



## รายงานการวิจัย

ผลกระทบของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานที่มีต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์  
ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

The Effect of Emotional Labor on Frontline Employee Emotional Exhaustion  
when Serving the Foreign Customers

คณะผู้วิจัย

อาจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคระวณิชชา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนภายใต้กองทุนวิจัยและสร้างสรรค์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีงบประมาณ 2558

## คำนำ

งานวิจัยเรื่องผลกระทบการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาตินี้ เป็นการศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาความรู้ด้านวิชาการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลหลักจากพนักงานบริการส่วนหน้าที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งผลการศึกษาทำให้ทราบถึงปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน รวมไปถึงตัวแปรกำกับที่ชื่อว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์ ที่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหตุและการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับนักวิจัยในการขยายองค์ความรู้เรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional Labor) ของพนักงานบริการส่วนหน้า ประโยชน์สำหรับองค์กรธุรกิจบริการที่สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และประโยชน์สำหรับบุคคลทั่วไปในการเสริมความรู้ในเรื่องนี้

คณะผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณคณะวิทยาการจัดการที่ได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ ภายใต้กองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ของคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากรการศึกษาครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีคณะผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานบริการส่วนหน้าที่สละเวลามาให้ข้อมูลและผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ อรพิน สันติธีรากุล และอาจารย์ ดร.กัญญ์พัสวีย์ กลุ่มมธง เจริญ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญภาพ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
บทคัดย่อ	ช
Abstract	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	2
ประโยชน์ในการศึกษา	3
นิยามศัพท์ในการศึกษา	4
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	
- แนวคิดการแสดงความรู้สึกละขณะทำงาน	5
- พนักงานบริการส่วนหน้า และลูกค้าชาวต่างชาติ	9
- แนวคิดพฤติกรรมสร้างสรรค์	10
- การพัฒนาสมมติฐาน	11
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
<b>การวิจัยเชิงคุณภาพ</b>	
- การรวบรวมข้อมูล	18
- การวางแผนสัมภาษณ์	18
- การวิเคราะห์ข้อมูล	18
<b>การวิจัยเชิงปริมาณ</b>	
- ทดลองตามแบบแผนวิจัย (Pretest)	19
- การปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรม	19
- การเก็บข้อมูล	20
- กลุ่มตัวอย่าง	21
- แบบสอบถามและการวัด	21
- การวิเคราะห์ข้อมูล	27

<b>บทที่ 4 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ</b>	
- ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์	29
- ผลการวิจัย	29
<b>บทที่ 5 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ</b>	
- ข้อมูลเชิงพรรณนา	39
- การวิเคราะห์ระดับของตัวแปร	40
- ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	44
- ผลการทดสอบสมมติฐาน	46
<b>บทที่ 6 สรุป และอภิปรายผลการศึกษา</b>	
- อภิปรายผลการศึกษา	54
- ประโยชน์เชิงวิชาการ	59
- ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ	59
- ข้อจำกัดและแนวทางการดำเนินวิจัยในอนาคต	60
<b>รายการอ้างอิง</b>	62
<b>ภาคผนวก</b>	67
- ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบสอบถาม	68
- ภาคผนวก ข	72
- ภาคผนวก ค ประวัติผู้ศึกษา	73

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
ภาพที่ 2.1: แสดงปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ในการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ของพนักงานบริการส่วนหน้า	16
ภาพที่ 3.1: แสดงรายละเอียดวิธีวิทยาแบบผสมวิธี	17
ภาพที่ 3.2: การปรับเปลี่ยนแบบวัดข้ามวัฒนธรรม	19
ภาพที่ 3.3: แนวคิดการทดสอบผลการปฏิสัมพันธ์	28
ภาพที่ 5.1: แสดงการปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์กับการมีอิสระ ในการทำงานที่ส่งผลต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก	50
ภาพที่ 5.2: แสดงการปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์กับกฎการแสดง ความรู้สึกที่ส่งผลต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก	50

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 3.1: ข้อคำถาม, ค่าความเชื่อมั่น, และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน	24
ตารางที่ 3.2: ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ และค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก	26
ตารางที่ 5.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	39
ตารางที่ 5.2 ระดับของความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก	40
ตารางที่ 5.3 ระดับของความพยายามในการแสดงความรู้สึก	41
ตารางที่ 5.4 ระดับของกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กร	41
ตารางที่ 5.5 ระดับของความมีอิสระในการทำงาน	42
ตารางที่ 5.6 ระดับของความอ่อนล้าทางอารมณ์	43
ตารางที่ 5.7 ระดับของพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้า	43
ตารางที่ 5.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	45
ตารางที่ 5.8 ผลการทดสอบสมมติฐาน	46
ตารางที่ 5.9: ผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์และความมีอิสระ ในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อ ความไม่สอดคล้องใน การแสดงความรู้สึก	49
ตารางที่ 5.10: ผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์และความมีอิสระใน การทำงานและกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อ ความพยายาม ในการแสดงความรู้สึก	51
ตารางที่ 5.11: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	52

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติอย่างลึกซึ้ง และศึกษาถึงผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานรวมถึงตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงเหตุและการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน เมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาแบบผสมวิธีคือเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้าในหลากหลายอาชีพ ได้แก่ พนักงานร้านอาหาร พนักงานโรงแรม พนักงานร้านนวดและสปา เป็นต้น จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริการส่วนหน้าแสดงความรู้สึกขณะทำงานเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ 2 รูปแบบคือ 1) ปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่ต้องแสดง และ 2) การสร้างแสดงความรู้สึกที่ไม่สอดคล้องกับความรู้สึกจริง และปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลูกค้า พนักงานบางส่วนมีปัญหาเรื่องการสื่อสารภาษาของผู้รับบริการและรู้สึกอายนที่สื่อสารไม่ได้ นอกจากนี้ยังพบว่าผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานคือความเหนื่อย เบื่อ และอ่อนล้า ส่วนการศึกษาเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในภาคกลางจำนวน 353 คน ผลการศึกษาพบว่า กฎการแสดงความรู้สึกและความอิสระในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก ขณะที่ 2 ตัวแปรนี้ไม่มีอิทธิพลต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก นอกจากนี้ยังพบว่าความพยายามในการแสดงความรู้สึกและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ ส่วนผลการปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับ: พฤติกรรมสร้างสรรค์ พบว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิสระในการทำงานและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก และความสัมพันธ์ระหว่างกฎการแสดงความรู้สึกและความพยายามในการแสดงความรู้สึก ในขณะที่พฤติกรรมสร้างสรรค์ไม่ได้กำกับความสัมพันธ์ระหว่างกฎการแสดงความรู้สึกและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก และความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิสระในการทำงานและความพยายามในการแสดงความรู้สึก



## Abstract

This research aims at deeply understanding the frontline employee's emotional labor when dealing with foreign customers, studying the consequence of employee emotional labor, including examining the moderating role of employee innovative behavior toward on relationship of antecedents and emotional labor. This study employs mixed-method. It is qualitative and quantitative. For qualitative stage, the participants are front-line employees in various occupations, including restaurant staff, hotel staff and therapist in spa business etc. The results show that the frontline employees experience emotional labor when serving with foreign customers into 2 ways; 1) adjusting the feeling in accordance with the feeling to show and 2) expressing the feeling which is not consistent with the genuine. Factors influencing the frontline employee emotional labor are organizational factors, personal factors and factor about customers. Some employees have language communicating problems and they felt embarrassment of unaware of communication. In addition, the results showed that the consequence of emotional labors are tired, boring and emotional exhaustion. The quantitative study is collected from 353 hotel staffs in the central region. The results reveals that organizational rules perception and job autonomy are positively associated the emotive effort, whereas such 2 constructs are not significant to the emotive dissonance. It is also found that emotive effort and emotive dissonance has a positive influence on emotional exhaustion. The effects of the interaction of employee innovative behaviors are found that employee innovative behavior only moderates the relationship between job autonomy and emotive dissonance, and the relationship between organizational rules perception and emotive dissonance. Contrast, employee innovative behavior does not moderate the relationship between organizational rules perception and emotive dissonance, and the relationship between job autonomy and emotive effort.

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญของปัญหา

ในงานบริการพนักงานบริการส่วนหน้าคือคนที่ต้องติดต่อหรือให้บริการกับลูกค้าโดยตรง และทำหน้าที่เป็นเสมือนตราสินค้า (Brand) ขององค์กร ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ว่าพนักงานที่ทำงานด้านการบริการและการท่องเที่ยวต้องเผชิญกับอุปสรรคในเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน เนื่องจากด้วยลักษณะของงานและอาชีพเป็นตัวกำหนดให้พนักงานเหล่านี้ต้องแสดงความรู้สึกในที่สาธารณะ เช่น แสดงความรู้สึกที่เป็นมิตรต่อลูกค้า ร่าเริง ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความรู้สึกเชิงลบอยู่ในใจก็ตาม (Pizam and Shani, 2009; Wong and Wang, 2009) ดังนั้นธุรกิจด้านการบริการส่วนใหญ่จึงรับพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการลูกค้าหรือดูแลเอาใจใส่ลูกค้าได้อย่างแท้จริง และองค์กรมักจะมีการฝึกอบรมให้พนักงานบริการปฏิบัติตามในขณะที่ให้บริการลูกค้า เช่น ต้องมีความสุภาพ และยิ้มต้อนรับลูกค้าเสมอ ถึงแม้ว่าในเวลานั้นพนักงานอาจจะรู้สึกไม่พึงพอใจกับสิ่งใดก็ตาม การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) เช่นนี้ เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในงานบริการ ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะอย่างหนึ่งในการทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้า ในขณะที่ปฏิบัติงานพนักงานบริการส่วนหน้าบางคนก็เลือกที่จะใช้กลยุทธ์ในการแสดงความรู้สึกด้วยการเสแสร้งหรือใส่หน้ากากเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งการแสดงออกเช่นนี้ก็บรรลุลูกฎที่องค์กรได้กำหนดให้พนักงานต้องแสดงด้วย แต่พนักงานบางคนก็เลือกที่จะใช้วิธีการปรับความรู้สึกภายในของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ณ ขณะนั้น (Ashforth and Humphrey, 1993) อย่างไรก็ตามไม่ว่าพนักงานจะใช้การแสดงความรู้สึกแบบใดก็ตามท้ายที่สุดจะส่งผลโดยตรงกับสุขภาวะทางจิตของพนักงาน ได้แก่ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Chu et al., 2012) ความเครียด (Modokurti-Mahato et al., 2014) ความตั้งใจที่จะลาออก (Xu et al., 2017) ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้กระทบกับสมรรถนะขององค์กรอย่างแท้จริง

ในบริบทของการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาตินั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า เนื่องจากค่านิยมและวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกัน Ringberg et al., (2007) กล่าวว่าในความเป็นจริงแล้วตัวลูกค้าเองก็จะมีรูปแบบค่านิยมและวัฒนธรรมของตนเองในการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นๆในสังคม ในการประกอบอาชีพ และการติดต่อส่วนตัว ในทางเดียวกันพนักงานผู้ให้บริการก็จะมุ่งเน้นรับรู้ในค่านิยมและวัฒนธรรมของตนเอง ดังนั้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้าและพนักงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจจะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ในงานวิจัยนี้วัฒนธรรมประจำชาติถือว่ามีผลสำคัญมากเนื่องจากวิถีของวัฒนธรรมแบบกลุ่ม (Collectivism) ซึ่งคนไทยและประเทศแถบ

ตะวันออก เช่น จีน อินเดีย ถือว่าอยู่ในมิติทางวัฒนธรรมแบบนี้ โดยที่กลุ่ม collectivism นี้มักเน้นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กัน ดังนั้นการแสดงอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าย่อมแตกต่างจากทางตะวันตก นอกจากนี้ ลูกค้ำชาวตะวันตกก็จะมีมุมมองเรื่องการให้บริการลูกค้ำที่แตกต่างจากมุมมองของลูกค้ำชาวตะวันออก Zeithaml and Bitner (1996) ตัวอย่างเช่น ผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นจะมองว่าการทักทายพูดคุยของพนักงานบริการชาวตะวันตกอย่างเป็นกันเองเป็นการไม่ให้เกิดเกียรติและไม่แสดงความเคารพต่อกัน นอกจากนี้ในบริบทของการให้บริการลูกค้ำชาวต่างชาติซึ่งมีความแตกต่างจากการให้บริการลูกค้ำชาวไทย คณะผู้วิจัยคาดหวังว่าจะทำให้มีตัวแปรจำนวนหนึ่งเกิดขึ้นมาในบริบทดังกล่าว ซึ่งตัวแปรเหล่านั้นอาจจะเป็นตัวแปรกำกับที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหตุกับการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกขณะทำงานกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

พนักงานบริการส่วนหน้าที่มีความคิดสร้างสรรค์จะช่วยสร้างคุณค่าให้แก่งานบริการในการส่งเสริมนวัตกรรมบริการเนื่องจากพวกเขามีความคิดสร้างสรรค์และแนวทางแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ระหว่างการให้บริการลูกค้ำ (Stock, 2015) นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่าพนักงานสามารถสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้ำผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์อันดี (Grewal et al., 2009) ซึ่งพนักงานที่สร้างสรรค์สามารถที่จะประยุกต์เพื่อเปลี่ยนความต้องการของลูกค้ำ รวมถึงค้นหาความต้องการลึกๆ ของลูกค้ำ (Rego et al., 2014) นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ำอีกด้วย (Coelho et al., 2011) จากลักษณะของพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์นี้เองทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลนี้จะเป็นตัวแปรที่ช่วยส่งเสริมปัจจัยเชิงเหตุและการแสดงความรู้สึกขณะทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลของการศึกษาเชิงคุณภาพ

งานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าในบริบทของการบริการและท่องเที่ยว เช่น Constanti and Gibbs, (2005) รวมไปถึงการพัฒนาแบบวัดขึ้นมาใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับการวัดการแสดงความรู้สึกในงานบริการและท่องเที่ยว เช่น Chu and Murrmann, (2006) แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลอย่างพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้ายังไม่ค่อยปรากฏเชิงประจักษ์มากนักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะตัวแปรกำกับ รวมถึงบริบทของลูกค้ำที่เป็นชาวต่างชาติซึ่งมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างจากผู้ให้บริการ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงมุ่งทำความเข้าใจการแสดงความรู้สึกของพนักงานอย่างลึกซึ้ง และศึกษาผลลัพธ์การแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าที่ให้บริการลูกค้ำชาวต่างชาติ นอกจากนี้ยังศึกษาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานในฐานะตัวแปรกำกับ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ใช้การศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed method) เป็นวิธีวิทยา

## 1.2 วัตถุประสงค์

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อทำความเข้าใจการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อและเกี่ยวข้องกับการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้า

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

1.2.4 เพื่อศึกษาผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

1.2.5 เพื่อศึกษาตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหตุและการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

### 1.3 ประโยชน์เชิงวิชาการ

การศึกษาครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ทางวิชาการโดยได้ขยายแนวคิดเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional Labor) ของ Brotheridge and Grandey (2002) ด้วยการเพิ่มตัวแปรกำกับที่ชื่อว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการเข้าไปในโมเดล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อความไม่สอดคล้องทางความรู้สึก และความพยายามในการแสดงความรู้สึก

### 1.4 ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อองค์กรโดยที่องค์กรสามารถนำเอาผลการศึกษาไปเป็นกลไกในการจัดการกับสุขภาวะทางจิตของพนักงานบริการส่วนหน้า ในการศึกษาครั้งนี้เสนอแนะว่าองค์กรควรจัดฝึกอบรมการปรับความรู้สึกภายในของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมในการเป็นพนักงานบริการส่วนหน้ามีจิตใจในการให้บริการ รวมถึงการให้ความรู้ในเรื่องค่านิยมวัฒนธรรมของลูกค้าชาวต่างชาติในแต่ละภูมิภาคก็จะช่วยให้พนักงานทำงานสะดวกขึ้น นอกจากนี้การที่องค์กรมีกฎการแสดงความรู้สึกที่ยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไปพนักงานก็จะมีความสุขในการทำงาน

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

*พนักงานบริการส่วนหน้า* หมายถึง พนักงานหรือผู้ให้บริการ ที่ให้บริการและมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยตรงในลักษณะซึ่งๆหน้า เช่น พนักงานเสิร์ฟในร้านอาหาร พนักงานโรงแรม พนักงานร้านสปาและนวดแผนไทย พนักงานธนาคาร เป็นต้น

*ลูกค้าชาวต่างชาติ* หมายถึง ผู้รับบริการหรือลูกค้าที่ไม่ใช่คนไทย ซึ่งอาจจะเป็นชาวยุโรป เอเชีย ฯลฯ ที่รับบริการ และมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานบริการส่วนหน้าโดยตรงในลักษณะซึ่งๆหน้า

*การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน* หมายถึง การแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการกับลูกค้า โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (Emotive dissonance) หมายถึงระดับที่พนักงานแสดงความรู้สึกให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง 2) ความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotive effort) หมายถึงความพยายามของพนักงานที่จะแสดงความรู้สึกของตนเองอย่างถูกกาลเทศะ

*ความอ่อนล้าทางอารมณ์* หมายถึง ภาวะความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าที่ใช้พลังงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจจนหมดสิ้นจากการที่ทำงานมากเกินไป ในการให้บริการกับลูกค้าที่ตนเองมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

*พฤติกรรมสร้างสรรค์* หมายถึง กระบวนการทำงานที่พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาในงานที่ตนเองทำโดยเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

*กฎการแสดงความรู้สึก* หมายถึงมาตรฐาน บรรทัดฐาน ที่บอกว่าบุคคลควรแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมในขณะการทำงานอย่างไร

*ความมีอิสระในการทำงาน* หมายถึงขอบเขตที่พนักงานมีอิสระและเสรีภาพสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ในบทนี้จึงนำเสนอแนวคิดเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน และวรรณกรรมที่ผ่านมาในอดีต รวมถึงการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยและกรอบแนวคิดสำหรับการทำวิจัยดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน

#### 2.2 พนักงานบริการส่วนหน้าและลูกค้าชาวต่างชาติ

#### 2.3 แนวคิดพฤติกรรมสร้างสรรค์

#### 2.3 การพัฒนาสมมติฐาน

#### 2.4 กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor)

การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน หมายถึง การแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมขณะปฏิบัติงาน (Ashforth and Humphrey, 1993) เช่น การแสดงอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่สอดคล้องกับกฎขององค์กรการ Hochschild (1979) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงานเป็นคนแรก โดยมีแนวคิดว่าในงานบริการนั้น พนักงานบริการต้องติดต่อกับลูกค้าแบบทั้งเผชิญหน้า (face to face) หรือติดต่อด้วยเสียงพูดโดยไม่เห็นหน้าลักษณะงานแบบนี้กำหนดให้พนักงานควรแสดงอารมณ์ความรู้สึกที่เหมาะสมในขณะที่ให้บริการ ต่อมาในการศึกษาเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน นักวิชาการ (Ashforth and Humphrey, 1993; Morris and Fieldman, 1996; Brotheridge and Grandey, 2002) ได้แบ่งมิติของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานออกเป็น 2 มิติคือ

1) การแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface acting) ในขณะปฏิบัติงานหรือให้บริการลูกค้าหมายถึงการปรับเปลี่ยนและการควบคุมการแสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง ตัวอย่างเช่นพนักงานบริการอาจใส่รอยยิ้มบนใบหน้าทั้งๆที่ตนเองอารมณ์ไม่ดีในขณะที่ให้บริการลูกค้าที่อาจจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวกับพนักงานก็ได้ ซึ่งรวมถึงการบริการกับลูกค้าปกติด้วย การควบคุมตนเองแล้วแสร้งแสดงความรู้สึกนี้จะเกิดผลลัพธ์ที่เป็นเชิงลบต่อตัวพนักงานเอง ก็คือพนักงานจะเกิดความเครียด ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ร่างกายและอารมณ์ถูกระงับไว้

2) การปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับการแสดงออกภายนอก (Deep acting) หมายถึง กระบวนการในการควบคุมความคิดและความรู้สึกภายในเพื่อให้สอดคล้องกับกฎการแสดงความรู้สึกที่องค์กรมี อารมณ์ของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการตอบสนองแรงกระตุ้นทางกายและความคิด ดังนั้นการปรับความรู้สึก ภายในนี้อาจจะต้องกระทำด้วยเทคนิคต่างๆ (Gross, 1998)

ในงานวิจัยนี้ใช้นิยามเชิงปฏิบัติการและแบบวัดการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของ Chu and Murrmann (2006) ซึ่งได้ให้คำนิยามของการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) ไว้ว่า การแสดง ความรู้สึก หมายถึงระดับของการจัดการความรู้สึกภายในของบุคคลหรือพฤติกรรมภายนอกเพื่อแสดงอารมณ์ ที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อกฎการแสดงหรือบรรทัดฐานของการประกอบอาชีพ และนิยามเชิงปฏิบัติการนี้เองได้นำไปศึกษากับงานด้านการบริการที่เป็นลักษณะ High contact เช่น พยาบาล พนักงานธนาคาร พนักงานเสิร์ฟ พนักงานโรงแรม เป็นต้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติดังนี้

1) ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (Emotive dissonance) คือระดับที่พนักงานแสดง ความรู้สึกให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง ซึ่งรวมถึงการแสดงความรู้สึกที่เรียกว่า Surface acting และ genuine acting ตามแนวคิดของ Brotheridge and Lee (2003) ตัวอย่างเช่น พนักงานยิ้มบน ใบหน้าเมื่อต้องต้อนรับแขกที่เข้ามาพัก ถึงแม้ว่าก่อนหน้านี้พนักงานคนนั้นเพิ่งจะโดนหัวหน้างานตำหนิและรู้สึก ไม่พอใจอย่างมาก

2) ความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotive effort) คือความพยายามของพนักงานที่จะแสดง ความรู้สึกของตนเองอย่างถูกกาลเทศะ ซึ่งแนวคิดนี้ตรงกับการแสดงความรู้สึกแบบที่เรียกว่า Deep acting ตามแนวคิดของ Brotheridge and Lee (2003) ตัวอย่างเช่น พนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมแสดง ความรู้สึกเสียใจออกมาจากใจเมื่อแขกชาวต่างชาติมาบอกว่าลูกชายของตนเองประสบอุบัติเหตุศีรษะแตก

### 2.1.1 ปัจจัยเชิงเหตุของการแสดงความรู้สึกในขณะทำงาน

งานบริการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เป็นลักษณะงานที่มุ่งเน้นการแสดงความรู้สึกอย่าง แท้จริง Brotheridge and Grandey (2002) เรียกว่าลักษณะงานแบบนี้ว่า Job-focused emotional labor ซึ่งโดยความหมายสื่อถึงความเครียดของคนทำงาน หรืออีกแง่มุมหนึ่งคือสภาพความตึงเครียดในการทำงาน โดยปกติแล้วปัจจัยเชิงเหตุที่ทำให้พนักงานแสดงความรู้สึกขณะทำงานจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน เช่น กฎการ แสดงความรู้สึก ลักษณะของลูกค้ำซึ่งอาจจะมีลูกค้ำที่เป็นมิตรและลูกค้ำที่มีความก้าวร้าวก็ได้ จากการศึกษาที่ ผ่านมาในอดีต นักวิชาการได้ศึกษาตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงเหตุของการแสดงความรู้สึกในขณะทำงานไว้อย่าง หลากหลาย

1) อารมณ์ (Affectivity)ถึงแม้ว่าในการทำงานบริการจะมีกฎกติกาให้พนักงานปฏิบัติตามสำหรับเพื่อควบคุมอารมณ์ก็ตาม แต่เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในการทำงานอาจส่งผลต่ออารมณ์ของพนักงานด้วย ซึ่ง Weiss และ Cropanzano (1996)กล่าวว่าอารมณ์ขณะทำงานจะเป็นตัวกำหนดความคิดและพฤติกรรมในการทำงานได้ ซึ่งอารมณ์ขณะทำงานตอนนี้สามารถจะนำไปสู่การควบคุมอารมณ์ของพนักงานเอง ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้เจอกับลูกค้าที่มีพฤติกรรมก้าวร้าว อารมณ์ของพนักงานอาจจะเป็นลบซึ่งทำให้พนักงานอาจจะต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองและโอกาสในการแสดงความรู้สึกที่ไม่สอดคล้องออกมาก็มีมากยิ่งขึ้น และท้ายที่สุดจะนำไปสู่สภาวะของพนักงานเอง

2) กฎการแสดงความรู้สึก (Display rules) เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการให้พนักงานควบคุมอารมณ์ความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง และใส่รอยยิ้มบนใบหน้าในขณะที่ให้บริการซึ่งกฎเหล่านี้ทำให้พนักงานเองมีความพิเศษและแตกต่างจากคนอื่น ๆ และผลลัพธ์ที่ได้คือการเป็นที่ยอมรับของลูกค้า Diefendorff and Gosserand (2003) ได้กล่าวว่าถึงแม้การรับรู้ถึงกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรจะนำไปสู่การแสดงออกทางอารมณ์ของบุคคล แต่ในความสัมพันธ์นี้อาจจะมีความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (surface acting, emotive dissonance) เป็นตัวแปรแทรกก็ได้ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลของ Grandey (2000) ที่บอกว่ากฎการแสดงความรู้สึกเป็นตัวแปรต้นของ surface acting และ deep acting

3) ความมีอิสระในการทำงาน (Job autonomy)คือระดับที่พนักงานมีอิสรภาพอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจในขณะที่ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีทำงานของตนเองได้ (Hackman & Oldham, 1975)การมีอิสระในการทำงานนั้นพนักงานไม่ต้องยึดติดอยู่กับกฎขององค์กรเวลาที่ให้บริการลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างชาติแต่พนักงานอาจจะควบคุมอารมณ์ตนเองตามมารยาททางสังคม(Goldberg and Grandey, 2007)Morris and Feldman (1996) เสนอแนะว่าความมีอิสระในการทำงานจะช่วยลดความไม่สอดคล้องกันทางอารมณ์ได้ และ Wharton (1993) พบว่าการทำงานที่เป็นอิสระส่งผลต่อการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน

4) ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction characteristics) คือลักษณะที่พนักงานบริการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในขณะที่ให้บริการ (Diefendorff et al., (2005) ซึ่งได้แก่ ความถี่ในการให้บริการ (Frequency)หมายถึงการที่พนักงานบริการให้บริการลูกค้าบ่อยแค่ไหน เพราะถ้างานนั้นต้องการปฏิสัมพันธ์บ่อยก็ทำให้พนักงานบริการต้องควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตนเองมากเท่านั้น (Morris and Feldman, 1996) กิจวัตร (Routines) หมายถึง ขอบเขตที่พนักงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าซ้ำๆ และทำเหมือนเดิมอยู่ประจำโดยมีรูปแบบการปฏิสัมพันธ์แบบเดิมๆ โดยที่ลูกค้าอาจจะขอการบริการจากพนักงานในรูปแบบความเป็นส่วนตัว หรือความจริงใจจากพนักงาน ซึ่งพนักงานอาจจะจำเป็นต้องปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้วย ลักษณะสุดท้ายคือระยะเวลาของการปฏิสัมพันธ์ (Duration) หมายถึง ความ



ยาวนานของการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ระยะเวลาที่ยาวนานในการปฏิสัมพันธ์ทำให้พนักงานต้องการการควบคุม อารมณ์ความรู้สึกของตนเองมากขึ้น

### 2.1.2 ผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกในขณะทำงาน

การแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการจำเป็นต้องอาศัยความพยายามของตนเองอย่างมาก ดังนั้นจึงต้องแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานมากเท่าไรยิ่งก่อให้เกิดความเครียดอันเกิดจากการควบคุมอารมณ์ตนเองมากเท่านั้น(Lazarus, 1991) ซึ่งจริงๆแล้วการแสดงความรู้สึกในขณะทำงานอาจจะส่งผลโดยตรงต่อผลการทำงานบริการของพนักงานเพราะว่าพนักงานต้องควบคุมอารมณ์ ณ ขณะนั้น ในงานวิจัยนี้ได้พบทวนงานวิจัยที่อ้างอิงผลของการแสดงความรู้สึกในขณะทำงานไว้ดังนี้

1) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)เป็นการประเมินผลการทำงานของตนเองของพนักงานซึ่งบางครั้งเรียกว่าสุขภาวะของพนักงาน นักวิชาการส่วนหนึ่งได้เสนอว่าการทำงานบริการและมีกฎการแสดงความรู้สึกให้ปฏิบัติตาม เช่น การทำความรู้สึกให้เป็นมิตรกับลูกค้านั้นอาจทำให้การทำงานนั้นน่าเบื่อหน่ายมากกว่าการทำงานที่สนุกมีความสุข (Grandey, 2000) ในขณะที่นักวิชาการอีกส่วนหนึ่งกล่าวว่าการแสดงความรู้สึกขณะทำงานนั้นพนักงานจำเป็นต้องระงับอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์เอาไว้(Hochschild, 1983) ซึ่งผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกขณะทำงานและความพึงพอใจในการทำงานในอดีตที่ผ่านผลของการศึกษาออกมาขัดแย้งกัน ซึ่งผลที่ขัดแย้งนั้นอาจจะมาจากการนิยามความหมายของการแสดงความรู้สึก (Emotional labor) ที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ การแสดงความรู้สึกแบบปรับความรู้สึกภายใน (Deep acting, emotive effort) ส่งผลเชิงบวกต่อการความพึงพอใจในการำงาน แต่ขณะที่การแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้องกับภายใน (surface acting, emotive dissonance) ส่งผลเชิงลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน(Tolich, 1993)

2) ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (Burnout)เป็นสภาวะที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดในงานบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานบริการรู้สึกไม่พึงพอใจในผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร เขาจะรู้สึกถึงการสูญเสียพลัง และเกิดอาการเหนื่อยหน่ายในการทำงานอันเนื่องมาจากความเครียดของงาน ซึ่งความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน (Maslach and Jackson, 1981) ประกอบด้วย ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) การลดความเป็นบุคคล (Depersonalization) และการลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced occupation accomplishment) การศึกษาในอดีต (Wharton, 1993) ได้แสดงผลการวิจัยเชิงประจักษ์ว่าการแสดงความรู้สึกในขณะทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความอ่อนล้าทางอารมณ์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผลการศึกษาของงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าการแสดงความรู้สึกแบบเสแสร้งหรือความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (surface acting) ส่งผลต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ (emotional

exhaustion) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ(Kruml & Geddes, 2000) เหตุผลที่เป็นเช่นนี้เพราะการแสดงความรู้สึกแบบเสแสร้งนั้นต้องใช้พลังงานอย่างมากและก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องกับความรู้สึกภายในมาก แต่ในขณะที่งานวิจัยที่ศึกษาเรื่องการปรับความรู้สึกภายใน (deep acting) ผลการศึกษาจะออกมาขัดแย้งกัน เช่น Johnson & Spector(2007) พบว่า การปรับความรู้สึกภายในมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ ขณะที่ ผลการศึกษาของ Grandey (2003) ตรงกันข้ามกัน

## 2.2 พนักงานบริการส่วนหน้าและลูกค้าชาวต่างชาติ

พนักงานบริการส่วนหน้า(Frontline employee) คือ พนักงานที่ทำหน้าที่ในการติดต่อกับลูกค้า โดยตรงทั้งแบบเผชิญหน้า และการติดต่อผ่านเสียง (face to face, voice contact) ซึ่งพนักงานบริการส่วนหน้า(FLE) ถือว่าเป็นตัวหลักของธุรกิจบริการในการส่งมอบการบริการไปยังลูกค้า (Bettencourt and Brown, 2003)นอกจากนี้พนักงานบริการส่วนหน้าคือคนที่สำคัญขององค์กรมากเนื่องจากพนักงานบริการส่วนหน้าคือคนที่จะทำให้ลูกค้ากลับมาพึงพอใจในการบริการเมื่อเกิดการบริการที่ล้มเหลว (service failure)ดังนั้นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับบริการจึงมักให้ความสนใจกับพนักงานบริการส่วนหน้าเป็นพิเศษ ซึ่งเราจะเห็นได้จากการคัดเลือกพนักงานเฉพาะที่มีจิตใจบริการ (service mind) หรือการให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติงานอย่างดี นอกจากนี้พนักงานเหล่านี้จะได้รับการอบรม (training) อย่างดีสำหรับการบริการ ถึงแม้ว่าองค์กรจะพยายามให้การสนับสนุน (organizational support) อย่างดีก็ตาม แต่เนื่องจากพนักงานก็มีชีวิตและจิตใจรวมถึงอารมณ์ด้วยเมื่อต้องเผชิญกับความหลากหลายในเรื่องการบริการก็อาจส่งผลกระทบต่อสถานะของพนักงานบริการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของพนักงานบริการส่วนหน้าที่ต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติซึ่งโดยปกติแล้วการบริการของพนักงานก็ต้องเผชิญกับกลุ่มคนที่แตกต่างกันอยู่แล้วถึงแม้ว่าจะเป็นคนชาติเดียวกันก็ตาม เช่น แตกต่างกันในเรื่องของค่านิยม ความเชื่อ ความสนใจ และมุมมองของชีวิต โดยธรรมดาแล้วบุคคลจะประเมินพฤติกรรมของคนอื่นตามพื้นฐานทางวัฒนธรรมของตนเอง ในสถานการณ์ของการบริการเมื่อลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ มี 3 ปัจจัยหลักที่มีแนวโน้มว่าจะมีผลต่อสถานการณ์การบริการลูกค้าชาวต่างชาติ คือ 1) ภาษาต่างประเทศ 2) ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและ 3) ความคาดหวังของทั้งสองฝ่ายที่มีต่อวัฒนธรรมของอีกฝ่ายโดยทั่วไปแล้วลูกค้าจะไม่ชอบคนที่มีทักษะทางภาษาค่อนข้างต่ำ ดังนั้นการสรรหาคนที่จะต้องมาติดต่อและสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติได้มีความจำเป็นอย่างยิ่งนอกจากนี้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเช่นวิธีการจัดการกับคนและทัศนคติต่อลูกค้าที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย หรือผู้สูงอายุอาจทำให้ผู้ให้บริการเกิดความสับสนได้ดังนั้นการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรม รวมถึงสถานการณ์นั้นจะส่งผลต่อการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติด้วยเช่นเดียวกันในทาง

เดียวกันวิธีการให้บริการ หรือการเลือกวิธีการรับมือต่อสถานการณ์ หรือการเลือกการแสดงความรู้สึกขณะทำงานก็ย่อมมีความแตกต่างกับการให้บริการลูกค้าที่เป็นคนชาติเดียวกันด้วย

### 2.3 แนวคิดพฤติกรรมสร้างสรรค์

ธุรกิจบริการหลายๆธุรกิจต้องการพนักงานบริการส่วนหน้า (FLE) ที่สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานบริการที่ได้มาตรฐานขณะพบปะ ติดต่о สื่อสารกับลูกค้า โดยที่องค์กรต้องการมาตรฐานการบริการสูงอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามเพื่อสร้างประสบการณ์ที่เหนือกว่าและความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งมีทั้งบริการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นการหาแนวทางใหม่ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในองค์กรจึงจำเป็นต้องเริ่มสนับสนุนให้พนักงานบริการส่วนหน้า(FLEs)มีส่วนร่วมในการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ Zeithaml et al. (2009) กล่าวว่าในกรณีของนวัตกรรมด้านบริการบทบาทของพนักงานส่วนหน้ามีความสำคัญเป็นพิเศษเนื่องจากพนักงานมักเป็น "บริการ" ในบริบทของการบริการ

บริษัทในอุตสาหกรรมต่างๆเช่นกระทรวงสาธารณสุข (Moosa and Panurach, 2008) และแผนกต้อนรับ (Chang, Gong และ Shum, 2011) ได้เริ่มลงทุนอย่างมากในการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ให้กับพนักงานบริการส่วนหน้าเพื่อเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้าคือกระบวนการทำงานที่พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาในงานที่ตนเองทำโดยเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้อง (Janssen, 2000, 2003 Stock, 2015) ซึ่งพฤติกรรมนี้มีความแตกต่างจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในองค์กรบริการ ที่มุ่งเน้นเพียงแค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อเป้าหมายเรื่องความประทับใจในบริการเท่านั้น ตัวอย่างเช่นพนักงานบริการส่วนหน้า (FLEs) อาจช่วยลูกค้าแก้ปัญหาเฉพาะด้วยการแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ที่ก่อนหน้านี้ลูกค้าอาจไม่ได้นึกถึงมาก่อนรวมทั้งอธิบายเกี่ยวกับวิธีบูรณาการผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ากับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้าด้วยแนวคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ซื้อมาใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นต้นจากคุณประโยชน์ที่กล่าวมาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้าสามารถสร้างประสบการณ์ที่เหนือกว่าและความประทับใจให้แก่ลูกค้าซึ่งมีบริการที่เป็นประโยชน์และหาแนวทางใหม่ในการทำงานอยู่เสมอพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้าสามารถปรับเพื่อเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้

## 2.4 การพัฒนาสมมติฐาน

*กฎการแสดงความรู้สึกของงานบริการ (Display Rules) และการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน*

กฎการแสดงความรู้สึก หมายถึง มาตรฐาน บรรทัดฐาน ที่บอกว่าบุคคลควรแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมในขณะการทำงานอย่างไร (Ekman, 1973) จากความหมายของกฎการแสดงความรู้สึกจะส่งผลให้พนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องควบคุมการแสดงความรู้สึกของตนเอง ในงานบริการต่างๆ กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีความมุ่งหวังว่าพนักงานควรจะต้องแสดงความรู้สึกเชิงบวกและควรยับยั้งความรู้สึกเชิงลบไว้ (Brotheridge and Grandey, 2002) นักวิชาการหลายคนได้วัดกฎการแสดงความรู้สึกเพียงมิติเดียว ในขณะที่นักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งได้แบ่งกฎการแสดงความรู้สึกเป็น 2 มิติ คือ 1) กฎการแสดงความรู้สึกเชิงบวก หมายถึงการรับรู้บรรทัดฐานในการแสดงความรู้สึกที่เป็นบวก และ 2) กฎการแสดงความรู้สึกเชิงลบ หมายถึงการรับรู้บรรทัดฐานในการระงับ ยับยั้งความรู้สึกที่เป็นลบ

จากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา (Brotheridge and Grandey, 2002) พบว่ากฎการแสดงความรู้สึกทั้งสองมิติ กฎการแสดงความรู้สึกเชิงบวก และกฎการแสดงความรู้สึกเชิงลบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแสดงความรู้สึกด้วยการปรับความรู้สึกภายใน (Deep acting) และการแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface acting) ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Diefendorff et al., (2005) ที่ศึกษาถึงปัจจัยเหตุในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ทำงานงานบริการ เช่น พนักงานขาย พนักงานบริการ พนักงานต้อนรับในโรงพยาบาล เป็นต้น

Kim (2008) ได้ศึกษาปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานโรงแรมจำนวน 197 คนพบว่าความถี่ในการแสดงความรู้สึก (Frequency) ความหลากหลายในการแสดงความรู้สึก (Variety) และกฎการแสดงความรู้สึกที่เป็นบวก (Positive display rules) เป็นปัจจัยเหตุของการปรับความรู้สึกภายใน (Deep acting) ในขณะที่กฎการแสดงความรู้สึกที่เป็นลบ (Negative display rules) เป็นปัจจัยเหตุของการแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface acting) ถึงแม้ว่ามิติของกฎการแสดงความรู้สึกจะแบ่งเป็น 2 มิติ แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้มิติของกฎการแสดงความรู้สึกเพียงมิติเดียว เนื่องจากผลการศึกษาที่ผ่านมาทั้ง 2 มิติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทั้งการแสร้งแสดงความรู้สึกหรือความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (surface acting) และการปรับความรู้สึกภายในหรือความพยายามในการแสดงความรู้สึก (deep acting) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1: กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไม่สอดคล้องในการ  
แสดงความรู้ขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้า  
ชาวต่างชาติ

สมมติฐานที่ 2: กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการ  
แสดงความรู้ขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้า  
ชาวต่างชาติ

#### *ความมีอิสระในการทำงาน (Job autonomy) และการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน*

ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ขอบเขตที่พนักงานมีอิสระและเสรีภาพสำหรับการปฏิบัติงานใน  
หน้าที่ของตนเอง (Hackman and Oldman, 1975) นักวิชาการกล่าวว่างานบริการที่มีข้อกำหนดต่างๆให้  
พนักงานปฏิบัติตามจะเป็นอันตรายต่อพนักงานที่ไม่สามารถจะควบคุมการทำงานและพฤติกรรมของตนเองได้  
(Karasek & Theorell, 1990) แต่ในงานบริการที่ต้องแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน  
ของพนักงานจะช่วยให้ความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานลดลง (Wharton, 1993; Kim et al., 2007) ใน  
การศึกษาของ Morris and Feldman (1996) พบว่าพนักงานที่มีอิสระในการทำงานต่ำมักจะรู้สึกไม่สอดคล้อง  
ในการแสดงความรู้สึกของตนเองและมีแนวโน้มที่จะแสวงหาแสดงความรู้สึกออกมาในขณะทำงาน (Surface  
acting) แต่ในขณะที่พนักงานผู้ซึ่งมีประสบการณ์และมีอิสระในการทำงานของตนเองสูงจะมีความสอดคล้อง  
ในการแสดงความรู้สึกและมีแนวโน้มที่จะแสดงความรู้สึกของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ

ดังนั้นในงานวิจัยนี้คาดว่าความมีอิสระในการทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าจะช่วยลดผลกระทบ  
เชิงลบต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (Emotive dissonance) และในทางตรงกันข้ามความมี  
อิสระในการทำงานของพนักงานจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก  
(Emotive effort) งานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3: ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความไม่สอดคล้องในการ  
แสดงความรู้ขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้า  
ชาวต่างชาติ

สมมติฐานที่ 4: ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการ  
แสดงความรู้ขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้า  
ชาวต่างชาติ

### การแสดงความรู้สึกขณะทำงานและความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion)

ความอ่อนล้าทางอารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกของการทำงานมากเกินไปและพลังงานทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ความรู้สึกถูกใช้จนหมดสิ้นไป (Maslach and Jackson, 1981) ความอ่อนล้าทางอารมณ์เป็นมิติหนึ่งของความเหนื่อยล้าในการทำงาน (Burnout) ซึ่งประกอบไปด้วย ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) การลดความเป็นบุคคล (Depersonalization) และการลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced occupation accomplishment) ความอ่อนล้าทางอารมณ์มีความสำคัญต่องานบริการอย่างมากเนื่องจาก 1) เป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Gaines and Jermier, 1983) ซึ่งช่วยในการประเมินผลกระทบความเครียดในการทำงาน 2) ความอ่อนล้าทางอารมณ์มักจะเกิดขึ้นกับงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คน (Singh and Goolsby, 1994) เช่น งานบริการ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าธุรกิจบริการส่วนมากมักจะมีแนวทางสำหรับพนักงานปฏิบัติตามในการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและรักษาลูกค้าไว้ เช่น ให้พนักงานแสดงสีหน้ายิ้มแย้มหรือยินดีที่จะให้บริการต่างๆที่ภายในจิตใจของพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ เป็นต้น การแสดงความรู้สึกในลักษณะอย่างนี้ขณะปฏิบัติงานทำให้พลังงานที่มีอยู่ในตัวของพนักงานหมดไป หรือเรียกว่าความอ่อนล้าซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของงานบริการอย่างมาก (Wright and Cropanzano, 1998) งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าลักษณะของงานที่ทำ เช่น งานหนักเกิน เงื่อนไขในการแสดงความรู้สึก ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ ความมีอิสระในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ส่งผลกระทบต่อความอ่อนล้าของพนักงานทั้งสิ้น (Chen and Kao, 2012) Peng et al., (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกขณะทำงานและความอ่อนล้าทางอารมณ์ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานขายประกันจำนวน 418 คนในแถบตะวันตกของประเทศจีน พบว่าความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ ขณะที่ความพยายามในการแสดงความรู้สึกมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความอ่อนล้าทางอารมณ์

นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกขณะทำงานและความอ่อนล้าทางอารมณ์ได้ถูกศึกษาในบริบทของพนักงานบริการในอุตสาหกรรมโรงแรมอย่างกว้างขวางและผลของการศึกษาก็มีความขัดแย้ง เช่น Kim (2008) ศึกษาจากพนักงานบริการในโรงแรม 197 คนในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลพบว่าพนักงานบริการที่ใช้การแสดงความรู้สึกแบบแสร้งจะมีความอ่อนล้าทางอารมณ์สูงด้วย และการศึกษาของ IPLIK (2014) ซึ่งศึกษาผลกระทบของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานที่มีต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงานโรงแรมห้าดาว จำนวน 232 คน ของประเทศตุรกี พบว่าทั้งการแสร้งแสดงความรู้สึก (surface acting) และ

การปรับความรู้สึกภายใน (deep acting) ส่งผลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ ดังนั้นในงานวิจัยนี้เราจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 5: ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้า

สมมติฐานที่ 6: ความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้า

*การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์และความมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อ ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก*

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ผู้วิจัยพบว่า พนักงานบริการส่วนใหญ่พยายามหาวิธีการบริการ และเทคนิคต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าต่างชาติเกิดความพึงพอใจอย่างมาก พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการ หมายถึง กระบวนการทำงานที่พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาในงานที่ตนเองทำโดยเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้องจากการศึกษาที่ผ่านมาแนะนำว่าพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับการทำงานมากจะแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Huhtala and Parzefall, 2007) ออกมาเนื่องจากคนที่ผูกพันในการทำงานมากจะมีความคิดที่ยืดหยุ่น เด็ดเดี่ยว และแสวงหาความท้าทาย พฤติกรรมสร้างสรรค์จะแตกต่างจากพฤติกรรมบริการที่เป็นปกติ เนื่องจากพฤติกรรมที่สร้างสรรค์จะแสดงถึงความมีอิสระในการที่จะให้บริการลูกค้า ซึ่งลักษณะการบริการลูกค้าต่างชาติย่อมแตกต่างจากการบริการลูกค้าชาวไทยดังนั้นพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์มักจะสำรวจทางเลือกและความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในเชิงสร้างสรรค์ (Amabile, 1988; Janssen, 2003) นอกจากนี้ยังหาหนทางต่างๆ ในการเอาชนะปัญหาอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ รวมถึงพนักงานเหล่านี้จะทำงานเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย (Chang, Hsu, Liou และ Tsai, 2013) จากการศึกษาในอดีตพบว่าลักษณะงาน (Job characteristics) เช่น การมีอิสระในการทำงาน งานที่ไม่หนักจนเกินไป อาจส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Stock, 2015) ดังนั้นพนักงานคนที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์และมีอิสระสูงมีแนวโน้มว่าพวกเขาจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และเลือกวิธีการในการตอบสนองต่อลูกค้าต่างชาติที่มีวัฒนธรรม ความเชื่อแตกต่างจากพวกเขาอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าพนักงานบริการส่วนหน้าจะเลือกวิธีการรับมือหรือการแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้องกับความรู้สึกน้อยลงกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำเมื่อให้บริการลูกค้าต่างชาติ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 7: หากพนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์สูงและมีอิสระในการทำงานสูงด้วย เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก(Emotional dissonance) น้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำ

ในทางเดียวกันพฤติกรรมสร้างสรรค์เกิดจากการผูกพันในการทำงานภายในองค์กร ดังนั้นถ้าองค์กรมีมาตรฐานหรือ display rules ให้พนักงานปฏิบัติตามพวกเขาก็ยินดีที่จะปฏิบัติตามกฎการแสดงความรู้สึกเป็นกระบวนการในการควบคุมอารมณ์และเป็นมาตรฐานขององค์กร ซึ่งหากพนักงานบริการจะใช้วิธีการควบคุมอารมณ์ตนเองนั้น พวกเขาจะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับการแสดงอารมณ์จริง ถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างแสดงอารมณ์จริงและกับกฎการแสดงความรู้สึก พนักงานก็จะปรับอารมณ์ที่จำเป็นผ่านการควบคุมอารมณ์ (Allen et al., 2010) และแสดงความรู้สึกออกมาเพื่อให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงและปฏิบัติตามกฎขององค์กรมีแนวโน้มที่จะเลือกใช้การแสดงออกทางความรู้สึกแบบไม่สอดคล้องมากกว่าผู้ที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำเพื่อเป้าหมายในการทำงาน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 8: หากพนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์สูงและรับรู้ในกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรสูง เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (Emotional dissonance) มากกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการอิสระในการทำงานคือการทำงานที่พนักงานมีอิสระในการบริการและตัดสินใจแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าพนักงานไม่ได้ถูกควบคุม (control) ในเรื่องการปฏิบัติงาน เขาก็จะไม่รู้สึกถึงการอ่อนล้าเลย (Wharton, 1993) ซึ่งสอดคล้องกับ Johnson and Spector (2007) ที่กล่าวว่า การมีอิสระในการทำงานจะส่งผลเชิงบวกต่อการปรับความรู้สึกภายในของพนักงานเนื่องจากพนักงานไม่ต้องกังวลต่อเงื่อนไข หรือระเบียบในการทำงานมากนักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งพนักงานไม่สามารถคาดเดาได้เลยว่าจะต้องเผชิญอะไร ดังนั้นถ้าพนักงานบริการคนนั้นมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงและขณะปฏิบัติงานก็มีอิสระอย่างเต็มที่ก็มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการแสดงความรู้สึกในการทำงานแบบการใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกมากด้วย งานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

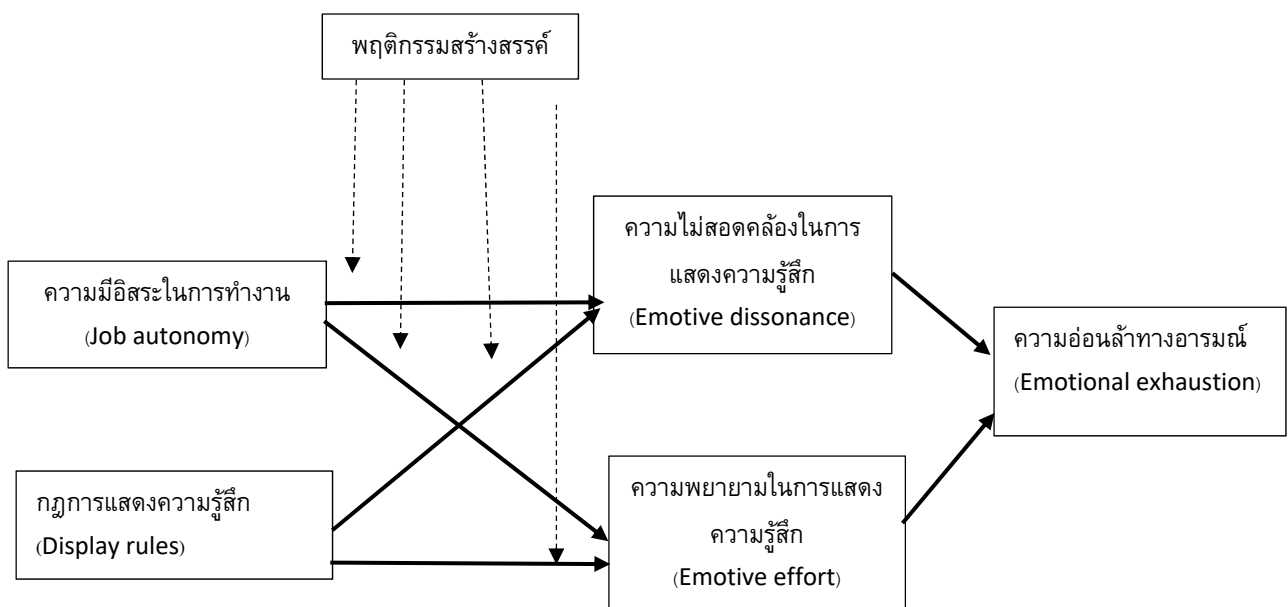
สมมติฐานที่ 9: ถ้าพนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์สูงและมีอิสระในการทำงานสูงด้วย เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotional effort) มากกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำ



จากวรรณกรรมทางการควบคุมอารมณ์ในขณะทำงานที่เน้นเรื่อง วัฒนธรรม ความเชื่อ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม กล่าวว่าการแสดงความรู้สึกนั้นมีความสัมพันธ์กับการควบคุมอารมณ์ (Allen et al., 2010) กล่าวคือเมื่อบุคคลต้องปฏิบัติภายใต้ข้อบังคับและเงื่อนไขต่างๆ พวกเขาจำเป็นต้องควบคุมมิให้อารมณ์หรือการแสดงความรู้สึกที่ไม่พึงปรารถนาแสดงออกต่อหน้าผู้อื่น นอกจากนี้จากแบบจำลองของ Diefendorff and Gosserand(2003)ที่กล่าวถึงกฎการแสดงความรู้สึกและการควบคุมอารมณ์โดยเอาฐานคติของทฤษฎีการควบคุม (control theory) เป็นตัวตั้งนั้นได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าหากมาตรฐานขององค์กรในการแสดงออกทางอารมณ์สูง พนักงานจะมีความพยายาม(effort) มากขึ้นที่ใช้เพื่อตอบสนองเป้าหมายของตนเองและองค์กร นั่นหมายความว่าพนักงานจะใช้เวลาในการแสดงความรู้สึกมากขึ้น งานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 10: หากพนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์สูงและรับรู้ในกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรสูง เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotional effort) มากกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำ

และจากการทบทวนวรรณกรรมด้านการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional Labor) ปัจจัยเชิงเหตุ (Antecedents) และผลลัพธ์ (Consequences) ของการแสดงความรู้สึก รวมถึงการพัฒนาสมมติฐานของความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปร การศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดดังภาพที่.....

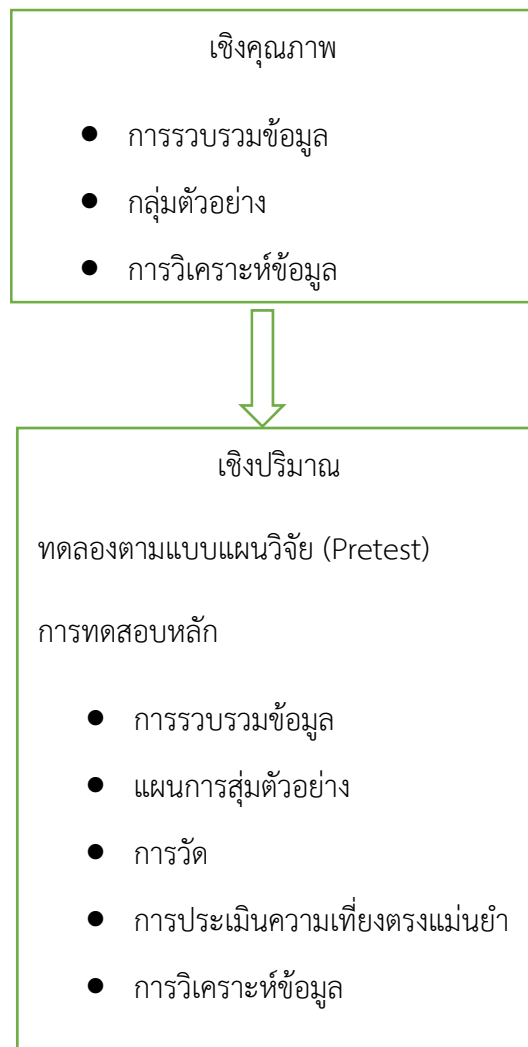


ภาพที่ 2.1: แสดงปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ในการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้า

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาตินี้ เป็นการศึกษาที่ใช้วิธีวิทยาแบบผสมวิธี (Mixed methods) ซึ่งดำเนินการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณโดยที่ผลที่ได้จากวิจัยเชิงคุณภาพจะนำไปใช้ในการศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ดังมีรายละเอียดขั้นตอนตามแผนภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงรายละเอียดวิธีวิทยาแบบผสมวิธี

### 3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การให้บริการระหว่างพนักงานบริการส่วนหน้าและลูกค้าชาวต่างชาติ ถือว่าเป็นบริบทของการบริการที่มีการติดต่อดระดับสูง (High contact) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานบริการเป็นคนไทย ค่านิยมและวัฒนธรรมย่อมต้องมีความแตกต่างจากสังคมชาวตะวันตกหรือประเทศอื่นๆ ดังนั้นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเข้าใจในบริบทของการบริการอย่างแท้จริง รวมถึงการค้นหาตัวแปรที่เกิดขึ้นในบริบทดังกล่าวเพื่อนำไปผสมผสานกับกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

#### 3.1.1 การรวบรวมข้อมูล

ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมกับบริบท คณะผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

#### 3.1.2 การวางแผนกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเชิงคุณภาพนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการเข้าใจบริบทการแสดงความรู้สึกของพนักงานขณะปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าชาวต่างชาติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริการส่วนหน้าจากหลากหลายอาชีพ แต่มีลักษณะเป็นการบริการที่มีการติดต่อดระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยพนักงานบริการส่วนหน้าในร้านอาหาร ร้านนวดไทยแผนโบราณ พนักงานต้อนรับในโรงแรม พนักงานธนาคาร.....จำนวน 15 คน โดยสัมภาษณ์เชิงลึกคนละประมาณ 50-60 นาที คณะผู้วิจัยได้จ่ายค่าตอบแทนการสัมภาษณ์คนละ 200 บาท เนื่องจากดำเนินการสัมภาษณ์นอกสถานที่ทำงาน และเป็นช่วงเวลาที่พนักงานว่างจากการทำงาน โดยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานผู้หญิงจำนวน 11คนและเป็นผู้ชายจำนวน 4คน อายุเฉลี่ยอยู่ที่ 18-33 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 1 ปีถึง 12 ปี

#### 3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล

### 3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

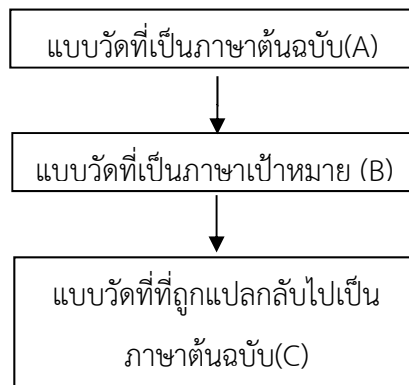
ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ คณะผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาเป็นตัวแปรกำกับในแบบจำลองของการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป สำหรับการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณนั้นแบ่งออกเป็น 2 ระยะดังนี้

3.2.1 การทดสอบก่อนการวิจัยหลัก (pretest) ซึ่งวัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้เพื่อต้องการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (face validity) ของแบบวัด และในขณะเดียวกันก็ตรวจสอบข้อคำถามที่อาจจะทำให้ผู้ตอบแบบถามสับสนได้

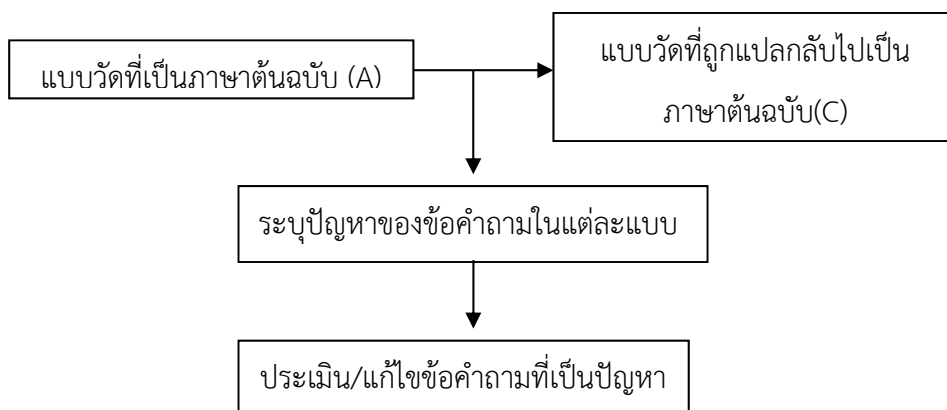
1) การปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมของแบบวัด (Cross cultural adaptation)

หลังจากที่ได้ศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว คณะผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้น และแบบวัด (Scale) ส่วนใหญ่ของงานวิจัยนี้เป็นแบบวัดที่ได้มาจากการศึกษาในประเทศแถบตะวันตกทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อต้องมาใช้ในบริบทของคนไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้แน่ใจว่าความหมายของประโยคและวลีต่างๆ ที่เป็นภาษาไทยนั้นมีความหมายเท่าเทียมกับภาษาเริ่มต้น (source language) ในงานวิจัยนี้จึงใช้กระบวนการปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมซึ่งศึกษาโดย Sperder A.D, (2004)

ขั้นที่ 1



ขั้นที่ 2



ภาพที่ 3.2: การปรับเปลี่ยนแบบวัดข้ามวัฒนธรรม

ที่มา: ปรับปรุงมาจาก (Sperber, 2004)

ในขั้นที่ 1 คณะผู้วิจัยได้ให้ผู้แปลภาษาที่มีความเชี่ยวชาญ 2 ภาษาแปลแบบวัดที่เป็นต้นฉบับจากภาษาอังกฤษ (A) เป็นภาษาไทย(B)หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบวัดที่เป็นภาษาไทยไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 2 ภาษาได้แปลแบบวัดจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ(C) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้งสองนี้เป็นคนละคนกับผู้เชี่ยวชาญท่านแรก ทั้งสองท่านไม่ได้รู้จักกันและไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทั้งสองท่านได้นำแบบวัดที่ถูกแปลเป็นภาษาอังกฤษ (C) แล้วมาเปรียบเทียบกับแบบวัดที่เป็นต้นฉบับ (A) โดยดูความเท่าเทียมกันของภาษาเป็นหลักในแต่ละข้อคำถาม ซึ่งผลปรากฏว่าข้อคำถามของแบบวัดส่วนใหญ่ของแบบวัดทั้งสองมีความสอดคล้องกัน มีเพียงแค่ 2-3 ข้อคำถามที่ต้องปรับแก้คำพูดเพียงเล็กน้อยเพื่อให้ผู้ตอบคำถามที่เป็นระดับพนักงานอ่านแล้วเข้าใจและสามารถตอบคำถามได้โดยไม่ต้องการคำอธิบายเพิ่ม

## 2) การทดสอบเครื่องมือ (Instrument test)

หลังจากได้ทำกระบวนการปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยแบบวัดของทุกตัวแปรไปแจกให้กับพนักงานบริการส่วนหน้า เช่น พนักงานโรงแรม พนักงานธนาคาร พนักงานร้านนวดสปา พนักงานร้านอาหารได้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมดจำนวน 25 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่า Cronbach's alphas ผลปรากฏว่า ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกมีค่า  $\alpha = .910$  ความพยายามในการแสดงความรู้สึกมีค่า  $\alpha = .808$  พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้ามีค่า  $\alpha = .863$  ความอ่อนล้าทางอารมณ์มีค่า  $\alpha = .800$  กฎการแสดงความรู้สึกมีค่า  $\alpha = .874$  ความมีอิสระในการทำงานมีค่า  $\alpha = .767$  ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทุกตัวแปรมีค่าเกินจุดตัด (cut-off point) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของแบบวัด (Kline, 1999)

### 3.2.2 การศึกษาหลัก (main study)

#### 1) การเก็บข้อมูล

หลังจากที่มีการทำการทดสอบก่อนการศึกษาหลัก (pretest) ไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้แก้ไขข้อคำถามในแบบวัดอีกเล็กน้อยเพื่อให้ผู้ตอบมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานโรงแรมคือกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงเริ่มต้นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งจดหมายพร้อมตัวอย่างแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของโรงแรมในเขตภาคกลาง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพฯ ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี กาญจนบุรี เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามให้พนักงานในโรงแรม เมื่อได้รับการตอบรับว่าให้เก็บข้อมูลได้ผู้วิจัยจึงเอาแบบสอบถามไปให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของทุกโรงแรมที่ตอบรับเข้าร่วม

ศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทั้งแบบสอบถามให้กับโรงแรมทั้งหมด 425 ชุดไว้ประมาณ 1 อาทิตย์ก็กลับไปเก็บแบบสอบถามกลับ ซึ่งสุดท้ายได้แบบสอบถามกลับมาทั้งหมดจำนวน 353 ชุด คิดอัตราตอบกลับได้ร้อยละ 83

## 2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรม หรือพนักงานที่ติดต่อปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง โดยงานวิจัยนี้เลือกเฉพาะพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติเท่านั้น ดังนั้นแผนการสุ่มตัวอย่างของการศึกษาจึงเป็นแผนการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling method) เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling) ในการทดสอบแบบจำลอง (conceptual model) ผู้วิจัยจึงปฏิบัติตามคำแนะนำของนักวิชาการ เช่น Bagozzi and Yi (2012) ที่กล่าวว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 100 หรือมากกว่า 200 ก็เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างซึ่งสอดคล้องกับ Kline (2010) ที่แนะนำว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 หรือมากกว่าจะมีความเหมาะสมกับแบบจำลองที่ค่อนข้างซับซ้อน นอกจากนี้ Yuan (2010) กล่าวว่าจำนวนที่ดีและเหมาะสมสำหรับสมการโครงสร้างจะอยู่ประมาณ 300-400 ดังนั้นในงานวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คนจึงถือว่ามีเหมาะสม

## 3) แบบสอบถามและแบบวัด

### 3.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้พนักงานบริการส่วนหน้าจะต้องตอบคำถามและให้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดส่วนตัว เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานบริการส่วนหน้าเกี่ยวกับความรู้สึกขณะทำงาน ปัจจัยเชิงเหตุและผลกระทบ รวมถึงพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

### 3.2 แบบวัด

ตัวแปรทุกตัวที่อยู่ในแบบจำลองใช้แบบวัดที่นักวิชาการได้นำไปทดสอบในงานวิจัยที่ผ่านมาเรียบร้อยแล้ว ซึ่งงานวิจัยนี้ได้นำเอาแบบวัดเหล่านั้นมาและได้ทำกระบวนการปรับข้ามวัฒนธรรมแล้วซึ่งแบบวัดประกอบด้วย

แบบวัดความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกใช้สำหรับการวัดระดับความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้า แบบวัดพัฒนาขึ้นโดย Chu et al., (2006) ในต้นฉบับมีข้อความทั้งหมด 10 ข้อ แต่ในงานวิจัยนี้เลือกเฉพาะข้อความที่สอดคล้องกับการศึกษา ผู้วิจัยจึงตัดข้อความเหลือ 6 ข้อ ตัวอย่างของข้อความ “ฉันแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่ฉันรู้สึก” “ฉันแสดงพฤติกรรมที่ตรงกัน

ข้ามกับสิ่งที่ฉันรู้สึก” และใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

*แบบวัดความพยายามในการแสดงความรู้สึก* แบบวัดนี้ใช้วัดระดับความพยายามของพนักงานในการแสดงความรู้สึกหรืออารมณ์ออกมาในขณะปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าชาวต่างชาติ ผู้ที่พัฒนาแบบวัดนี้คือ Chu et al., (2006) มี 5 ข้อคำถาม ตัวอย่างของข้อคำถามคือ “ฉันพยายามปรับความรู้สึกภายในของฉันให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่ฉันต้องแสดงต่อลูกค้า” “ฉันพยายามที่จะยับยั้งความรู้สึกที่แท้จริงของฉัน” แบบวัดนี้ใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

*ความมีอิสระในการทำงาน* แบบวัดนี้ใช้วัดขอบเขตที่องค์กรให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน แบบวัดนี้ปรับปรุงมาจาก Hackman and Oldham (1975) มีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามคือ “ฉันสามารถตัดสินใจในเรื่องงานได้ตามที่เห็นสมควร” และ “ฉันมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละสถานการณ์ตามความเหมาะสม” แบบวัดนี้ใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

*กฎการแสดงความรู้สึก* แบบวัดกฎการแสดงความรู้สึกใช้สำหรับวัดขอบเขตที่องค์กรต้องการให้พนักงานขององค์กรแสดงความรู้สึกที่เป็นมิตรยิ้มแย้มต่อลูกค้า รวมถึงขอบเขตที่องค์กรต้องการให้พนักงานยับยั้งหรือเก็บความรู้สึกเชิงลบเอาไว้โดยไม่แสดงต่อลูกค้า แบบวัดนี้ปรับปรุงมาจาก Brotheridge and Grandey (2002) มีข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามคือ “องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะทำให้ลูกค้ารู้สึกดี” และ “องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะยับยั้งอารมณ์ที่ไม่ดีและไม่แสดงอารมณ์เสียใส่ลูกค้า” แบบวัดนี้ใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

*พฤติกรรมสร้างสรรค์* แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์ใช้วัดขอบเขตพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้าในบริบทของการบริการ แบบวัดนี้ปรับปรุงมาจาก Janssen (2000) โดยได้ตัดข้อคำถามที่เกี่ยวกับส่งเสริมความคิดของพนักงานจำนวน 4 ข้อออกไปเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นบริบทของการบริการ จึงมีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามได้แก่ “ฉันมักจะหาหนทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา” และ “ฉันมักจะหาทบทวนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อยู่เสมอ” แบบวัดนี้ใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

*ความอ่อนล้าทางอารมณ์* แบบวัดความอ่อนล้าทางอารมณ์ใช้วัดความล้าอ่อนล้าของพนักงานบริการในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ แบบวัดนี้ปรับปรุงมาจาก Maslach and Jackson (1981) มีข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ตัวอย่างของข้อคำถามคือ “ฉันรู้สึกว่าคุณต้องใช้พลังมากกว่าปกติในการทำงาน เมื่อให้บริการลูกค้า

ชาวต่างชาติ” และ “ฉันทู้สึกอึดอัดเวลาที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ” แบบวัดนี้ใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

#### 4) ตัวแปรควบคุม (Control variables)

การศึกษาวิจัยนี้ นำเอา ตัวแปรเพศ และตัวแปรระยะเวลาการทำงานในองค์กร (Tenure) เป็นตัวแปรควบคุมเพื่อให้โมเดลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากงานบริการส่วนใหญ่จะมีความเหมาะสมกับผู้หญิงเพราะมีความเอาใจใส่ ยิ้มแย้ม แจ่มใส แต่ในความเป็นจริงก็มีผู้ชายที่ทำหน้าที่ในการบริการด้วย แต่อารมณ์และความรู้สึกในการเผชิญกับลูกค้าจะต่างกัน เช่นการศึกษาที่ผ่านมาของ Turnipseed(1994) พบว่าเพศที่ต่างกันมีผลต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ต่างกัน ระยะเวลาการทำงานในองค์กร หมายถึงระยะเวลาที่พนักงานทำงานในองค์กรตั้งแต่เข้ามาจนถึงปัจจุบันในตำแหน่งใดๆก็ตาม

#### 5) การตรวจสอบแบบวัด (Scale evaluations)

ก่อนที่จะทำการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation modelling) ผู้วิจัยได้ประเมินความเที่ยงตรงของการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผลพบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loadings) ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง .50 - .90 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่ยอมรับได้ และมีบางตัวแปร เช่น ความพยายามในการแสดงความรู้สึกมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า .50 ข้อคำถามในข้อนั้นจะถูกตัดไป ค่าน้ำหนักองค์ประกอบยืนยันจะถูกนำไปคำนวณหาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted) และค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรต่อไป นอกจากนี้ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบได้ถูกนำไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร (composite reliability) แสดงให้เห็นว่าแบบวัดของทุกตัวแปรมีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .82 - .90 ซึ่ง Bagozzi and Yi (2012) กล่าวว่าไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวที่บอกว่าค่า composite reliability ควรเป็นเท่าไร แต่ควรใช้จุดตัดที่ .70 เป็นมาตรฐาน นอกจากทดสอบองค์ประกอบยืนยันแล้ว ผู้วิจัยได้ประเมินความสอดคล้องของโมเดล (measurement model) ซึ่งผลการคำนวณหาค่าความเหมาะสมของโมเดลการวัดที่สร้างขึ้นพบว่าโมเดลมีความเหมาะสมในระดับดีมากโดยมีค่าความเหมาะสมดังนี้ Model fit statistics:  $\chi^2 = 880.24$ ,  $df = 434$ ;  $\chi^2/df = 2.02$ ,  $RMR = .066$ ,  $GFI = .90$ ,  $IFI = .930$ ,  $TLI = .919$ ,  $CFI = .930$ ,  $RMSEA = .054$ . ผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันแสดงในตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 : ข้อคำถาม, ค่าความเชื่อมั่น, และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน

Scale items	Standardised Loading	Composite Reliability
<b>กฎการแสดงความรู้สึก</b>		0.87
1. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะให้บริการลูกค้าด้วยความที่เป็นมิตร และยิ้มแย้มแจ่มใส	.777	
2. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะทำให้ลูกค้ารู้สึกดี	.909	
3. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะบริการและปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างคล่องแคล่วและกระตือรือร้น	.841	
4. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะแสดงอารมณ์เชิงบวกต่อลูกค้า	.685	
5. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะยับยั้งอารมณ์ที่ไม่ดีและไม่แสดงอารมณ์เสียใส่ลูกค้า	.598	
6. ฉันถูกคาดหวังจากองค์กรของฉันว่า ฉันจะไม่แสดงความโกรธหรือแสดงการดูถูกลูกค้าขณะทำงาน	.508	
<b>ความมีอิสระในการทำงาน</b>		0.82
1. ฉันมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจว่าจะให้บริการอย่างไร	.749	
2. ฉันมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละสถานการณ์ตามความเหมาะสม	.954	
3. ฉันมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน	.600	
4. ฉันสามารถตัดสินใจในเรื่องงานได้ตามที่เห็นสมควร	.609	
<b>ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก</b>		0.90
1. ฉันแสวงงแสดงความรู้สึกให้เหมาะสมกับงานที่ฉันทำ	.744	
2. ฉันต้องปกปิดความรู้สึกที่แท้จริงของฉัน	.761	
3. ฉันต้องแสดงความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับความรู้สึกที่แท้จริง	.800	
4. ฉันเสแสร้งแสดงความรู้สึกออกมาขณะพูดคุยกับลูกค้า	.824	
5. ฉันแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับความรู้สึก	.747	
6.ฉันแกล้งทำเป็นอารมณ์ดีเวลาที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	.807	

ตารางที่ 3.1 : ข้อคำถาม, ค่าความเชื่อมั่น, และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (ต่อ)

Scale items	Standardized Loading	Composite
<b>Reliability</b>		
<b>ความพยายามในการแสดงความรู้สึก</b>		0.88
1. ฉันต้องระวังเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตอนที่ฉันต้องแสดงความรู้สึกที่ตรงข้ามกับความรู้สึกที่แท้จริง	.757	
2. ฉันพยายามที่จะยับยั้ง (เก็บ) ความรู้สึกที่แท้จริงของฉัน	.787	
3. ฉันพยายามปรับความรู้สึกภายในของฉันให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่ฉันต้องแสดงต่อลูกค้า	.785	
4. ฉันพยายามแสดงความรู้สึกตามที่องค์กรของฉันต้องการให้แสดง	.719	
<b>ความอ่อนล้าทางอารมณ์</b>		0.84
1. ฉันรู้สึกเหนื่อยล้า เมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	.619	
2. ฉันรู้สึกว่าต้องใช้พลังมากกว่าปกติในการทำงาน	.646	
3. ฉันรู้สึกเคร่งเครียดเมื่อตื่นขึ้นมาตอนเช้า	.519	
4. ฉันรู้สึกหมดแรงในการทำงาน	.775	
5. ฉันรู้สึกว่าฉันต้องทำงานของตนเองมากขึ้น	.756	
6. ฉันรู้สึกตึงเครียดกับการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	.781	
<b>พฤติกรรมสร้างสรรค์</b>		0.85
1. ฉันมักจะหาหนทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	.546	
2. ฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ๆ สำหรับการแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก	.656	
3. ฉันมักจะค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือแบบใหม่ๆ	.837	
4. ฉันมักจะเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	.872	
5. ฉันมักจะพบทวนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	.752	
Model fit statistics: $\chi^2 = 880.24$ , $df = 434$ ; $\chi^2/df = 2.02$ , $RMR = .066$ , $GFI = .90$ , $IFI = .930$ , $TLI = .919$ , $CFI = .930$ , $RMSEA = .054$ .		

Notes: ตัวแปรทุกตัววัดด้วยมาตรวัด 5 ระดับ

## 6) การประเมินความเที่ยงตรง (Assessing validity)

การประเมินความเที่ยงตรงของตัวแปรเป็นการประเมินหรือตรวจสอบว่าแบบวัดของแต่ละแต่ละตัวแปรมีความแตกต่างกัน (Fornell and Larker, 1981) ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้จึงมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรด้วยการหาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average variance extraction: AVE) และค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity)

### 6.1) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average variance extraction: AVE)

ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้(AVE) ใช้สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในส่วนของความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) ซึ่งวัดค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตที่ถูกอธิบายโดยตัวแปรแฝง โดยที่ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้มีค่ามากกว่า .5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรนั้นมีความตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) ที่ดี (Fornell and Larker, 1981; Hair et al., 2010) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้คำนวณได้จากสมการต่อไปนี้

$$AVE = \frac{\sum [\lambda_i^2]}{\sum [\lambda_i^2] + \sum [\text{Var}(\epsilon_i)]}$$

ในตารางที่ 3.2 ได้แสดงค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) และค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) จากตารางค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้มีค่าอยู่ระหว่าง .50 - .60 ซึ่งค่าของตัวแปรทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ จากค่านั้นแสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรมีค่ามากกว่าร้อยละ 50

ตารางที่ 3.2: ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ และค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

	AVE	1	2	3	4	5	6
ED	.609	<b>.781</b>					
EEFF	.581	.351**	<b>.762</b>				
DR	.537	-.034	.307	<b>.730</b>			
JA	.550	.073	.268**	.301**	<b>.742</b>		
EE	.500	.409**	.214**	-.142**	.089	<b>.700</b>	
EIB	.551	.093	.416**	.451**	.407**	.022	<b>.742</b>

Note: \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

## 6.2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity)

ในการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) จะใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร Fornell and Larker (1981) กล่าวว่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ควรจะมีค่ามากกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ในตารางที่ ..... ได้แสดงค่าความสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร ผู้วิจัยได้ใส่ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนไว้ในช่องของตารางตามทแยงมุมเพื่อเปรียบเทียบกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด จากผลในตารางพบว่าค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาหรือค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวน (AVE) ของตัวแปรทั้งหมดมีค่าอยู่ระหว่าง .70 - .78 ซึ่งมีค่าเกิน .50 และมีค่ามากกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ 2 ตัวแปร

## 7) การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มุ่งทดสอบความสัมพันธ์ทางตรงของตัวแปรและทดสอบแบบจำลองตามสถานการณ์หรือตัวแปรกำกับ ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลจึงแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ของแบบจำลองซึ่งจะใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) และการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบผลปฏิสัมพันธ์ (Moderator regression)

### 7.1) แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling)

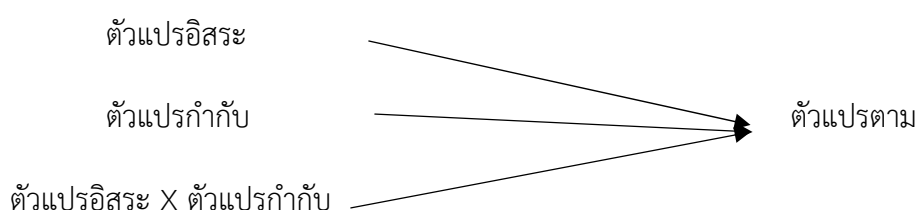
ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากกรอบแนวคิดของการศึกษานี้ จะใช้การทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เนื่องจากเป็นสถิติที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นเส้นตรง โดยที่สามารถทดสอบแบบจำลองที่ประกอบด้วยหลายตัวแปรในครั้งเดียว ซึ่งในหลักการจะช่วยให้การลดค่าความคลาดเคลื่อนและมีความแตกต่างจากวิเคราะห์สมการถดถอย (Byrne, 2010) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบจำลองสมการโครงสร้างเหมาะสมที่จะใช้ทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย

ในการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างนั้นโมเดลหรือกรอบแนวคิดของงานวิจัยทั้งโมเดลจะถูกกำหนดด้วยดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ซึ่งดัชนีแต่ละตัวจะเป็นตัวกำหนดว่าโมเดลที่สร้างขึ้นสอดคล้องหรือสัมพันธ์กับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาอย่างไร (McDonald and Ho, 2002) โมเดลที่สอดคล้องเกิดขึ้นเมื่อค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bagozzi and Yi, 2012) ดัชนีตัวอื่นๆที่ Bagozzi and Yi (2012)

แนะนำก็คือ RMSEA (root mean square error of approximation), NNFI หรือ TLI (Tucker and Lewis index), GFI (Goodness of fit index), CFI (Comparative fit index)

## 7.2 การวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบผลปฏิสัมพันธ์ (Moderator regression)

ตัวแปรกำกับ (Moderator) เป็นตัวแปรที่ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ที่รุนแรง (เข้มแข็ง) หรือมีความสัมพันธ์ที่อ่อน (เบา) ลง (Baron and Kenny, 1986) แนวคิดของการทดสอบผลปฏิสัมพันธ์แสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.3 : แนวคิดการทดสอบผลปฏิสัมพันธ์

ปรับปรุงมาจาก Baron and Kenny (1986)

ในการทดสอบผลปฏิสัมพันธ์ Howell et al., (1986) แนะนำว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบผลปฏิสัมพันธ์ต้องทำการเปลี่ยนสเกลค่าเฉลี่ย (mean centered) ให้อยู่ในรูปของค่าเบี่ยงเบนเพื่อลดปัญหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแล้วก็นำตัวแปรต้นมาคูณกับตัวแปรกำกับเกิดเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ขึ้น เมื่อได้แล้วก็นำเข้าโมเดลสมการถดถอยที่ 1 ซึ่งมีตัวแปรอิสระ และตัวแปรกำกับด้วย และดูค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) หลังจากนั้นทดสอบโมเดลที่ 2 โดยการเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์เข้าไป แล้วดูค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) ว่าเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และดูค่านัยสำคัญทางสถิติ (significance level) ถ้าผลออกมามีนัยสำคัญทางสถิติหมายความว่าผลการปฏิสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

ก่อนการศึกษาหลัก หรือการศึกษาเชิงปริมาณในงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพก่อน โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อต้องการเข้าใจในบริบทอย่างแท้จริงและลึกซึ้งซึ่งว่าการแสดงความรู้สึกขณะทำงานเป็นอย่างไรเมื่อต้องบริการลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งข้อมูลที่ออกมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ถูกทบทวนเป็นตัวแปรและถูกนำไปใส่ในกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ในบทนี้จะแสดงผลการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมถึงการแสดงการคำพูดอ้างอิงจากผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

#### 4.1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นพนักงานบริการส่วนหน้าของร้านอาหาร พนักงานโรงแรม พนักงานธนาคาร พนักงานนวดแผนไทย พนักงานสปา จำนวน 15 คน เป็นเพศชาย 4คน เพศหญิง 11 คน อายุอยู่ระหว่าง 18 – 33 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมจำนวน 7 คน และการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 8 คน พนักงานบริการทั้งหมดมีประสบการณ์ในการทำงานบริการอยู่ระหว่าง 1 – 12 ปี

#### 4.2 ผลการวิจัย

##### ลักษณะลูกค้าชาวต่างชาติและความต้องการในการบริการ

ลูกค้าชาวต่างชาติที่พนักงานบริการส่วนหน้าให้บริการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ ลูกค้าในแถบเอเชีย ประกอบด้วย ชาวจีน เกาหลี ญี่ปุ่น มาเลเซีย และลูกค้าในแถบยุโรป ได้แก่ เยอรมัน ฝรั่งเศสอังกฤษ ฟินแลนด์ สวีเดน รัสเซียโดยที่พนักงานบริการส่วนหน้าจะใช้วิธีการสังเกตและฟังภาษาพูดว่าเป็นภาษาของชาติใด ซึ่งถ้าหากเป็นชาวยุโรป พนักงานบริการจะเรียกว่า ฝรั่งเศส และยากที่จะทราบว่าเป็นชาติใด บางครั้งจะใช้วิธีการสังเกตจากภาษาพูดและพนักงานต้องมีความรู้พื้นฐานของภาษานั้นมาก่อน เช่น

“จะฟังลูกค้าพูดคะ อย่างเค้าพูด อะไร “บ่งชี้” ก็จะมาจกฝรั่งเศส อะไรอย่างนี้คะ ถ้ารัสเซียก็ “ปรีเวียส” อะไรแบบนี้คะ”

(พนักงานร้านนวดแผนไทย ผู้หญิง อายุ 29 ปี)

### ความแตกต่างในความต้องการการรับบริการ

ลูกค้าชาวต่างชาติมีความต้องการในการรับบริการที่หลากหลาย ลูกค้าที่เป็นชาวยุโรปมักจะต้องการให้พนักงานบริการดูแลเอาใจใส่ตนเอง ดังเช่น พนักงานต้อนรับของโรงแรมแห่งหนึ่งอธิบายว่า

“ลูกค้าต่างชาติ เช่น ยุโรป เค้ชอบให้เราใส่ใจ แต่ถ้าเป็นคนไทยเค้จะแบบไม่ค่อยยุ่ง ลูกค้าต่างชาติเค้จะชอบที่แบบว่าเราถามเค้ เออ วันนี้แบบ you ไปไหนมา วันนี้ you ไปเล่น กอล์ฟ you เป็นยังไงบ้างอะไรอย่างนี้คะ”

(พนักงานต้อนรับโรงแรม หญิง อายุ 22 ปี)

ลูกค้าฝรั่งบางคนต้องการการบริการที่ถูกต้อง และจะไม่พอใจหากผู้ให้บริการบริการผิดพลาด เช่น พนักงานร้านกาแฟชงกาแฟผิดเนื่องจากเข้าใจผิดคิด เช่นตัวอย่างของพนักงานร้านกาแฟแห่งหนึ่งเล่าให้ฟังว่า

“เคยรับออเดอร์กาแฟมาผิดอะคะ แก้วเอสเปรสโซ่จะมีแก้วเล็กใช้มั้ยคะ แล้วก็มันจะมีอีกอย่างหนึ่งคือ เอสเปรสโซ่คอนพาน่า จะมีนมโปะหน้า แล้วฝรั่งพูดให้เขาไม่เข้าใจอะคะ เขาพูดว่า เอสเปรสโซ่ แล้วก็ขอนมชนิดนึง ก็เลยคิดว่านมแยกอะคะ คือพอทำไปให้ เขาก็ลุกขึ้นโวยทันทันทีว่า เขาไม่ได้กินแบบนี้ ไซ้คือ เขาจะกินเอสเปรสโซ่คอนพาน่า คือมีนมโปะข้างบนไปเลย เป่านมร้อนโปะข้างบนเลยคะ”

(พนักงานร้านกาแฟ หญิง อายุ 27 ปี)

พนักงานร้านนวดแผนไทยเล่าให้ผู้วิจัยฟังว่าลูกค้าฝรั่งแถบยุโรปบางครั้งจะคาดหวังในการบริการสูงซึ่งเมื่อมีการส่งมอบการบริการแล้วไม่ได้ตรงตามที่ลูกค้าคาดหวังก็จะแสดงออกอย่างชัดเจนว่าไม่พอใจ ดังเช่น

“ถ้าลูกค้าไม่พอใจการที่นวดลูกค้าบางทีแบบเค้ก็ไม่ถูกใจเค้จะอะไรอย่างนี้คะแต่เค้ก็จะไม่ทน เพราะว่าต่างชาตินี้เค้ก็คือจะแสดงออกเลยคะไม่พอใจก็คือไม่พอใจก็จะบางทีก็เดินออกจากร้านไปเลย”

(พนักงานบริการร้านนวดแผนไทย ผู้หญิง อายุ 30 ปี)

### การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน

ผลการวิจัยของการศึกษานี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ผ่านคือ การแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ แบ่งได้ 3 รูปแบบคือ

1) การแสดงความรู้สึกที่ไม่ตรงกับความรู้สึกภายในพนักงานบริการส่วนหน้ามักจะตระหนักถึงหน้าที่ของงานบริการโดยที่ส่วนใหญ่มองว่าลูกค้าคือคนสำคัญดังนั้นต้องบริการลูกค้าให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ

ถึงแม้ว่าในใจของพนักงานเองจะรู้สึกไม่อยากบริการ เปื่อ โกรธ โมโห แต่เมื่อไปแสดงตัวต่อหน้าลูกค้าแล้วก็ต้องทำหน้าที่ด้วยการยิ้มซึ่งเป็นนิสัยของคนไทยอยู่แล้ว ดังตัวอย่างเช่น พนักงานให้บริการรับทำวีซ่า เล่าให้ฟังว่า

“ในใจก็คิดว่าก็รอซักหน่อยไม่ได้เหอะวะ เค้าก็มีปัญหาทั้งหมคนั้นแหละ เค้าก็รอกันทั้งนั้นแหละ.....แต่ก็ยิ้มไป เพราะมันเป็นหน้าที่ อย่างที่บอกไปตอนแรก คือเราสมควรที่จะ บริการเค้า ให้เค้าพึงพอใจ”

(พนักงานบริการรับทำวีซ่า ผู้หญิง อายุ 23 ปี)

“วันนั้นเป็นลูกค้าฝรั่ง หนูก็จะยิ้มก่อนเลย แต่พอบริการไป ใจหนูก็โ้ย้อ อะไรวะยากจังอะไรอย่างนี้ แบบถ้าเกิดสมมติมันเยอะ มันต้องประสานงานกับคนนู้นคนนี่อะไรอย่างนี้ ก็คือบางทีหนูก็ไม่ได้อยากจะยิ้มไปตาม หนูไม่ได้ปรับอารมณ์แบบ ก็คือ ข้างในไม่ได้ยิ้มก็คือข้างใน เมื่อไหร่จะเสร็จว่าอะไรอย่างนี้”

(พนักงานธนาคาร ผู้หญิง อายุ 32 ปี)

2) การปรับความรู้สึกภายในที่สอดคล้องกับการแสดงออกเป็นการปรับความรู้สึกภายในและแสดงออกอย่างเหมาะสมพนักงานบางคนจะรับรู้ว่างานบริการนั้นสิ่งสำคัญคือการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ดังนั้นการบริการจึงเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว และควรออกมาจากใจที่แท้จริง โดยเฉพาะพนักงานบริการในโรงแรมจะได้รับการฝึกอบรมให้แสดงความรู้สึกสอดคล้องกับความรู้สึกของตนเอง ดังเช่น พนักงานในโรงแรมท่านหนึ่งกล่าวว่า

“เราก็เหมือนๆ ยินดีต้อนรับๆ ก็คือเหมือนถ้าหน้ายิ้มอย่างเดียวมันก็เหมือนเป็นหุ่นมากกว่านะคะ ดิฉันคิดว่า ยิ้มมันต้องมาจากข้างในนะคะ”

(พนักงานต้อนรับโรงแรม ผู้หญิง อายุ 33 ปี)

พนักงานต้อนรับของอีกโรงแรมหนึ่งบอกกับผู้วิจัยว่าถ้าตนเองพร้อมให้บริการแล้ว การบริการนั้นก็มาจากใจจริงๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

“มีรถวิ่งเข้ามา เราก็ต้องดูแล้วว่า อะ รถลูกค้าเช็คอินรีเปล่านะ ถ้าลูกค้าเช็คอินเราก็เดินไปเลย เดินไปที่ลานจอดรถเปิดประตูลูกค้า แบบ Welcome to .....หัวหิน นะคะ อะไรอย่างนี้ แล้วก็เดินเข้ามา แล้วก็เชิญเค้านั่งคะตอนบริการก็ยิ้มนะคะเพราะว่าเราแบบ เหมือนถ้าใจเราไม่ยิ้มเราก็จะไม่เดินเข้าไป ถ้าเกิดว่าเราเดินเข้าไปโอเคเราพร้อมบริการลูกค้าแล้วคะ”

(พนักงานต้อนรับโรงแรม ผู้หญิง อายุ 24 ปี)



3) การแสดงความรู้สึกที่รู้สึกจริงๆออกมาตามปกติแล้วพนักงานบริการส่วนหน้าจะเผชิญกับลูกค้าที่หลากหลาย และในบางสถานการณ์ที่พนักงานบริการไม่สามารถที่จะควบคุมหรือปรับความรู้สึกจากภายในได้ ก็จำเป็นจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

“.....อยู่คนเดียว คือห้องมันจะเป็นห้องเล็กๆค่ะ เหมือนเป็นตู้ๆ ที่แบบเข้าได้แบบ แค่คนเดียว อะใช้อย่างนี้ คือหนูจุกอกมาก หนูทำอะไรไม่ถูก หนูจะร้องไห้ค่ะ มันโกรธด้วยแล้วมันก็ ในใจหนูถามว่าแบบทำไมเค้าต้องทำขนาดนี้แล้วหนูก็ถามเค้าไปเลยว่าทำไมทำกับหนูแบบนี้หน้าหนูนี้มากเค้าก็พูดว่าก็เพราะว่ามันเป็นลายเซ็นของเค้าเค้าถึงต้องทำแบบนี้ไม่เชื่อแบบดูสิ และเค้าก็หยิบปากกาขึ้นมาเซ็นทั้งแผ่น”

(พนักงานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ผู้หญิง อายุ 23 ปี)

### **ปัจจัยภายในองค์กร(Organizational factors) ที่ส่งผลต่อการแสดงความรู้สึก**

ตามปกติแล้วองค์กรจะมีบทบาทสำคัญในการเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้า เนื่องจากธุรกิจบริการมีเป้าหมายในการตอบสนองต่อความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าเพราะนั่นหมายถึงผลตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ องค์กรจึงต้องกำหนดมาตรฐานสำหรับพนักงานในการแสดงออกต่อลูกค้า ซึ่งพนักงานเองก็ถือว่าเป็นตราสินค้าขององค์กรและเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

#### **กฎการแสดงความรู้สึก**

ธุรกิจบริการแบบทุกประเภทจะมีกฎระเบียบ หรือ มาตรฐานที่ให้พนักงานบริการได้ปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนแสดงออกเหมือนกัน สำหรับงานบริการกฎพื้นฐานที่พนักงานบริการต้องปฏิบัติตามอยู่เสมอคือ การต้อนรับที่พร้อมด้วยรอยยิ้มบนใบหน้า และการแสดงออกที่พร้อมจะให้บริการอย่างเต็มที่ ดังนั้นกฎการแสดงความรู้สึกที่องค์กรกำหนดไว้ จึงเป็นเหตุให้พนักงานจะเลือกใช้วิธีการแสดงความรู้สึกจากการสัมภาษณ์พนักงานบริการส่วนหน้า พนักงานจำนวน 12 คนกล่าวว่าองค์กรจะมีกฎให้ปฏิบัติเวลาที่ต้องบริการลูกค้าดังที่พนักงานร้านสปาได้กล่าวว่า

“พี่เจ้าของร้านเขาก็บอกพนักงานทุกคนว่าต้องยิ้ม ต้องต้อนรับ ต้องแจกใบปลิวร้าน ต้องสวัสดี อะใช้อย่างนี้ค่ะ”

(พนักงานร้านสปา ผู้หญิง อายุ 28 ปี)

การให้บริการที่มีแต่ลูกค้าชาวต่างชาติ โดยเฉพาะร้านบาร์เปียร์ เจ้าของร้านจะค่อนข้างเข้มงวดต่อการบริการของพนักงานบริการมากเนื่องจากมองว่าลูกค้าชาวต่างชาติคือบุคคลที่ทำให้รายได้ของร้านเกิดขึ้นดังนั้นพนักงานต้องทำให้ลูกค้าเหล่านั้นพึงพอใจมากที่สุด ดังเช่นพนักงานอธิบายว่า

“เจ้าของร้านจะ Strict มากเลย เขาจะบอกว่า อย่าหน้าบึ้ง ต้องคุยกับแขกทีละคน ถ้าอันไหนไม่เข้าใจก็ยิ้มไว้ก่อน แล้วก็ เออ ค่อยมาถาม แต่ถ้าอยากรู้จริงๆก็ค่อยมาถาม แล้วก็เอาใจด้วยวิธีการนั่งด้วย ชวนคุย พุดเล่น”

(พนักงานบริการร้านอาหาร ผู้ชายอายุ 24 ปี)

#### การให้อิสระในการทำงาน

ในทางตรงกันข้ามกับกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กร การให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน พนักงานบริการก็จะมีอิสระให้แก้ปัญหา ตัดสินใจ หรือจัดการว่าจะให้บริการอย่างไรซึ่งส่งผลต่อการแสดงความรู้สึกของพนักงานในขณะที่ทำงานด้วยดังที่พนักงานร้านกาแฟเล่าให้ฟังว่า

“ผู้จัดการเขาให้อิสระหนูในการทำงาน เค้าไม่มาคุม บางทีถ้าลูกค้าสั่งแล้วเราไม่เข้าใจ ทำผิด หนูก็เททิ้งแล้วทำให้ลูกค้าใหม่ได้เลย.....ไม่มีใครว่า เพราะหนูต้องตัดสินใจตอนนั้นเลย”

(พนักงานร้านกาแฟ หญิง อายุ 27 ปี)

อีกตัวอย่างหนึ่งเป็นพนักงานรับทำวีซ่าในบริษัทแห่งหนึ่งที่ต้องบริการลูกค้าชาวต่างชาติอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งวัน แต่องค์กรก็จะให้อิสระในการตัดสินใจบางเรื่องที่จำเป็นต้องติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆโดยที่ไม่ต้องรายงานหัวหน้างานก่อน

“อ้อ คือถ้าอันนี้ก็ ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ถ้าอย่างบางกรณีที่ลูกค้าเก็บลายนิ้วมือไม่ได้ เราสามารถตัดสินใจได้ว่า จะส่งกลับไปทางสถานทูตแบบนั้นเลย คือแจ้งทางสถานทูตไปว่าเก็บลายนิ้วมือไม่ได้จริงๆ กับอีกอย่างหนึ่งคือ เค้าอาจจะถอนเอกสาร ถอนเอกสารคือถอนวีซ่า ขอยื่นวีซ่า และกับอีกอันหนึ่งคือ เก็บไปเรื่อยๆจนกว่าจะได้ อันนั้นคือเค้าให้เราตัดสินใจเอง ให้เราเป็นคนแจ้งทางสถานทูตไปเอง ว่า ลูกค้าท่านเนี่ย เก็บลายนิ้วมือไม่ได้นะ”

(พนักงานบริการรับทำวีซ่า ผู้หญิง อายุ 23 ปี)

## นโยบายเรื่องการต่อว่าของลูกค้า

องค์กรธุรกิจบริการหลายๆแห่งเน้นและให้ความสำคัญกับการต่อว่า (Complaint) ของลูกค้าอย่างมากเนื่องจากการต่อว่าแสดงถึงความล้มเหลวของการบริการและประสิทธิภาพขององค์กร และขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อรายได้ของธุรกิจอีกด้วย องค์กรเลยมีความเข้มงวดและให้ความสนใจเรื่องการต่อว่าของลูกค้าเป็นพิเศษ และด้วยพนักงานบริการส่วนหน้าคือคนที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นภาวการณ์จึงตกอยู่ที่พนักงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานบริการส่วนหน้า พวกเขา มักจะกลัวการต่อว่าของลูกค้ามากเพราะจะส่งผลกระทบต่อตัวพวกเขาด้วยแน่นอน ดังตัวอย่างเช่น

“ใช่ บางทีก็สู่มั่วเลย เพราะว่าล่าสุดที่เจอคือ เค้ก complain ไปใน mail ครับ ไม่ได้ complain ในหน้าเพจ ก็แบบว่า สามารถมาสู่มั่วได้เลยว่ะ คือพนักงานคุณเป็นยังไง อาหารของคุณอร่อยนะครับ แต่พนักงานแย่มาก ทำนองเนี่ย ก็เลยแบบกลัวนิดนึง เข้ามาถ้าเกิดเจอแบบ จะๆ เราก็จะโดนใช้มัย ตรงนั้นใน mail อาจจะไม่ใช้เราแต่ถ้าเกิดเข้ามาจะๆ เจอเรา ก็เราอาจจะโดน เค้กอาจจะคิดว่าเป็นเรา และอีกอย่างเค้กก็ดูกลัอง”

(พนักงานร้านอาหาร ผู้ชาย อายุ 28 ปี)

## ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual factors) ที่เกี่ยวข้องกับ การแสดงความรู้สึกขณะทำงาน

พนักงานบริการส่วนหน้าที่ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า พวกเขาเองมีลักษณะและพฤติกรรมที่พร้อมจะทำงานบริการโดยเฉพาะเมื่อให้บริการชาวต่างชาติ ซึ่งมีพนักงาน 4-5 คนที่เชื่อว่าตนเองมีความคิดสร้างสรรค์และแสดงออกด้วยพฤติกรรม และบางคนบอกว่าตนเองพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆรอบตัว รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี

### พฤติกรรมสร้างสรรค์

“อย่างงานคริสต์มาส แหกอะครับ ถ้าสมมติเราใส่ชุดพนักงานเสิร์ฟธรรมดาอย่างนี้ มันดูแบบว่า คือเราเป็นแขกเราก็อยากถ่ายรูปกับพนักงาน ผมก็เลยบอกว่า เออ ออกความเห็นไปว่า ถ้าสมมติเราใส่แบบเนี่ย ผู้หญิงก็ใส่เป็นชุดซานตี้ แล้วผู้ชายเป็น แชนตาครอส แล้ว แต่เราเป็นพนักงานบริการแล้วเราใส่เนี่ย มันเป็นการเหมือนกับว่าดึงดูด แบบอยากที่จะมาแบบ ถ่ายรูปด้วย มันเหมือนเป็น เมมโมรี่ของแขกซึ่งอย่างน้อยถ้าจำแบรนด์โรงแรมไม่ได้ อย่างน้อยก็จำเราได้ว่า เออ เราถ่ายรูปนี้กับเด็กคนนี้ กับคนๆไว้อะไรอย่างเงี้ย เนี่ย ผมก็เสนอเค้าอย่างนี้”

(พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรม ผู้ชาย อายุ 25 ปี)

ทักษะทางจิตวิทยาและความสามารถในการเรียนรู้

“จริงๆแล้วมันอาจจะไม่ได้เป็นหน้าที่ แต่ผมคิดว่าผมต้องจำว่า ป้าคนนี้อีกแล้วอะ ลุงคนนี้อีกแล้วเว้ย ถ้าสมมติเราจำได้แล้ว เราก็จะเข้าไปทักทายเหมือนเค้าก็รู้สึกดีใจที่เราจำเค้าได้ ถ้าเราทำบ่อยๆลูกค้าก็จะรู้สึกดีกับเราด้วยครับ”

(พนักงานโรงแรม ผู้ชาย อายุ 25 ปี)

### ปัจจัยที่เกี่ยวกับลูกค้า

การให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติพนักงานต้องเผชิญกับความหลากหลายของลูกค้าอย่างมาก เช่น ลูกค้าบางคนอาจสร้างปัญหาให้กับพนักงาน บางคนแสดงความไม่พอใจ บางคนแสดงความก้าวร้าวใส่ เป็นต้น ลูกค้าก้าวร้าว

“คือหนูไม่อยากบริการแล้วค่ะ เพราะว่าเค้าเหวี่ยงแรงมาก I want beef บางทีเค้าแบบ โยนเมนูอะไรอย่างนี้อะ”

(พนักงานร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด ผู้หญิง อายุ 27 ปี)

“ตอนมาอยู่ห้องคินคะ หนูต้องดูลายเซ็นฝรั่ง เวลาเซ็น ให้เซ็นตอนแรกชอบเซ็นแบบ เซ็นชู้ๆอะ เซ็นแบบขอไปที แล้วพอให้มาเซ็นอีกที มันก็คือไม่เหมือนไง พอมันไม่เหมือนเราก็ให้เงินไม่ได้ หนูก็บอกให้เค้าเซ็นใหม่ แค่ว่าพูดคำว่า Sign again please ครั้งเดียวเท่านั้นแหละ หยิบพาสปอร์ตมาเขวี้ยงใส่หน้าหนู คิวักทุกบัตรในกระเป๋า บัตรเครดิตเค้าอะ โยนๆใส่หน้าหนูหมดเลย หนูจะร้องไห้อะ หนูจุกอกมากเลยอะ หนูจะโกรธ”

(พนักงานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ผู้หญิง อายุ 23 ปี)

ลูกค้าที่เป็นมิตร

นอกจากที่พนักงานบริการส่วนหน้าต้องเผชิญกับลูกค้าที่สร้างปัญหาแล้ว แต่ก็ยังคงมีลูกค้าชาวต่างชาติที่เป็นมิตรกับพนักงานและแสดงออกถึงความเข้าใจในการบริการ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกดีและมีกำลังใจในการทำงานต่อ พนักงานประชาสัมพันธ์ท่านหนึ่งได้เล่าให้ฟังว่าตนเองให้บริการลูกค้าชาวยุโรปท่านหนึ่งแต่มีปัญหาเรื่องลายเซ็นเพื่อเอามัดจำคืน แต่ลูกค้าเซ็นตัวใหญ่เต็มแผ่นทับข้อความอื่นๆหมดเลย พนักงานบริการรู้สึกโกรธแต่ก็ทำอะไรไม่ได้ แต่ก็มีลูกค้าญี่ปุ่นท่านหนึ่งซึ่งเป็นคิวถัดไปและเห็นเหตุการณ์ทั้งหมดได้ให้กำลังใจเธอดังนี้

“คนหลังจากคนนั้นอะ เป็นคนญี่ปุ่น แล้วเค้าพูดใส่หนูว่า He is very idiot คนญี่ปุ่นพูดคำนี้ใส่หนู แล้วก็หัวเราะให้หนู บอกว่า don't worry you made a good job เค้าบอกหนูทำดีแล้ว เค้าพูดอย่างนี้ใส่หนูคะ หนูทำงานต่อได้เลย คนญี่ปุ่นพูดใส่หนู จากเมื่อกี้หนูเฟลไปแล้วนะ หนูจุกหนูจะร้องไห้หนูจะร้องไห้กว่าเดิมอีก หนูรู้สึกว่ เออวะ มันมีคนที่น่าสนใจเรา “

(พนักงานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ผู้หญิง อายุ 23 ปี)

### **การรับรู้ค่านิยม วัฒนธรรมของชาวต่างชาติและผลกระทบ**

วัฒนธรรมหนึ่งที่พนักงานบริการส่วนหน้าพูดถึงมากที่สุดเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ คือเรื่องของภาษาเนื่องจากพนักงานบางคนอาจจะยังไม่สามารถใช้ภาษาของลูกค้าได้อย่างคล่องแคล่ว พนักงานจะรู้สึกอายเมื่อต้องสื่อสารเพราะมองว่าเป็นหน้าที่ของตนเองในการบริการด้วย ซึ่งพนักงานต้อนรับของโรงแรมแห่งหนึ่งเล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า

“เวลาที่ลูกค้ามา แล้วเราพูดภาษาเขาไม่ได้ จะอายมาก....อายทั้งลูกค้าแล้วก็เพื่อนร่วมงานด้วย แต่อายลูกค้ามากกว่า เพราะลูกค้าคือเค้า เค้าเสียเงินมาตั้งเยอะ เพื่อจะมาพักที่โรงแรมแล้วก็อยากได้บริการที่ดีที่สุดอะคะ แล้วก็ถ้าเราเป็นผู้ที่ให้บริการกับเค้าแล้วเราไม่โอเค เราไม่สามารถคุยโต้ตอบหรือช่วยเหลือเค้าได้อะไรอย่างนี้ มันรู้สึกว่ อืม น่าอายจิงเลย กับเพื่อนร่วมงานก็มีบ้าง”

(พนักงานต้อนรับโรงแรม ผู้หญิง อายุ 33 ปี)

ในขณะที่ให้บริการก็จะมีสถานการณ์ที่ลูกค้าชาวต่างชาติไม่สามารถจะใช้ภาษากลางอย่างภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับพนักงานบริการได้ก็อาจจะทำให้พนักงานบริการไม่สามารถส่งมอบการบริการให้กับลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าคาดหวัง

“เพราะว่าบางทีลูกค้าบางคนก็พูดอังกฤษไม่ได้เค้าก็จะพูดแต่ภาษาบ้านเค้าแล้วเราก็ไม่เข้าใจแล้ว เค้าก็ไม่เข้าใจเรา เวลาเราพูดภาษาอังกฤษออกไป เค้าจะได้ยินดน้อย ถ้ามว่าโอเคมัย เค้าก็จะโอเค ที่จริงมันอาจจะไม่โอเคก็ได้คะ”

(พนักงานบริการร้านนวดแผนไทย ผู้หญิง อายุ 30 ปี)

พนักงานบริการมีความจำเป็นต้องรู้เรื่องค่านิยม วัฒนธรรมของลูกค้าที่มาจากหลากหลายพื้นที่ในโลกด้วย หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นค่านิยมแบบทั่วไป เช่น งานบริการในร้านอาหาร พนักงานเสิร์ฟก็ต้องรู้เรื่องวัฒนธรรมการรับประทานอาหารของลูกค้าด้วย ว่าชอบอย่างไร ชอบอะไรบ้าง รวมถึงลักษณะการทานด้วย ซึ่งพนักงานบริการส่วนใหญ่ที่ให้สัมภาษณ์จะบอกว่าตนเองจำเป็นต้องทราบ ดังที่พนักงานร้านอาหารพาสต์พูดได้อธิบายให้ฟังไว้ดังนี้

“จำเป็นอย่างมากค่ะ อย่างเช่น อาหาร ซุป อะไรอย่างนี้ค่ะ ห้ามออกหลังอาหารจานหลัก พวกอาหารรองท้องก็ออกก่อน เค้มาเป็นประเพณีเค้มาเลย”

(พนักงานร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด ผู้หญิง อายุ 27 ปี)

นอกจากนี้พนักงานจะรับรู้ค่านิยมของลูกค้าชาวต่างชาติที่ตนเองต้องติดต่อกับ ในบางครั้งพฤติกรรมของลูกค้าชาวต่างชาติก็อาจจะสร้างปัญหาให้กับพนักงานบริการด้วย แต่ด้วยความที่เป็นพนักงานบริการและแขกคือลูกค้าคนสำคัญ ทำให้พนักงานเองก็ไม่สามารถจะทำอะไรไม่ได้มาก

“วัฒนธรรมของคนจีนที่แบบว่า เวลาไปไหนมาไหน เสียงดังมาก อาจจะเป็นวัฒนธรรมของเค้าที่แบบว่าเค้าเสียงดังแต่เราก็ไม่เข้าใจว่าแบบ เอ้าคุณไม่รู้เหรอว่าคุณมาอยู่เมืองไทย คุณมาอยู่โรงแรม คุณไม่ควรเสียงดัง ไม่ได้อะไรอย่างนี้ ..... คือเค้าจะเป็นคนที่ค่อนข้างแบบเลอะเทอะ มันจะมีแจกันดอกไม้กินแอปเปิ้ลเสร็จก็เอาไปใส่ในแจกันก็ทำอะไรไม่ได้ ก็คือแขกเดินไปแล้วเราก็ถึงไปเดินเก็บมาค่ะ”

(พนักงานต้อนรับโรงแรม ผู้หญิง อายุ 24 ปี)

### ผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน

จากการแสดงความรู้สึกขณะทำงานทั้งแสดงความรู้สึกอย่างแท้จริง แสดงความรู้สึกแบบไม่สอคล้องหรือการใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกพนักงานบริการต้องใช้พลัง (Resources) ที่มีอยู่ในร่างกายอย่างมากซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น พนักงานอาจเกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์ได้เนื่องจากต้องใช้อารมณ์ในการแสดงความรู้สึก

### เหนื่อย เบื่อ อ่อนล้าทางอารมณ์

เมื่อพนักงานบริการส่วนหน้าต้องแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ซึ่งอารมณ์ที่แสดงอาจจะไม่สัมพันธ์กับความรู้สึกที่แท้จริงภายในใจตนเอง รวมถึงการที่จะประสบกับสถานการณ์บางอย่างที่ไม่พึงปรารถนาอาจจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อ เหนื่อย อ่อนล้า และไม่อยากจะทำงานแบบนั้นอีก จากการสัมภาษณ์พนักงานบริการหลายคนที่มีประสบการณ์ ดังตัวอย่างของพนักงานร้านอาหารและพนักงานต้อนรับในโรงแรมข้างล่างนี้

“หนูอึ้ง แต่ตอนนั้นใจหนูแป่วไปแล้ว.....เหนื่อยล้า แล้วก็เบื่อด้วยตรงที่ว่าทำไม เจอแต่ลูกค้าแบบนี้ อะไรอย่างนี้ บางทีมาก็เฟรนลี่มาก จนไอ้โห ดูแบบ ไอ้เนี่ยมาก อะไรก็ได้ แต่บางคนทำไมถึงเรื่องเยอะจิง อะไรอย่างนี้ ทั้งที่ของหมดแต่จะกิน บางที ก็คุ้ยไปเค้าไม่รู้เรื่องแต่ชาวต่างชาติอะ ถ้าเราบริการเค้าดี เค้าก็ดี กับเรามากนะ”

(พนักงานร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด ผู้หญิง อายุ 27 ปี)

“สีหน้าปกติ ยิ้มแย้มแต่ใจจะไม่รู้สึกไม่ดีด้วยโมโหมากที่เราคุยกันไม่รู้เรื่อง ในเมื่อเราคุยภาษาเดียวกัน เราคุยกันไม่รู้เรื่อง เราตกลงกันไม่รู้เรื่อง ในเรื่องที่คุณอื่นสามารถที่จะทำแทนได้ ที่ไม่ใช่จำเป็นต้องเป็นหนู ณ โมเมนต์นั้นลำบากบอกเลยว่าเหนื่อยมากหมดเรี่ยวหมดแรง ไม่อยากทำงานต่อ บางทีอยากให้เวลามันหมดๆ แบบ เมื่อไหร่จะ สิบโมงครึ่ง จะได้หมดเวลา”

(พนักงานต้อนรับโรงแรม ผู้หญิง อายุ 26 ปี)

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ผู้วิจัยได้นำผลวิจัยไปใช้ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการและนำเสนอแบบจำลอง (proposed model) สำหรับในศึกษาในการศึกษาเชิงปริมาณต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแปรเรื่องพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการ ส่วนหน้าผู้วิจัยได้นำไปเป็นตัวแปรกำกับสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกและความพยายามในการแสดงความรู้สึก และความสัมพันธ์ระหว่างกฎการแสดงความรู้สึกและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกและความพยายามในการแสดงความรู้สึก

## บทที่ 5

### ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเริ่มต้นด้วยการรายงานผลการศึกษาที่เป็นข้อมูลเชิงพรรณนาซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ต่อจากนั้นจะเป็นการนำเสนอผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง หรือการทดสอบสมมติฐาน และท้ายที่สุดเป็นการรายงานผลการปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรกำกับ

#### 5.1 ข้อมูลเชิงพรรณนา

ในส่วนนี้เป็นการอธิบายถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ความถี่	ร้อยละ
<i>เพศ</i>		
หญิง	226	64.0
ชาย	127	36.0
<i>อายุ(ปี)</i>		
ต่ำกว่า21	17	4.8
21-30	179	50.7
31-40	110	31.2
41-50	30	8.5
51-60	14	4.0
มากกว่า 60	3	.8
<i>การศึกษา</i>		
มัธยมต้น	11	3.1
มัธยมปลาย	56	15.9
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ/ชั้นสูง	32	9.1
ปริญญาตรี และสูงกว่า	254	71.9
Total	353	100



### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 5.1 ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานบริการส่วนหน้าที่มีประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติมีจำนวน 353 คน เป็นผู้ชาย 127 คน (36%) เป็นผู้หญิง 226 คน (64%) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 21-30 ปี (51%) รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี (31%) แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริการส่วนหน้าที่ต้องทำหน้าที่ในการบริการชาวต่างชาติส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 21-40 ปี ส่วนระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 72

### 5.1.2 การวิเคราะห์ระดับของตัวแปร

จากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในแถบภาคกลางจำนวน 353 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปรทั้งหมดสำหรับการศึกษาคำนี้ ซึ่งแสดงอยู่ในตารางที่ 5.2 – 5.7

ตารางที่ 5.2 ระดับของความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก

ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ฉันแสวงแสดงความรู้สึกให้เหมาะสมกับงานที่ฉันทำ	2.94	1.23	ปานกลาง
ฉันต้องปกปิดความรู้สึกที่แท้จริงของฉัน	3.10	1.10	ปานกลาง
ฉันต้องแสดงความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับความรู้สึกที่แท้จริง	3.12	1.16	ปานกลาง
ฉันแสวงแสดงความรู้สึกออกมาขณะพูดคุยกับลูกค้า	2.86	1.21	ปานกลาง
ฉันแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับความรู้สึก	3.00	1.17	ปานกลาง
ฉันแกล้งทำเป็นอารมณ์ดีเวลาที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	3.11	1.21	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.02</b>	<b>1.18</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นว่าระดับของการแสดงความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.86 – 3.12

ตารางที่ 5.3 ระดับของความพยายามในการแสดงความรู้สึก

ความพยายามในการแสดงความรู้สึก	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ฉันต้องระวังเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตอนที่ฉันต้องแสดงความรู้สึกที่ตรงข้ามกับความรู้สึกที่แท้จริง	3.64	1.08	สูง
ฉันพยายามที่จะยับยั้ง (เก็บ) ความรู้สึกที่แท้จริงของฉัน	3.55	1.09	สูง
ฉันพยายามปรับความรู้สึกภายในของฉันให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่ฉันต้องแสดงต่อลูกค้า	3.61	1.04	สูง
ฉันพยายามแสดงความรู้สึกตามที่องค์กรของฉันต้องการให้แสดง	3.65	1.08	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.61</b>	<b>1.07</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 5.3 แสดงให้เห็นว่าระดับของการแสดงความพยายามในการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติโดยรวมอยู่ในระดับสูง และทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.55– 3.65 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกจะพบว่าพนักงานบริการส่วนหน้าเลือกที่จะใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกสูงกว่า

ตารางที่ 5.4 ระดับของกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กร

กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะให้บริการลูกค้าด้วยความเป็นมิตร และยิ้มแย้มแจ่มใส	4.18	1.01	สูง
องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะทำให้ลูกค้ารู้สึกดี	4.28	.92	สูง
องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะบริการและปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างคล่องแคล่วและกระตือรือร้น	4.25	.96	สูง

องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะแสดงอารมณ์เชิงบวกต่อลูกค้า	4.28	.88	สูง
องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะยับยั้งอารมณ์ที่ไม่ดีและไม่แสดงอารมณ์เสียใส่ลูกค้า	4.18	.97	สูง
ฉันถูกคาดหวังจากองค์กรของฉันว่า ฉันจะไม่แสดงความโกรธหรือแสดงการดูถูกลูกค้าขณะทำงาน	4.13	.95	สูง
<b>รวม</b>	4.21	.94	สูง

จากตารางที่ 5.4 แสดงให้เห็นว่าระดับของกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรที่เป็นนโยบายให้กับพนักงานบริการส่วนหน้าแสดงเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติโดยรวมอยู่ในระดับสูง และทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.13 – 4.28

ตารางที่ 5.5 ระดับของความมีอิสระในการทำงาน

ความมีอิสระในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ฉันมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจว่าจะให้บริการอย่างไร	3.44	1.05	ปานกลาง
ฉันมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละสถานการณ์ตามความเหมาะสม	3.56	1.02	สูง
ฉันมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน	3.65	.97	สูง
ฉันสามารถตัดสินใจในเรื่องงานได้ตามที่เห็นสมควร	3.67	.97	สูง
<b>รวม</b>	3.58	1.00	สูง

จากตารางที่ 5.5 แสดงให้เห็นว่าระดับของความมีอิสระในการทำงานที่องค์กรให้แก่พนักงานบริการเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีเพียงแค่ข้อคำถามที่ถามถึงอิสระในการตัดสินใจเท่านั้นที่อยู่ในระดับปานกลาง และทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.44 – 3.67

ตารางที่ 5.6 ระดับของความอ่อนล้าทางอารมณ์

ความอ่อนล้าทางอารมณ์	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ฉันรู้สึกเหนื่อยล้า เมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	3.13	.97	ปานกลาง
ฉันรู้สึกว่าต้องใช้พลังมากกว่าปกติในการทำงาน	3.22	.92	ปานกลาง
ฉันรู้สึกเคร่งเครียดเมื่อตื่นขึ้นมาตอนเช้า	3.11	1.50	ปานกลาง
ฉันรู้สึกหมดแรงในการทำงาน	3.07	1.00	ปานกลาง
ฉันรู้สึกว่าฉันต้องทำงานของตนเองมากขึ้น	3.26	1.01	ปานกลาง
ฉันรู้สึกตึงเครียดกับการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	3.24	1.03	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.17</b>	<b>1.07</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 5.6 แสดงให้เห็นว่าระดับของความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.07 – 3.26

ตารางที่ 5.7 ระดับของพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้า

พฤติกรรมสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ฉันมักจะหาหนทางใหม่ๆในการแก้ปัญหา	3.83	1.00	สูง
ฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ๆสำหรับการแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก	3.91	.83	สูง
ฉันมักจะค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือแบบใหม่ๆ	3.83	.96	สูง
ฉันมักจะเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	3.90	.97	สูง
ฉันมักจะจะพบทวนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆอยู่เสมอ	3.87	1.02	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>.95</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 5.6 แสดงให้เห็นว่าระดับของพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้าในการทำงานในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูงโดยทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.83 – 3.91

### 5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากตาราง 5.2 ซึ่งแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล แสดงให้เห็นว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $P < .01$  ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรควบคุมกับตัวแปรอื่นๆ พบว่า เพศ และอายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างความอ่อนล้าทางอารมณ์ แต่อายุงานมีความสัมพันธ์กับ ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก ( $r = .21$ ) ความมีอิสระในการทำงาน ( $r = .14$ ) ที่ค่านัยสำคัญทางสถิติ  $p < .01$  และความพยายามในการแสดงความรู้สึก ( $r = .13$ ) พฤติกรรมสร้างสรรค์ ( $r = .11$ ) ที่ระดับ  $p < .05$

ตารางที่ 5.7 : ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. เพศ	1.64	.480							
2. อายุงาน	4.86	5.54	-.086						
3. ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก	3.02	.985	.022	.212**					
4. ความพยายามในการแสดงความรู้สึก	3.61	.890	.001	.134*	.351**				
5. กฎการแสดงความรู้สึก	4.22	.759	.081	.035	-.034	.307**			
6. ความมีอิสระในการทำงาน	3.58	.830	.041	.140**	.073	.268**	.301**		
7. ความอ่อนล้าทางอารมณ์	3.17	.807	.094	.078	.409**	.214**	-.142**	.089	
8. พฤติกรรมสร้างสรรค์	3.87	.772	-.036	.112*	.093	.416**	.451**	.407**	.022

หมายเหตุ N =353 เพศ เป็นตัวแปรหุ่น ถูกกำหนดให้มีค่า 2 ค่า (0 = เพศชาย, 1 = เพศหญิง) \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

## 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

### 5.2.1 ผลทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง

กรอบแนวคิดหรือโมเดลที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ถูกทดสอบด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ด้วยการประมาณค่าควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood fit) สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก และความพยายามในการแสดงความรู้สึก) อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามหรือความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าได้ถึงร้อยละ 24 และพบว่าความสอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นอยู่ในระดับที่ดีมาก โดยมีดัชนีชี้วัดความสอดคล้องดังนี้คือ 1) ค่าไครส์แควร์สัมพัทธ์  $\chi^2(284) = 518.3$  ( $\chi^2 / df = 1.82$ ) อัตราสัดส่วนของไครส์แควร์ต่อองศาอิสระคือ 1.82 ซึ่งถือว่าอยู่ในอัตราส่วนที่ดีเนื่องจากอยู่ระหว่าง 2.0 ถึง 3.0 ดังที่ Tate (1998) แนะนำ 2) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI (Goodness of fit) = .900, 3) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน RMR (standardized root mean square residual: standardized RMR) = .065, 4) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ CFI (Comparative fit index) = .951, IFI = .951, TLI = .944 5) ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลที่นักวิชาการแนะนำคือต้องมีค่าเข้าใกล้ 1 เพื่อที่จะแสดงถึงความได้ดีเพียงใด (Byrne, 2010) และ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ RMSEA (Root mean square error of approximation) = .048 ซึ่งดัชนีนี้ นักวิชาการแนะนำว่าควรต่ำกว่า .70 (Maesh et al., 2004)

ตารางที่ 5.8 ผลการทดสอบสมมติฐาน

Path	Beta ( $\beta$ )	S.E.	C.R.	<i>p</i>
Display rules $\longrightarrow$ Emotive dissonance	-0.101	0.075	-1.62	0.107
Job autonomy $\longrightarrow$ Emotive dissonance	0.073	0.066	1.14	0.252
Display rules $\longrightarrow$ Emotive effort	0.228	0.067	3.63	0.000
Job autonomy $\longrightarrow$ Emotive effort	0.209	0.059	3.28	0.001
Emotive dissonance $\longrightarrow$ Emotional exhaustion	0.394	0.058	5.33	0.000
Emotive effort $\longrightarrow$ Emotional exhaustion	0.169	0.059	2.51	0.012

display rules = กฎการแสดงความรู้สึก

Job autonomy = การมีอิสระในการทำงาน

Emotive dissonance = ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก

Emotive dissonance = ความพยายามในการแสดงความรู้สึก

Emotional exhaustion = ความอ่อนล้าทางอารมณ์

จากตารางที่ 5.8 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยนี้จำนวน 6 สมมติฐาน ผลปรากฏว่า ยอมรับสมมติฐานจำนวน 4 สมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ สมมติฐานที่ 1 การศึกษานี้ตั้งว่าสมมติฐานที่ 1 ว่ากฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติผลการทดสอบพบว่ากฎการแสดงความรู้สึกมีอิทธิพลเชิงลบต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $\beta$ ) = -0.101 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 ( $p > 0.05$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรและความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้า ผลพบว่ากฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = 0.228 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึง ยอมรับสมมติฐานที่ 2 สมมติฐานที่ 3 ของงานวิจัยนี้ต้องการทดสอบว่าความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าหรือไม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความมีอิสระในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $\beta$ ) = 0.073 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 ( $p > 0.05$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 การวิเคราะห์ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้พบว่า ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = 0.209 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึง ยอมรับสมมติฐานที่ 4 การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการทดสอบว่าความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าหรือไม่ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = 0.394 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึง ยอมรับสมมติฐานที่ 5 และสุดท้ายผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 6 ว่าความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าผลพบว่าเรายอมรับสมมติฐานที่ 6 ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = 0.169 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p < 0.05$ )



## 5.2.2 ผลการทดสอบผลการปฏิสัมพันธ์ (Interaction effects)

ตัวแปรกำกับของการศึกษานี้คือพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้า ซึ่งในงานวิจัยจะทดสอบการปฏิสัมพันธ์ดังนี้ 1) การปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์และกฎการแสดงความรู้สึกที่มีต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก 2) การปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์และความมีอิสระในการทำงานที่มีต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก 3) การปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์และกฎการแสดงความรู้สึกที่มีต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกและ 4) การปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์และความมีอิสระในการทำงานที่มีต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก

สมมติฐานที่ 7 กล่าวว่าหากพนักงานบริการส่วนหน้าผู้ที่มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์สูงและ

มีอิสระในการทำงานสูงด้วย เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (emotional dissonance) น้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานผู้ที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำ ซึ่งผลการทดสอบการปฏิสัมพันธ์พบว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์กำกับความสัมพันธ์ระหว่างความอิสระในการทำงานและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = -.141 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $p < 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 7 ในขณะที่สมมติฐานที่ 8 งานวิจัยนี้คาดหวังว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์จะกำกับความสัมพันธ์ระหว่างกฎการแสดงความรู้สึกในการทำงานและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก โดยตั้งสมมติฐานว่าเมื่อพนักงานผู้ที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงและรับรู้ตามกฎขององค์กรสูงด้วยจะเลือกใช้การแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้องมากขึ้นเมื่อเทียบกับพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำ ผลการปฏิสัมพันธ์พบว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์กำกับความสัมพันธ์ระหว่างกฎการแสดงความรู้สึกและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = -.090 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > 0.05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 8 ซึ่งในแบบจำลองนี้ได้ใส่ตัวแปรควบคุมคือ อายุ และระยะเวลาในการทำงานของพนักงานบริการพบว่าตัวแปรทั้ง 2 มีความสัมพันธ์กับความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = -.182, .332 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ผลการปฏิสัมพันธ์ของสมมติฐานที่ 7 และ 8 ดูได้จากตารางที่ 5.9 และภาพที่ 5.2

ในการศึกษาครั้งนี้คาดเดาว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการส่วนหน้าก็ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับระหว่างความสัมพันธ์ของความมีอิสระในการทำงานและความพยายามในการแสดงความรู้สึก รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกฎการแสดงความรู้สึกและความพยายามในการแสดงความรู้สึก ผลการทดสอบพบว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์และกฎการแสดงความรู้สึกเท่านั้นที่ส่งผลต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = .519 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 10 ในขณะที่พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการไม่ได้กำกับความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานและความพยายามในการแสดงความรู้สึกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > 0.05$ ) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = -.090 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 9 สำหรับในแบบจำลองนี้ตัวแปรควบคุมระยะเวลาในการทำงานของพนักงานบริการ

ส่วนหน้าเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความพยายามในการแสดงความรู้สึกด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ ) = .152 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ผลการปฏิสัมพันธ์ของสมมติฐานที่ 9 และ 10 ดูได้จากตารางที่ 5.10 และ ภาพที่ 5.2

ตารางที่ 5.9: ผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์และควมมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อ ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก

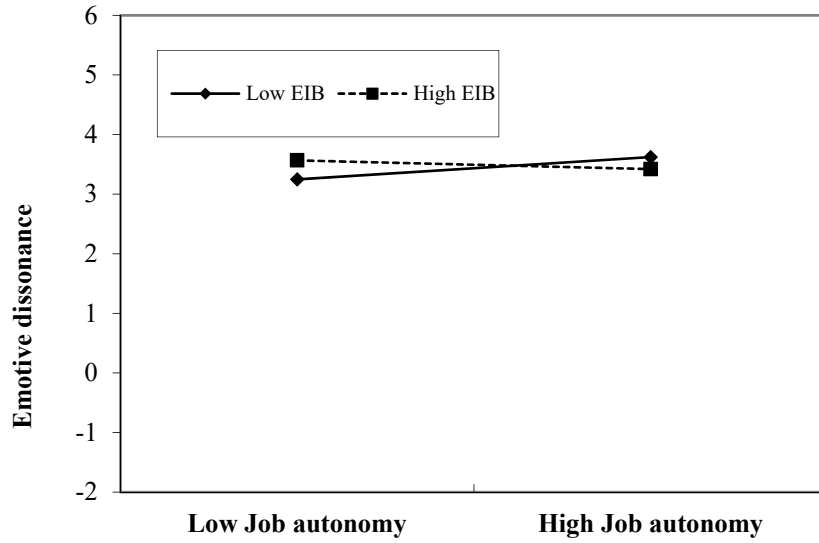
ตัวแปรตาม: ความไม่สอดคล้องในการ แสดงความรู้สึก	Model 1: ตัวแปรควบคุม			Model 2: ตัวแปรอิสระ			Model 3: การปฏิสัมพันธ์		
	$\beta$	t	sig	$\beta$	t	sig	$\beta$	t	sig
<b>(a) ตัวแปรควบคุม</b>									
อายุ	-.183	-2.59	.005	-.185	-2.59	.005	-.182	-2.58	.005
ระยะเวลาในการทำงาน	.337	4.76	.000	.324	4.56	.000	.332	4.73	.000
<b>(b) อิทธิพลหลัก</b>									
กฎการแสดงความรู้สึก				-.079	-1.33	.091	-.127	-2.10	.018
ควมมีอิสระในการทำงาน				.037	.648	.259	.048	.833	.203
พฤติกรรมสร้างสรรค์				.105	1.71	.044	.072	1.17	.169
<b>(c) ผลการปฏิสัมพันธ์</b>									
JA*EIB							-.141	-2.48	.007
DR*EIB							-.090	-1.54	.061
	R <sup>2</sup> = 5%			R <sup>2</sup> = 6%			R <sup>2</sup> = 9%		
	F = 11.75			F = 5.65			F = 6.02		
							$\Delta$	R <sup>2</sup> = 3% (9-6)	

หมายเหตุ

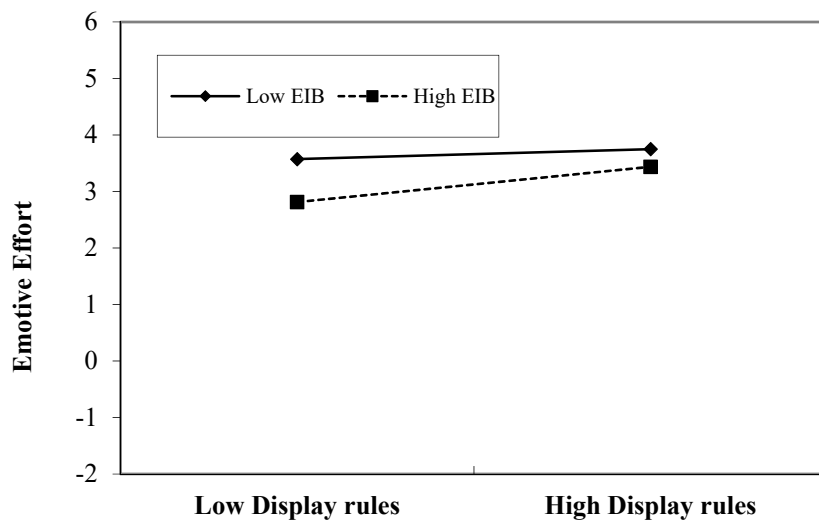
JA = ควมมีอิสระในการทำงาน

DR = กฎการแสดงความรู้สึก

EIB = พฤติกรรมสร้างสรรค์



ภาพที่ 5.1 แสดงการปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์กับการมีอิสระในการทำงานที่ส่งผลต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก



ภาพที่ 5.2 แสดงการปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์กับกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก

ตารางที่ 5.10: ผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์และควมมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อ ความพยายามในการแสดงความรู้สึก

ตัวแปรตาม: ความพยายามในการแสดง ความรู้สึก	Model 1: ตัวแปร ควบคุม			Model 1: ตัวแปรควบคุม			Model 3: การปฏิสัมพันธ์		
	$\beta$	t	sig	$\beta$	t	sig	$\beta$	t	sig
<b>(a) ตัวแปรควบคุม</b>									
อายุ	-.006	-.080	.198	-.089	-1.29	.090	-.096	-1.46	.072
ระยะเวลาในการทำงาน	.138	1.91	.028	.142	2.16	.015	.152	2.32	.010
<b>(b) อิทธิพลหลัก</b>									
กฎการแสดงความรู้สึก				.147	2.69	.003	.171	3.02	.001
ควมมีอิสระในการทำงาน				.090	1.72	.042	.111	2.06	.020
พฤติกรรมสร้างสรรค์				.309	5.40	.000	-.233	-.895	.185
<b>(c) ผลการปฏิสัมพันธ์</b>									
JA*EIB							-.075	-1.418	.078
DR*EIB							.519	2.11	.018
	R <sup>2</sup> = 1%			R <sup>2</sup> = 20%			R <sup>2</sup> = 21%		
	F = 3.21			F = 18.39			F = 13.96		
							△ R <sup>2</sup> = 1% (21-20)		

หมายเหตุ

JA = ควมมีอิสระในการทำงาน

DR = กฎการแสดงความรู้สึก

EIB = พฤติกรรมสร้างสรรค์

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

ตารางที่ 5.11: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1: กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2: กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3: ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4: ความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5: ความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้า	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6: ความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้า	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7: หากพนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีความเครียดสูงและมีความมีอิสระในการทำงานสูงด้วย เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (emotional dissonance) น้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่มีความเครียดสูง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8: หากพนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีความเครียดสูงและมีความมีอิสระในการทำงานสูงด้วย เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก (emotional dissonance) มากกว่าพนักงานที่มีความเครียดสูง	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 9: ถ้าพนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีความเครียดสูงและมีความมีอิสระในการทำงานสูงด้วย เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความพยายามในการแสดงความรู้สึก (emotional effort) มากกว่าพนักงานที่มีความเครียดสูง	ปฏิเสธสมมติฐาน

ตารางที่ 5.11: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
<p>สมมติฐานที่ 10: หากพนักงานบริการส่วนหน้าคนที่มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์สูงและรับรู้ในกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรสูง เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พวกเขาจะเลือกวิธีการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความพยายามในการแสดงความรู้สึก (emotional effort) มากกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำ</p>	<p>ยอมรับสมมติฐาน</p>

## บทที่ 6

### สรุป และอภิปรายผลการศึกษา

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยพร้อมทั้งอภิปรายผลที่เกิดขึ้นด้วย นอกจากนี้ในบทนี้ยังได้นำเสนอประโยชน์เชิงวิชาการและเชิงการบริหารจัดการของผลการวิจัย รวมถึงข้อจำกัดของงานวิจัยและการดำเนินการวิจัยในอนาคต

#### 6.1 อภิปรายผลการศึกษา

##### 6.1.1 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

การศึกษาเชิงคุณภาพของงานวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานบริการส่วนหน้าจำนวน 15 คน ผลการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานบริการส่วนหน้าในหลายๆอาชีพ เช่น พนักงานร้านอาหาร โรงแรม สปา นวดแผนไทย ร้านกาแฟ ธนาคาร และอื่นๆ ได้ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติทั้งแถบเอเชีย ได้แก่ จีน มาเลเซีย เกาหลี ญี่ปุ่น และในแถบยุโรป ได้แก่ อเมริกา อังกฤษ

นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่า ในบริบทที่พนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติจะมีปัจจัยหลายๆ เกิดขึ้นรอบๆสถานการณ์นี้ ซึ่งสอดคล้องกับแบบจำลองการควบคุมอารมณ์ตนเองของพนักงานบริการของ Grandey (2000) ที่กล่าวว่า กระบวนการในการควบคุมอารมณ์ของพนักงานประกอบด้วย 3 ส่วน คือตัวกระตุ้น (stimulation cues) ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ความหลากหลายของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Diefendorff et al., (2005) กฎการแสดงความรู้สึก รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่เป็นส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ความฉลาดทางอารมณ์ และอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน 2) กระบวนการในการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional Labor Process) ได้แก่ การแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface acting) และการปรับความรู้สึกภายใน (Deep acting) และ 3) ผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึก (Consequences) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน ได้แก่ ความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์กร และการลาออกของพนักงาน จากผลการศึกษาของงานวิจัยนี้พบว่า องค์กรธุรกิจบริการมักจะมีกฎการแสดงความรู้สึกให้พนักงานได้ปฏิบัติตาม และมีนโยบายเรื่องการต่อว่า (complaint) ของลูกค้าทำให้ลูกค้ารู้สึกต้องระมัดระวังในการแสดงความรู้สึกอย่างมาก รวมถึงองค์กรมักจะทำให้อิสระในการทำงาน เช่น พนักงานมีโอกาสในการตัดสินใจในสถานการณ์เฉพาะหน้า นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคลพนักงานจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ในการให้บริการ รู้จักแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงพนักงาน

บางคนมีจิตวิทยาในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติด้วย จากการสัมภาษณ์ปัจจัยที่เกี่ยวกับลูกค้า เช่น ความก้าวร้าวของลูกค้า และลูกค้าที่มีจิตดี ก็จะมีส่วนช่วยในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ส่วนกระบวนการในการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน พนักงานใช้วิธีการแสดงความรู้สึกแบบไม่สอດคล้อง ความพยายามในการแสดงความรู้สึก แสดงความรู้สึกอย่างแท้จริง และผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึก พนักงานบริการเมื่อแสดงความรู้สึกขณะทำงานแล้วบางสถานการณ์จะก่อให้เกิดความเบื่อ เหนื่อยหน่าย ล้า หรือบางครั้งไม่อยากทำงานตรงนั้นเลย ซึ่งสิ่งปรากฏขึ้นจากการสัมภาษณ์ในการศึกษาคั้งนี้สอດคล้องกับแนวคิดการควบคุมอารมณ์ความรู้สึกในการทำงานของ Grandey (2000) และ Diefendorff et al., (2005)

### 6.1.2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าเวลาที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ โดยศึกษาจากพนักงานบริการส่วนหน้าที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมในแถบภาคกลาง ซึ่งพบว่าผลการวิจัยส่วนใหญ่ สอດคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ มีเพียง 4 สมมติฐานที่ปฏิเสธสมมติฐาน ดังนั้นผู้วิจัยได้หาเหตุผลในการอธิบายผลเหล่านั้นดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่มีต่อความไม่สอດคล้องในการแสดงความรู้สึก

ผลการศึกษาพบว่ากฎการแสดงความรู้สึกไม่ได้ส่งผลต่อความไม่สอດคล้องในการแสดงความรู้สึก ซึ่งผลดังกล่าวสอດคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาของ Grandey (2003) และ Diefendorff et al., (2005) ที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้สามารถจะอธิบายได้ว่าโดยปกติแล้วองค์กรที่เป็นโรงแรมในเมืองท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะต้องต้อนรับชาวต่างชาติอย่างสม่ำเสมอจึงมักต้องมีการฝึกอบรมมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมถึงระเบียบขั้นตอนต่างๆให้กับพนักงานบริการส่วนหน้า(Pugh, 2001; Van and Krilk-Brown, 2006) ซึ่งกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมได้แก่ การแสดงสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสขณะให้บริการ หรือแสดงให้ลูกค้าเห็นว่ามีความพร้อมให้บริการ มีความเป็นมิตร การฝึกอบรม รวมถึงการสร้างความตระหนักในหน้าที่ของการบริการอาจทำให้พนักงานบริการส่วนหน้ารู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและทำเป็นปกติทุกวัน ซึ่งสอດคล้องกับ Diefendorff et al., (2005) ที่กล่าวว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงกฎการแสดงความรู้สึกเชิงบวก เช่น ต้องแสดงออกอย่างไรบ้างนั้น พนักงานจะใช้เวลาในการแสดงออกมากกว่าที่จะเสแสร้ง

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าการมีอิสระในการทำงานไม่ส่งผลต่อความไม่สอດคล้องในการแสดงความรู้สึก นั่นหมายความว่าพนักงานบริการในโรงแรมถึงแม้ว่าจะมีอิสระในการทำงานแต่พนักงานก็ไม่ใช้การ



แสดงความรู้สึกแบบเสแสร้ง จากผลที่ปรากฏนี้อาจจะเป็นเพราะว่างานบริการที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าจะมีกฎระเบียบที่ไม่เคร่งครัดจนเกินไปซึ่งจะทำให้พนักงานตอบสนองต่อลูกค้าแต่ละกลุ่มได้นอกจากนี้ผู้บริหารมักจะกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานได้ใช้ดุลยพินิจพิจารณาสิ่งที่ควรกับลูกค้า (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2551) ซึ่งการมีอิสระตามลักษณะงาน และได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้างานจะส่งผลต่อความมั่นใจในการทำงานและรู้สึกไม่อึดอัด ดังนั้นพนักงานก็อาจจะแสดงความรู้สึกที่สมควรจะแสดงหรือแสดงความรู้สึกแท้จริงได้โดยไม่ต้องใช้การแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้องเลยซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าบุคคลที่มีอิสระในตนเองสูงจะมีอารมณ์เชิงบวก มีแรงจูงใจภายในตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Grandey et al., 2005) และข้อจำกัดในการแสดงพฤติกรรมน้อยมาก (Gordon, 1989) ดังนั้นพนักงานบริการสามารถจะเลือกกลยุทธ์หรือวิธีการแสดงความรู้สึกได้โดยไม่ต้องใส่หน้ากากหรือเสแสร้ง ซึ่งเป็นทิศทางเดียวกับการศึกษาของ Kim (2008) ซึ่งศึกษาการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานในโรงแรมพบว่าการมีอิสระในการทำงานไม่ส่งผลต่อการแสดงความรู้สึกแบบ surface acting

6.1.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่มีต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกผลการศึกษาพบว่าทั้งการมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก โดยที่ผลการวิจัยที่พบสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีต เช่น Morris & Feldman (1996) กล่าวว่า การมีอิสระในการทำงานจะช่วยลดความไม่สอดคล้องทางอารมณ์ความรู้สึก และ Wharton (1993) พบว่าการมีอิสระในการทำงานจะลดการแสดงความรู้สึกที่ไม่สอดคล้องได้ นอกจากนี้ Kim (2008) ได้เสนอแนะในงานวิจัยของเขาว่าการที่บุคคลมีอิสระในการทำงานสูงจะไม่ใช้การแสดงความรู้สึกแบบเสแสร้ง แต่จะใช้การแสดงความรู้สึกที่แท้จริงหรือการปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับความรู้สึกข้างนอกมากกว่านอกจากนี้ในงานของ Kim ยังพบว่ากฎการแสดงความรู้สึกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก

6.1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกที่มีต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการแสดงความรู้สึกที่มีต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ จากผลการวิจัยนี้พบว่าความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์นั้นหมายความว่าพนักงานคนที่ใช้การแสดงความรู้สึกแบบเสแสร้งหรือไม่สอดคล้องกับความรู้สึกจริงๆที่มีรู้สึกอ่อนล้า เหนื่อยหน่าย เนื่องจากการเสแสร้งแสดงความรู้สึกหรือการแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้องจะยิ่งทำให้เกิดภาวะความเครียดมากยิ่งขึ้น (Bono and Vey, 2005) ดังนั้นบุคคลที่แสดงความรู้สึกที่ไม่ใช้ความรู้สึกอย่างแท้จริงหรือเสแสร้งมักจะมีความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์สูง งานวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ของ Shin et al.,

(2015) ซึ่งศึกษาถึงการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการว่าส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างไร และความคิดสร้างสรรค์นั้นส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไร โดยศึกษาจากพนักงานต้อนรับของสายการบินจำนวน 126 คนในประเทศเกาหลี ผลการศึกษาพบว่าเมื่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแสดงความรู้สึกที่ไม่สอดคล้องกับความรู้สึกที่แท้จริง (surface acting) จะเกิดความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์มาก ซึ่งผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ IPLIK(2014) อีกด้วย

ส่วนการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบบความพยายามในการแสดงความรู้สึกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ ซึ่งหมายความว่าถึงแม้พนักงานบริการส่วนหน้าจะใช้วิธีการปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่จะต้องแสดงและเมื่อใช้วิธีการนี้ไปแล้วพนักงานเหล่านั้นก็จะรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์ด้วยเช่นเดียวกัน จากผลการศึกษาที่ผ่านในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามแสดงความรู้สึก (deep acting) และความอ่อนล้าทางอารมณ์ ผลออกมาเป็น 2 แนวทางคือทิศทางของความสัมพันธ์เป็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เช่น Brotheridge and Grandey (2003) พบว่าความพยายามในการแสดงความรู้สึกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ นอกจากนี้ Grandey (2003) และ Chu et al., (2012) ได้ตั้งสมมติฐานว่าความรู้สึกขณะทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์และทั้งสองการศึกษาผลการทดสอบไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ แต่อย่างไรก็ตาม Hochschild (1983) กล่าวว่าไว้ว่าพนักงานบริการผู้ที่ทุ่มเทและใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ด้วยหัวใจนั้นมีโอกาสจะเผชิญกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานมากกว่าคนที่ไม่ค่อยผูกพันในการทำงาน ซึ่ง Kim (2008) กล่าวเสริมแนวคิดนี้ว่าการที่บุคคลใช้พลังงานและความพยายามอย่างมากในการปรับความรู้สึกภายในจะเกิดความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์เป็นตรรกะที่สมเหตุสมผลที่สุดแล้ว

6.1.2.3 ผลการปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์ในฐานะตัวแปรกำกับในการศึกษาครั้งนี้ ได้คาดหวังว่าตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานบริการ เมื่อปฏิสัมพันธ์กับกฎการแสดงความรู้สึก และความรู้สึกขณะทำงานจะส่งผลต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกและความพยายามในการแสดงความรู้สึก ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์กับความรู้สึกขณะทำงานที่ส่งผลต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์กับการรับรู้กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรที่ส่งผลต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก จากผลการศึกษาอธิบายได้ว่าพนักงานบริการที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงและมีอิทธิพลในการทำงานมากและจะเลือกใช้วิธีการแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้องน้อยกว่าคนที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำเนื่องจากว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์มักจะมีคามผูกพันในองค์กร (Whittington and Galpin (2010) นั้นหมายถึงว่าพนักงานจะรับรู้ถึง

คุณค่าในการทำงานของตนเองและเมื่อพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (job control) พนักงานบริการจะมีพฤติกรรมที่เริ่มต้นด้วยตนเอง (self-determinant) อันเนื่องมาจากมีแรงขับภายใน (intrinsic motivation) และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน (Deci & Ryan, 2000) ดังนั้น พนักงานบริการไม่จำเป็นต้องเสแสร้งหรือแกล้งแสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองที่ตรงกันข้ามกับความรู้สึกข้างในเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาตินอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าพนักงานบริการคนที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์มากเมื่อรับรู้ถึงการแสดงความรู้สึกขององค์กรเมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติพวกเขาจะเลือกใช้วิธีการแสดงความรู้สึกแบบปรับความรู้สึกภายใน (deep acting) หรือใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึก (emotional effort) มากกว่าคนที่ไม่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำซึ่งเป็นไปตามที่การศึกษาที่คาดหวังไว้ ฏุกการแสดงความรู้สึกขององค์กรคือมาตรฐานที่องค์กรต้องการให้พนักงานปฏิบัติตาม (Brotherlidge and Grandey, 2002) เพื่อบรรลุเป้าหมายการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งนั่นหมายความว่าพนักงานต้องรู้จักการควบคุมตนเองในการแสดงออกให้สอดคล้องกับกฎที่องค์กรตั้งไว้ การศึกษาในอดีตที่ผ่านมา (Diefendorff and Gosserand, 2003) อธิบายว่าเมื่อพนักงานบริการรับรู้ถึงข้อบังคับหรือกฎขององค์กรสูง พนักงานจะใช้ความพยายาม (effort) ในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเมื่อผนวกกับพนักงานคนนั้นมีพฤติกรรมที่รู้จักการแก้ไขปัญหา มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแล้ว ความตั้งใจในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้น ดังนั้นเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติพนักงานบริการจะใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกด้วยการปรับความรู้สึกภายในให้เหมาะสม มากกว่าพนักงานคนที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่ำ

นอกจากนี้ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์ไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างฏุกการแสดงความรู้สึกและความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึก จากโมเดลการควบคุมตนเองของ Diefendorff and Gosserand's (2003) ซึ่งโยงมาจากทฤษฎีการควบคุม (control theory) อธิบายว่า ฏุกการแสดงความรู้สึกขององค์กรที่เป็นมาตรฐานที่บุคคลใช้เปรียบเทียบกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นของบุคคล ถ้าบุคคลพบว่าในสถานการณ์นั้นอารมณ์ที่เปรียบเทียบมีความแตกต่างกัน เขาจะปรับการแสดงความรู้สึกหรือควบคุมอารมณ์ (Matsumoto et al., 2005) ที่จำเป็นออกมา ประกอบกับการที่พนักงานมีพฤติกรรมที่พยายามปรับปรุงการทำงาน และต้องการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าชาวต่างชาติอย่างรวดเร็วด้วยเมื่อต้องแสดงความรู้สึกขณะทำงานจึงไม่เลือกใช้การแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้อง (emotional dissonance) หรือการเสแสร้ง ในขณะที่สมมติฐานที่ 9 งานวิจัยนี้คาดหวังว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์จะเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิสระในการทำงานกับความพยายามในการแสดงความรู้สึก ผลปรากฏออกมาว่าถึงแม้พนักงานจะมีอิสระในการทำงานสูงและมีพฤติกรรมสร้างสรรค์พวกเขาก็ไม่เลือกใช้วิธีการแสดงความรู้สึกแบบความพยายามในการแสดงความรู้สึก เนื่องจากว่าพนักงานใน

โรงแรมระดับ 4-5 ดาวมักจะได้รับการฝึกอบรม (Training) จากโรงแรมอย่างดีถึงระเบียบขั้นตอน และมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานซึ่งจากระเบียบและขั้นตอนนั้นจะกำหนดให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกขณะทำงาน ด้วยความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส (Van Dijk and Krik-Brown, 2006) ซึ่งการแสดงความรู้สึกเหล่านี้ในบางสถานการณ์พนักงานจำเป็นต้องมีการเสแสร้งเพื่อการทำงานของพวกเขาราบรื่นและนอกจากนี้ความแตกต่าง (heterogeneity) ของลูกค้าก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากพนักงานต้องให้บริการลูกค้าที่หลากหลาย เช่น อารมณ์ ความชอบ ค่านิยม ที่แตกต่างกัน ดังนั้นพนักงานบริการจะเกิดการเรียนรู้ที่จะแสดงความรู้สึกในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งบางครั้งอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการเสแสร้งด้วย

## 6.2 ประโยชน์เชิงวิชาการ

การศึกษาถึงการแสดงความรู้สึกในขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงประโยชน์เชิงวิชาการดังนี้

6.2.1 การศึกษานี้ได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการแสดงความรู้สึกเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ซึ่งพบว่าพนักงานบริการส่วนหน้าในหลายๆอาชีพมักจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ที่ผ่านจากการคิดอย่างดีโดยจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกค้าชาวต่างชาติพึงพอใจ พวกเขาจึงมักใช้ความพยายาม (effort) ในการแสดงความรู้สึกเมื่อต้องให้บริการนอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานมักปฏิบัติตามกฎขององค์กร และกล่าวการต่อว่า (complaint) จากลูกค้าจึงต้องใช้วิธีการแสดงความรู้สึกที่ทำให้ลูกค้าพอใจด้วยเช่นกัน

6.2.2 การศึกษานี้ได้ขยายแบบจำลองของ Brotheridge and Grandey (2002) ที่กล่าวว่ากฎการแสดงความรู้สึกส่งผลต่อการแสดงความรู้สึกทั้งสองแบบคือการแสร้งแสดงความรู้สึก (surface acting) และการปรับความรู้สึกภายใน (deep acting) และส่งผลต่อสุขภาวะ โดยที่การศึกษานี้ได้นำเสนอปัจจัยที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมสร้างสรรค์ เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อความไม่สอดคล้องทางความรู้สึก และความพยายามในการแสดงความรู้สึก

## 6.3 ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ

จากการศึกษาของงานวิจัยนี้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่าพนักงานบริการส่วนหน้าใช้รูปแบบการแสดงความรู้สึกขณะทำงานเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติทั้ง 2 แบบคือ ความไม่สอดคล้องในการ

แสดงความรู้สึก และความพยายามในการแสดงความรู้สึก และผลของการแสดงความรู้สึกทั้ง 2 แบบนั้นส่งผลต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ด้วย จากผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์กรดังนี้

6.3.1 จากผลการศึกษาพบว่าเมื่อพนักงานควบคุมอารมณ์ความรู้สึกส่งผลให้เกิดการอ่อนล้าทางอารมณ์ซึ่งการศึกษาอื่นๆพบว่าเมื่อเกิดอ่อนล้าทางอารมณ์อาจนำไปสู่การคิดจะลาออกจากงาน (Grandey et al., 2004) ผลิตภาพลดลง หรือการขาดงานบ่อยๆ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อองค์กร ถึงแม้ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมส่วนใหญ่จะมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการให้บริการลูกค้าอย่างดีแล้วก็ตาม แต่องค์กรควรจัดฝึกอบรมเรื่องการแสดงอารมณ์ความรู้สึก รวมถึงการปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องแสดงด้วยเพื่อเป็นวิธีการในการป้องกันและเอาใจใส่ในสภาวะ (well-being) ของพนักงาน

6.3.2 การรับสมัครพนักงานบริการส่วนหน้าองค์กรควรรับสมัครพนักงานบริการส่วนหน้าที่มีจิตใจให้บริการอย่างแท้จริง (Patterson et al., 2009) เพื่อเวลาให้บริการลูกค้าที่มีความหลากหลายจะได้ไม่ต้องสร้างแสดงความรู้สึก และไม่ส่งผลต่อสภาวะอีกด้วย

6.3.3 องค์กรควรให้ความรู้เรื่องค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของชาวต่างชาติที่เป็นลูกค้าขององค์กร เนื่องจากค่านิยมของคนแต่ละพื้นที่ย่อมมีความแตกต่างกันดังนั้นพฤติกรรมก็ต่างกันด้วย ถ้าพนักงานได้รับรู้ค่านิยมของลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติก่อน เมื่อต้องให้บริการจะได้เลือกการปรับความรู้สึก ความคิด การแสดงออกที่เหมาะสม

6.3.4 ผลจากการศึกษาพบว่าแทบทุกองค์กรจะมีกฎการแสดงความรู้สึกให้กับพนักงานปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นเหตุให้พนักงานต้องควบคุมอารมณ์และแสดงออก ดังนั้นกฎหรือนโยบายที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และไม่เกิดความเครียด (Yagil, 2008)

6.3.5 จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงและมีอิสระในการทำงานมักจะเลือกการแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกน้อยลง นั้นหมายความว่าผู้บริหารองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถควรส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างสรรค์มากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเพื่อเกิดความพึงพอใจในที่สุด ซึ่งในทางเดียวกันจะเกิดผลดีกับพนักงานด้วยเมื่อไม่ต้องความรู้สึกที่ไม่สอดคล้องก็จะไม่เกิดความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์ในที่สุด

#### 6.4 ข้อจำกัดและแนวทางการดำเนินวิจัยในอนาคต

ถึงแม้ว่าการศึกษาวินิจฉัยนี้จะพยายามขจัดข้อจำกัดในการดำเนินการวิจัยในหลายๆเรื่อง แต่ก็ยังคงมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ดังต่อไปนี้

6.4.1 การศึกษาวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะพนักงานในโรงแรมซึ่งเป็นพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการบริการลูกค้าโดยเฉพาะชาวต่างชาติมาพอสมควร ซึ่งอาจมีความแตกต่างจากพนักงานบริการส่วนหน้าในอาชีพอื่นๆ เช่น พนักงานร้านอาหาร ซึ่งผลของการศึกษางานวิจัยนี้อาจจะนำไปอ้างอิงของกลุ่มตัวอย่างอื่นได้ค่อนข้างยาก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในอนาคตผู้วิจัยอาจจะทำการศึกษาพนักงานบริการส่วนหน้าในบริษัทอื่นๆ เช่น ร้านอาหาร ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ที่ต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติหลากหลายเชื้อชาติ

6.4.2 จากผลการศึกษาพบว่าการมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรต้นไม่มีความสัมพันธ์กับการแสดงความรู้สึกแบบไม่สอดคล้อง (surface acting) และไม่เป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างดีโดยไม่แสดงความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับความรู้สึกภายใน รวมถึงอาจจะเป็นเพราะลูกค้าเป็นชาวต่างชาติด้วย จากผลตรงนี้ผู้วิจัยที่จะดำเนินการวิจัยในครั้งต่อไปอาจจะนำเอาปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร (Organizational factors) เหล่านี้ เช่น กฎการแสดงความรู้สึก การมีอิสระในการทำงาน ไปเป็นตัวแปรแทรก (mediator) หรือ ตัวแปรกำกับสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional labor) และผลลัพธ์ (Consequences) เพื่อเป็นการขยายต่อแนวคิด (Johnson and Spector, 2007)

6.4.3 ในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาตัวแปรกำกับเพียงตัวเดียวคือ พฤติกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงาน และกฎการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกและความพยายามในการแสดงความรู้สึกเท่านั้น แต่ยังคงขาดตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกขณะทำงานและผลลัพธ์ ซึ่งงานวิจัยในอนาคตควรหาตัวแปรที่มาจากช่วยลดระดับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความไม่สอดคล้องในการแสดงความรู้สึกและความอ่อนล้าทางอารมณ์ หรือหาตัวแปรที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการแสดงความรู้สึกและความอ่อนล้าทางอารมณ์

## รายการอ้างอิง

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เอช.เอ็น.กรุ๊ป

Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., & Groth, M. (2010). Following Display Rules in Good or Bad Faith?: Customer Orientation as a Moderator of the Display Rule-Emotional Labor Relationship. *Human Performance*, 23, 101-115.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 394-408.

Bono, J. E., & Vey, M. A. (2004). *Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research*.

Brotheridge, C. e. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), 17-39.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (second ed.). New York: Taylor & Frank Group, LLC.

Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & T., T. C. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (10), 2120-2135.

Chen, C.-F., & Kao, Y.-L. (2012 ). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *Tourism Management*, 33, 868-874.

Chu, K. H.-L. and S. K. Murrmann (2006). "Development and validation of the hospitality emotional labor scale." *Tourism Management* 27: 1181-1191.

- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Constanti, P., & Gibbs, P. (2005). Emotional labour and surplus value: the case of holiday 'reps'. *The Service Industries Journal*, 25(1), 103-116.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.  
doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Fornell, C. and D. F. Larcker(1981). "Evaluating Structure Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors." Journal of Marketing Research18: 39-50.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call Center Simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301-331.
- Gordon, S. L. (1989). Institutional and impulsive orientations in selective appropriating emotions to self. In D. D. Franks & D. McCarthy (Eds.), *The sociology of emotions: Original essays and research papers* (pp. 115–136). Greenwich, CT: JAI Press.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal* 46, 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "Service With a Smile" Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.



- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271-299.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1975). "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology* **60**(2): 159-170.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139-151.
- Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology, 85*, 551-575.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review, 11*(1), 88-102.
- H. Huhtala, & Parzefall, M. R. (2007.). A review of employee wellbeing and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management, 16*, 299-306.
- IPLIK, F. N., TOPSAKAL, Y., & IPLIK, E. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy *International Review of Management and Marketing, 4*(3), 175-186
- Janssen, A. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behavior of job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 347-364.
- Johnson, H. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 319-333.
- Kim, H. J., Shin, K., & Umbreit, T. (2008). Hotel job burnout: the role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management, 26*(2), 421-434.
- Kline, R. B. (1999). *The handbook of psychological testing* (2 ed.). London: Routledge.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, The Guilford Press, New York.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: the heart of Hoschschild's work. *Management Communication Quarterly, 14* (1), 8-49.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. : New York: Oxford University Press.

- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling, 11*, 320-341.
- Matsumoto, D., Yoo, S. H., Hirayama, S., & Petrova, G. (2005). Development and validation of a measure of display rule knowledge: The display rule assessment inventory. *Emotion, 5*, 23-40.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99-113.
- McDonald, R. P., & Ho, M.-h. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods, 7*(1), 64-82.
- Modekurti-Mahato, M., Kumar, P., & Raju, P. G. (2014). Impact of Emotional Labor on Organizational Role Stress – A Study in the Services Sector in India. *Procedia Economics and Finance, 11*(Supplement C), 110-121.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review, 21*(4), 986-1010.
- Patterson, P. G., McColl-Kennedy, J. R., Smith, A. K., & Lu, Z. (2009). Customer Rage: Triggers, Tipping Points, and Take-Outs. *California Management Review, 52*(1), 1-23.
- Peng, K. Z., Wong, C.-S., & Che, H.-S. (2010). The missing link between emotional demands and exhaustion. *Journal of Managerial Psychology, 25*(7), 777-798.
- Pizam, A., & Shani, A. (2009). The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers' Perspectives. *Anatolia, 20*(1), 134-150. doi:10.1080/13032917.2009.10518900
- Shin, I., Hur, W.-M., & Oh, H. (2015). Essential precursors and effects of employee creativity in a service context Emotional labor strategies and official job performance *Career Development International, 20* ( 7), 733-752.
- Singh, J., & Goolsby, J. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service. *Journal of Marketing Research, 31*(4), 558-570.
- Sperber, A. D. (2004). Translation and validity of Study Instruments for Cross-Cultural Research. *Gastroenterology, 126*, s124-128.

- Van Dijk P & Kirk A (2006) Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management and Organization* 12 (2): 101-115
- Wong, J.-Y., & Wang, C.-H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*, 30(2), 249-259.
- Xu, S., Martinez, L. R., & Lv, Q. (2017). Communication is Key: The Interaction of Emotional Labor Strategies on Hotel Supervisors' Turnover Intentions in China. *Tourism Analysis*, 22(2), 125-137.
- Yuan, K., Wu, R., & Bentler, P.M. (2010). "Ridge structural equation modelling with correlation matrices for ordinal and continuous data." *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*64: 107-133.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (1996). *Services marketing*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ภาคผนวก ค ประวัติผู้วิจัย



## แบบสอบถามวิจัย

เรื่อง ผลกระทบของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานที่มีต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์  
ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ โดยข้อคำถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานบริการส่วนหน้าเกี่ยวกับความรู้สึกขณะทำงาน ปัจจัยเชิงเหตุและผลกระทบ รวมถึงพฤติกรรมสร้างสรรค์

---

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านเติมข้อความหรือใส่เครื่องหมาย/ ลงในช่อง ( ) ตามความเป็นจริง

1. เพศ

( ) ชาย                      ( ) หญิง

2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 21 ปี                      ( ) 21 – 30 ปี  
( ) 31 – 40 ปี                      ( ) 41 – 50 ปี  
( ) 51 – 60 ปี                      ( ) มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

( ) มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า                      ( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.  
( ) อนุปริญญา / ปวส.                      ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในองค์กรปัจจุบัน ..... ปี.....เดือน

5. ประสบการณ์ในการทำงานเป็นพนักงานบริการส่วนหน้า .....ปี



ไม่เห็นด้วย เห็นด้วย เมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ.....อย่างยิ่ง

อย่างยิ่ง

1. ฉันรู้สึกเหนื่อยล้า เมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	1	2	3	4	5
2. ฉันรู้สึกว่าต้องใช้พลังมากกว่าปกติในการทำงานเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	1	2	3	4	5
3. ฉันรู้สึกเคร่งเครียดเมื่อตื่นขึ้นมาตอนเช้าเมื่อนึกถึงการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	1	2	3	4	5
4. ฉันรู้สึกหมดแรงในการทำงาน เมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	1	2	3	4	5
5. ฉันรู้สึกอึดอัดเวลาที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	1	2	3	4	5
6. ฉันรู้สึกว่าฉันต้องทำงานของตนเองมากขึ้น เมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	1	2	3	4	5
7. ฉันรู้สึกตึงเครียดกับการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ	1	2	3	4	5

ไม่เห็นด้วย เห็นด้วย เวลาที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ.....อย่างยิ่ง

อย่างยิ่ง

1. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะให้บริการลูกค้าด้วยความเป็นมิตรและยิ้มแย้มแจ่มใส	1	2	3	4	5
2. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะทำให้ลูกค้ารู้สึกดี	1	2	3	4	5
3. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะบริการและปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างคล่องแคล่วและกระตือรือร้น	1	2	3	4	5
4. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะแสดงอารมณ์เชิงบวกต่อลูกค้า	1	2	3	4	5
5. องค์กรของฉันคาดหวังว่า ฉันจะยับยั้งอารมณ์ที่ไม่ดีและไม่แสดงอารมณ์เสียใส่ลูกค้า	1	2	3	4	5
6. องค์กรของฉันคาดหวังว่าฉันจะพยายามสร้างทำเป็นว่าอารมณ์ดีมีความสุข	1	2	3	4	5
7. ฉันถูกคาดหวังจากองค์กรของฉันว่า ฉันจะไม่แสดงความโกรธหรือแสดงการดูถูกลูกค้าขณะทำงาน	1	2	3	4	5

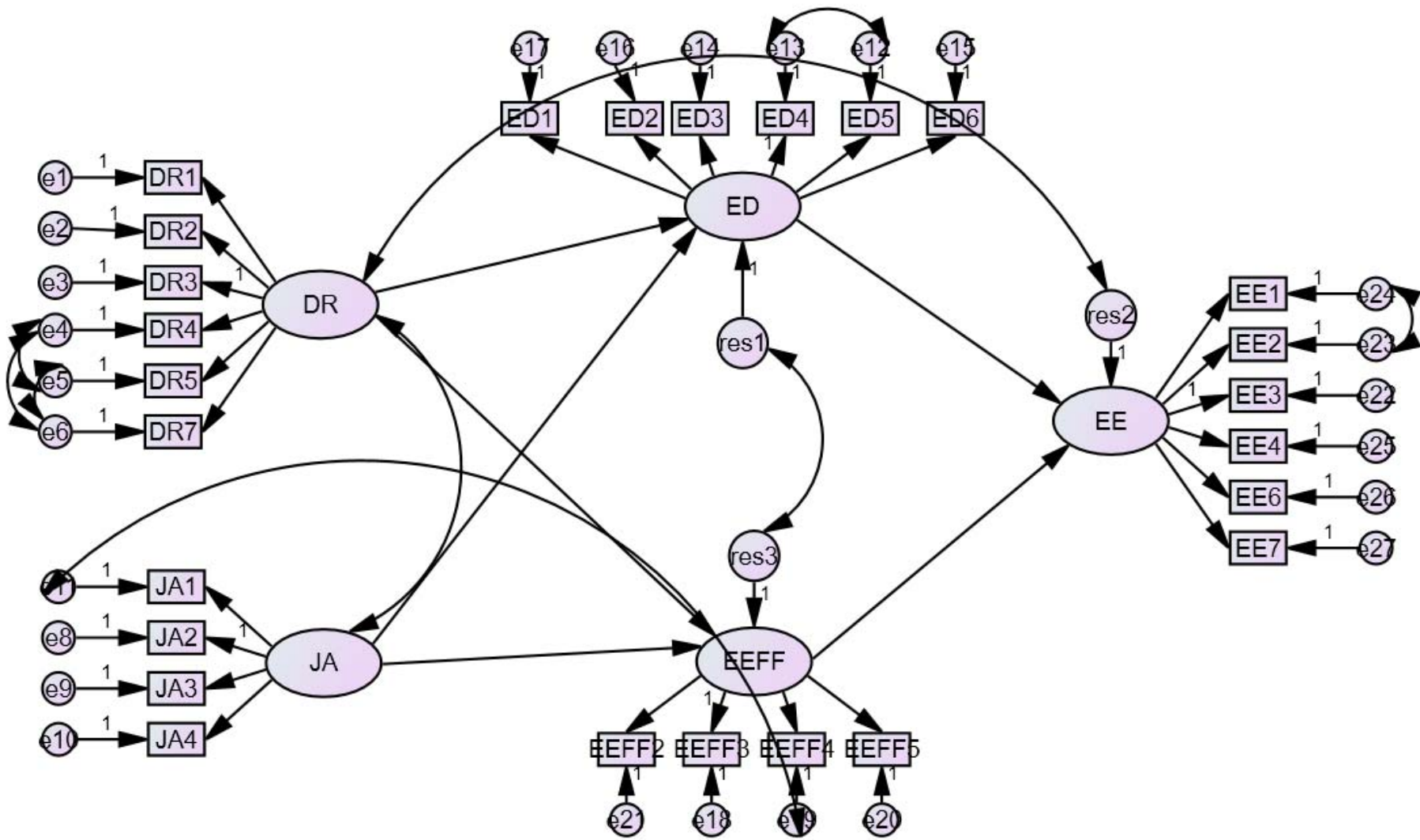
ไม่เห็นด้วย เห็นด้วย เมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ .....อย่างยิ่ง

อย่างยิ่ง

1. ฉันมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจว่าจะให้บริการอย่างไร	1	2	3	4	5
2. ฉันมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละสถานการณ์ตามความเหมาะสม	1	2	3	4	5
3. ฉันสามารถใช้วิจารณญาณส่วนตัวในการให้บริการได้	1	2	3	4	5
4. ฉันมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน	1	2	3	4	5
5. ฉันสามารถตัดสินใจในเรื่องงานได้ตามที่เห็นสมควร	1	2	3	4	5

\*\*\*\*\*ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในตอบแบบสอบถาม\*\*\*\*\*





## ภาคผนวก ค

ประวัติผู้วิจัยโดยย่อ

### 1. อาจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคระวนิชชา

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1 หมู่ 3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ. เพชรบุรี 76120

โทรศัพท์ 089-7440985 โทรสาร 032-594022

Email: [akkawanitcha@hotmail.com](mailto:akkawanitcha@hotmail.com), [chuanchuen@ms.su.ac.th](mailto:chuanchuen@ms.su.ac.th)

### การศึกษา

- ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2557)
- Master of Business Administration, Webster University, Thailand (2548)
- ศิลปะศาสตร์บัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ (เกียรตินิยมอันดับ1) มหาวิทยาลัยสยาม (2536)

### ประสบการณ์การทำงาน

- อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2545-ปัจจุบัน
- อาจารย์พิเศษ Webster University, Thailand พ.ศ. 2547-2548

### ประสบการณ์การบริหาร

- ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปัจจุบัน
- ประธานหลักสูตรการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2550-2552
- ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2548-2549

### ผลงานวิจัย

- สุธรรม รัตน์โชติ และคณะ. (2551). *แผนที่ทุนทางสังคม: อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

- Akkawanitcha, C. and Patterson, P.G. (2011). *Antecedent and outcomes of emotional labor: The moderating role of coworker support and customer verbal aggression*. The 4<sup>th</sup> Business Management Research Conference, Chiang Mai, Thailand, 18 November, 2011. p 23.
- Akkawanitcha, C., Patterson, P., Buranapin, S., & Kantabutra, S. (2015). Frontline employees' cognitive appraisals and well-being in the face of customer aggression in an Eastern, collectivist culture. *Journal of Services Marketing*, Volume 29 No. 4, pp. 268 - 279.
- อมรินทร์ เทวตา และชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2558) “การปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมของแบบวัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง”. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันเอกชนแห่งประเทศไทย. ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 เดือนมิถุนายน ถึง ธันวาคม 2558. หน้า 11-17
- อมรินทร์ เทวตา, เอกกฤต เลิศวิทยาประดิษฐ์, ชวนชื่น อัครกะวณิชชา, ฐิติพร สำราญศาสตร์ และ รชกร วชิรสิโรตม (2558). การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (SDL) โดยการทำแผนธุรกิจเพื่อพัฒนา SDL ตามแนวคิดคุณลักษณะส่วนบุคคล ทนวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- Akkawanitcha, C. (2015). *The moderating role of organizational identity on frontline employee emotional labor*. International Conference on Social Sciences and Information (SSR-SSI 2015), Tokyo, Japan, 29-30, November, 2015. p 75.
- ชวนชื่น อัครกะวณิชชา และ อมรินทร์ เทวตา. (2559). ผลกระทบของการแสดงความรู้สึกลักษณะทำงานที่มีต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ: บทบาทของตัวแปรกำกับสมรรถนะทางวัฒนธรรม. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 หน้า 1-13

- Tawata, A., Leardwitayapradit, A., Akkawanitcha, C., Wachirasirodom, R. and Sumransat, T. (2016), Self-directed Learning Improvement through Business Plan Development, *Knowledge Management*, Volume 16, Issue 4, pp 1-12
- ชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2560). สถานะทางสังคมของพนักงานบริการส่วนหน้าและการรับมือกับความก้าวร้าวของลูกค้า. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. ปีที่ 39 ฉบับที่ 151 ประจำเดือนมกราคม-มีนาคม 2560.
- Akkawanitcha, C. and Patterson, P., (2017) "A contingency model of "Face" loss in service encounters: an Eastern cultural context", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 Issue: 6, pp.1122-1144

#### ที่ปรึกษางานวิจัยนักศึกษา

- รวิชา เหลืองอรุณ ชูติมน ปานอำพันธ์ และชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2558). "การคิดแก้แค้นของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อเผชิญกับลูกค้าที่ก้าวร้าว". การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เชียงราย ครั้งที่ 1 "สหวิทยาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน" ณ โรงแรมเวียงอินทร์, เชียงใหม่. 23-24 มีนาคม 2558. หน้า 250 (รางวัลระดับดีเด่น)
- กฤติยา กาญจนกุล ณิชชัย ดำรงค์ศักดิ์กุล และชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2558) "พฤติกรรมการโกงของผู้ใช้บริการแท็กซี่มิเตอร์". การประชุมวิชาการระดับชาติ "พิบูลสงครามวิจัย" ประจำปี 2558 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 13-14 กุมภาพันธ์ 2558. หน้า 57
- อนุภัทร พานิชย์สุภมงคล เนตรชนก ปัทม งามตา เสี่ยจันทร์บริบูรณ์ และชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2559) "การแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงานบริการส่วนหน้า". โครงการประชุมวิชาการเครือข่ายด้านการจัดการชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ระดับชาติ ครั้งที่ 1 คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 6 กุมภาพันธ์ 2559. หน้า 674-684

- ประภาพรรณ จุทองคำ ปรีณ ธนะภักพัฒนา อัจฉรา ลาตนาเลา และชวนชื่น อัคระวณิชชา. (2560) “การรับมือกับลูกค้าที่มีปัญหาในสถานบันเทิงของพนักงานบริการส่วนหน้า”. การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติด้านบริหารธุรกิจครั้งที่ 5 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ณ โรงแรมดิเอ็มเพรส, เชียงใหม่. 9-10 มีนาคม 2560. หน้า (รางวัลนำเสนอผลงานวิจัยภาคบรรยาย)
- อานันท์ รุจิวารรัตน์ และชวนชื่น อัคระวณิชชา. (2560) “ความเครียดของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้แสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน”. การประชุมวิชาการระดับชาตินวัตกรรมทางการจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน กระจายวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ โรงแรมดุสิตธานี, เพชรบุรี. 29 มิถุนายน 2560. หน้า11-12 (Best paper award)
- อัครพล ดิศผดุง และชวนชื่น อัคระวณิชชา. (2560) “อิทธิพลของปัจจัยเอื้อต่อการทำงานที่ส่งผลต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริษัท ไทยอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผาไทย จำกัด”. การประชุมวิชาการระดับชาติ นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน กระจายวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ โรงแรมดุสิตธานี, เพชรบุรี. 29 มิถุนายน 2560. หน้า13-14
- ชุติกาญจน์ ตั้งทวี และชวนชื่น อัคระวณิชชา. (2560) “ผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม และการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่”. การประชุมวิชาการระดับชาตินวัตกรรมทางการจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน กระจายวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ โรงแรมดุสิตธานี, เพชรบุรี. 29 มิถุนายน 2560. หน้า61-62
- ศวรรยา ใจชาญสุขกิจ และชวนชื่น อัคระวณิชชา. (2560) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง”. การประชุมวิชาการระดับชาติ นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน กระจายวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ โรงแรมดุสิตธานี, เพชรบุรี. 29 มิถุนายน 2560. หน้า 63-64

- วิชาญ นุชนารถ และชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2560) “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานโรงแรมย่านสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร”. การประชุมวิชาการระดับชาติ นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ โรงแรมดุสิตธานี, เพชรบุรี. 29 มิถุนายน 2560. หน้า 65-66

## 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมารินทร์ เทวตา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ม.3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

### ติดต่อ

โทรศัพท์ 0813823735 โทรสาร 032594022 อีเมลล์ amarin@ms.su.ac.th

### การศึกษา

- Ph.D. (Knowledge Management) 2558 Chiang Mai University
- Master of Business Administration in Information System Management 2542 Southeastern University, the U.S.A
- Business Administration 2539 Chiang Mai University

### การทำงาน

- เจ้าหน้าที่การเงิน ธนาคารนครหลวงไทย สาขาซอยสันทราย เชียงใหม่ 2539-2540
- เจ้าหน้าที่โครงการ ฝ่ายอุตสาหกรรม สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย 2544-2545
- อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2545-ปัจจุบัน
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2545 – 2551
- หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป 2556-2557
- รองคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย 2556-ปัจจุบัน

## งานวิจัย

- สุธรรม รัตน์โชติ และคณะ. (2551). *แผนที่ทุนทางสังคม: อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- จิตรลดา บุรพรัตน์, อมรินทร์ เทวตา และ สกลวัฒน์ เศรษฐกุล. (2553). *การเชื่อมโยงกรอบความคิดกับแผนที่มโนทัศน์เพื่อถอดรหัสการสร้างเสริมสุขภาพในชุมชนบ้านยั้งเมิน*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการรักษาสภาพ
- เฉลิมพล คงจิตต์, อวยพร ตันมุขกุล, อมรินทร์ เทวตา, ธีฎญภรณ์ ใจมั่ง และ วรณภา พิพัฒน์ธนวงศ์. (2554). *การดำเนินการตามมาตรฐานระบบการด้านยาเสพติดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- อมรินทร์ เทวตา และจิราวิทย์ ญาณจินดา. (2557). *การผลิตหนังสือในเวลารว่างของนักเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง*. วารสารไอซีทีศิลปากร, 1(1) : 54-66.
- อมรินทร์ เทวตา และคณะ. (2557). *การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (SDL) โดยการทำแผนธุรกิจเพื่อพัฒนา SDL ตามแนวคิดคุณลักษณะส่วนบุคคล*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อมรินทร์ เทวตา และชวนชื่น อัคระวงษ์ชา. (2558). *การปรับเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมของแบบวัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง*. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 21(2) : 11-17.
- อมรินทร์ เทวตา และจิราวิทย์ ญาณจินดา. (2559). *การทำงานร่วมกันของนักเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อความตระหนักเกี่ยวกับการป้องกันปัญหาหมอกควันในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย*. *วารสารศูนย์ศึกษาเอเชียตะวันออก*, 16(2) : 197-213.
- Tawata, A. and Yodmongkol, P. (2011). Learning in the context of inappropriate Internet use among students of a provincial high school in Northern Thailand. In V. Ribiere and L. Worasinchai (Eds.), *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*, 27-28 October, 2011, Bangkok, Thailand.

- Tawata, A. (2012). Situational analysis to improve students' Internet use in a Thai high school. *Proceedings of The 6<sup>th</sup> International Conference on Software, Knowledge, Information Management and Application (SKIMA)*, 9-11 September, 2012, Chengdu, China.
- Tawata, A., Jaimung, T. and Wachirasirodom, A. (2013). A knowledge model for a high school student assessment of risk behaviors. In G. Lee (Eds.), *Proceedings of 2013 International Conference on Management Innovation and Business Innovation*, 21-22 April, 2013, Singapore. 473-478.
- Tawata, A., Yodmongkol, P., Chakpitak, N. and Sureephong, P. (2015). Active learning in high school students' leisure time. *The International Journal of Assessment and Evaluation*, 22(1): 1-10.
- Tawata, A. (2015). Teachers' learning for improving students' Internet use in a Thai High School. In H. Ali Abed Al-asadi and H. Yaghoubi (Eds.), *Proceedings of 2015 SSR International Conference on Social Sciences and Information*, 29-30 November, 2015, Tokyo, Japan. 51-55.
- Tawata, A., Yodmongkol, P., Chakpitak, N., and Sureephong, P. (2016). Impacts of e-Learning on high school students: The role of conventional interaction. *The International Journal of Science, Mathematics and Technology Learning*, 23(1) : 19-27.
- Tawata, A., Leardwitayapradit, A., Akkawanitcha, C., Wachirasirodom, R., and Sumransat, T. (2016). Self-directed learning improvement through business plan development. *Knowledge Management*, 16(4) : 1-12.

#### บทความวิชาการตำรา และหนังสือ

- Tawata, A. (2005). An evaluation system for national research and development project. *Proceedings of International Conference on Operations Research Applications in Infrastructure Development*, 27-29 December, 2005, Bangalore, India.



- Tawata, A. (2006). Management Information System: Definition and Attribution. *Proceedings of the International Conference on Business and Information*, 12-14 July, 2006, Singapore.
- อมรินทร์ เทวตา. (2556). *การจัดการดำเนินงาน*. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ชวนชื่น อัศวะวณิชชา และ อมรินทร์ เทวตา. (2559). ความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ: บทบาทของตัวแปรกำกับสมรรถนะทางวัฒนธรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 11(1) : 1-16.
- อมรินทร์ เทวตา. (2560). *การเรียนรู้ในขณะทำงาน : กรณีศึกษาการทดลองให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อทำแผนธุรกิจ*. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร