

The Structural Equation Model of Leadership Affecting Employee Loyalty in Company A's Tourism Service Business through Organizational Support and Internal Communication as Moderating Variables

Thanida Kitjarak ^{1*}, Teerasak Sukaboorn ² and Sudtirak Nutchanat ³

¹ Business Administration, Management, Southeast Asia University

² Business Administration, Management, Southeast Asia University

³ Independent Researcher

* Corresponding author. E-mail: ood_04@hotmail.com

ABSTRACT

This research aimed to (1) examine the levels of leadership, organizational support, internal communication, and employee loyalty, and (2) study the structural equation model of leadership affecting employee loyalty through organizational support and internal communication as moderating variables. This is a quantitative study. The research instrument used was a questionnaire, and data were collected from a sample of 500 employees working in the tourism service sector of Company A under concept of Comrey and Lee (1992). The sample was selected using probability sampling and simple random sampling methods. The statistical tools used in this research included mean, standard deviation, coefficient of variation, and structural equation modeling (SEM) analysis using the ADANCO 2.7 software.

The research findings revealed that: (1) The overall level of the variables used in the study was at a high level ($\bar{X}$ =4.04, S.D.=.549). Specifically, leadership, organizational support, internal communication, and employee loyalty had mean scores of 4.04, 3.99, 4.07, and 4.06, respectively, with standard deviations of .584, .533, .526, and .553, respectively, and (2) The structural equation model demonstrated that leadership influences employee loyalty in the tourism service business of Company A through organizational support and internal communication as mediating variables. The total empirical influence (TE), ranked from highest to lowest, was internal communication (TE=0.858), organizational support (TE=0.812), and leadership (TE=0.803). This implies that internal communication plays a more significant role in employee performance in the tourism service business of Company A than leadership and organizational support. Therefore, the company should enhance communication methods to improve effectiveness, ensuring clarity in employee operations. Furthermore, effective communication must result from both organizational support and leadership.

Keywords: Leadership, Organizational Support, Internal Communication, Employee Loyalty, Tourism Service Business

โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการ ภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก ผ่านการสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ

ธนิดา กิจจาร์ักษ์^{1*}, ธีรศักดิ์ สุขบุญ² และ สุตที่รัก นุชนาด³

¹ คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

² คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

³ นักวิจัยอิสระ

* Corresponding author. E-mail: ood_04@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงาน และ (2) ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานผ่านการสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ทำการเก็บกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก จำนวน 500 คน โดยการคำนวณตามสูตรของ Comrey and Lee (1992) สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการอาศัยความน่าจะเป็นและใช้การสุ่มอย่างง่าย สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมทางสถิติ ADANCO2.7

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาพรวมของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D.=.549) โดย ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04, 3.99, 4.07 และ 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ที่ .584, .533, .526, และ .553 ตามลำดับ และ (2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก ผ่านการสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ โดยเรียงค่าอิทธิพลรวมเชิงประจักษ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การสื่อสารภายใน (TE=0.858) การสนับสนุนจากองค์กร (TE=0.812) และภาวะผู้นำ (TE=0.803) ส่งผลโดยรวมต่อความภักดีของพนักงาน แปลความได้ว่า การสื่อสารภายในในองค์กรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานภายในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก มากกว่าภาวะผู้นำ และการสนับสนุนจากองค์กร ดังนั้นบริษัทควรมีการสนับสนุนวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานเกิดความชัดเจน และการสื่อสารที่ชัดเจนจะต้องเป็นผลที่มาจากการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในสายงานและจากภาวะผู้นำเช่นกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การสนับสนุนจากองค์กร, การสื่อสารภายใน, ความภักดีของพนักงาน, ธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยว

© 2025 JISSD: Journal of Integration Social Sciences and Development

บทนำ

ประเทศไทยนับว่าเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองหลวงที่มีความสำคัญในฐานะศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม โดยในปี 2567 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้ตั้งเป้าหมายในการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวรวม 3 ล้านล้านบาท แบ่งเป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจำนวนกว่า 35 ล้านคน และการเดินทางภายในประเทศโดยคนไทยมากกว่า 200 ล้านคน-ครั้ง (ฐานเศรษฐกิจ, 2567) เป้าหมายนี้สะท้อนให้เห็นถึงความหวังในการฟื้นฟูเศรษฐกิจภายหลังจากสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การที่ประเทศไทยกลับมาเป็นที่นิยมในระดับสากลอีกครั้ง นับเป็นสัญญาณบวกที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2567)

แม้จะมีทิศทางที่ดูสดใส ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570) จากคณะรัฐบาลที่ได้จัดทำขึ้น แต่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทางการเมือง ความแปรเปลี่ยนของพฤติกรรมนักท่องเที่ยว การแข่งขันที่รุนแรงจากประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงผลกระทบจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภคและการเลือกจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวอย่างรวดเร็วจาก AI หรือปัญญาประดิษฐ์ที่เข้ามามีอิทธิพลอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566) การเพิ่มขึ้นของช่องทางออนไลน์ การเกิดขึ้นของแพลตฟอร์มการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น Airbnb Booking.com หรือ Traveloka ทำให้การแข่งขันในตลาดท่องเที่ยวไม่จำกัดเพียงในเชิงภูมิศาสตร์ แต่เป็นการแข่งขันที่ใช้ทั้งเทคโนโลยี กลยุทธ์ทางการตลาด และคุณภาพการบริการอย่างเข้มข้น (Tribe & Paddison, 2023) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งประกอบด้วยโรงแรม บริษัทนำเที่ยว ร้านอาหาร ธุรกิจขนส่ง และบริการความบันเทิงต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับคลื่นความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น การแข่งขันอันเข้มข้น และความจำเป็นในการสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยในระดับสากลนั้น ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและภาคีที่กลายมาเป็นหัวใจสำคัญ เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นแนวหน้าในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ถ่ายทอดความรู้สึกอบอุ่น เป็นมิตร และสร้างความประทับใจให้แก่ผู้มาเยือน (MGR Online, 2567) ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเกิดจากทัศนคติ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมการเติบโตภายในองค์กรอย่างแท้จริง ทว่าในสถานการณ์ปัจจุบัน ธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยกลับกำลังเผชิญกับปัญหาอัตราการลาออกที่สูง การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างต่อเนื่อง และผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ ซึ่งทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องหา กลยุทธ์เพื่อรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้อย่างยั่งยืน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2567) โดยหนึ่งในแนวทางสำคัญที่ปรากฏอย่างเด่นชัดผ่านการจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมาก คือ การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นองค์ประกอบหลักที่หล่อหลอม “ความภาคภูมิใจของพนักงาน” ให้หยั่งรากลึกในองค์กรและผลักดันศักยภาพการให้บริการสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง (Güttel et al., 2023)

ในโลกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจบริการที่เน้นประสบการณ์ของลูกค้าเป็นแกนกลางอย่างอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งพนักงานมิใช่เพียงแรงงานแต่เป็นผู้ถ่ายทอดคุณค่าขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง (Wang et al., 2024) ปัจจัยสำคัญที่สามารถหล่อหลอมให้บุคลากรเหล่านี้เกิดความผูกพัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบเชิงลึกที่สอดประสานกันอย่างซับซ้อน ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสนับสนุนจากองค์กร และกลไกการสื่อสารภายใน (Goel & Rashmi, 2023) ซึ่งล้วนแต่มีบทบาทมิใช่เพียงในเชิงนโยบาย หากแต่ยังส่งผลโดยตรงต่อจิตวิทยาและพฤติกรรมของพนักงานในระดับปัจเจก โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนกลางในการปลุกพลังภายในของบุคลากร ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน จะสามารถผลักดันให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน เกิดความเชื่อมั่นต่อทิศทางขององค์กร และพร้อมจะพัฒนาตนเองให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Susanto et al., 2023) ทั้งนี้แนวคิดด้านภาวะผู้นำได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การเน้นอำนาจจากเบื้องบนในรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบังคับ (Authoritarian Leadership) ที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างและการควบคุม ไปจนถึงภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำแบบเอื้ออาทร (Servant Leadership) และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-Centered Leadership) ที่ให้ความสำคัญกับการรับฟัง สร้างสัมพันธ์เชิงบวก และการเติบโตไปพร้อมกันระหว่างผู้นำกับทีมงาน ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเขาไม่ได้เป็นเพียงฟันเฟืองหนึ่งขององค์กร แต่คือผู้มีส่วนสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมให้เป็นจริง (Gil-Cordero et al., 2023)

แม้ผู้นำจะมีบทบาทในการขับเคลื่อนพลังของบุคลากรได้อย่างมีนัยยะ แต่หากปราศจาก “การสนับสนุนจากองค์กร” อย่างจริงจัง ก็อาจทำให้แรงจูงใจนั้นเลือนหายไปได้ในที่สุด เพราะพนักงานต้องการมากกว่าคำพูดหรือแรงบันดาลใจ หากต้องการ “โครงสร้างสนับสนุน” ที่ชัดเจนและจับต้องได้ ไม่ว่าจะเป็นการให้โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ การได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม การมีสวัสดิการที่ครอบคลุม การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสมดุลชีวิต (Utomo et al., 2023) ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าในตนเอง และพร้อมจะลงทุนเพื่อ

พัฒนาตนเองในระยะยาว ในแนวคิด “Perceived Organizational Support” ซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในงานวิจัยทางด้านพฤติกรรมองค์กร ของ To and Huang (2022) ทำการอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า เมื่อพนักงานรู้สึกว่างค์กรให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่จะเกิดความภักดีต่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังจะเกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความไว้วางใจต่อผู้บริหาร และพร้อมที่จะตอบแทนองค์กรด้วยความทุ่มเทอย่างสูงสุด พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจึงไม่เพียงแต่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ แต่ยังมีแนวโน้มที่จะกลายเป็น “ผู้มีบทบาท” ในการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ร่วมกับองค์กร

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยทั้งสองข้างต้นก็ยังไม่เพียงพอที่จะปลูกฝังแห่งความผูกพันและความภักดีได้อย่างสมบูรณ์ หากขาดซึ่ง “การสื่อสารภายในองค์กร” ที่มีคุณภาพ เพราะการที่พนักงานจะรู้สึกเชื่อมโยงกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องเกิดจากการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และมีทิศทางชัดเจน โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่แค่การส่งสารจากผู้บริหารไปยังพนักงานเท่านั้น แต่หมายถึงการเปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างแท้จริง ทั้งในลักษณะบนลงล่าง (Top-down communication) ที่ช่วยถ่ายทอดเป้าหมายและนโยบายให้พนักงานเข้าใจอย่างถ่องแท้ ล่างขึ้นบน (Bottom-up communication) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางที่สร้างสรรค์ และในแนวนราบ (Horizontal communication) ที่เชื่อมโยงทีมงานเข้าด้วยกัน (Yue et al., 2021) ลดความขัดแย้ง สร้างพลังร่วม และเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน หากขาดการสื่อสารที่ดี พนักงานจะรู้สึกโดดเดี่ยว ไม่เห็นคุณค่าของตนเองในองค์กร ไม่เข้าใจเป้าหมายร่วม และไม่สามารถทุ่มเทให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่ ความภักดีจึงไม่สามารถหยั่งรากได้ในสถานะแวดล้อมเช่นนั้น (Verčič, 2021) ดังนั้น การหลอมรวมกันอย่างสมดุระหว่างภาวะผู้นำที่เข้าใจและใส่ใจพนักงาน การสนับสนุนจากองค์กรที่มั่นคงและต่อเนื่อง และการสื่อสารภายในที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม จึงเป็นเสมือนกลไกสามประสานที่ส่งเสริมให้เกิดความภักดีของพนักงานอย่างแท้จริงในระดับลึก ซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพไว้ได้ในระยะยาวเท่านั้น หากยังส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งอีกด้วย (Khalid et al., 2024)

จากประโยคข้างต้น การเชื่อมโยงตัวแปรทั้งสามเข้าสู่วิธีการวิจัยเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลร่วมกันที่มีต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการการท่องเที่ยว ถือเป็นแนวทางที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึก และยังเป็นการพัฒนาทฤษฎีเชิงนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างตรงจุด และช่วยเปิดเผยให้เห็นว่าองค์กรควรปรับทิศทางด้านภาวะผู้นำ การให้การสนับสนุน และการสื่อสารภายในอย่างไร จึงจะสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งการศึกษา “โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการการท่องเที่ยว” โดยจะใช้ตัวแปร “การสนับสนุนจากองค์กร” และ “การสื่อสารภายในองค์กร” เป็นตัวแปรกำกับ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการออกแบบนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรบริการด้านการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสมดุระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรและคุณค่าของพนักงานในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการการท่องเที่ยวของบริษัท ก
2. เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการการท่องเที่ยวของบริษัท ก ผ่านการสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในธุรกิจบริการการท่องเที่ยวของบริษัท ก จำนวน 856 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในธุรกิจบริการการท่องเที่ยวของบริษัท ก จำนวน 500 คน ผ่านการคำนวณตามสูตรของ Comrey and Lee (1992) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมาก (Very Good) โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่ม

ที่สามารถระบุประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้ชัดเจน จึงเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นพนักงานภายในองค์กรที่ง่ายต่อการเก็บแบบสอบถาม สามารถเก็บกับกลุ่มตัวอย่างได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวผ่านการสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัยโดยเครื่องมือในการเก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยส่วนที่ 1-4 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ จำนวน 20 ข้อ การสนับสนุนจากองค์กร จำนวน 12 ข้อ การสื่อสารภายใน จำนวน 12 ข้อ และความภักดีของพนักงาน จำนวน 8 ข้อ

โดยตอนที่ 1-4 มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยข้อคำถามที่ใช้เป็นมาตราส่วนประมาณค่าในการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (Likert Scale) และกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best (1977) ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึงระดับความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึงระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึงระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึงระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3. สมมติฐานการวิจัย

- 3.1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการสนับสนุนจากองค์กร
- 3.2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายใน
- 3.3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของพนักงาน
- 3.4 การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของพนักงาน
- 3.5 การสื่อสารภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของพนักงาน
- 3.6 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีของพนักงานผ่านการสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังนี้

- 4.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน ความภักดีของพนักงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างนิยามตัวแปรและดัชนีชี้วัดข้อคำถาม
- 4.2 สร้างแบบสอบถามและข้อคำถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่กำหนดตามดัชนีชี้วัด
- 4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นส่งขอความอนุเคราะห์กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) รายข้อเพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรที่ต้องการวัด โดยเกณฑ์ในการเลือกข้อคำถามจะพิจารณาเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ไม่น้อยกว่า 0.67 โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อคำถามอยู่ที่ 0.67-1.00 ทุกข้อคำถาม (Hambleton & Cook, 1977)

- 4.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหามาทำการทดสอบค่า Tryout กับพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยว ภายในบริษัท ก ที่นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำคำตอบมาวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ซึ่งผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแต่ละตัวแปรควรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair et al., 2006; Nunnally, 1978) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ในการวิจัยครั้งนี้ของภาวะผู้นำอยู่ที่ 0.940 การสนับสนุน

จากองค์ประกอบที่ 0.954 การสื่อสารภายในอยู่ที่ 0.912 และความภักดีของพนักงานอยู่ที่ 0.919 ซึ่งสูงกว่า 0.7 แสดงว่าเครื่องมือสามารถนำไปใช้ได้ (Hair et al., 2014)

4.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำในระหว่างเดือน ธันวาคม 2567 – กุมภาพันธ์ 2568 โดยผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองผ่านการให้สแกน QR Code ผ่าน google form กับพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยว ภายในบริษัท ก จำนวน 500 ฉบับ ได้กลับมาอยู่ที่ 500 ฉบับ อัตราการตอบกลับอยู่ที่ร้อยละ 100

4.6 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

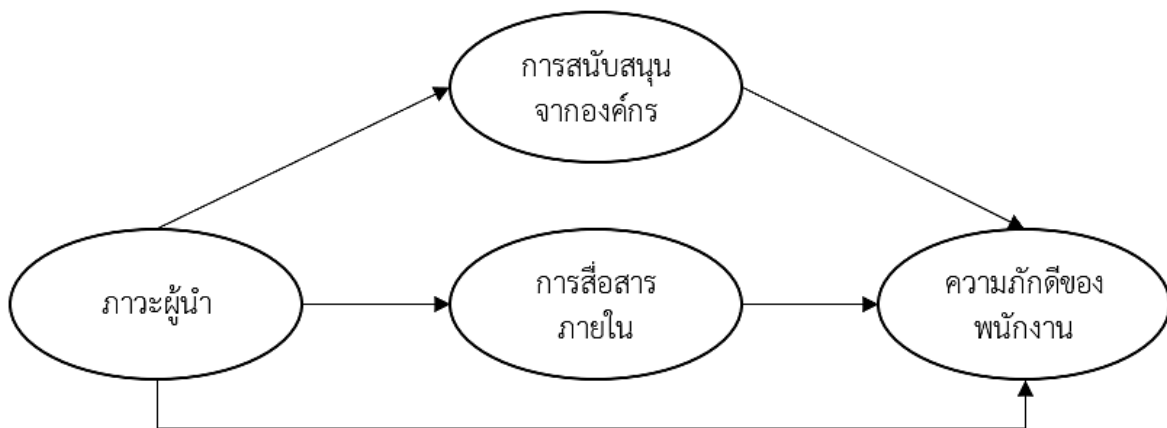
ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผล โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร

5.2 สถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ผ่านโปรแกรม ADANCO 2.7

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยว ทางผู้วิจัยได้ทำการพัฒนารอบแนวคิดให้มีความเหมาะสมกับการนำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก สามารถแสดงผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก ในระดับภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงานในภาพรวม สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1

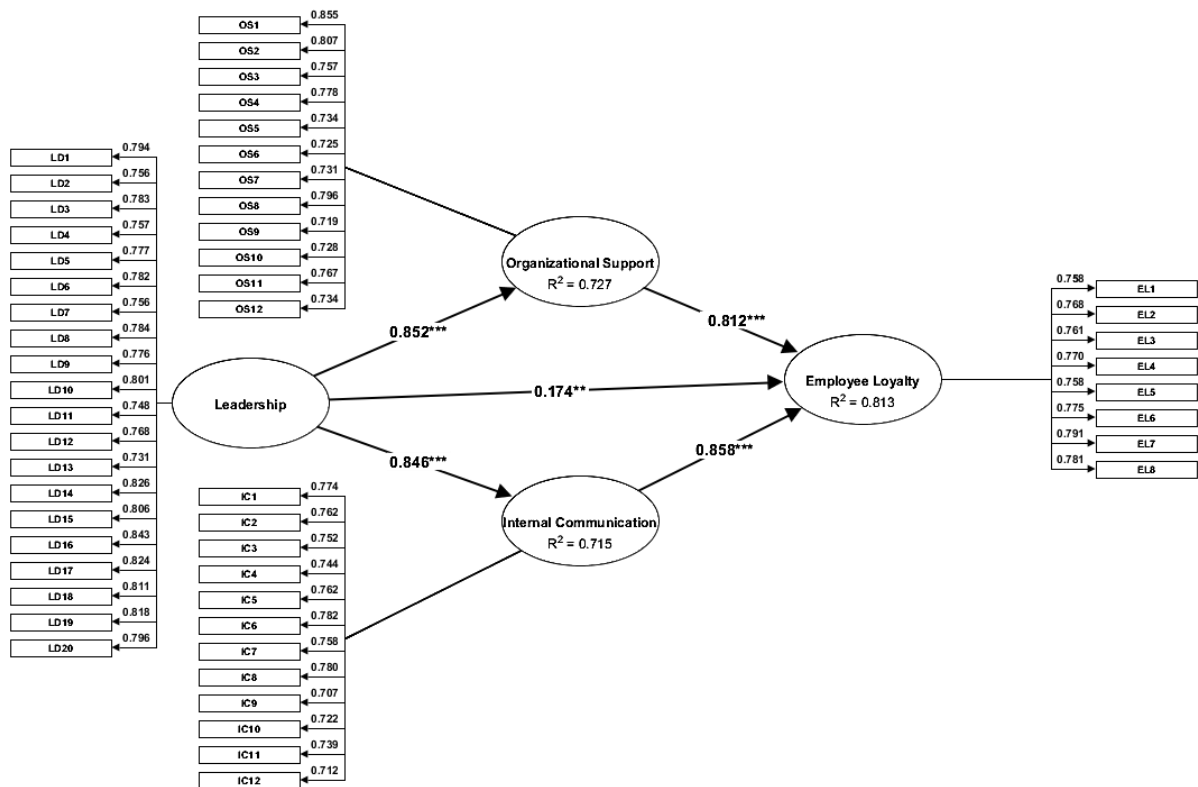
ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย และระดับของภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงาน โดยภาพรวม

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ
ภาวะผู้นำ (Leadership)	4.04	.584	0.14	มาก
การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)	3.99	.533	0.13	มาก
การสื่อสารภายใน (Internal Communication)	4.07	.526	0.12	มาก
ความภักดีของพนักงาน (Employees Loyalty)	4.06	.553	0.13	มาก
ภาพรวมค่าอิทธิพลตัวแปร	4.04	.549	0.13	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นของงานวิจัยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D.=.549, C.V.=.13) เมื่อเรียงลำดับตัวแปร พบว่า ปัจจัยการสื่อสารภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=.526, C.V.=.12) รองลงมา คือ ความภักดีของพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, S.D.=.553, C.V.=.13) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D.=.584, C.V.=.14) และการสนับสนุนจากองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.99$, S.D.=.533, C.V.=.13) ตามลำดับ

จากวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก ผ่านการสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ สามารถแสดงผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระดับตัวแบบสมการโครงสร้างในภาพรวม ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ความถดถอยอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อการตัดสินใจบริโภคและผลการทดสอบสมมติฐาน โดยผลเป็นวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 เส้นทางการสัมพันธ์ของตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก ผ่านการสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อการตัดสินใจใช้บริการ

ตัวแปร LV	ค่าความ ผันแปร	อิทธิพล (EFFECT)	ภาวะผู้นำ	การสนับสนุนจากองค์กร	การสื่อสารภายใน
ความภักดีของพนักงาน	0.813	DE	0.174**	0.812***	0.858***
		IE	0.629***	0.000	0.000
		TE	0.803***	0.812***	0.858***
การสื่อสารภายใน	0.715	DE	0.846***	N/A	0.000
		IE	0.000	N/A	0.000
		TE	0.846***	N/A	0.000
การสนับสนุนจากองค์กร	0.727	DE	0.852***	0.000	0.000
		IE	0.000	0.000	0.000
		TE	0.852***	0.000	0.000

หมายเหตุ: DE; Direct Effect, IE; Indirect Effect, TE; Total Effect, N/A; Not Applicable

หมายเหตุ: * หมายถึง p-value ≤ 0.10 หรือ ค่า t ≥ 1.65

** หมายถึง p-value ≤ 0.05 หรือ ค่า t ≥ 1.96

*** หมายถึง p-value ≤ 0.01 หรือ ค่า t ≥ 2.58

- ปัจจัยที่มีผลทางตรงต่อความภักดีของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน มีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.174**, 0.812*** และ 0.858*** ตามลำดับ และ ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีของพนักงาน ผ่านการสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ มีค่าเท่ากับ 0.629***
- ปัจจัยที่มีผลทางตรงต่อการสื่อสารภายใน พบว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายใน มีค่าเท่ากับ 0.846**
- ปัจจัยที่มีผลทางตรงต่อการสนับสนุนจากองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อการสนับสนุนจากองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.852***

ผลการทดสอบอิทธิพลส่งผลที่เป็นตัวแปรกำกับเข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้ตัวกำกับเข้ามาค้นกลา่งนำมาอธิบายอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งผลการทดสอบสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบอิทธิพลค้นกลาง (ตัวแปรกำกับ) (Mediation Effect)

สมมติฐานผลการวิจัย (Hypothesis)	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
H6 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีของพนักงานผ่านการสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ	.5309	.0413	.4499	.6134

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานในฐานะตัวแปรกำกับ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางทางอ้อมต่อความภักดีของพนักงานผ่านการสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ มีค่าอิทธิพล Lower และ Upper อยู่ในช่วง .4499-.6134 อยู่ในเกณฑ์ไม่คลุม 0 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4 สรุปผลการศึกษาตามสมมติฐาน

	สมมติฐาน	Coef	(T-test)	แปรผล
H1	ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการสนับสนุนจากองค์กร	0.852***	50.276	สนับสนุน
H2	ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายใน	0.846***	45.887	สนับสนุน
H3	ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของพนักงาน	0.174**	2.482	สนับสนุน
H4	การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของพนักงาน	0.812***	48.801	สนับสนุน
H5	การสื่อสารภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของพนักงาน	0.858***	45.934	สนับสนุน
H6	ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีของพนักงานผ่านการสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ	0.629***	20.940	สนับสนุน

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.99 ถึง 4.07 แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งในกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรบริการด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในบริบทของบริษัท ก ที่พนักงานแสดงออกถึงการรับรู้ในเชิงบวกต่อทั้งผู้นำในองค์กร ระบบสนับสนุนภายใน และช่องทางการสื่อสารอย่างชัดเจน ความคิดเห็นในระดับสูงดังกล่าว สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ความพึงพอใจของลูกค้าส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของพนักงานด้านหน้า

ในส่วนของภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 นั้น บ่งบอกว่าพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าเป็น ผู้ที่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง และนำพาทีมไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรเผชิญกับความไม่แน่นอนสูงจากปัจจัยภายนอก เช่น ความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค และเทคโนโลยีดิจิทัล ภาวะผู้นำจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบูรณาการและยืดหยุ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alkhadher et al., (2023) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรสามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

ในด้านของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 อยู่ในระดับมากเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าพนักงานรู้สึกว่าการให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นด้านสวัสดิการ การพัฒนาความสามารถ การให้โอกาสในสายอาชีพ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Perceived Organizational Support ที่กล่าวถึงในงานของ To and Huang (2022) โดยระบุว่าความรู้สึกว่าองค์กรให้การสนับสนุนที่แท้จริงจะส่งผลต่อความจงรักภักดี ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ การสื่อสารภายใน ซึ่งได้รับการประเมินในระดับสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.07) สะท้อนถึงการที่องค์กรมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน พนักงานรู้สึกว่าข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง การเปิดช่องทางให้พนักงานสามารถสะท้อนความคิดและความคิดเห็นถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทของอุตสาหกรรมบริการที่ต้องพึ่งพาการประสานงานในระดับสูง ตรงกับงานวิจัยของ Kim and Lee (2022) ที่สนับสนุนผลการวิจัยนี้ โดยชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรและการรับรู้ถึงคุณค่าตนเองในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

สุดท้าย ในตัวแปรความภักดีของพนักงาน ซึ่งอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.06) สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรในระยะยาว มีความภูมิใจในองค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงาน ความภักดีของพนักงานเป็น

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการรับรู้ด้านบวกต่อบัณฑิตอื่น ๆ ข้างต้นอย่างภาวะผู้นำ การสนับสนุน และการสื่อสาร ซึ่งตรงกับงานของ Pham et al., (2021) ที่พบว่าในองค์กรบริการ เช่น โรงแรมหรือท่องเที่ยว ความภักดีของพนักงานสามารถคาดการณ์ได้จาก ระดับของผู้นำและการสนับสนุนภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก ผ่านการสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อความภักดีของพนักงาน (Direct Effect=0.174**) และยังส่งผลทางอ้อม (Indirect Effect=0.629***) ผ่านการสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายใน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับ (Mediators) อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การสื่อสารภายในมีผลต่อความภักดีในระดับสูงสุด (TE=0.858) รองลงมาคือการสนับสนุนจากองค์กร (TE=0.812) และภาวะผู้นำ (TE=0.803) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแม้ภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลโดยตรง แต่เมื่อผ่านกลไกสนับสนุนและการสื่อสารภายใน อิทธิพลนั้นจะยิ่งทวีความชัดเจนมากขึ้น

โมเดลนี้สอดคล้องกับแนวคิด “ตัวแปรแทรกกลาง” ที่กล่าวว่า บัณฑิตหนึ่งอาจไม่มีผลต่อพฤติกรรมหรือทัศนคติโดยตรง หากแต่ผ่านระบบสนับสนุนหรือกลไกการสื่อสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผลกระทบของผู้นำต่อความภักดีของพนักงานปรากฏให้เห็นในทางพฤติกรรมจริง ตัวแปรสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) จึงเป็นตัวเชื่อมสำคัญที่แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานรู้สึกว่าการสนับสนุนในเชิงโครงสร้าง เช่น โอกาสความก้าวหน้า การปฏิบัติที่เป็นธรรม หรือการมีสวัสดิการที่เหมาะสม ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจจากภายใน ส่งผลต่อความภักดีได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน การสื่อสารภายใน (Internal Communication) ก็มีบทบาทโดดเด่นยิ่งกว่า โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย หรือแม้แต่ตอบสนองความคิดเห็นของพนักงานได้อย่างชัดเจน โปร่งใส และต่อเนื่อง ถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการสร้างพนักงานที่ผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

ผลการวิจัยในครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนและสอดคล้องอย่างมากผ่านงานวิจัยของ Khalid et al., (2024) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมีความเข้มข้นมากขึ้นเมื่อมี "การสื่อสารภายในที่ดีพอ" และการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารภายในเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบมากที่สุดต่อความภักดี ในขณะเดียวกัน Susanto et al., (2023) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน โดยชี้ว่าปัจจัยเชิงระบบ เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การสนับสนุนจากองค์กร และความสามารถในการสื่อสาร ล้วนมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดความภักดีและผลการทำงานที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม Spoljarić & Verčič (2022) ยังเสนอว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารภายในสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับระหว่างปัจจัยด้านการจัดการกับความผูกพันในองค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงอย่างการท่องเที่ยวที่ต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างหน่วยงานอย่างลึกซึ้ง ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยของ To & Huang (2022) ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรในแง่การสนับสนุนหรือการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม จะนำไปสู่ความไว้วางใจในองค์กรและความภักดีในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับตัวแปรกำกับตัวที่สองในงานวิจัยนี้คือ “การสนับสนุนจากองค์กร”

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยวของบริษัท ก ผ่านการสนับสนุนจากองค์กร และการสื่อสารภายใน ในฐานะตัวแปรกำกับ” มีข้อค้นพบที่สำคัญทั้งในด้านระดับความคิดเห็นของพนักงานและความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยว พบว่า ทั้งภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร การสื่อสารภายใน และความภักดีของพนักงานอยู่ในระดับ “มาก” ทุกตัวแปร โดยเฉพาะการสื่อสารภายในที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (4.07) แสดงให้เห็นถึงการมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน รองลงมาคือความภักดีของพนักงาน (4.06) ภาวะผู้นำ (4.04) และการสนับสนุนจากองค์กร (3.99) ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพร้อมขององค์กรในการส่งเสริมการทำงานของบุคลากรผ่านปัจจัยที่หลากหลาย

ทั้งนี้ในด้านโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทั้งทางตรง (0.174**) และทางอ้อม (0.629***) ต่อความภักดีของพนักงาน โดยมีการสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายในเป็นตัวแปรกำกับ ซึ่งช่วยเสริมสร้าง

ความสัมพันธ์ให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การสื่อสารภายในมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อความภักดี ($TE=0.858$) รองลงมาคือการสนับสนุนจากองค์กร ($TE=0.812$) และภาวะผู้นำ ($TE=0.803$) ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าความภักดีของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากการสนับสนุนและการสื่อสารที่มีคุณภาพในองค์กรด้วย ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างความภักดีของพนักงานในธุรกิจบริการภาคการท่องเที่ยว จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร และระบบการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญต่อการรักษาทรัพยากรมนุษย์และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1. บริษัทควรจัดตั้ง ศูนย์กลางการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Hub) เพื่อรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลสำคัญให้พนักงานเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ พร้อมจัดทำคู่มือการสื่อสารที่ชัดเจนในกรณีต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การร้องเรียนภายใน หรือช่องทางแสดงความเห็นจากพนักงาน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมและลดความคลุมเครือในการทำงาน

1.2. บริษัทควรกำหนดนโยบายสนับสนุนพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยจัดตั้งโครงการพัฒนาศักยภาพและสวัสดิการเฉพาะกลุ่ม เช่น ทุนอบรมเฉพาะทาง โครงการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path Program) และการให้สิทธิประโยชน์ตามช่วงอายุหรือแผนก เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าและการพัฒนาของพวกเขาอย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มระดับความภักดีในระยะยาว

1.3. บริษัทควรพัฒนาหลักสูตรอบรมภาวะผู้นำแบบ Transformational Leadership สำหรับหัวหน้างานและผู้บริหารทุกระดับ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) การให้แรงบันดาลใจ และการสื่อสารเป้าหมายองค์กรอย่างมีระบบ เพื่อให้ผู้นำสามารถกระตุ้นศักยภาพพนักงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1. จากการศึกษาครั้งนี้ใช้การสนับสนุนจากองค์กรและการสื่อสารภายใน เป็นตัวแปรแทรกกลาง (Mediators) เท่านั้น การวิจัยในอนาคตควรเพิ่มตัวแปรอื่น เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันในองค์กร (Organizational Commitment) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น อันจะช่วยให้ได้ภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานอย่างลึกซึ้ง

2.2. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาในบริบทของ “บริษัท ก” เพียงแห่งเดียว การวิจัยในอนาคตอาจขยายไปยังการเปรียบเทียบหลายบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น กลุ่มโรงแรม บริษัทนำเที่ยว หรือสายการบิน หรือข้ามอุตสาหกรรม เช่น เปรียบเทียบบริษัทภาคการท่องเที่ยวกับธุรกิจบริการสุขภาพหรือโลจิสติกส์ เพื่อศึกษาว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานแตกต่างกันหรือไม่ในบริบทที่ต่างกัน

2.3. งานวิจัยปัจจุบันใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก การวิจัยครั้งต่อไปสามารถใช้แนวทางวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยการนำผลการวิจัยเชิงปริมาณไปใช้ในการออกแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับพนักงานในแต่ละระดับ เพื่อให้เข้าใจมิติทางจิตวิทยาและประสบการณ์ที่อยู่เบื้องหลังความรู้สึกภักดีหรือไม่ภักดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- ฐานเศรษฐกิจ. (2567). ททท.ปันท่องเที่ยวยั่งยืน ลดปล่อยคาร์บอน 2% ต่อปี. สืบค้น 4 ธันวาคม 2567. จาก <https://www.thanset takij.com/sustainable/zero-carbon/552877>.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2567). เศรษฐกิจไทยหลังจากสถานการณ์การระบาดของโควิด-19. สืบค้น 4 ธันวาคม 2567. จาก https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/256303_Cover Story.html.

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พศ. 2566-2570*. สืบค้น 4 ธันวาคม 2567. จาก <https://planning.dusit.ac.th/main/wp-content/uploads/2023/06/แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ-ฉบับที่๓.pdf>.
- Best, J. W. (1977). *Research in education* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Gil-Cordero, E., Ledesma-Chaves, P., Ortega-Gutierrez, J., & Han, H. (2023). Organizational value and participatory leadership for sustaining the competitive advantages of hospitality and tourism companies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-17.
- Goel, N., & Rashmi, K. (2023). Impact of motivation on employee engagement: A literature review. *Journal of Statistics and Management Systems*, 26(3), 537-547.
- Güttel, W. H., Güttel, C., Kleinhanns-Rollé, A., & Voglmayr, R. (2023). *Successful in turbulent times. Leadership, change management & ambidexterity*. Nomos: Baden-Baden.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hambleton, R. K., & Cook, L. L. (1977). An investigation of the robustness of item response models to violations of the underlying assumptions. *Applied Psychological Measurement*, 1(4), 509-527.
- Khalid, J., Mi, C., Ashraf, M. U., & Islam, M. S. (2024). Leadership internal communication and employee creativity; role of symmetrical communication, employee advocacy and proactive personality. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 10(11), 385.
- MGR Online. (2567). *กระตุ้นการท่องเที่ยวไทย*. สืบค้น 4 ธันวาคม 2567. จาก <https://mgronline.com/infographic/detail>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148.
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: Analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59-68.
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433-2454.
- Tribe, J., & Paddison, B. (2023). Critical tourism strategy. *Annals of Tourism Research*, 98, 103511.
- Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: an empirical study on SMEs performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), e417-e417.
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.
- Wang, P., Li, K., Du, Q., & Wang, J. (2024). Customer experience in AI-enabled products: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76(Special), 103578.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.

- Alkhadher, M., Alnaser, A. S. M., & Ismail, H. (2023). Leadership styles and employee motivation in 4- and 5-star hotels in Dubai. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 102–112.
- Kim, Y., & Lee, S. (2022). Impact of internal communication on employee engagement in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103136.
- Pham, L. T. M., Nguyen, T. T. H., & Le, H. T. (2021). The impact of leadership on employee loyalty in Vietnamese hospitality firms. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(2), 234–250.