

รูปแบบการสื่อสารและบรรยากาศภายในองค์กรส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

**Type of Communication and Organization Climate Affecting the Change
Management of the One of Five Stars Hotel Employees at Pattaya City**

นฤนาท มั่นแป้น,
ทองฟู ศิริวงศ์ และ ภาวิน ชินะโชติ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
**Naruenart Manpaen,
Thongfu Siriwongse and Pavin Chinachoti**
Ramkhamhaeng University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: 6414104017@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา 2. เพื่อศึกษาบรรยากาศภายในองค์กรของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา 3. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา 4. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา 5. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารและบรรยากาศภายในองค์กรส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา จำนวน 223 คน โดยการตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที ค่าทดสอบเอฟ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการศึกษาสรุปว่า 1. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการสื่อสารจากล่างขึ้นบน, แนวทแยง และแนวนอนมีความสำคัญมากที่สุด 2. บรรยากาศภายในองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ ด้านโครงสร้างองค์กรมากที่สุด 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยในเรื่องขององค์กรมีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากที่สุด 4. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน 5. รูปแบบการสื่อสารและบรรยากาศภายในองค์กรส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

* วันที่รับบทความ : 7 เมษายน 2566; วันที่แก้ไขบทความ 23 พฤษภาคม 2566; วันที่ตอบรับบทความ : 24 พฤษภาคม 2566

คำสำคัญ: รูปแบบการสื่อสาร; บรรยากาศภายในองค์กร; การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Abstracts

The objectives of this study were: 1. To study the Type of Communication of a five-star hotel staff at Pattaya City. 2. To study the Organization Climate of a five-star hotel staff at Pattaya City. 3. To study Change Management of employees of a five-star hotel at Pattaya City. 4. To study Change Management classified by Demographic factors of employees of a five-star hotel at Pattaya City. 5. To study Type of Communication and Organization Climate affecting the Change Management of employees in a five-star hotel at Pattaya City. The sample used in the study were 223 employees of a five-star hotel at Pattaya city by answering questionnaires. The statistics used in data analysis consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, T-test, F-test and Multiple regression analysis.

The results of the study revealed that 1. Type of Communication the overall is at a high level and the overall opinion of employees was Upward communication, Diagonal communication and Horizontal communication. 2. Organization Climate the overall is at a high level and the overall opinion of employees was organizational structure. 3. Change management the overall is at a high level and the Change Management the overall opinion of employees was the organization informed the personnel about the need to make changes. 4. Change management classified by demographic factors was found that the demographic factors were different affecting the Change Management were not different. 5. Type of Communication and Organization Climate affected the change management was found that the Type of Communication and Organization Climate had a statistically significant effect to change management.

Keywords: Type of Communication; Organization Climate; Change Management

บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเริ่มตั้งแต่ช่วงเดือนธันวาคม 2562 ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทยและการท่องเที่ยวโลกอย่างมาก ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศหยุดชะงัก รวมถึงส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนมากที่ได้ทำการเดินทางเข้ามาในประเทศไทย (tdri, 2021 : online) อีกทั้งสถานการณ์ในประเทศไทยที่ยังคงอยู่ในสภาวะที่ยังเกิดการระบาดเรื่อยๆ ส่งผลให้รัฐบาลมีนโยบายประกาศเคอร์ฟิวทั่วประเทศตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 เรื่อยมา เพื่อควบคุมโรคสถานการณ์ระบาดที่เกิดขึ้น ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้องหยุดชะงักจนกระทั่งปิดตัวลง อีกทั้งสถานการณ์โรคระบาดได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวโดยตรงแม้แต่โรงแรมหรือสถานให้บริการที่พักต่างก็ปิดกิจการลง ทำให้เศรษฐกิจภายในประเทศมีสภาวะซบเซาอยู่ในระยะเวลานานพอสมควร แต่ขณะนี้สถานการณ์โรคระบาดได้เปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีขึ้น เนื่องจากรัฐบาลประกาศผ่อนปรนมาตรการควบคุมโรคระบาด และให้เปิดกิจการได้ปกติ (bbc, 2022 : online) อีกทั้งยังประกาศให้มีการยกเลิกโควิด-19 จากการเป็นโรคติดต่ออันตราย อีกทั้งยังมีการกำหนดให้เป็นโรคติดต่อที่ต้องเฝ้าระวัง (thaigov, 2022:online) ทำให้ธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะกิจการ

โรงแรมได้กลับมาเปิดตัวอีกครั้งหลังจากที่ปิดมาเป็นระยะเวลาสั้น ส่งผลให้ผู้บริหารในหลายองค์กรต้องทำการวางแผนใช้กลยุทธ์ใหม่ให้ทันรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อฟื้นฟูธุรกิจ และบริหารองค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยแก้ไขจากหลากหลายปัญหาที่เผชิญในสภาวะธุรกิจชะลอตัว เช่น พนักงานส่วนมากลาออกเนื่องจากช่วงสถานการณ์โรคระบาดส่งผลให้ไม่มีงานทำ ไม่มีนักท่องเที่ยว พนักงานไม่มีรายได้ จึงทำให้ขาดกำลังคนในการดำเนินงาน เมื่อธุรกิจกลับมาฟื้นตัว รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารภายในโรงแรม สร้างความสะดวก และเข้าถึงผู้มาใช้บริการได้ง่ายยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความจงใจ ประทับใจ และดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มีความสนใจมาใช้บริการ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริม และกระตุ้นธุรกิจให้เดินหน้าต่อไปได้อย่างดีขึ้น หลังจากที่ชะลอตัวมานาน ทำให้แต่ละองค์กรคิดและทบทวนปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งศักยภาพมาแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจทางตรงและทางอ้อมในสถานการณ์ที่หลายธุรกิจกำลังกลับมาฟื้นตัวโดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม โดยพิจารณาแนวคิดเรื่องการรับรู้บรรยากาศในองค์กรเข้ามาเป็นตัวแปรต้นในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังเช่น จอร์จ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968:1) ให้ความหมายว่าบรรยากาศขององค์กร คือ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งพนักงานที่อยู่และทำงานในสภาพแวดล้อมนั้นสามารถรับรู้ได้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม รวมไปถึงแนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบต่างๆ ตามที่โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008:1) ที่กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหาร และองค์กร เพราะการสื่อสารมีหน้าที่สำคัญ คือ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของพนักงานให้จงใจ ใช้แสดงออกถึงความรู้สึกต่างๆของพนักงาน และพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆจากผู้บริหาร หรือองค์กร

ซึ่งโรงแรมแห่งหนึ่งในพัทยาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ก็จัดเป็นหนึ่งในองค์กรที่ต้องมีการวางแผนเพื่อสร้างบรรยากาศองค์กรและแนวคิดเรื่องการสื่อสาร เพื่อฟื้นฟูธุรกิจ เนื่องจากปัญหาเรื่องช่วงโรคระบาดทำให้พนักงานขาดแคลน และโครงสร้างภายในต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ลดลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ณ ตอนนั้น จึงทำให้พนักงานส่วนมากขาดแรงบันดาลใจ ท้อถอย และลาออกจำนวนมาก ทำให้เมื่อธุรกิจเริ่มกลับมาฟื้นตัว องค์กรจึงขาดแคลนคนอย่างหนัก และต้องทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ต้องการสมัครงาน และเพื่อรักษาพนักงานเดิมที่ยังดำเนินงานอยู่ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข อีกทั้งยังมีบรรยากาศในการทำงานที่ดึงดูดสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารและบรรยากาศภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริการ บุคลากร และเป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงแก่ทีมผู้บริหารและหัวหน้าแผนกต่างๆ ในการปรับปรุง แก้ไข ให้เหมาะสมกับพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างศักยภาพและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศภายในองค์กรของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
3. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
4. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
5. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารและบรรยากาศภายในองค์กรส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

ระเบียบวิธีวิจัย

กลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา จำนวน 500 คน (อ้างอิงจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 17 ธันวาคม 2565) โดยคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรของ Yamane (1973 อ้างใน บุญธรรม กิจปรีดาภิรุต, 2553 : 500) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และกำหนดระดับความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 โดยใช้การสุ่มแบบตามสะดวก (Convenience Selection) เพื่อเลือกตัวแทนที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจากพนักงานทั้งหมดในโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา จำนวนทั้งหมด 223 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ใช้แบบสอบถามเป็นปลายปิด (Close – ended Question) และลักษณะคำตอบแบบเลือกตอบ (Multiple choice) โดยจัดลำดับเนื้อหาของแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน จำนวน 3 ข้อ เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ให้เลือกตอบเพียงข้อเดียวประกอบด้วย เพศ อายุ และระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศภายในองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมิน (Rating Scale)

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดของโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา โดยใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

2. เก็บข้อมูลตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง

3. เก็บข้อมูลตามสะดวก

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อได้รับข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการ จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาสถิติต่างๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยสถิติที่ใช้ทดสอบมีดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา เพื่อใช้อธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในรูปแบบการนำเสนอของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Table) และค่าร้อยละ (Percentage)

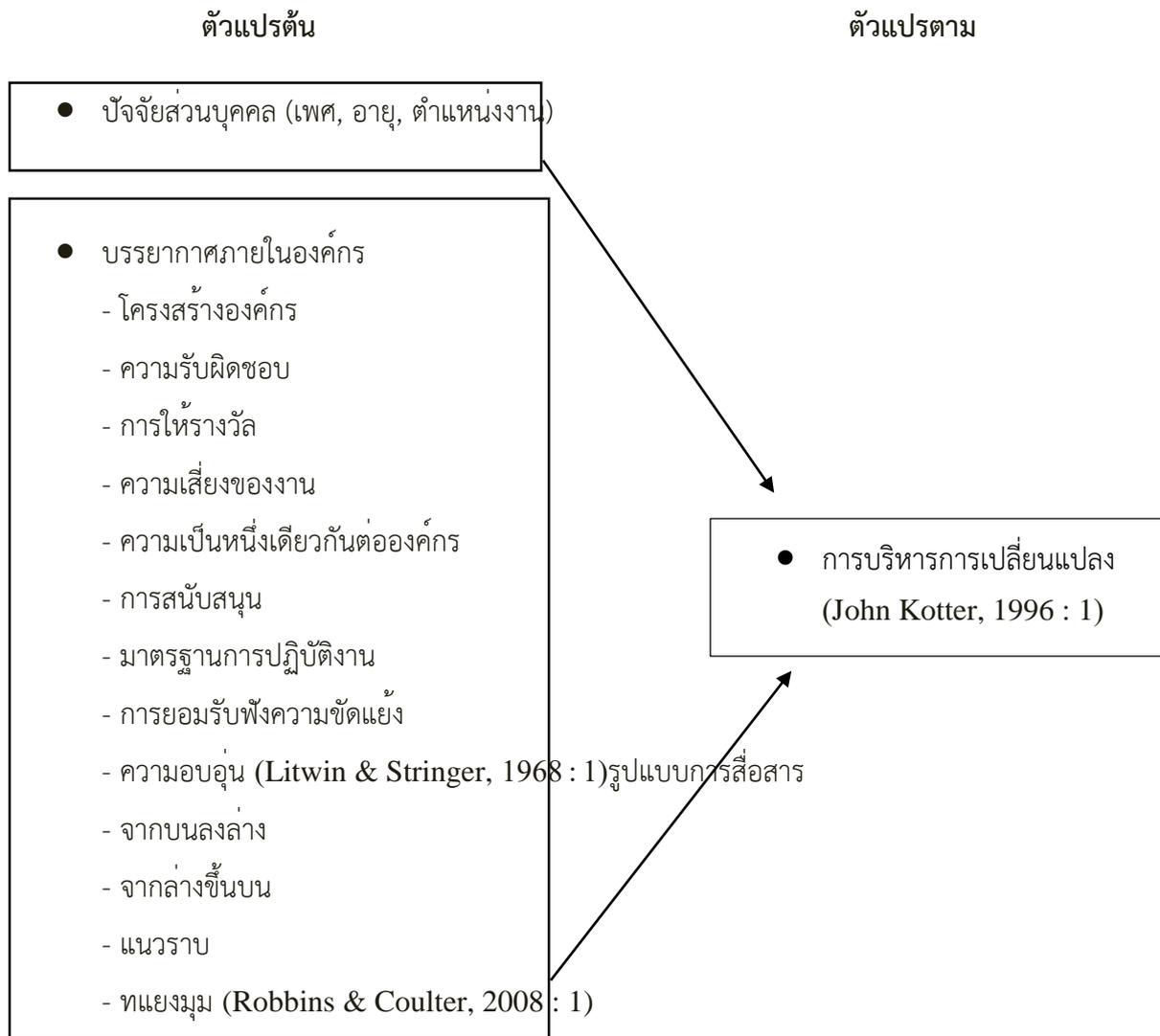
2. การทดสอบหาค่าเฉลี่ย (Percentage) และค่าร้อยละ (Mean) เพื่อหาค่าระดับของรูปแบบการสื่อสาร, บรรยากาศภายในองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. การหาค่าทดสอบที (T-test) และค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยส่วนบุคคล

4. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลด้านรูปแบบการสื่อสาร และบรรยากาศภายในองค์กร (ตัวแปรต้น) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ตามแปรตาม) วิเคราะห์พหุคูณระหว่างตัวแปรว่าส่งผลต่อกันหรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรต้นจำนวน 3 ตัว ได้แก่ 1.ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ, อายุ และตำแหน่งงาน 2.บรรยากาศภายในองค์กร ใช้ทฤษฎีของ Litwin & Stringer, 1968 : 1 3.รูปแบบการสื่อสาร ใช้ทฤษฎีของ Robbin & Coulter, 2008 : 1 ในส่วนของตัวแปรตาม คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ใช้ทฤษฎีของ John Kotter, 1996 : 1 ซึ่งการวิจัยตามจุดประสงค์ เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในรูปที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามากกว่าจะเป็นเพศหญิง อยู่ที่ 141 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 และเพศชาย อยู่ที่ 82 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 ต่อมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 จากนั้นเป็นกลุ่มที่อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 และลำดับสุดท้ายคือกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการ จำนวน

24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 ต่อมาคือตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 และลำดับสุดท้ายคือตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร พบว่า

2.1 รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.46 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาได้มีการติดต่อข่าวสารภายในโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือจดหมายเวียน ลำดับที่ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาได้ตีพิมพ์ประกาศเพื่อแจ้งข่าวสารภายในองค์กรให้ท่านทราบ ลำดับที่ 3 คือ ผู้บังคับบัญชามีการสั่งการหรือติดต่อข่าวสารด้วยตนเอง ลำดับที่ 4 คือ ผู้บังคับบัญชาได้มีการจัดประชุมเพื่อแจ้งข่าวสารภายในองค์กรให้ท่านทราบ และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดนโยบายขององค์กรให้ท่านทราบชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2 รูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบน พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.89 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ ท่านสามารถแจ้งปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาแก้ไขได้ทันที ลำดับที่ 2 คือ ท่านมีวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาโดยการรายงานผลการปฏิบัติงาน ลำดับที่ 3 คือ ท่านสามารถบอกกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาในที่ประชุม เพื่อเรียกร้องปัญหาต่างๆในองค์กร ลำดับที่ 4 คือ ท่านมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และร่วมแก้ไขปัญหากับผู้บังคับบัญชา และลำดับสุดท้ายคือ ท่านสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชา และบอกถึงปัญหา หรือขอเรียกร้องได้โดยตรง

2.3 รูปแบบการสื่อสารแนวนอน พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.73 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ ท่านมีการติดต่อสื่อสารเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรเป็นประจำ ลำดับที่ 2 คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสร้างกลุ่ม Line Official เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน ลำดับที่ 3 คือ เพื่อนร่วมงานของท่านรับฟังความคิดเห็น และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับท่านเป็นอย่างดี ลำดับที่ 4 คือ ท่านได้รับข่าวสารองค์กรหรือกิจกรรมต่างๆจากเพื่อนร่วมงาน และลำดับสุดท้ายคือ ท่านได้ร่วมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของท่าน

2.4 รูปแบบการสื่อสารแนวทแยง พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.89 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาใช้การติดต่อทาง Line Official เพื่อติดต่อสื่อสารข้ามสายงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ลำดับที่ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาใช้การติดต่อทางอีเมล เพื่อติดต่อสื่อสารข้ามสายงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ลำดับที่ 3 คือ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารข้ามสายงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยตนเอง และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บังคับบัญชาแต่ละแผนกได้มีการนัดหมายประชุมข้ามแผนกเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศภายในองค์กร พบว่า

3.1 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.16 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ องค์กรมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติของพนักงานอย่างชัดเจน ลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาชัดเจน และลำดับสุดท้าย คือ องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน

3.2 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านความรับผิดชอบ พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.73 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นได้ตลอดเวลา ลำดับที่ 2 คือ ผู้บังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่พนักงาน และลำดับสุดท้าย คือ มีการระดมสมองเพื่อคิดหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน

3.3 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านรางวัลตอบแทน พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.39 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ องค์กรแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน ลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีการประเมินการขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งจากผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ลำดับที่ 3 คือ การเลื่อนตำแหน่งพนักงานในองค์กรจะคำนึงถึงความรู้และคุณสมบัติที่เหมาะสม และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และนำมาเป็นผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

3.4 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านความเสี่ยงของงาน พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.47 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ องค์กรมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของงาน ลำดับที่ 2 คือ มีการวางระบบงานในการรักษาความปลอดภัยของพนักงานทุกคนตลอดการปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.5 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านความอบอุ่น พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.97 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ มีความรู้สึกอบอุ่นและได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ลำดับที่ 2 คือ มีผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกคน ลำดับที่ 3 คือ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาใส่ใจดูแลพนักงานเป็นอย่างดี

3.6 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านการสนับสนุน พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.99 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ลำดับที่ 2 คือ พนักงานทุกคนให้ความ

ร่วมมือสนับสนุนการทำงานของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกและส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม

3.7 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.47 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถใช้อ้างอิง ไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ขั้นตอน และวิธีการทำงานตามการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และลำดับสุดท้าย คือ องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน

3.8 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านการยอมรับฟังความขัดแย้ง พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.47 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ พนักงานในองค์กรต่างยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ลำดับที่ 2 คือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังเหตุผลและนำไปพิจารณา และลำดับสุดท้าย คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น พนักงานทุกคนยินดีจะช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหานั้น

3.9 บรรยากาศภายในองค์กร ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร พบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.75 เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 พนักงานในองค์กรมีความไว้วางใจ เชื่อถือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ลำดับที่ 2 มีความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ และลำดับสุดท้าย คือ การทำงานกับเพื่อนร่วมงานมีลักษณะการทำงานเป็นทีม

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อทำการจัดลำดับตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะพบว่า ลำดับที่ 1 คือ องค์กรมีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 2 คือ องค์กรมีการสื่อสารความคาดหวังของการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรทราบ ลำดับที่ 3 คือ องค์กรของท่านมักแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 4 คือ องค์กรมักมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 5 คือ องค์กรของท่านมักวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ ลำดับที่ 6 คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่เต็มไปด้วยการช่วยเหลือและร่วมมือทำงาน ลำดับที่ 7 คือ วิสัยทัศน์ในหน่วยงานของท่านมาจากการร่วมกันกำหนดขึ้นมาของบุคลากรในองค์กร ลำดับที่ 8 คือ องค์กรมีการยกตัวอย่างหน่วยงานที่ทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนา ลำดับที่ 9 คือ องค์กรมีการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 10 คือ องค์กรของท่านมักวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ ลำดับที่ 11 คือ องค์กรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมสร้างทีมงานที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านการเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 12 คือ องค์กรมีการประเมินผลงาน เพื่อการนำมาปรับปรุงเป็นระยะ ลำดับที่ 13 คือ

องค์กรของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 14 คือ องค์กรมีการเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยใช้หลักการวางแผนการดำเนินงาน การตรวจสอบ และการประเมินย้อนกลับ ลำดับที่ 15 คือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ลำดับที่ 16 คือ องค์กรมีการสื่อสารถึงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ลำดับที่ 17 คือ องค์กรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรยอมรับ และนำไปปฏิบัติ และลำดับสุดท้าย คือ องค์กรภูมิใจโดยการให้รางวัล เมื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายระยะสั้นประสบความสำเร็จ

5. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

5.1 การวิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 1 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ, อายุ, ตำแหน่งงาน) แตกต่างกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในพัทยาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงหมายความว่าสมมติฐานนี้ไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้

5.2 การวิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 2 พบว่ารูปแบบการสื่อสาร มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000^* และบรรยากาศภายในองค์กรมีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.025^* ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าทั้งรูปแบบการสื่อสารและบรรยากาศภายในองค์กรส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ตามที่ตั้งสมมติฐานไว้จริง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. รูปแบบการสื่อสาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชชา ชิดชม (2564 : 1) ศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน ABC ในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การสื่อสารแนวนอน มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้ ก็พบว่ารูปแบบการสื่อสารแนวนอน มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการสื่อสารแนวนอนส่งผลต่อการลดปัญหาความขัดแย้งและสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ ที่กล่าวสรุปว่ารูปแบบการสื่อสารแนวนอน มีความสำคัญต่อผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก โดยเป็นการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสาร และลดความขัดแย้งในการเข้าใจไม่ตรงกัน

2. บรรยากาศภายในองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย (2561 : 208-219.) ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าบรรยากาศองค์การในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในสามลำดับแรกพบว่า ด้านโครงสร้างการทำงานจัดอยู่ในเกณฑ์ดี สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต

กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไปในแนวทางใกล้เคียงกันกับผลการวิจัยในครั้งนี้เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรจัดอยู่ในระดับที่ดีมาก และส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานโรงแรมห้าดาวแห่งหนึ่งมากที่สุด อีกทั้งยังสามารถเป็นการพัฒนาตนเองของพนักงานเพื่อให้ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทุกสถานการณ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยในเรื่องขององค์กรมีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากที่สุดเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงการวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมและลดปัญหาความไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลัง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ John Kotter (1996 : 1) เพื่อให้ผู้บริหารได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จอย่างเป็นลำดับขั้นตอน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าพนักงานภายในองค์กรทุกเพศ ทุกวัย และทุกตำแหน่งงานสามารถดำเนินงานตามโครงสร้างขององค์กร ภายในกฎเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ผลงานออกมาราบรื่น ถึงแม้จะมีวัยวุฒิ และคุณวุฒิที่แตกต่างกันก็ตาม แต่ผู้บริหารควรสอบถามความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์กรทุกระดับชั้น ถึงความต้องการเกี่ยวกับบรรยากาศ และรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อปรับโครงสร้างให้เหมาะสมและดึงดูดใจพนักงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบันพนักงานส่วนมากจะอยู่ที่ระดับวัยกลางคน จึงถือเป็นเสียงค่อนข้างมาก ทำให้เสียงผั่งน้อยต้องปฏิบัติตามถึงแม้จะเต็มใจก็ดี ไม่เต็มใจก็ดี ดังนั้นการปรับเปลี่ยนการบริการการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรขอความคิดเห็น และสำรวจความต้องการของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานทุกคน ทุกช่วงวัย ทำงานร่วมกันตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการ

1.2 การสื่อสารจากบนลงล่าง ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญการสื่อสารในจากบนลงล่างมากขึ้น เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความรับรู้ว่าจะทางผู้บริหารสามารถยอมรับฟังปัญหา และยินดีให้แสดงออกทางความคิดเห็น รวมไปถึงรับฟังเสียงต่างๆจากพนักงานทุกระดับ ซึ่งจะมีส่วนทำให้พนักงานทุกคนยินดีที่จะรับฟังเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และดำเนินตามเป้าหมายที่ผู้บริหารวางไว้ได้อย่างราบรื่น

1.3 บรรยากาศภายในองค์กร ในด้านการสร้างความอบอุ่นภายในองค์กร ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน หากมีการเพิ่มความสำคัญในส่วนนี้ จะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ในการยอมรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีความรู้สึกไปในแนวทางบวกกับทีม

ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะมีแนวโน้มยินดีรับฟังสาเหตุการเปลี่ยนแปลง หรือการทำเป้าหมายต่างๆ ตามที่ผู้บริหารวางแผนของโครงสร้างองค์กรไว้อย่างดียิ่งขึ้น และจะทำให้องค์กรมีความมั่นคง อีกทั้งยังสามารถรักษาพนักงาน และจิตใจของพนักงานให้มีความสุข มีแรงบันดาลใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาในมุมมองอื่นของรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งอาจจะใช้ตัวแปรด้านการสื่อสารแบบเป็นทางการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารทางเดียว หรือการสื่อสารสองทางเพิ่มเข้ามา เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างหลากหลายของการสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานภายในองค์กรได้เช่นกัน

2.2 สัมภาษณ์เจาะลึกกับคนกลุ่มเดิม ในเชิงคุณภาพ เพื่อให้รับรู้ถึงความต้องการของพนักงานอย่างตรงจุดมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ธนัชชา ชิตชม. (2564). รูปแบบการสื่อสารในองค์กรเพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความไว้วางใจในการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน ABC ในจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บีบีซีไทย. (2565). โควิด-19 : มาตรการรับมือโรคของไทยเปลี่ยนไปอย่างไร หลังคลายล็อกเพิ่ม. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2565. แหล่งที่มา : <https://www.bbc.com/thai/thailand-.61642967>
- รัฐบาลไทย. (2565). กระทรวงสาธารณสุขออกประกาศ 1 ต.ค. 65 เป็นต้นไป ยกเลิกโควิด-19 จากการเป็นโรคติดต่ออันตราย และกำหนดให้เป็นโรคติดต่อที่ต้องเฝ้าระวัง. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2565. แหล่งที่มา : <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/.59491>
- สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย. (2561). การรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารเวอริเดียน. 11 (3). 208-219.
- John Kotter. (1996). *Leading change*. Research Report: Harvard Business School Press.
- Litwin, G. and Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Research Report : Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* แปลจากเรื่อง Management โดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- TDRI. (2564). วิเคราะห์ผลกระทบของโควิด-19 ต่อธุรกิจท่องเที่ยว. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2565. แหล่งที่มา : <https://tdri.or.th/2021/02/covid-112>.