

การให้ความหมาย และรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานต่อ
พนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

The Social Construction of Meaning and Pattern of Work Happiness
Management Strategy's Implementation to Employee of Hotel Business in
Thailand

ถิตรัตน์ พิมพ์พารณ์¹

Thittarat Pimpaporn

thittarat.p@ku.th

วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์²

Viroj Jadesadalug

จันทนา แสนสุข³

Jantana Sansook

Received: 24-10-2018

Revised: 29-01-2019

Accepted: 29-03-2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาการให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และ (2) เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักด้านความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาจากโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการองค์กรต้นแบบของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ โรงแรมที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย จากเอออน ฮิววิท รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบบันทึกการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

ผลการศึกษา พบว่า (1) ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน หมายถึง “แนวทางหรือวิธีการที่มาจากปรัชญาและนโยบายหลักขององค์กร ที่มีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร โดยขั้นตอนที่สำคัญก่อนการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน คือ การประเมินตนเองของโรงแรม

¹ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Student in Doctor of Philosophy Program in Management, Silpakorn University

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University

³ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi



ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร” และ (๒) รูปแบบการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมของประเทศไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น ได้แก่ (๒.๑) องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย ระบบการคัดเลือกพนักงาน ระบบการให้รางวัล การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ การดูแลความเป็นอยู่และสุขภาพของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการจัดการความหลากหลายของบุคลากร (๒.๒) ลักษณะองค์กรที่ส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม และ (๒.๓) ผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ความทุ่มเทในการทำงาน การลดอัตราการลาออก และผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของโรงแรม

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ธุรกิจโรงแรม

Abstract

The objectives of this research were to study (1) the meaning of work happiness management strategy's implementation of hotel business in Thailand, and (2) the pattern of work happiness strategy's implementation of hotel business in Thailand. This research applies a qualitative method by conducting a phenomenology research. The data were collected by in-depth interview from 5 executives who is responsible the employee's work happiness in hotel business from the best practice about happiness organization of Thai Health Promotion Foundation, Aon Hewitt best employers Thailand, and the hotel business where operate the happy workplace in Thailand. The research tools are a semi-structure interview guideline and a non-participant observation form.

The results included: (1) the meaning of work happiness management strategy's implementation of hotel business in Thailand means "Guidelines or methods that come from the organization's philosophy and policy that has been continuously implemented to create work happiness for employees in the organization. The important step before determining the work happiness management strategy is the self-assessment of the hotel in order to formulate appropriately the work happiness management strategy with the organizational circumstances". And, (2) the pattern of work happiness management strategy's implementation of hotel business in Thailand is divided into 3 issues as following: (2.1) the components of work happiness management strategies include employee recruitment system, reward system, creating a career advancement, compensation and fringe benefit management, well-being and health care, working flexibility, and employee's diversity management. (2.2) the organizational characteristics that promote the work happiness management strategy's implementation include the organic organizational structure, involvement organizational culture, and ethic transformational leadership and (2.3) The results of work happiness management strategy's implementation is the effectiveness of human resource management includes employee's participation and dedication, and lower employee's turnover rate as well as job performance beyond expectation that lead to good business performance.

Keywords: Work Happiness Management Strategy, Hotel Business



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสุขในการทำงาน (Work Happiness) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขของชีวิตมนุษย์ และเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจทั่วโลกทั้งจากวงการวิชาการและผู้บริหารองค์กร (Fisher, 2010; Warr, 2011) เนื่องจากความสุขในการทำงานก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกทั้งต่อพนักงานและองค์กร มีการศึกษาพบว่า ความสุขมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมทางสังคมเชิงบวก เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานตามหน้าที่ของพนักงาน (George, 1991) การเพิ่มความสุขให้กับพนักงานส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นและนำมาซึ่งประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (ประทุม ฤกษ์กลาง, 2554) องค์กรที่สามารถสร้างความสุขในระยะยาวให้เกิดขึ้นในที่ทำงานจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น (Wesarat, Sharif, & Majid, 2015) และยังพบว่า การจัดการความสุขในการทำงานเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันระหว่างองค์กรเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพให้มาร่วมงานกับองค์กร (Martin, Jones, & Callan, 2005) ด้วยเหตุนี้ แนวคิดการจัดการความสุขในการทำงานจึงได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ได้แก่ องค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้นำ นโยบายและกฎระเบียบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน ผู้ร่วมงาน คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลในงานและชีวิต และค่าตอบแทน (ลิตรัตน์ พิมพ์ภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) โดยปัจจัยดังกล่าวถือเป็นแนวทางสำคัญที่เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานที่สามารถส่งต่อความสำเร็จสู่องค์กรจากการที่พนักงานมีความสุขในการทำงาน (Page & Vella-Brodrick, 2009) ซึ่งองค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ เป็นองค์กรที่ควรให้ความสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากเป็นลักษณะการทำงานที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร มีการศึกษาพบว่า พนักงานในกลุ่มงานบริการก่อให้เกิดผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, &

Buyruk, 2010) โดยธุรกิจโรงแรม เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังมีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มการลงทุนธุรกิจโรงแรมในปี พ.ศ. 2559-2561 ว่ายังคงมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องทั้งในพื้นที่ท่องเที่ยวหลักและจังหวัดศูนย์กลางความเจริญในภูมิภาค (วิจัยกรุงศรี, 2559) โดยทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร (ลิตรัตน์ พิมพ์ภรณ์, 2557) อย่างไรก็ตาม ยังมีการศึกษาพบว่า พนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมกำลังเผชิญความเครียดในการทำงาน (O'Neill & Davis, 2011) ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่องค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมกำลังเผชิญและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ (Ross, 1995) รวมทั้งส่งผลกระทบต่อต้นทุนของกิจการด้วยเช่นกัน (O'Neill & Davis, 2011) และจากการศึกษาของ Naseem (2018) แสดงให้เห็นว่าความเครียดเป็นทรัพยากรความสุขที่สำคัญของพนักงาน ซึ่งพนักงานที่ไม่มีความสุขสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยจากผลการสำรวจของ Gallup Poll พบว่า ระหว่างปี ค.ศ. 2014-2015 เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกามีการสูญเสียเงินมูลค่า 450-550 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ เนื่องจากระดับผลผลิตที่ถดถอยลงจากผลการดำเนินงานของพนักงานที่ไม่มีความสุข ต้นทุนของพนักงานที่ลาออกอยู่ระหว่างร้อยละ 100-300 จากฐานเงินเดือนของพนักงาน (Manning, 2016) ซึ่งจากปรากฏการณ์ดังกล่าว เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้หลายองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของกระบวนการสร้างความสุขให้กับพนักงาน เพราะส่งผลดีต่อพนักงานและองค์กร รวมถึงลดการสูญเสียงบประมาณที่ไม่จำเป็น จากสาเหตุดังกล่าวจึงส่งผลให้การจัดการความสุขในการทำงานเป็นความท้าทายที่สำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ดังนั้น การศึกษาเรื่องการจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมจึงมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความสุขของพนักงานส่งผลกระทบต่อพนักงาน ลูกค้า และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ต้องการ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การศึกษาเรื่องความสุขในการทำงานและการนำแนวทางการสร้าง

ความสุขในการทำงานมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังพบน้อยมาก รวมทั้งยังขาดการศึกษาแบบบูรณาการ ทั้งในส่วนของแนวทางการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะขององค์การที่ส่งเสริมการดำเนินการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน รวมทั้งผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาเรื่องการให้ความหมาย และรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานต่อพนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงมีความน่าสนใจในการทำการศึกษา โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับธุรกิจโรงแรมในการเตรียมความพร้อมเพื่อการจัดการความสุขให้เกิดขึ้นในองค์การ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อองค์การ และใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในอนาคตที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสุขในการทำงานต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม มีวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารของโรงแรมที่รับผิดชอบหลักในการสร้างความสุขในการทำงาน โดยพิจารณาจากโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการองค์กรต้นแบบของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โรงแรมที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย จากเอออน ฮิววิท ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งโรงแรมในประเทศไทยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุขอย่างเป็นรูปธรรมจำนวน 5 คน โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นอย่างดี (สุภางค์ จัน

ทวานิช, 2556) ผู้วิจัยยังได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่ำกว่า 10 ปีทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล และมีการกระจายผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้งจากมาตรฐานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว รวมทั้งโรงแรมที่มีลักษณะการดำเนินการแบบเครือข่าย (Chain Hotel) และ การดำเนินการแบบอิสระ (Independent Hotel) อีกทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเมือง (City Hotel) และตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยว (Resort Hotel) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของโรงแรม โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้างที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรม อีกทั้งรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 5 ราย มีดังนี้ ท่านแรก คือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 5 ดาว พื้นที่กรุงเทพมหานคร มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 17 ปี ท่านที่ 2 คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4 ดาว พื้นที่กรุงเทพมหานคร มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 13 ปี ท่านที่ 3 คือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4 ดาว พื้นที่ต่างจังหวัด มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 13 ปี ท่านที่ 4 คือ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรมระดับ 3 ดาว พื้นที่ต่างจังหวัด มีประสบการณ์ในการบริหารงานในธุรกิจโรงแรม จำนวน 21 ปี และท่านที่ 5 คือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 5 ดาว พื้นที่ต่างจังหวัด มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จำนวน 12 ปี

การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีการเตรียมแนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ และขอสัมภาษณ์เพิ่มเติมบางรายในกรณีที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ

การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการกระทำข้อมูล เริ่มจากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) (ชาย โพลิตา, 2552) ได้แก่ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) ด้วยการให้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี ซึ่งการวิจัยนี้ใช้ 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร และทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร เพื่อเป็นแนวทางในการตีความเพื่อให้ได้ความหมายต่อข้อมูลที่วิเคราะห์ 2) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Data Triangulation) คือ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 ราย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล และ 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methods triangulation) คือ การใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมในพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์หรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การพรรณนาวิเคราะห์ โดยเป็นการบรรยายความจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (สุภางค์ จันทรวานิช, 2556) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ การเลือกหาจุดที่น่าสนใจ เพื่อให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกเฟ้นข้อมูลตัวอย่าง อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาต่อไป โดยการแสดงข้อมูลใช้การเขียนพรรณนาจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานจากการเล่าประสบการณ์ของผู้บริหาร 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อย ๆ เข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และการตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นตอนสุดท้าย (นิศา ชูโต, 2551)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาถึงการให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 ราย สามารถให้ความหมายไว้ดังนี้

กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน หมายถึง “แนวทางหรือวิธีการที่มาจากปรัชญาและนโยบายหลักขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่มีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร โดยขั้นตอนที่สำคัญก่อนการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน คือ การประเมินตนเองของโรงแรม ซึ่งเป็นตัวสะท้อนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร”

จากการให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน คือ การประเมินตนเองของโรงแรม (Self-Assessment) โดยอยู่ในรูปแบบของการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Employee's Satisfaction) หรือ ความผูกพันของพนักงาน (Employee's Engagement) ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือตัวสะท้อนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร ทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดแข็งขององค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุข รวมทั้งจุดอ่อนที่พนักงานไม่พึงพอใจและควรได้รับการปรับปรุง ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความสุขในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร โดยโรงแรมจะทำการประเมินตนเองเป็นประจำทุก 6 เดือน หรือทุก 1 ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรเป็นหลัก โดยโรงแรมจะนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับกลยุทธ์ในการจัดการความสุขในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เหมาะสมต่อไป และสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์

การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร คือ “ปรัชญาและนโยบายหลักขององค์กร” ที่มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงาน ยกตัวอย่างปรัชญาองค์กรจากผู้ให้ข้อมูลหลัก เช่น “Put People First” คือ เป็นการมุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรเป็นอันดับแรกโดยมองว่า หากพนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน จะส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการต่อผู้รับบริการ และส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความสุขจากการรับบริการด้วยเช่นกัน

ส่วนที่ 2 รูปแบบการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบประเด็นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน 2) ลักษณะองค์กรที่ส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน และ 3) ผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน แสดงผลการศึกษาได้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในโรงแรม ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

1) ระบบการคัดเลือกพนักงาน โรงแรมต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานกับโรงแรม โดยคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพราะจะส่งผลต่อการปรับตัวที่ง่ายขึ้นของพนักงาน รวมทั้งมีการคัดเลือกผู้สมัครที่มีแนวคิดและทัศนคติที่สอดคล้องกับการทำงานในองค์กร โดยองค์กรต้องมีการพัฒนาเครื่องมือในการคัดเลือกพนักงานเพื่อการได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามที่ต้องการด้วยเช่นกัน

2) ระบบการให้รางวัล เป็นกระบวนการยกย่องชื่นชมพนักงานที่เป็นกระบวนการพื้นฐานสำคัญที่โรงแรมกระทำกับพนักงาน โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผล

การปฏิบัติงานที่ดี และพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมายาวนานเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกถึงการให้ความสำคัญขององค์กรที่มีต่อพนักงาน และยังเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้พิจารณาโอกาสในการเติบโตของพนักงานด้วยเช่นกัน

3) การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ โดยองค์กรจะมีการวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงาน รวมทั้งมีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้พนักงานได้เห็นถึงโอกาสในการเติบโตของตนเอง ซึ่งการสร้างโอกาสในการเติบโตของพนักงานดังกล่าวนี้ ถือเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างความสุขให้กับพนักงานเช่นกัน

4) การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานในธุรกิจโรงแรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ เงินเดือน ซึ่งโรงแรมมีกรอบในการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และส่วนที่สอง ได้แก่ ค่าธรรมเนียมการบริการ ซึ่งขึ้นอยู่กับรายได้ของโรงแรมที่มาจากบริการของลูกค้า สำหรับสวัสดิการที่ให้กับพนักงาน ทางโรงแรมได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพิจารณาเรื่องสวัสดิการอย่างเหมาะสม โดยมีการพิจารณาเปรียบเทียบกับโรงแรมในพื้นที่ใกล้เคียงซึ่งพบว่า โรงแรมมีการจัดสวัสดิการที่เหนือกว่าโรงแรมใกล้เคียง

5) การดูแลความเป็นอยู่และสุขภาพของพนักงาน โดยโรงแรมมีการออกแบบโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสดูแลสุขภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

6) ความยืดหยุ่นในการทำงาน โรงแรมมีนโยบายด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น เรื่องเวลาเข้าออกงานของพนักงาน โดยขึ้นอยู่กับปริมาณงานและดุลยพินิจของหัวหน้างานเป็นหลัก ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อพนักงานและองค์กรเป็นสำคัญ

7) การจัดการความหลากหลายของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหลากหลายในเรื่องช่วงอายุของพนักงาน ซึ่งทางโรงแรมได้มีการดำเนินการอย่างเป็น

รูปธรรมเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อการในการทำงาน ซึ่งแต่ละช่วงอายุอาจมีพฤติกรรมหรือมุมมองการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรจึงต้องหาแนวทางการทำงานที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของพนักงานใน องค์กรให้เกิดความเหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ทาง โรงแรมยังต้องเผชิญกับความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม รวมทั้งบุคลิกภาพส่วนบุคคลของพนักงานที่ โรงแรมต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างเหล่านั้น โดย ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น เพื่อลด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสม กับแต่ละกลุ่มคนในการตั้งศักยภาพในการทำงานของ พนักงานเพื่อสร้างประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรให้ มากที่สุด

2.2 ลักษณะองค์กรที่ส่งเสริมการดำเนิน กล ยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

จากผลการศึกษา พบว่า ลักษณะองค์กรส่งผล สำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการ ทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยองค์กรที่มี โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์กรแบบมี ส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขใน การทำงาน มีรายละเอียดดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรแบบ มีชีวิต โดยมุ่งเน้นโครงสร้างและขั้นตอนการทำงานตาม สถานการณ์ เช่น การลดลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กร และขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้การทำงานรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น การผ่อนคลายกฎระเบียบในการ ทำงาน และการสื่อสารที่ยืดหยุ่นทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยพิจารณาตามความเหมาะสมใน แต่ละสถานการณ์ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นในการให้อำนาจการตัดสินใจต่อพนักงาน ด้วย การให้อิสระกับพนักงานในการทำงานภายใต้กรอบที่ โรงแรมวางไว้ รวมทั้งการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดย เน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว และ 3) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม โดยมุ่งเน้นการเป็นต้นแบบที่ดี ของผู้นำ มีการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเพื่อส่งเสริมการ สร้างคุณค่าต่อพนักงาน การสนับสนุนของผู้นำในการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน การมุ่งเน้นของผู้นำในการพัฒนา ทีมงาน การดูแลพนักงานอย่างยุติธรรมของผู้นำ และการ ดูแลพนักงานบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคลของ ผู้นำ

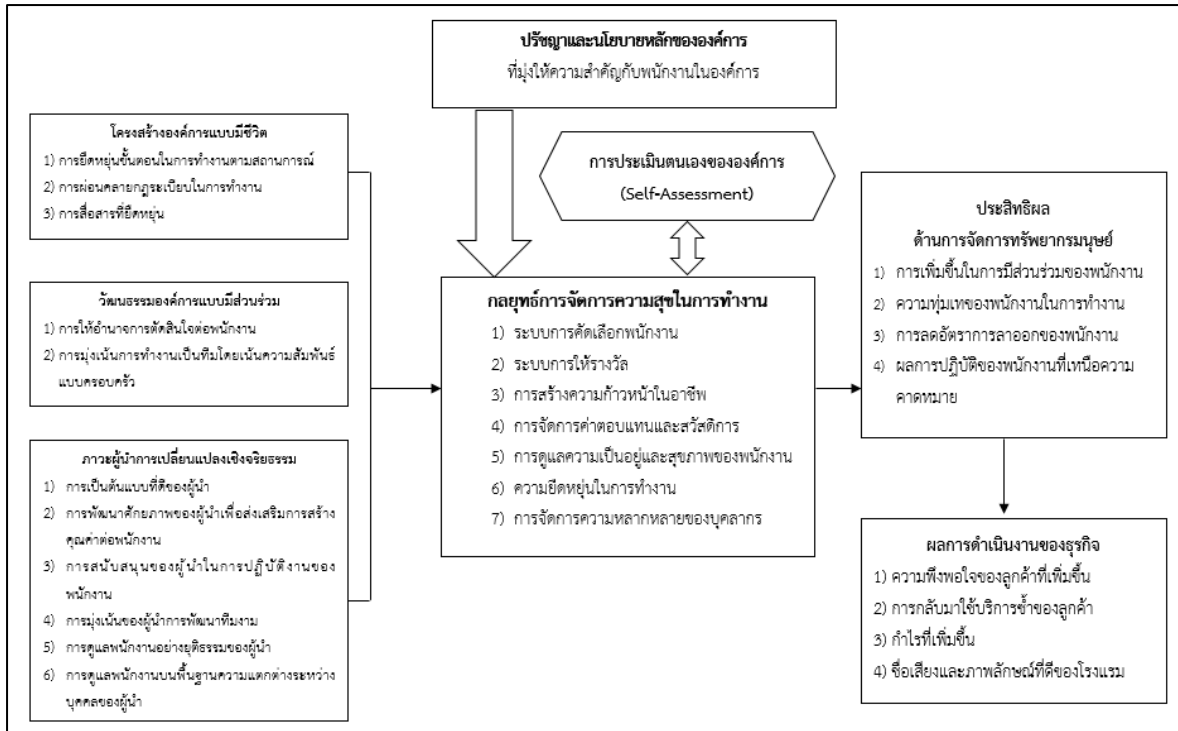
2.3 ผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์การจัดการ ความสุขในการทำงาน

จากการศึกษายังมีการอธิบายถึงผลลัพธ์ของการ ดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยพบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลต่อ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งส่งผล ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นผลมาจากประสิทธิผล ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

1) ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์ โรงแรมที่มีการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุข ในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นในการมีส่วนร่วมของ พนักงาน ความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน โดย ทำงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย ลดการขาดงานและ อัตราการลาออกของพนักงาน และผลการปฏิบัติของ พนักงานที่เหนือความคาดหมาย

2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผล การศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขใน การทำงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นผล มาจากประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดย ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการของธุรกิจ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การกลับมาใช้บริการซ้ำ ของลูกค้า ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ โรงแรมที่ดีขึ้น ยิ่งในธุรกิจโรงแรมซึ่งมีทรัพยากรมนุษย์เป็น ผู้ขับเคลื่อนหลักที่ส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ยิ่ง แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ประสิทธิภาพด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้าง ความพึงพอใจและการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า อันจะ นำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการส่งมอบบริการที่ดี จากพนักงานสู่ลูกค้า ยังส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ ดีของโรงแรมด้วยเช่นกัน

สรุปผลการศึกษา สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 สรุปผลการวิจัย

อภิปรายผล

แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นตามผลการศึกษา ได้แก่

1. องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

จากองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ข้างต้น สอดคล้องกับการศึกษาของดวงเนตร ธรรมกุล, ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และอัจตรา ประเสริฐสิน (2554) ที่พบว่า องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในมิติของการพัฒนาดัชนีองค์กรสุขภาวะ โดยมีดัชนีย่อยที่สอดคล้องกับผลการศึกษา ได้แก่ ระบบการคัดเลือกพนักงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสุขในการทำงาน อีกทั้ง Streimikiene and Grundey (2009) ที่พบว่า กระบวนการคัดเลือกพนักงานควรตระหนักถึงความสอดคล้องกันระหว่างพนักงานและงานที่พนักงานต้องทำ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถ (abilities) ความสนใจและความต้องการ (interests and needs) รวมทั้งการพัฒนาตนเอง (development) โดยความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อการพัฒนาที่มีความเหมาะสม พอดี และกลมกลืนกับชีวิตของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าระบบการคัดเลือกพนักงานที่สามารถเลือกพนักงานได้เหมาะสมกับ

องค์กรเป็นความสำคัญอันดับแรกที่สุดที่ส่งผลดีต่อความสุขในการทำงาน โดยสามารถช่วยให้พนักงานสามารถมีความสุขในการทำงานได้มากขึ้นเนื่องจากการปรับตัวที่น้อยกว่า อีกทั้งการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมยังช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนาตามศักยภาพและความสนใจของตนเอง ซึ่งนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างเหมาะสมด้วยเช่นกัน สำหรับองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ด้านระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยถือเป็นสิ่งกระตุ้นสำคัญในการสร้างความพึงพอใจต่อพนักงาน (Safiullah, 2014; Tymon, Stumpf, & Doh, 2010) ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถช่วยลดความเครียดในการทำงาน (Halpern, 2005) และทำให้พนักงานมีความสุข (Atkinson & Hall, 2011) ด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ การดูแลความเป็นอยู่และสุขภาพของพนักงาน ถือเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายความสมดุลในชีวิตและงาน (Dilhani & Dayarathna, 2016; Greenfield & Terry, 1995) โดยมีการศึกษาพบว่า พนักงานมีความสุขมากขึ้นเมื่อเกิดความสมดุลในชีวิต (Obiageli, Uzochukwu, & Ngozi, 2015) และด้านจัดการความหลากหลายของบุคลากร พบว่า มี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขของพนักงาน (Esfahani & Hashemi, 2014) จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการที่ทำการศึกษากลับการพัฒนาความสุขในการทำงานขององค์กร

นอกจากนี้ ยังพบว่า สิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร คือ การประเมินตนเองของโรงแรม ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การศึกษาของ Nandy (2017) อธิบายว่า ความสุขในที่ทำงานถูกวัดและประเมินจากความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงาน ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องทำการประเมินตนเองซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อวิเคราะห์สถานการณ์และนำไปกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรอย่างเหมาะสมต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wheelen, Hunger, Hoffman, and Bamford (2017) ที่อธิบายว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือ การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ผ่านการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน คือ ปรัชญาและนโยบายหลักขององค์กร โดยปรัชญา หมายถึง ความเชื่อหรือทัศนคติเกี่ยวกับบุคคล แนวคิด วัตถุประสงค์หรือกิจกรรมที่สะท้อนถึงค่านิยม วิสัยทัศน์ และการสนับสนุนพันธกิจขององค์กร (Sullivan & Decker, 1998) การศึกษาของ วิภาพร วรหาญ (2556) อธิบายว่า ปรัชญาองค์กรเป็นทิศทางขององค์กร โดยมีขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ และ Tasnim (2016) พบว่า องค์กรต้องได้รับการออกแบบและมีนโยบายเพื่อส่งเสริมการดำเนินการในการสร้างความสุขในที่ทำงาน ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ปรัชญาและนโยบายขององค์กร เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนิน กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กร

2. ลักษณะองค์กรที่ส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

1) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต เป็นโครงสร้างที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นโครงสร้างที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรม เนื่องจากโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงานตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้การทำงานบางอย่างสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น การไม่ยึดติดกับกฎและขั้นตอนต่าง ๆ ที่มากเกินไป จะส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน อีกทั้งยังส่งผลต่อความสะดวกในการดำเนินชีวิตประจำวันที่เพิ่มขึ้น นำไปสู่การเกิดความสุขในชีวิตและงานของพนักงานต่อไป นอกจากนั้น การสื่อสารที่ยืดหยุ่นทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการยังมีส่วนสนับสนุนเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และบ่อยครั้งความสำเร็จในการทำงานเกิดขึ้นได้จากการสื่อสารที่อยู่ในบรรยากาศผ่อนคลายด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Halpern (2005) ที่พบว่า นโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นสร้างผลประโยชน์ให้กับนายจ้าง และนำไปสู่การสร้างความเป็นมิตรกับครอบครัวของพนักงาน รวมทั้งการศึกษาของ Bailyn (1993) อ้างใน Clark, (2001) ที่พบว่า องค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานช่วยให้พนักงานมีอิสระในการจัดการชีวิตครอบครัว ซึ่งนำมาสู่ความพึงพอใจในชีวิตครอบครัวที่เพิ่มขึ้น และการศึกษาของ Almeida and Davis (2011) พบว่า พนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานระดับต่ำ จะเผชิญความเครียดในการทำงานเพิ่มมากขึ้นซึ่งส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในที่ทำงาน และยังพบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานระดับต่ำของพนักงานที่มีลูกอยู่ในช่วงอายุ 10-18 ปี ยังส่งผลต่อความเครียดทางอารมณ์และทางร่างกายที่ส่งผลไปถึงลูกด้วยเช่นกัน การศึกษาของ Alford และคณะ (2010) ยังเสนอแนะว่า การเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานของสถานที่ทำงานเป็นปัจจัยในการป้องกันความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันได้

2) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการผูกพันและการมีส่วนร่วมต่อกัน โดยแสดงออกมาในรูปแบบของการสนับสนุนการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการพัฒนาความสามารถใน

การทำงาน ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวมีความจำเป็นต่อการทำงานในธุรกิจโรงแรม โดยอาศัยการทำงานร่วมกันในหลายส่วนเพื่อส่งมอบบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในธุรกิจโรงแรมด้วยเช่นกัน ประเด็นแรกคือ การมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน เนื่องมาจากลักษณะงานของธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อีกทั้งการมอบอำนาจให้กับบุคลากรเป็นหลักการสำคัญที่สร้างความรู้สึกพึงพอใจในงาน เพราะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความยืดหยุ่นในการตัดสินใจอย่างมีอิสระภายใต้ขอบเขตที่องค์กรกำหนด ซึ่งการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานสามารถส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน โดยการเสริมแรงจูงใจจากความรู้สึกภายในของพนักงาน ทำให้พนักงานมีการรับรู้ถึงศักยภาพของตนเองในการทำงาน และเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองจากงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ การมอบอำนาจในการตัดสินใจดังกล่าวจะแบ่งตามระดับงาน (job grade) ของพนักงาน เพื่อให้การมอบอำนาจและความรับผิดชอบอยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรกำหนด ในประเด็นที่สอง คือ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะการทำงานเป็นทีม ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานให้มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน มีการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระกันในการทำงาน รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งโรงแรมได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากก่อให้เกิดการเรียนรู้ และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทีม และลดปัญหาที่อาจเกิดมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี และผลการศึกษาพบว่าในการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีลักษณะความสัมพันธ์แบบครอบครัวหรือเครือญาติ ซึ่งใกล้เคียงกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเครือญาติ (Clan Culture) ที่ให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม มีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น เน้นความสามัคคีและการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้นำองค์กรเปรียบเสมือนพ่อ และวัฒนธรรมลักษณะเช่นนี้มีรากฐานความเชื่อที่ว่า พนักงานที่มีความสุขเป็นสิ่งที่ดีมาก (John

Omogae & Ohimai Friday, 2014) ผลการศึกษาทั้งด้านการมอบอำนาจให้กับพนักงานและการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับการศึกษาของ Lee, Willis, and Tian (2018) ที่พบว่า การมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานส่งผลต่อจิตวิทยาของพนักงานในการรับรู้ถึงอิสระในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองมีความหมายและมีความค่า เป็นการสร้างความรู้สึกท้าทายในงานของพนักงาน และมีความรู้สึกมั่นใจในตนเองมากขึ้น และการมอบอำนาจยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่แสดงถึงความไว้วางใจต่อกัน เป็นการปลูกฝังถึงความรู้สึกปลอดภัยให้กับพนักงาน Akdağ (2012) ยังพบว่า การรับรู้ถึงการมอบอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสมดุลของชีวิตการทำงานด้านร่างกายและจิตใจของพนักงานและผู้จัดการ นอกจากนี้ Mazerolle and Goodman (2013) พบว่า การทำงานเป็นทีมและการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้แนวทางการสร้างความสมดุลในชีวิตและงานบรรลุผล

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เป็นลักษณะผู้นำในการเป็นต้นแบบที่ดีต่อผู้อื่น ให้การสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยลักษณะทั้งหมดที่กล่าวมาตั้งอยู่บนพื้นฐานจริยธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร โดยระบบการมอบรางวัลและสร้างความก้าวหน้าให้กับพนักงาน ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากผู้หน้าที่ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความสามารถตนเองด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมจะเห็นความสำคัญต่อความแตกต่างและความหลากหลายของบุคคลด้วยการสนับสนุนการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานเป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจของพนักงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ผู้นำที่มีจริยธรรมยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น มีการสนับสนุนให้ใช้เวลาพักผ่อน เพื่อเพิ่มโอกาสในการใช้เวลาอยู่กับครอบครัวให้มากขึ้น รวมทั้งยังมีการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองอย่างยุติธรรมเพื่อความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการแผนก ของโรงแรมจะทำการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดย ร่วมกันวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเป็น รายบุคคล โดยให้การสนับสนุนในการฝึกทักษะในการ ทำงานเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมต่อการเลื่อน ตำแหน่งงานตามกรอบเวลาที่โรงแรมได้วางแนวทางไว้ ซึ่ง พนักงานจะรับรู้ว่าการให้ความสำคัญต่อตนเอง และ พนักงานยังมองเห็นโอกาสการเติบโตและความก้าวหน้า ในอาชีพของตนเองด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ผู้นำโรงแรม ยังให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมองความ แตกต่างของพนักงานเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เช่น เรื่องเพศสภาพในความเป็นเพศที่สามของพนักงานใน โรงแรม โดยผู้นำจะไม่มองว่าพนักงานกลุ่มนี้เป็นปัญหา แต่กลับใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อน พนักงานด้วยกันเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มี การศึกษาที่ใกล้เคียงของ Kara, Uysal, Sirgy, and Lee (2013) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำใน ธุรกิจโรงแรมมีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน โดยช่วยส่งเสริมความสุขของพนักงานใน อุตสาหกรรมบริการ กล่าวคือ เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิต ความพึงพอใจในชีวิต ลดความเบื่อหน่ายในงานของ พนักงาน และ Green, López, Wysocki, and Kepner (2002) พบว่า ผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการจัดการ ความหลากหลายในองค์กร โดยผู้นำจะต้องเข้าใจถึง ความแตกต่าง และยอมรับในความแตกต่างเหล่านั้น อีกทั้งต้องเห็นว่าความแตกต่างคือเอกลักษณ์ที่ช่วยสนับสนุน องค์กรได้ ซึ่งหากผู้นำพร้อมที่จะเรียนรู้ในการบริหาร จัดการความหลากหลายจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จได้ใน อนาคต นอกจากนี้ การศึกษาของ White (1999) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการ จัดการความหลากหลาย โดยต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่น รวมทั้งต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความหลากหลาย ด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กร แบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม และภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เป็นลักษณะของ

องค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุข ในการทำงานในธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างดี

3. ผลลัพธ์ของกลยุทธ์การจัดการความสุขใน การทำงาน

การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการ ทำงานมีผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์ โดยกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังกล่าวมีเป้าหมายหลักเพื่อการสร้างความสุขในการ ทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น อัตราการลาออกของ พนักงานลดลง ซึ่งอัตราการลาออกของพนักงานนับเป็น ปัญหาสำคัญอย่างยิ่งของธุรกิจโรงแรม จากผลการศึกษา ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมี ส่วนช่วยให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง สอดคล้อง กับการศึกษาของ Davidson, Timo, and Wang (2010) ที่พบว่า การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ความพึงพอใจใน งานทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล เป็นปัจจัยกระตุ้น สำคัญที่นำมาใช้ในการจัดการเพื่อลดอัตราการลาออกของ พนักงานในธุรกิจโรงแรมด้วยเช่นกัน และผลลัพธ์ด้านการ มีส่วนร่วมและความทุ่มเทของพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้ง ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ Halpern (2005) พบว่า นโยบายความ ยืดหยุ่นเรื่องเวลาการทำงานช่วยลดความเครียด มีระดับ ความผูกพันต่อนายจ้างที่สูงขึ้น ช่วยลดต้นทุนขององค์กร จากการขาดงานและการมาสายของพนักงาน Kreitz (2008) พบว่า การจัดการความหลากหลายอย่างเข้าใจ ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นผลลัพธ์สำคัญจากการดำเนินกลยุทธ์ การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนิน ธุรกิจ ซึ่งจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การ จัดการความสุขในการทำงานเป็นการดำเนินกลยุทธ์ที่มุ่ง ให้มีความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงทำให้ ผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงานในโรงแรม และ นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจ ทั้งในด้านความ พึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากความทุ่มเทในการทำงาน ของพนักงาน การกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า รวมทั้งชื่อเสียง

จากการให้บริการที่ดีของโรงแรม สอดคล้องกับ Armstrong (2006) ที่อธิบายว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น การมีส่วนร่วม และทักษะในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการให้บริการลูกค้าในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งช่วยในการปรับปรุงผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้นขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1. โรงแรมควรกำหนดปรัชญาหรือนโยบายขององค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
2. สนับสนุนให้โรงแรมทำการประเมินตนเองเพื่อสำรวจความพึงพอใจในการทำงานหรือความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร
3. โรงแรมควรดำเนินการสร้างความสุขในการทำงานตามองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ทั้งในด้านการคัดเลือกพนักงาน ระบบการ

ให้รางวัล การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ การดูแลความเป็นอยู่และสุขภาพของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

4. มุ่งเน้นให้องค์กรมีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เพื่อส่งเสริมการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรม และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาถึงผลลัพธ์การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานในระดับบุคคล เพื่อให้เห็นมุมมองของพนักงานที่มีต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร
2. ควรมีการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณ หรือการวิจัยแบบผสม เพื่อให้เห็นผลการศึกษาในเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- ชาย โพลิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ดวงเนตร ธรรมกุล, ขวัญเมือง แก้วดำเกิง และอัจฉรา ประเสริฐสิน. (2554). การพัฒนาดัชนีองค์กรสุขภาวะ. *วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 5(2), 8-19.
- ถิตรัตน์ พิมพ์ภรณ์. (2557). *การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- ถิตรัตน์ พิมพ์ภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ความสุขในการทำงาน : ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*, 18(2), 113-126.
- นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัท พรินโพร จำกัด.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2554). การจัดการความเครียด เพิ่มความสุข เพื่อประสิทธิผลในการทำงาน. *วารสารนักบริหาร*, 31(2), 95-101.
- วิจัยกรุงศรี. (2559). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2559-2561: ธุรกิจโรงแรม*. จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/32e9a477-0eb4-42ca-b10e-5514ede02eb7/IO_Hotel_2016_TH.aspx
- วิภาพร วรหาญ. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางการพยาบาล. *วารสารสมาคมพยาบาลฯ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 31(4), 6-15.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- Akdağ, F. (2012). *Impact of Empowerment on Work-life Balance and Employee Well-being*. Paper presented at the Cambridge Business & Economics Conference, Cambridge, UK
- Almeida, D. M., & Davis, K. D. (2011). Workplace flexibility and daily stress processes in hotel employees and their children. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 638(1), 123-140.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*: Kogan Page Publishers.
- Atkinson, C., & Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee relations*, 33(2), 88-105.
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four-and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Dilhani, W., & Dayarathna, N. (2016). The Impact of Work Life Balance Practices on Employee Performance of Female Machine Operators on the Sri Lankan Apparel Sector. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 13-26.
- Esfahani, A. N., & Hashemi, S. (2014). The Effect of Diversity Management on the Employees' Happiness (the Case of Yaran Paper Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 168-176.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied psychology*, 76(2), 299.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. *University of Florida*, 1(4), 1-3.
- Greenfield, C., & Terry, M. (1995). Work/life: From a set of programs to a strategic way of management. *Employment Relations Today*, 22(3), 67-81.
- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21(3), 157-168.
- John Omogeafe, O., & Ohimai Friday, E. (2014). Organization Culture Types and Performance in Nigerian Universities. *European Journal of Business and Management*, 6(18), 80-88.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., İlhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). When Empowering Employees Works, and When It Doesn't. Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt>

- Manning, A. (2016). Unlocking the power of employee happiness: what top employees seek from the workplace today. *Strategic HR Review*, 15(4), 191-192.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.
- Mazerolle, S. M., & Goodman, A. (2013). Fulfillment of work-life balance from the organizational perspective: a case study. *Journal of athletic training*, 48(5), 668-677.
- Nandy, P. (2017). 7 HR lessons from Denmark in creating a happy workplace. Retrieved from <https://www.insidehr.com.au/7-lessons-hr-danes-creating-happy-workplace/>
- Naseem, K. (2018). Job Stress, Happiness and Life Satisfaction: The Moderating Role of Emotional Intelligence Empirical Study in Telecommunication Sector Pakistan. *J. Soc. Sci*, 4(1), 7-14.
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Work life balance and employee performance in selected commercial banks in lagos state. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol*, 3(4), 63-77.
- Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Ross, G. F. (1995). Work stress and personality measures among hospitality industry employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 9-13.
- Safiullah, A. (2014). Impact of Rewards on Employee Motivation of the Telecommunication Industry of Bangladesh: An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(12), 22-30.
- Streimikiene, D., & Grundey, D. (2009). Life satisfaction and happiness-The factors in work performance. *Economics & Sociology*, 2(1), 9.
- Sullivan, E. J., & Decker, P. J. (1998). Effective leadership and management in nursing. *AJN The American Journal of Nursing*, 98(6), 16L.
- Tasnim, Z. (2016). Happiness at workplace: Building a conceptual framework. *World Journal of Social Sciences*, 6(2), 62-70.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of world business*, 45(2), 109-121.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*: Psychology Press.
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- White, R. D. (1999). Managing the diverse organization: the imperative for a new multicultural paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4(4), 469-493.