

**ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์
กับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว
จังหวัดกรุงเทพมหานคร**

**The Relationship Between Psychological Flexibility, Emotional Regulation and
Empathy among Service Staff of Five-Star Hotels in Bangkok**

ชวพร ตั้งกิจผาดิกุล¹ และ กรรณิการ์ แสนสุภา²
Chawaporn Tangkitphatikul and Kannikar Sansupa

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ กับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ กับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริการจำนวน 175 คน ที่ได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power 4.1 เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดความยืดหยุ่นทางจิตใจ แบบวัดการกำกับอารมณ์ และแบบวัดความเห็นอกเห็นใจ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน เนื่องจากข้อมูลมีการแจกแจงโค้งแบบไม่ปกติ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.45; $\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.54; $\bar{X} = 4.92$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ 2) ความยืดหยุ่นทางจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับการกำกับอารมณ์ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความเห็นอกเห็นใจ ในขณะที่การกำกับอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความเห็นอกเห็นใจ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะการออกแบบกิจกรรมหรือโครงการฝึกอบรมที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นทางจิตใจและทักษะการกำกับอารมณ์ ซึ่งอาจช่วยเสริมสร้างความเห็นอกเห็นใจและยกระดับคุณภาพการบริการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการในบริบทการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการในปัจจุบัน

คำสำคัญ: ความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจ พนักงานบริการโรงแรมระดับ 5 ดาว

¹ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Faculty of Education, Ramkhamhaeng University;
Email: chawaporn.t.oil@gmail.com

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Faculty of Education, Ramkhamhaeng University;
Email: kanni4141@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to examine the levels of psychological flexibility, emotional regulation, and empathy among service staff of five-star hotels in Bangkok, and 2) to investigate the relationships between psychological flexibility, emotional regulation, and empathy. The sample consisted of 175 service staff from five-star hotels in Bangkok, determined using the G*Power 4.1 program. The research instruments included a psychological flexibility scale, an emotional regulation scale, and an empathy scale. Descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, and inferential statistics using Spearman's rank correlation coefficient were employed for data analysis, as the data were not normally distributed.

The findings revealed that the levels of psychological flexibility ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.45), emotional regulation ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.54), and empathy ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = 0.50) were all high. Furthermore, psychological flexibility showed a very high positive correlation with emotional regulation, and a moderate positive correlation with empathy. Emotional regulation also demonstrated a moderate positive correlation with empathy. All correlations were statistically significant at the .01 level. The findings of this study provide practical implications for human resource development in the hotel industry, particularly in designing training programs that enhance psychological flexibility and emotional regulation skills. Such initiatives may contribute to strengthening empathy among service employees and improving service quality in highly competitive service environments.

Keywords: Psychological Flexibility, Emotional Regulation, Empathy, Five-Star Hotel Service Staff

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการยังคงเป็นฐานเศรษฐกิจสำคัญของประเทศไทย โดยในปี 2566 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2566) ระบุว่าประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวรวมกว่า 1 ล้านล้านบาท สะท้อนการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งหลังสถานการณ์โควิด-19 และยืนยันถึงบทบาทของภาคบริการต่อเศรษฐกิจมหภาค กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางท่องเที่ยวที่สำคัญที่สุดของประเทศไทย โดยมีสถานประกอบการที่พักกว่า 1,041 แห่ง รองรับนักท่องเที่ยวกว่า 28.66 ล้านคนต่อปี และสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวสูงถึง 1,004,658.99 ล้านบาท ในปี 2566 โรงแรมระดับ 4-5 ดาวในกรุงเทพฯ มีจำนวนมากกว่า 450 แห่ง และสร้างรายได้จากภาคบริการกว่า 4.5 แสนล้านบาทต่อปี ดอย่าย่ำบทบาทสำคัญของพนักงานบริการในฐานะผู้กำหนดประสบการณ์ลูกค้าและภาพลักษณ์ของการท่องเที่ยวไทย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2566) ทั้งนี้พนักงานบริการในโรงแรมต้องเผชิญแรงกดดันสูง ทั้งปริมาณงานมาก การติดต่อกับลูกค้าต่างวัฒนธรรม ความคาดหวังด้านบริการที่สูง และปัญหาขาดแคลนแรงงานทักษะ รายงานของธนาคารแห่งประเทศไทย (2567) ระบุว่า ผู้ประกอบการกว่าร้อยละ 40 ยังประสบปัญหาแรงงานไม่เพียงพอ ทำให้พนักงานต้องทำงานหลายหน้าที่ และมีภาระทางอารมณ์เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการโรงแรมที่สะท้อนปัญหาการขาดแคลนแรงงานในตำแหน่งงานบริการแนวหน้าอย่างต่อเนื่อง

(สมาคมโรงแรมไทย, 2567) อุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพฯ เป็นหนึ่งในภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและภาพลักษณ์ของประเทศ เนื่องจากเป็นด่านแรกที่สร้างประสบการณ์แก่ผู้มาเยือน ทั้งนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจนานาชาติ บริบทของงานบริการประเภทนี้ต้องการพนักงานที่สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน มีความคาดหวังสูง และมีความจำเป็นต้องให้บริการอย่างเป็นมืออาชีพเพื่อสะท้อนมาตรฐานสากลของโรงแรมหรูในระดับประเทศ พนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาวจึงต้องเผชิญกับความกดดันหลายด้าน ทั้งปริมาณงาน ความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย สถานการณ์คาดไม่ถึง และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต้องอาศัยการกำกับอารมณ์ ความยืดหยุ่นทางจิตใจ และความเห็นอกเห็นใจในการตอบสนองผู้รับบริการอย่างเหมาะสม

แรงกดดันจากการทำงานบริการที่ต้องใช้ปฏิสัมพันธ์ทางอารมณ์อย่างต่อเนื่องดังกล่าว สะท้อนถึงภาระทางอารมณ์ของบุคลากรวัยทำงานในภาพรวม ข้อมูลจากระบบข้อมูลสุขภาพจิต (Mental Health Data Center: MHDC) ระบุว่าในปีงบประมาณ 2566 มีผู้เข้ารับบริการด้านจิตเวชในระบบผู้ป่วยนอกจำนวนมาก สะท้อนแนวโน้มปัญหาด้านสุขภาพจิตของประชากรวัยทำงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (กรมสุขภาพจิต, 2566) แม้ข้อมูลดังกล่าวจะไม่ได้จำแนกเฉพาะอาชีพพนักงานบริการ แต่ลักษณะงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งต้องเผชิญความคาดหวังสูง การจัดการอารมณ์ของตนเอง และการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการในสถานการณ์กดดันอย่างต่อเนื่อง มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความเสี่ยงด้านภาระทางอารมณ์ของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีแรงกดดันสูงและต้องรักษามาตรฐานการบริการอย่างต่อเนื่อง การทำความเข้าใจทักษะทางจิตใต้สำนึกที่ช่วยให้พนักงานบริการสามารถคงความเป็นมืออาชีพในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทักษะที่ทำหน้าที่เป็นกลไกภายในในการรองรับภาระทางอารมณ์ ควบคุมการตอบสนอง และสนับสนุนการปฏิบัติงานบริการอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์จริง ในบริบทดังกล่าว ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Psychological Flexibility) หมายถึงความสามารถในการเปิดรับและปรับตัวต่อสถานการณ์และอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือพยายามควบคุมประสบการณ์ภายในจนเกินไป พร้อมทั้งเลือกแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และคุณค่าของตนเอง (Hayes et al., 2006) การกำกับอารมณ์ (Emotional Regulation) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานสามารถควบคุมและปรับการแสดงออกทางอารมณ์ให้เหมาะสมกับบริบทของการให้บริการ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความกดดัน ความขัดแย้ง หรือความคาดหวังสูงจากผู้รับบริการ (Gross, 2015) ขณะที่ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ และมุมมองของผู้รับบริการ ซึ่งเอื้อต่อการตอบสนองอย่างเหมาะสมและสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในงานบริการ (Davis, 1984) ทักษะทางจิตวิทยาทั้งสามประการนี้จึงทำหน้าที่ร่วมกันในฐานะกลไกสำคัญที่ช่วยให้พนักงานบริการสามารถรักษาคุณภาพการให้บริการและความสม่ำเสมอของพฤติกรรมบริการได้ภายใต้สภาวะงานที่มีความซับซ้อนและกดดันสูง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสบการณ์และความพึงพอใจของลูกค้าในบริบทของโรงแรมระดับพรีเมียม

แม้โรงแรมระดับ 5 ดาวต้องพึ่งพาความสามารถของพนักงานในการรับมือกับแรงกดดันทางอารมณ์และรักษามาตรฐานการบริการอย่างต่อเนื่อง แต่ในทางปฏิบัติ องค์กรยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนว่า ทักษะทางจิตใต้สำนึกใดควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก และทักษะเหล่านี้ทำงานเชื่อมโยงกันอย่างไร ในบริบทของงานบริการระดับพรีเมียมที่มีความคาดหวังสูงและการปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อน งานวิจัยที่ศึกษาความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจที่ผ่านมา ส่วนใหญ่มุ่งเน้นในกลุ่มอาชีพด้านสุขภาพ การศึกษา หรือประชากรทั่วไป ขณะที่การศึกษาในบริบทของพนักงานบริการโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 5 ดาว ยังมีจำนวนจำกัด และมักพิจารณาตัวแปรเหล่านี้แยกจากกัน ส่งผลให้ยัง

ขาดความเข้าใจเชิงระบบในการรองรับการทำงานบริการจริง นอกจากนี้บริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครซึ่งมีการแข่งขันด้านธุรกิจโรงแรมสูงและต้องรองรับผู้ใช้บริการจากหลากหลายวัฒนธรรม อาจแตกต่างจากบริบทตะวันตก ทำให้การนำข้อค้นพบจากงานวิจัยเดิมมาใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจยังไม่สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง จากช่องว่างเชิงปฏิบัติและเชิงองค์ความรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อทำความเข้าใจกลไกทางจิตวิทยาที่สนับสนุนการทำงานบริการภายใต้แรงกดดันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ กับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ กับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์

1. ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Psychological Flexibility) หมายถึง ความสามารถของพนักงานบริการในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยยังคงยึดมั่นในค่านิยมและมาตรฐานการให้บริการ เช่น การเปิดรับอารมณ์และความคิดอย่างไม่หลีกเลี่ยง การแยกแยะความคิด การมีสติอยู่กับปัจจุบัน การมองเห็นตนเองเป็นบริบท การยึดมั่นในคุณค่า และการลงมือทำตามพันธกิจ
2. การกำกับอารมณ์ (Emotional Regulation) หมายถึง ความสามารถของพนักงานบริการในการควบคุมและปรับเปลี่ยนอารมณ์ของตนเอง ทั้งด้านความรุนแรง ระยะเวลา และรูปแบบการแสดงออก เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์การให้บริการ ประกอบด้วยการเลือกสถานการณ์ การปรับสถานการณ์ การจัดการความสนใจ การเปลี่ยนแปลงทางความคิด และการควบคุมการแสดงออก
3. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง ความสามารถของพนักงานบริการในการรับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมต่ออารมณ์หรือประสบการณ์ของผู้อื่น ทั้งในเชิงความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ประกอบด้วยการมองจากมุมของผู้อื่น ความรู้สึกห่วงใย ความทุกข์ส่วนตัว และการจินตนาการถึงสถานการณ์ของผู้อื่น
4. พนักงานบริการในโรงแรม (Hotel Service Staff) หมายถึง บุคลากรในโรงแรมระดับ 5 ดาวที่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้า เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานบริการห้องพัก พนักงานแม่บ้าน พนักงานฝ่ายช่าง และพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เข้าพัก

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์รายคู่ (Bivariate Correlation Analysis) ของ 4 ตัวแปร ได้แก่ ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Psychological Flexibility) การกำกับอารมณ์ (Emotional Regulation) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร เลือกใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน เนื่องจากผลการทดสอบข้อมูลมีการแจกแจงโค้งแบบไม่ปกติ ตัวแปรแต่ละด้านมีองค์ประกอบตามทฤษฎีและใช้แบบวัดที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยทดสอบหาความเที่ยงตรง

ผ่านผู้ทรงคุณวุฒิ และการหาความเชื่อมั่น ทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง 40 คนโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคทั้งฉบับอยู่ระหว่าง 0.948 – 0.947 และการหาค่าอำนาจจำแนกทั้งฉบับอยู่ระหว่าง 0.214 – 0.897

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรคือพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนประมาณ 40,102 คน จากทั้งหมด 45 โรงแรม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 คน ได้จากการคำนวณด้วยโปรแกรม G*Power 4.1 โดยกำหนดค่า Effect size = 0.40 ระดับปานกลางตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) ระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ และอำนาจการทดสอบ $1-\beta = 0.95$ การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ได้แก่ สุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เลือกเขตพื้นที่ที่มีโรงแรมระดับ 5 ดาวตั้งอยู่ จากทั้งหมด 14 เขต กำหนดให้แต่ละเขตเป็นหนึ่งกลุ่ม สุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เลือกโรงแรม 2 แห่ง และสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เลือกพนักงานบริการจากรายชื่อในโรงแรม โดยกำหนดเก็บข้อมูลโรงแรมละ 90 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระยะเวลา 4 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2568

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความยืดหยุ่นทางจิตใจ เป็นแนวคิดหลักในกรอบทฤษฎี Acceptance and Commitment Therapy (ACT) ซึ่งเสนอโดย Hayes (2012) ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการเปิดรับประสบการณ์ภายในทั้งด้านความคิดและอารมณ์โดยไม่หลีกเลี่ยง พร้อมเลือกดำเนินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าที่สำคัญของตนเองแม้อยู่ในสถานการณ์กดดัน แนวคิดนี้มุ่งเน้น การยอมรับ (acceptance) การแยกแยะความคิด (cognitive defusion) การตระหนักรู้ในปัจจุบัน (present moment awareness) การเห็นตนเองเป็นบริบท (self-as-context) ค่านิยม (values) และการลงมือทำตามคุณค่า (committed action) อย่างมีจุดมุ่งหมาย สอดคล้องกับ Bond et al. (2008) ที่อธิบายว่าความยืดหยุ่นทางจิตใจช่วยให้บุคคลสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมโดยไม่ถูกครอบงำจากประสบการณ์ภายใน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาวะทางจิต การจัดการความเครียด และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในงานบริการที่ต้องควบคุมอารมณ์ และเผชิญปัจจัยท้าทายอย่างต่อเนื่อง ในบริบทการทำงานสมัยใหม่ งานของ Baquero et al. (2025) ให้หลักฐานเพิ่มเติมว่าความยืดหยุ่นทางจิตใจทำหน้าที่เป็นปัจจัยเชิงป้องกัน (protective factor) ต่อผลกระทบด้านลบจากความเครียดในงานบริการ โดยพบว่าพนักงานที่มีระดับ psychological flexibility สูงมีระดับความทุกข์ทางจิตใจต่ำกว่า และมีแนวโน้มตั้งใจลาออกจางานน้อยลง เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะความกดดันจากงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

การกำกับอารมณ์ เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่บุคคลใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือควบคุมอารมณ์ของตนเอง ทั้งในด้านความรุนแรง ระยะเวลา และวิธีการแสดงออก มีเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางสังคม ตามทฤษฎีพื้นฐานของ Gross (1998) การกำกับอารมณ์ประกอบด้วยกลยุทธ์สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การเลือกสถานการณ์ (situation selection) การปรับสถานการณ์ (situation modification) การจัดการความสนใจ (attention deployment) การเปลี่ยนแปลงทางความคิด (cognitive change) และการควบคุมการตอบสนอง (response modulation) ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถรักษาสมดุลทางอารมณ์และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมในสภาวะกดดัน ในบริบทของงานบริการ Totterdell and Holman (2004) ชี้ให้เห็นว่าการกำกับอารมณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง พนักงานจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์และแสดงออก

อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพของบริการ การกำกับอารมณ์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานสามารถจัดการความเครียด ลดความเหนื่อยล้าอารมณ์ และรักษามาตรฐานการให้บริการได้ นอกจากนี้ งานวิจัยร่วมสมัยของ Haver et al. (2019) ยังระบุว่า การกำกับอารมณ์มีบทบาทสำคัญในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความต้องการสูง โดยพบว่ากลยุทธ์การกำกับอารมณ์เชิงบวกช่วยส่งเสริมความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความสามารถในการเผชิญปัญหา ขณะที่การกำกับอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมอาจเพิ่มความเครียดและลดประสิทธิภาพการให้บริการ

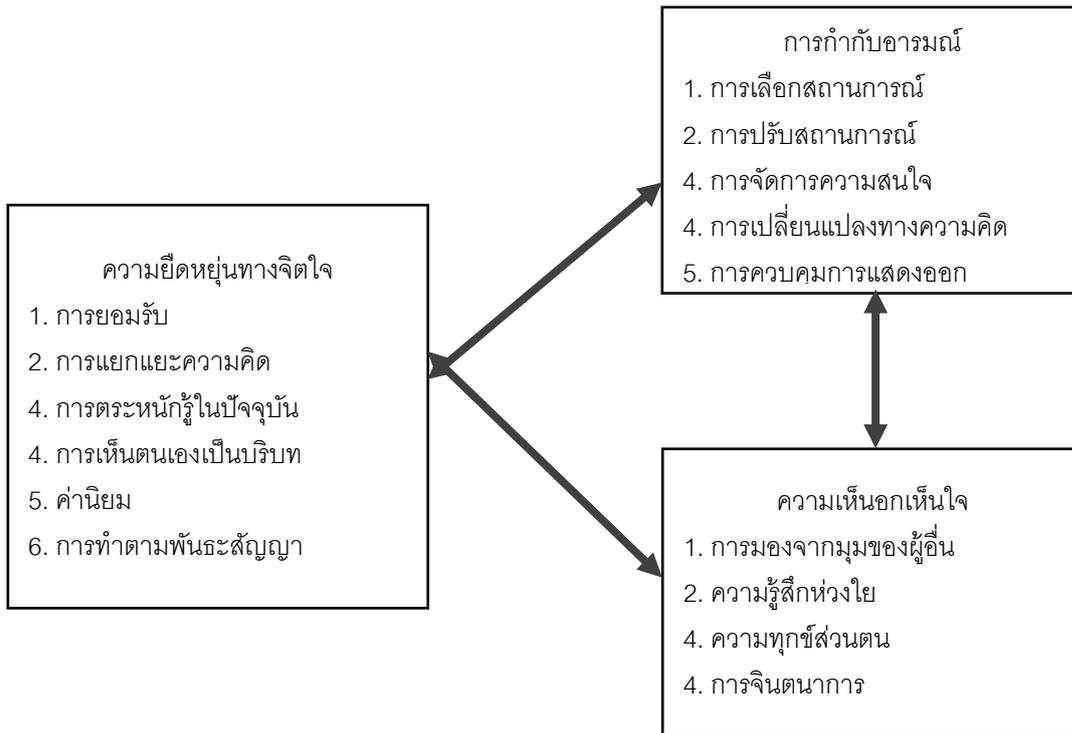
ความเห็นอกเห็นใจ เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่สะท้อนความสามารถของบุคคลในการรับรู้ และทำความเข้าใจสถานการณ์ ความคิด และอารมณ์ของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งสามารถตอบสนองอย่างเหมาะสมในบริบททางสังคม ตามแนวคิดเชิงมนุษยนิยมของ Rogers (1959) ความเห็นอกเห็นใจประกอบด้วย การรับรู้ประสบการณ์ของผู้อื่นจากกรอบมุมมองของเขา และการแสดงความเข้าใจดังกล่าวออกมาอย่างจริงใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ด้านโครงสร้างทางทฤษฎี Davis (1984) อธิบายว่าความเห็นอกเห็นใจประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ การมองจากมุมของผู้อื่น (perspective taking) ความห่วงใยเชิงเห็นอกเห็นใจ (empathic concern) ความทุกข์ส่วนตัว (personal distress) และจินตนาการถึงสถานการณ์ของผู้อื่น (fantasy) แต่ละมิตีมีบทบาทต่อการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ในบริบทงานบริการ Wieseke et al. (2012) พบว่าความเห็นอกเห็นใจของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างความผูกพันทางอารมณ์ และคุณภาพการสื่อสารในงานบริการแบบเผชิญหน้า โดยระบุว่าพนักงานที่มีระดับ empathy สูงสามารถลดความขัดแย้งและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า งานวิจัยของ Umasuthan et al. (2017) พบว่าความเห็นอกเห็นใจของพนักงานโรงแรมมีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริการ ความไว้วางใจของลูกค้า และความพึงพอใจโดยรวม ทั้งยังมีผลต่อความตั้งใจใช้บริการซ้ำในภาคการท่องเที่ยวและโรงแรม

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจล้วนเป็นทักษะทางจิตใจที่มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานด้านบริการ โดยงานวิจัยที่ผ่านมาให้หลักฐานสนับสนุนบทบาทของตัวแปรแต่ละด้านต่อสุขภาวะ การจัดการความเครียด และพฤติกรรมการให้บริการ ทั้งนี้งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมักพิจารณาทักษะเหล่านี้แยกจากกัน หรือศึกษาในบริบทอาชีพอื่นมากกว่างานบริการโรงแรม ส่งผลให้ยังขาดความเข้าใจเชิงบูรณาการเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของทักษะทางจิตใจทั้งสามในบริบทการทำงานบริการระดับพรีเมียม โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาวของประเทศไทย การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมุ่งเชื่อมโยงกรอบแนวคิดทางจิตวิทยากับบริบทการทำงานด้านบริการอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนองค์ความรู้และการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

สมมติฐานการวิจัย

1. ความยืดหยุ่นทางจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการกำกับอารมณ์ของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. ความยืดหยุ่นทางจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร
4. การกำกับอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 40,102 คน ครอบคลุมตำแหน่งงานด้านบริการส่วนหน้า ได้แก่ พนักงานต้อนรับ พนักงานบริการห้องพัก พนักงานแม่บ้าน พนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม และพนักงานฝ่ายช่าง โดยกำหนดคุณสมบัติให้มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 4 เดือน กลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณขนาดตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power 4.1 โดยกำหนด effect size เท่ากับ 0.40 ระดับปานกลางตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) ระดับนัยสำคัญ 0.05 และอำนาจการทดสอบ 0.95 ซึ่งให้จำนวนขั้นต่ำ 148 คน และเพิ่มสำรองเพื่อป้องกันการขาดหายของข้อมูลจนได้ 175 คน การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ได้แก่ การสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เลือกเขตพื้นที่ที่มีโรงแรมระดับ 5 ดาวตั้งอยู่จำนวน 14 เขต การสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เลือกโรงแรม 2 แห่ง และการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เลือกพนักงานบริการจากรายชื่อในโรงแรม โดยกำหนดเก็บข้อมูลโรงแรมละ 90 คน รวม 180 คน และคัดกรองแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จึงได้กลุ่มตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์ 175 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1. ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ฝายงานที่ทำ และอายุงาน 2. แบบวัดความยืดหยุ่นทางจิตใจ พัฒนามาจาก Acceptance and Action Questionnaire-II (AAQ-II) ของ Bond et al. (2011) จำนวน 20 ข้อ ครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่ การยอมรับ การแยกแยะความคิด การตระหนักรู้ในปัจจุบัน การเห็นตนเองเป็นบริบท ค่านิยม และการทำตามพันธะสัญญา 4. แบบวัดการกำกับอารมณ์ สร้างจาก Emotion Regulation Questionnaire (ERQ) ของ Gross and John (2004) จำนวน 20 ข้อ ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ การเลือกสถานการณ์ การปรับสถานการณ์ การจัดการความสนใจ การเปลี่ยนแปลงทางความคิด และการควบคุมการแสดงออก

4. แบบวัดความเห็นอกเห็นใจ พัฒนมาจาก Interpersonal Reactivity Index (IRI) ของ Davis (1984) จำนวน 22 ข้อ ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ การมองจากมุมผู้อื่น ความห่วงใยเชิงเห็นอกเห็นใจ ความทุกข์ส่วนตัว และการจินตนาการ ในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แบบวัดตัวแปรทั้งสามชุดผ่านการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ผ่านการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียง 40 คน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคโดยรวมมีดังนี้ ความยึดหยุ่นทางจิตใจ = 0.948 การกำกับอารมณ์ = 0.944 ความเห็นอกเห็นใจ = 0.947 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นในระดับสูง ในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ ขออนุญาตโรงแรมที่เข้าร่วม ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์แก่ผู้ตอบ ทดลองเก็บข้อมูลเบื้องต้นในกลุ่ม 40 คน เก็บข้อมูลจริงผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google Forms) โดยใช้ QR Code และลิงก์ ใช้เวลารวบรวมข้อมูล 4 เดือน พร้อมตรวจสอบความครบถ้วนและความผิดปกติของข้อมูล ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman's Rank Correlation) เนื่องจากผลการทดสอบข้อมูลมีการแจกแจงโค้งแบบไม่ปกติ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสาม โดยอ้างอิงเกณฑ์การแปลค่าของ Cohen (1988)

ผลการวิจัย

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 58.9 รองลงมาเป็นเพศชาย ร้อยละ 41.1 อายุส่วนใหญ่ระหว่าง 21–40 ปี ร้อยละ 44.0 และ 41–40 ปี ร้อยละ 29.1 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.0 สถานะส่วนใหญ่เป็นโสด ร้อยละ 75.4 ฝายงานที่ปฏิบัติงานมากที่สุดคือฝายอาหารและเครื่องดื่ม ร้อยละ 64.4 รองลงมาคือฝายต้อนรับ ร้อยละ 29.7 อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1–4 ปี ร้อยละ 48.4 และมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 26.9

2. ระดับตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความยึดหยุ่นทางจิตใจ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความยึดหยุ่นทางจิตใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน (n=175)

ความยึดหยุ่นทางจิตใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการยอมรับ	4.48	0.61	ปานกลาง
ด้านการแยกแยะความคิด	4.40	0.64	สูง
ด้านการตระหนักรู้ในปัจจุบัน	4.25	0.65	สูง
ด้านการเห็นตนเองเป็นบริบท	4.19	0.66	สูง
ด้านค่านิยม	4.78	0.56	สูง
ด้านการทำตามพันธะสัญญา	4.99	0.64	สูง
ภาพรวม	4.02	0.45	สูง

จากตาราง 1 พบว่า พนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีระดับความยึดหยุ่นทางจิตใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่ได้ระดับสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ด้านการแยกแยะความคิดอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.64)

ด้านการตระหนักรู้ในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.65) และด้านการเห็นตนเองเป็นบริบท ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการกำกับอารมณ์ (ดูตาราง 2)

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการกำกับอารมณ์ของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน (n=175)

การกำกับอารมณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการเลือกสถานการณ	4.05	0.59	สูง
ด้านการปรับสถานการณ	4.01	0.70	สูง
ด้านการจัดการความสนใจ	4.01	0.70	สูง
ด้านการเปลี่ยนแปลงทางความคิด	4.02	0.68	สูง
ด้านการควบคุมการแสดงออก	4.20	0.64	สูง
ภาพรวม	4.06	0.54	สูง

จากตาราง 2 พบว่า พนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีระดับการกำกับอารมณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านได้ระดับสูง ด้านที่ได้ระดับสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ด้านการควบคุมการแสดงออกอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.64) ด้านการเลือกสถานการณอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.59) และด้านการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นอกเห็นใจ (ดูตาราง 4)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน (n=175)

ความเห็นอกเห็นใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการมองจากมุมมองผู้อื่น	4.18	0.59	สูง
ด้านความรู้สึกห่วงใย	4.18	0.59	สูง
ด้านความทุกข์ส่วนตัว	4.50	0.74	ปานกลาง
ด้านการจินตนาการ	4.81	0.72	สูง
ภาพรวม	4.92	0.50	สูง

จากตาราง 3 พบว่า พนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นอกเห็นใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่ได้ระดับสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ด้านการมองจากมุมมองผู้อื่นกับด้านความรู้สึกห่วงใยอยู่ในระดับสูงเท่ากัน ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.59) และด้านการจินตนาการ ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน 1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นทางจิตใจ กับการกำกับอารมณ์ของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน ผลการวิเคราะห์ทางสถิติแสดงตามตาราง ดังนี้ (ดูตาราง 4)

ตาราง 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นทางจิตใจ กับการกำกับอารมณ์ของพนักงาน
บริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร (n=175)

ตัวแปร	PSY	PSY.1	PSY.2	PSY.4	PSY.4	PSY.5	PSY.6	EMO	EMO.1	EMO.2	EMO.4	EMO.4	EMO.5
PSY	1.000												
PSY.1	.444**	1.000											
PSY.2	.712**	.167*	1.000										
PSY.4	.799**	.228**	.506**	1.000									
PSY.4	.789**	.149	.512**	.644**	1.000								
PSY.5	.710**	.247**	.464**	.504**	.492**	1.000							
PSY.6	.747**	.141	.447**	.608**	.551**	.441**	1.000						
EMO	.727**	.246**	.451**	.608**	.658**	.495**	.625**	1.000					
EMO.1	.628**	.205**	.457**	.512**	.544**	.444**	.502**	.780**	1.000				
EMO.2	.554**	.177*	.296**	.415**	.541**	.418**	.516**	.794**	.567**	1.000			
EMO.4	.599**	.224**	.418**	.490**	.514**	.444**	.554**	.804**	.541**	.556**	1.000		
EMO.4	.668**	.277**	.479**	.591**	.619**	.448**	.548**	.846**	.578**	.565**	.652**	1.000	
EMO.5	.521**	.060	.450**	.476**	.497**	.425**	.416**	.776**	.560**	.499**	.496**	.602**	1.000

**p < 0.01, *p < 0.05

จากตาราง 4 พบว่าความยืดหยุ่นทางจิตใจในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาพรวมการกำกับอารมณ์ของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($r = .727$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาคุณภาพรวมกับรายด้านพบว่าคุณภาพรวมกับรายด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามลำดับ ได้แก่ ภาพรวมความยืดหยุ่นทางจิตใจกับการกำกับอารมณ์ด้านการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ($r = .668$) รองลงมาคือ ภาพรวมการกำกับอารมณ์กับความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการเห็นตนเองเป็นบริบท ($r = .658$) และภาพรวมความยืดหยุ่นทางจิตใจกับการกำกับอารมณ์ด้านการเลือกสถานการณ์ ($r = .628$) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คู่รายด้านที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงทั้งสามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการเห็นตนเองเป็นบริบทกับการกำกับอารมณ์ด้านการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ($r = .619$) รองลงมาคือ ความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการตระหนักรู้ในปัจจุบันกับการกำกับอารมณ์ด้านการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ($r = .591$) และการกำกับอารมณ์ด้านการจัดการความสนใจกับความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการทำตามพันธะสัญญา ($r = .554$) ตามลำดับ

สมมติฐาน 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นทางจิตใจ กับการเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน ผลการวิเคราะห์ทางสถิติแสดงตามตาราง ดังนี้ (ดูตาราง 5)

**ตาราง 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นทางจิตใจ กับความเห็นอกเห็นใจของพนักงาน
บริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร (n=175)**

ตัวแปร	PSY	PSY.1	PSY.2	PSY.4	PSY.4	PSY.5	PSY.6	EMP	EMP.1	EMP.2	EMP.4	EMP.4
PSY	1.000											
PSY.1	.444**	1.000										
PSY.2	.712**	.167*	1.000									
PSY.4	.799**	.228**	.506**	1.000								
PSY.4	.789**	.149	.512**	.644**	1.000							
PSY.5	.710**	.247**	.464**	.504**	.492**	1.000						
PSY.6	.747**	.141	.447**	.504**	.551**	.441**	1.000					
EMP	.427**	.046	.444**	.409**	.406**	.287**	.424**	1.000				
EMP.1	.584**	.079	.520**	.565**	.526**	.446**	.440**	.695**	1.000			
EMP.2	.488**	.148	.464**	.474**	.255**	.286**	.242**	.752**	.564**	1.000		
EMP.4	.061	.091	.176*	.069	.022	.064	.062	.725**	.240**	.484**	1.000	
EMP.4	.464**	.049	.418**	.444**	.265**	.248**	.299**	.827**	.475**	.492**	.465**	1.000

**p < 0.01, *p < 0.05

จากตาราง 5 พบว่าความยืดหยุ่นทางจิตใจในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาพรวมความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .427$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับรายด้านพบว่า ภาพรวมกับรายด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด สามลำดับ ได้แก่ ภาพรวมความยืดหยุ่นทางจิตใจกับความเห็นอกเห็นใจด้านการมองจากมุมมองของผู้อื่นในระดับสูง ($r = .584$) รองลงมาคือ ภาพรวมความเห็นอกเห็นใจกับความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการแยกแยะความคิดอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .444$) และภาพรวมความเห็นอกเห็นใจกับความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการตระหนักรู้ในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .409$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คู่รายด้านที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงทั้งสามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจด้านการมองจากมุมมองของผู้อื่นกับความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการตระหนักรู้ในปัจจุบัน ($r = .565$) รองลงมาคือ ความเห็นอกเห็นใจด้านการมองจากมุมมองของผู้อื่นกับความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการเห็นตนเองเป็นบริบท ($r = .526$) และความเห็นอกเห็นใจด้านการมองจากมุมมองของผู้อื่นกับความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการแยกแยะความคิด ($r = .520$) ตามลำดับ

สมมติฐาน 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับอารมณ์ กับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน ผลการวิเคราะห์ทางสถิติแสดงตามตาราง ดังนี้ (ดูตาราง 6)

**ตาราง 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับอารมณ์ กับความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการ
ในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร (n=175)**

ตัวแปร	EMO	EMO.1	EMO.2	EMO.4	EMO.4	EMO.5	EMP	EMP.1	EMP.2	EMP.4	EMP.4
EMO	1.000										
EMO.1	.780**	1.000									
EMO.2	.794**	.567**	1.000								
EMO.4	.804**	.541**	.556**	1.000							
EMO.4	.846**	.578**	.565**	.652**	1.000						
EMO.5	.776**	.560**	.499**	.496**	.602**	1.000					
EMP	.449**	.468**	.284**	.447**	.401**	.464**	1.000				
EMP.1	.562**	.499**	.484**	.447**	.469**	.545**	.695**	1.000			
EMP.2	.496**	.494**	.260**	.418**	.401**	.444**	.752**	.564**	1.000		
EMP.4	.071	.114	.024	.074	.040	.141	.725**	.240**	.484**	1.000	
EMP.4	.426**	.466**	.254**	.266**	.291**	.462**	.827**	.475**	.492**	.465**	1.000

**p < 0.01, *p < 0.05

จากตาราง 6 พบว่าการกำกับอารมณ์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาพรวมความเห็นอกเห็นใจของพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .449$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายคู่ภาพรวมกับรายด้านพบว่า คู่ภาพรวมกับรายด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด สามลำดับ ได้แก่ ภาพรวมการกำกับอารมณ์กับความเห็นอกเห็นใจด้านการมองจากมุมมองของผู้อื่นในระดับสูง ($r = .562$) ภาพรวมความเห็นอกเห็นใจกับการกำกับอารมณ์ด้านการเลือกสถานการณ้อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .468$) และภาพรวมความเห็นอกเห็นใจกับการกำกับอารมณ์ด้านการควบคุมการแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .464$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คู่รายด้านที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความเห็นอกเห็นใจด้านการมองจากมุมมองของผู้อื่นกับการกำกับอารมณ์ด้านการควบคุมการแสดงออก ($r = .545$) รองลงมาคือคู่ที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจด้านการมองจากมุมมองของผู้อื่นกับการกำกับอารมณ์ด้านการเลือกสถานการณ ($r = .499$) และความเห็นอกเห็นใจด้านการมองจากมุมมองของผู้อื่นกับการกำกับอารมณ์ด้านการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ($r = .469$) ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาว กรุงเทพมหานครมีระดับความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการแยกแยะความคิด การควบคุมการแสดงออก และการมองจากมุมมองผู้อื่น ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของงานบริการระดับพรีเมียม ลักษณะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมด้านจิตใจในการทำงานที่ต้องเผชิญแรงกดดันสูง ความคาดหวังของลูกค้า และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างต่อเนื่อง 1) ระดับความยืดหยุ่นทางจิตใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.02$) โดยเฉพาะด้านการแยกแยะความคิดและการตระหนักรู้ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานของ Bond et al. (2008) ที่ระบุว่าบุคลากรที่มีความสามารถในการเปิดรับประสบการณ์ภายในสามารถจัดการความเครียดได้ดีขึ้น ทั้งยังสอดคล้องกับ Baquero et al. (2025) ที่ศึกษาพนักงานในภาคการท่องเที่ยวและโรงแรม และพบว่าความยืดหยุ่นทางจิตใจช่วยลดผลกระทบจากตัวกดดันในที่ทำงาน (workplace stressors) ผ่านการลดระดับความทุกข์ทางจิตใจ และสัมพันธ์กับแนวโน้มการตั้งใจลาออกจากงานที่ต่ำลง แสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นทางจิตใจไม่เพียงมีบทบาทต่อสุขภาพทางจิต แต่ยังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่น การรักษาพนักงานไว้กับองค์กร ผลการวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยก่อนหน้าในหลายบริบททั้งในและต่างประเทศ 2) ระดับการกำกับอารมณ์อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.06$) ทุกมิติ โดยเฉพาะด้านการควบคุมการแสดงออก ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในงานโรงแรมระดับพรีเมียมที่ต้องรักษามาตรฐานการบริการและภาพลักษณ์องค์กร ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Gross (1998) ที่ชี้ว่าการกำกับอารมณ์ช่วยให้บุคคลจัดการสถานการณ์กดดันได้ดีขึ้น รวมถึงงานวิจัยของ Totterdell and Holman (2004) และ Haver et al. (2019) ที่ยืนยันว่าพนักงานบริการที่มีทักษะกำกับอารมณ์สูงสามารถรักษาความเป็นมืออาชีพและตอบสนองลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผลการวิจัยพบว่าระดับความเห็นอกเห็นใจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.92$) โดยเด่นที่สุดในมิติการมองจากมุมมองผู้อื่นและความห่วงใย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงมนุษยนิยมของ Rogers (1957) และโครงสร้างเชิงทฤษฎีของ Davis (1984) ที่มอง empathy ว่าเป็นความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นทั้งในด้านความคิดและอารมณ์ งานวิจัยของ Wieseke et al. (2012) และ Umasuthan et al.

(2017) ยังยืนยันว่าความเห็นอกเห็นใจเป็นตัวทำนายสำคัญของคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับผลการวิจัยในบริบทโรงแรมระดับหรู

อภิปรายผลตามสมมติฐาน 1) ความยืดหยุ่นทางจิตใจกับการกำกับอารมณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ($r = .727, p < .01$) แสดงว่าพนักงานที่สามารถเปิดรับประสบการณ์ภายในและปรับความคิดได้ดี จะมีกลยุทธ์กำกับอารมณ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bond et al. (2008) และ Biron and van Veldhoven (2012) ผลวิจัยที่ชี้ว่าการเปิดกว้างทางอารมณ์ช่วยสนับสนุนการจัดการความเครียดอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์มากในงานบริการระดับพรีเมียมที่ต้องควบคุมอารมณ์ตลอดเวลา 2) ความยืดหยุ่นทางจิตใจกับความเห็นอกเห็นใจ พบความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r = .427, p < .01$) แสดงว่าการมีสติรับรู้ตนเองและยอมรับประสบการณ์ช่วยให้พนักงานเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นได้ดีขึ้น การค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers (1957) ที่ว่าความสามารถในการรับรู้ภายในเป็นรากฐานของการเข้าใจผู้อื่น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยไทยของ ระชานนท์ ทวีผล และคณะ (2561) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าพนักงานบริการที่มีความสามารถทางอารมณ์และการตระหนักรู้ภายในสามารถปรับอารมณ์ให้สอดคล้องกับลูกค้าได้ดี ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์เชิงบวก และช่วยลดความตึงเครียดระหว่างการให้บริการในบริบทโรงแรมบูติคของไทย ผลการศึกษานี้จึงยืนยันว่า ความยืดหยุ่นทางจิตใจช่วยเกื้อหนุนความสามารถในการเข้าถึงอารมณ์ของผู้อื่นในงานบริการ 4) การกำกับอารมณ์กับความเห็นอกเห็นใจ พบความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r = .449, p < .01$) สะท้อนว่าเมื่อพนักงานควบคุมอารมณ์ของตนได้ดี ก็จะสามารถเข้าใจและตอบสนองอารมณ์ของลูกค้าได้เหมาะสมขึ้น ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Gross (2015) รวมถึงงานวิจัยของ Haver et al. (2019) ศึกษาผู้จัดการโรงแรมในนอร์เวย์และสวีเดน พบว่าความกดดันในงาน (job stressors) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับสุขภาวะ ขณะที่การใช้กลยุทธ์การตีความใหม่ทางความคิด (cognitive reappraisal) ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การกำกับอารมณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสุขภาวะของผู้จัดการโรงแรม แสดงให้เห็นว่าการกำกับอารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดผลกระทบจากความเครียดในงานบริการและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในวิชาชีพโรงแรมได้ งานวิจัยนี้ยืนยันว่าพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาวต้องมีความพร้อมทางจิตใจและอารมณ์สูง เพื่อเผชิญสภาวะแรงกดดันและความคาดหวังของลูกค้าระดับพรีเมียม การมีความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจในระดับสูงจึงเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้พนักงานสามารถรักษาคุณภาพบริการ สื่อสารอย่างมีอาชีพ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ในด้านการนำไปใช้ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานบริการโรงแรมระดับ 5 ดาวมีระดับความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำกับอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบจุดที่ควรให้ความสำคัญแตกต่างกันไป กล่าวคือความยืดหยุ่นทางจิตใจด้านการยอมรับ และความเห็นอกเห็นใจด้านความทุกข์ส่วนตัวอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่การกำกับอารมณ์อยู่ในระดับสูงทุกมิติ ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า โรงแรมไม่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะทางจิตใจทุกด้านในระดับเดียวกัน แต่ควรใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเสริมสร้างทักษะด้านการยอมรับและการจัดการภาวะทางอารมณ์ของพนักงานเป็นลำดับแรก พร้อมทั้งรักษาและต่อยอดศักยภาพด้านการกำกับอารมณ์ที่เป็นจุดแข็งอยู่แล้ว ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานบริการภายใต้แรงกดดันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานการบริการของโรงแรมระดับ 5 ดาวอย่างยั่งยืน ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสะท้อนให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นทางจิตใจ

มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการกำกับอารมณ์ และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความเห็นอกเห็นใจ ขณะที่การกำกับอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความเห็นอกเห็นใจในระดับปานกลาง ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าทักษะทางจิตใจทั้งสามด้านทำงานเชื่อมโยงกันในลักษณะเป็นลำดับขั้น มากกว่าการทดแทนกันโดยตรง ในเชิงปฏิบัติ โรงแรมสามารถใช้ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลประกอบการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจเป็นฐาน เพื่อสนับสนุนความสามารถในการกำกับอารมณ์ของพนักงาน จากนั้นจึงต่อยอดไปสู่การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการพัฒนาทักษะเชิงอารมณ์แบบแยกส่วน และเพิ่มประสิทธิภาพของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกลไกการทำงานของทักษะทางจิตใจในงานบริการจริง

ในด้านข้อจำกัดของงานผลการวิจัยควรได้รับการตีความอย่างรอบคอบ เนื่องจากข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลแบบรายงานตนเอง (self-report) ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากการรับรู้หรือความเอนเอียงในการตอบของกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้ เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) ซึ่งเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว จึงไม่สามารถระบุความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) หรือติดตามการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นตามกาลเวลาได้ อีกทั้งขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างจำกัดอยู่เฉพาะพนักงานบริการในโรงแรมระดับ 5 ดาวในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นบริบทที่มีลักษณะเฉพาะด้านการแข่งขันและรูปแบบการให้บริการ

ในส่วนของงานวิจัยครั้งถัดไปสามารถต่อยอดได้ในหลายประเด็นสำคัญ ประการแรก ควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างไปยังโรงแรมประเภทอื่น เช่น โรงแรมระดับ 4 ดาว หรือสถานประกอบการบริการในพื้นที่ท่องเที่ยวจังหวัดอื่น เพื่อให้สามารถศึกษาความแตกต่างของลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่อาจมีผลต่อความยืดหยุ่นทางจิตใจและทักษะทางอารมณ์อื่น ๆ ได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น ประการที่สอง การใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) หรือการวิจัยเชิงคุณภาพอาจช่วยให้เข้าใจประสบการณ์และกลไกทางอารมณ์ของพนักงานได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเครียด การรับมือสถานการณ์ยากลำบาก หรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นข้อมูลที่การสำรวจเชิงปริมาณอาจไม่สามารถสะท้อนได้ครบถ้วน และประการที่สาม งานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาศึกษาปัจจัยแทรกซ้อนอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของตัวแปร เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน และตัวแปรผลลัพธ์อื่นที่ส่งผลต่อสุขภาพจิตและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เช่น ภาวะหมดไฟในการทำงาน หรือความตั้งใจในการลาออก เพื่อขยายความเข้าใจเชิงทฤษฎีว่า ทักษะทางจิตใจทั้งสามด้านนี้สามารถทำหน้าที่เป็นปัจจัยเชิงป้องกัน (Protective Factors) ต่อปัญหาการสูญเสียบุคคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการได้เพียงใด ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแม่นยำของกรอบแนวคิดในการอธิบายพฤติกรรมของพนักงานบริการได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). สถิตินักท่องเที่ยวภายในประเทศ ปี 2566 (จำแนกตามภูมิภาคและจังหวัด). กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, <https://www.mots.go.th/news/category/796>
กรมสุขภาพจิต. (2566). ระบบข้อมูลสุขภาพจิต (MHDC).

<https://datacenter.dmh.go.th/DefaultDTC.aspx>

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2566). รายงานสถานการณ์การท่องเที่ยวประเทศไทย 2566. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, <https://www.tat.or.th/>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2567). รายงานภาวะธุรกิจ ไตรมาส 4/2567 (หน้า 7–12). กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.

สมาคมโรงแรมไทย. (2567). *ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการโรงแรม เดือนมิถุนายน 2567*.

<https://www.thaihotels.org/>

ระชานนท์ ทวีผล, ธีระวัฒน์ จันทิก, และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). องค์ประกอบความเอาใจใส่พิเศษของพนักงานบริการในโรงแรมประเภทบูติคประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 12(ฉบับพิเศษ), พฤษภาคม.

Baquero, A., Khairy, H. A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). Workplace stressors and the intention to quit: The role of psychological distress and psychological flexibility among hospitality employees. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 72. <https://doi.org/10.4490/tourhosp6020072>

Biron, M., & van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1261–1282.

Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 645–654.

Bond, F. W., Hayes, S. C., Baer, R. A., Carpenter, K. M., Guenole, N., Orcutt, H. K., Waltz, T., & Zettle, R. D. (2011). Preliminary psychometric properties of the Acceptance and Action Questionnaire–II: A revised measure of psychological inflexibility and experiential avoidance. *Behavior Therapy*, 42(4), 676–688.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Davis, M. H. (1984). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 114–126.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(4), 271–299.

Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1–26.

Gross, J. J., & John, O. P. (2004). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 448–462.

Haver, A., Olsen, E., & Akerjordet, K. (2019). Well-being among hotel managers: A study on the influence of job stressors and cognitive reappraisal. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0747>

- Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lillis, J. (2006). Acceptance and commitment therapy: Model, processes and outcomes. *Behaviour Research and Therapy, 44*(1), 1–25.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2012). *Acceptance and commitment therapy: The process and practice of mindful change* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology, 21*(2), 95–104.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science* (Vol. 4, pp. 184–256). New York, NY: McGraw-Hill.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2004). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(1), 55–74.
- Umasuthan, H., Park, J., & Ryu, K. (2017). Influence of empathy on hotel employees' service behavior and customers' emotional experience. *International Journal of Hospitality Management, 64*, 24–44.
- Wieseke, J., Geigenmüller, A., & Kraus, F. (2012). The influence of empathy on customer satisfaction and loyalty in services. *Journal of Service Research, 15*(4), 416–441.