



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชวลีรัตน์ จันทร์เชื้อ

พ.ศ. 2545

ทุนสนับสนุนงานวิจัยจากสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

หัวข้อวิจัย	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจ โรงแรม
ชื่อผู้วิจัย	นางชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ
โปรแกรมวิชา	อุตสาหกรรมท่องเที่ยว
คณะ	วิทยาการจัดการ
สถาบัน	สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก
ปีการศึกษา	2544

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม รวมทั้งแสวงหาและเสนอแนะแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อโรงแรม วิธีการที่ใช้ในการศึกษาคือ ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาภาคสนามโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผ่านทางฝ่ายบุคคลของ โรงแรมระดับกลางและระดับสูงในท้องถิ่นเขตภาคเหนือตอนล่าง จากการสุ่มตัวอย่างจำนวน 4 แห่ง และเก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงานที่มีอัตราการเข้าออกจากงานสูงที่สุดจำนวน 192 คน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 51.3 มีอายุอยู่ในช่วง 21 - 30 ปี ร้อยละ 58.3 เป็นโสดร้อยละ 63.6 สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. หรือ ม.6 มากที่สุดร้อยละ 57.7 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในธุรกิจโรงแรม 1 - 3 ปี ร้อยละ 32.2 มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่จบการศึกษา 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 36.5 เคยเปลี่ยนงาน 1 - 2 ครั้ง ร้อยละ 46.1 เหตุผลที่ยังทำงานอยู่ในโรงแรมก็เนื่องจากเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมาคือ หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน ส่วนพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับสูงส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงเช่นเดียวกันร้อยละ 53.2 มีอายุอยู่ในช่วง 21 - 30 ปี ร้อยละ 76.3 และเป็นโสดร้อยละ 68.4 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 40 มีระยะเวลาการทำงานในธุรกิจโรงแรม 1 - 3 ปี ร้อยละ 44.2 มี

ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่จบการศึกษา 1 – 3 ปี ร้อยละ 33.8 เคยเปลี่ยนงาน 1 – 2 แห่ง ร้อยละ 48.1 เหตุผลที่ยังทำงานอยู่ในโรงแรมนี้ส่วนใหญ่คือ เงินเดือน และสวัสดิการ ในภาพรวมแล้วระดับความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานในโรงแรม ระดับกลางและโรงแรมระดับสูง อยู่ในระดับปานกลางโดยโรงแรมระดับกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเล็กน้อยคือ 3.52 และ 3.45 ตามลำดับ

พนักงานได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อโรงแรมในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ ในด้านค่าตอบแทนในการทำงาน ด้านระบบการบริหารงาน ด้านสวัสดิการที่โรงแรมจัดให้

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับโรงแรมระดับกลางและโรงแรมระดับสูงในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ในโรงแรมระดับกลางควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานนาน เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้จะมีความผูกพันต่อโรงแรมสูง ผู้เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ และมีการอบรมพัฒนาบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้เป็นมาตรฐาน มีการอบรมและหมุนเวียนงานสำหรับพนักงานระดับล่าง ปรับปรุงสวัสดิการ โดยเฉพาะเรื่องการรักษาพยาบาล และจัดกิจกรรมร่วมกันให้พนักงานแต่ละแผนกได้ทำร่วมกัน ส่วนในโรงแรมระดับสูงควรให้ความสำคัญกับงานของพนักงานและส่งเสริมความเข้าใจนโยบายของโรงแรม มีการอบรมและหมุนเวียนงานสำหรับพนักงานระดับล่างเช่นเดียวกับในโรงแรมระดับกลาง รวมทั้งการจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ให้ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้จะเป็นการสร้างความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานให้สูงขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์จากสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก ที่ให้ความอนุเคราะห์งบประมาณในการทำวิจัย

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คุณเคชา ชาญชัยศรี , คุณวินิจ เสกาจารย์ , คุณพนอวัน ไสวธรรม และ คุณ อรุณศรี ชัยสมพงษ์ ที่กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล คุณวารกรณ์ สัททน เจ้าหน้าที่ประจำคณะวิทยาการจัดการที่ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

นอกจากนี้แล้ว ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักวิจัย รศ.ดร.นงนิตย์ กาญจนประเสริฐ ที่อำนวยความสะดวกทุกด้านเพื่อให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง รวมถึงทุก ๆ ท่านที่อยู่เบื้องหลังที่คอยให้กำลังใจ ช่วยแก้ไขปรับปรุง

คุณค่าและประโยชน์จากงานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบให้แก่สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก

ชวลีรัตน์ จันทร์เชื้อ

15 พฤษภาคม 2545

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(4)
สารบัญตาราง.....	(6)

บทที่

1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 ขอบเขตในการวิจัย.....	6
1.4 คำจำกัดความในการวิจัย.....	7
2. ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร.....	9
2.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร.....	10
2.3 แนวความคิดพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร.....	11
2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	15
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.....	19
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	21
3.1 แบบการวิจัย.....	21
3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	21
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	21

	หน้า
3.4 ตัวแปรที่ศึกษา.....	22
3.5 เกณฑ์การชี้วัด.....	23
3.6 วิธีดำเนินการวิจัย.....	23
3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	24
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
3.9 การนำเสนอข้อมูล.....	25
3.10 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	25
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	27
4.1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	27
4.2 ทักษะคิด ระดับความผูกพัน และข้อเสนอแนะของพนักงาน โรงแรม.....	33
4.3 การวิเคราะห์การจัดกลุ่มของตัวแปร.....	40
5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	44
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	44
5.2 ผลการวิจัย.....	46
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	46
บรรณานุกรม.....	53
ภาคผนวก.....	58
ประวัติผู้วิจัย.....	73

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 รายได้ส่งออกสินค้าและบริการที่สำคัญ 5 อันดับแรกของไทย.....	2
1.2 สัดส่วนค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในหมวดสำคัญ.....	2
1.3 จำนวนแรงงานในธุรกิจโรงแรมที่ต้องการเพิ่มในปี 2535 จำแนกตามฝ่ายและประเภทพนักงาน.....	4
2.1 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ชเบอร์ก.....	15
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามอายุ.....	28
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามเพศ.....	28
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพสมรส.....	29
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามระดับการศึกษา.....	30
4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามระยะเวลาการทำงาน.....	30
4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	31
4.7 จำนวนและร้อยละจำนวนครั้งที่พนักงานเปลี่ยนงาน.....	32
4.8 จำนวนและร้อยละของเหตุผลที่ทำให้พนักงานทำงานอยู่ในปัจจุบัน.....	32
4.9 ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	34
4.10 ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะการบริหารจัดการ.....	35
4.11 ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยรางวัลจากการทำงาน.....	35
4.12 ภาพรวมทักษะคติของพนักงานต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ.....	36
4.13 ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรม.....	38

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

เอกลักษณ์ของประเทศไทยที่พิเศษอย่างหนึ่งก็คือ การที่ประเทศไทยได้ชื่อว่าเป็นสยามเมืองยิ้ม (Land of Smiles) คนไทยเป็นคนที่มึนสยโอบอ้อมอารีให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความยินดี ทำให้คนไทยมีความสามารถในการทำธุรกิจทางการบริการได้อย่างดีเยี่ยม เห็นได้จากการที่ โรงแรมในประเทศไทย ได้รับการยกย่องให้เป็นโรงแรมอันดับหนึ่งของโลก ในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าติดต่อกันมาหลายปีหรือสายการบินแห่งชาติของประเทศไทยก็ได้รับคำชมอย่างมากในด้านการให้บริการ การบริการจึงเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากลักษณะนิสัยคนไทยที่มีส่วนในการจูงใจให้ต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยแล้ว ประเทศไทยยังเป็นประเทศที่เก่าแก่ สร้างลมหายใจธรรมสืบต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้มีโบราณสถานและโบราณวัตถุที่น่าสนใจอย่างมาก รวมทั้งแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติที่สวยงามอยู่ทุกภาคทั่วประเทศและกิจกรรมประเพณีต่าง ๆ ด้วยปัจจัยดังกล่าวมีส่วนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเติบโตอย่างรวดเร็ว และส่งผลต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยเติบโตขึ้นเป็นอย่างมาก นับจากเริ่มพัฒนาของอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวได้นำเงินตราต่างประเทศ เป็นจำนวนเงินที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ นับจากปี 2525 เป็นต้นมา โดยเฉพาะหลังจกเกิดวิกฤติเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2540 ถือว่าการท่องเที่ยวเป็นแหล่งรายได้ให้แก่ประเทศ โดยก่อให้เกิดรายได้เงินตราต่างประเทศสูงเป็นอันดับหนึ่งของสินค้าและบริการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1
รายได้ส่งออกสินค้าและบริการที่สำคัญ 5 อันดับแรกของไทย
(ล้านบาท)

	2535	2536	2537	2538
1. ท่องเที่ยว	129,335	142,800	152,511	198,400
2. สิ่งทอ	111,837	116,669	133,469	142,440
3. คอมพิวเตอร์และ ชิ้นส่วน	55,384	62,744	92,059	128,432
4. กุ้งสด	31,696	37,843	49,155	50,302
5. แผงวงจรไฟฟ้า และชิ้นส่วน	28,619	35,550	45,308	58,150

ที่มา ; กรมศุลกากร

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประกอบด้วยธุรกิจต่าง ๆ เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหารของภัตตาคาร ธุรกิจบริการนำเที่ยว ภัตตาคารร้านอาหาร และธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเป็นต้น ทำให้เกิดการกระจายรายได้และการจ้างงานออกไปอย่างมากมายโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม ที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

สัดส่วนค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในหมวดสำคัญ

รายการ / ปี	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537
ค่าที่พัก	24.05	27.90	23.35	26.34	24.48	22.95	21.12
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	15.09	16.22	15.07	19.52	13.97	15.05	14.52
ค่าซื้อของที่ระลึก	38.53	36.87	38.83	33.21	40.18	42.76	37.61
ค่าบันเทิงพักผ่อน	6.64	4.79	7.61	4.72	7.40	5.08	9.33
ค่าเดินทาง	13.09	13.73	13.25	13.69	11.20	10.66	12.56
อื่น ๆ	1.79	1.30	1.89	2.52	2.77	3.50	4.86
รวม	100	100	100	100	100	100	100

ที่มา ; การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จะเห็นได้ว่าธุรกิจที่สามารถทำรายได้มากที่สุด คือ ร้านขายของที่ระลึกและธุรกิจโรงแรม เนื่องจากนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากต่างประเทศมีความจำเป็นต้องพักแรม โดยเฉพาะในโรงแรมที่อยู่ไม่ห่างจากสถานที่ท่องเที่ยวมากนัก ดังนั้นจากการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว ทำให้ธุรกิจโรงแรมขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ และจากการเติบโตของธุรกิจโรงแรม ก็ได้เกิดการขยายตัวของการจ้างงานในภาคดังกล่าวเพิ่มขึ้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมกับการเติบโตของธุรกิจโรงแรมคือ การขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากบุคลากรที่เป็นพนักงานของโรงแรม ต้องเรียนรู้จากการศึกษาและมีประสบการณ์ทำงานมานานปี จึงจะมีความชำนาญ ทำงานได้ดีไม่เกิดข้อผิดพลาด ในขณะที่การเปลี่ยนโครงสร้างการผลิต จากภาคเกษตรไปสู่สภาพอุตสาหกรรมไม่ได้มีการเตรียมพร้อมในการสร้างคนให้เพียงพอ (ประทัด รัตนพันธ์ 2538, น.69) ทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างจำนวนแรงงานกับความต้องการเกิดการแบ่งและดึงคนจากโรงแรมที่ดำเนินการอยู่ก่อน ไปยังโรงแรมที่เปิดใหม่และต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ รวมทั้งการดึงคนไปสู่ธุรกิจบริการอื่น เช่น ธุรกิจอาหาร ด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่าทำให้โรงแรมที่เปิดใหม่ไม่สามารถรับคนที่มีคุณภาพได้ครบ ทำให้บริการของโรงแรมมีมาตรฐานที่ด้อยลง

จากตัวเลขการขาดแคลนแรงงาน ปี 2535 (ประชุม สุวดี, 2536, น.141) ประมาณได้ว่าธุรกิจโรงแรมยังขาดแคลนบุคลากรรวม 44,858 คน ในจำนวนนี้เป็นพนักงานประจำ 30,857 คน ประมาณร้อยละ 68.8 ของที่ขาดแคลนและพนักงานชั่วคราว 14,001 คน หรือประมาณร้อยละ 31.2 ของที่ยังขาดแคลน (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3
จำนวนแรงงานในธุรกิจโรงแรมที่ต้องการเพิ่มในปี 2535
จำแนกตามฝ่ายและประเภทพนักงาน

ฝ่าย	ประเภทพนักงาน		รวม
	ประจำ	ชั่วคราว	
อาหารและเครื่องดื่ม	14,166	9,201	23,367
ห้องพักและส่วนหน้า	7,972	2,591	10,563
ช่างและซ่อมบำรุง	3,022	1,179	4,201
บัญชีและการเงิน	2,426	432	2,858
ขาย	1,112	100	1,212
ประชาสัมพันธ์	582	149	731
บริหารทั่วไป	548	83	631
บุคคลและพัฒนาบุคคล	531	17	548
จัดซื้อ	415	149	564
อื่น ๆ	83	100	183
รวม	30,857	14,001	44,858

สาเหตุการขาดแคลนแรงงานในปริมาณสูง ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่แรงงานไม่มาสมัครตามที่ประกาศหรือมาสมัครแล้วแต่ไม่สามารถรับได้ เนื่องจากขาดคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และที่สำคัญที่สุดคือ ได้คนมาแล้วแต่ใช้งานไม่ได้นานต้องลาออกไป (ประทัดรัตนพันธ์, 2538, น.69) สาเหตุของการลาออกนอกจากปัจจัยเรื่อง ค่าจ้างแล้ว จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการมีงานทำในทัศนของนายจ้าง และผู้หางานทำ (เขาวนุช แสงยนต์, 2525, น.50) พบว่าสาเหตุการออกจากงานของกลุ่มผู้ที่เคยทำงานมาแล้วส่วนใหญ่ออกจากงานเนื่องจากความไม่พอใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความไม่พอใจในเรื่องของค่าจ้าง และความไม่พอใจในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ความไม่พึงพอใจในการทำงาน ยังส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับองค์กรนั้น ๆ อันเป็นสาเหตุให้เกิดข้อพิพาทแรงงาน

ในปี 2540 ธุรกิจโรงแรมช่วง 5 เดือนแรก ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ (สุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์, 2540, น.9) มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศ

ไทยน้อย เนื่องจากรูปแบบของการท่องเที่ยวของไทยไม่ได้มีการพัฒนา รวมทั้งปัญหาสิ่งแวดล้อม แหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรมประกอบกับอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวโดยรวมลดลงประมาณ 7% และโรงแรมมีปริมาณมากเกินความต้องการ แต่เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การลดราคาห้องพักหรือห้องจัดเลี้ยง หรือแม้แต่การเลิกจ้างพนักงานชั่วคราวและพนักงานประจำ ในบางส่วนซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ในฐานะองค์กรของรัฐ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (เสรี วังไพจิตร, 2540, น.20) โดยจัดให้มีปีท่องเที่ยวไทยอีกครั้งในปี 2541 – 2542 โดยใช้ชื่อเพื่อการรณรงค์การท่องเที่ยวครั้งนี้ว่า “อเมซิ่ง ไทยแลนด์” และได้หามาตรการดึงดูดนักท่องเที่ยวเพื่อสร้างจุดขายในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งหามาตรการที่เพิ่มความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว การแก้ปัญหาการท่องเที่ยวโดยเฉพาะปัญหา มลภาวะ น้ำเสีย สิ่งแวดล้อม การปรับปรุง ภูมิทัศน์ การแก้ปัญหาที่ทิ้งขยะ และได้ตั้งเป้าหมายสำหรับรณรงค์ในครั้งนี้ว่า จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศเดินทางเข้ามาอย่างน้อย 17.18 ล้านคน นำรายได้สู่ประเทศไม่ต่ำกว่า 600,000 ล้านบาท และมีคนไทยเดินทางท่องเที่ยวในประเทศอย่างน้อย 122 ล้านคน / ครั้ง มีเงินหมุนเวียนในระบบนี้กว่า 4 แสนล้านบาท ซึ่งคาดว่าจะมาตรการดังกล่าวจะส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมได้รับรายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้นกว่าปัจจุบัน

การที่ธุรกิจโรงแรมจะสามารถรักษาระดับการบริการให้เป็นมาตรฐานเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวไว้ได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับโรงแรมเพราะเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานย่อมมีความคาดหวัง และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ต้องการได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นมนุษย์ ต้องการความยุติธรรม ความก้าวหน้า ความมั่นคง ถ้าโรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน ระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อโรงแรมจะสูงขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจโรงแรม ส่งผลต่อชื่อเสียงของประเทศ ดังที่ มาวเคย์ (Mowday) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนา และผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่สภาพที่ดีขึ้น แต่ในทางกลับกันหากองค์กรใดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน ไม่สามารถสร้างสิ่งดึงดูดใจหรือสร้างความผูกพันให้แก่พนักงาน ระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรย่อมต่ำลง ผลที่ตามมาคือ พนักงานขาดความตั้งใจในการทำงาน หลีกเลียงความรับผิดชอบ ปฏิเสธที่จะทำการริเริ่มใด ๆ จำกัดปริมาณงาน ขาดความจงใจให้กับองค์กร และหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ เมื่อคิดว่า องค์กรอื่นดีกว่า ผลกระทบของโรงแรมที่เกิดขึ้นคือ ทำให้มาตรฐานและคุณภาพของการบริการต่ำลง การสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งในด้านค่าจ้าง สวัสดิการ วัสดุ และการสรรหาบุคคลใหม่ เข้ามาทำงาน รวมทั้งเสียภาพพจน์ที่ปรากฏต่อสังคมภายนอก

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในธุรกิจโรงแรม มีความสำคัญต่อชื่อเสียง และภาพพจน์ของประเทศ ผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญในการศึกษาถึงปัจจัยที่จะรักษาบุคลากรให้ยึดมั่นผูกพันอยู่ในโรงแรม ไม่ลาออก อีกทั้งใช้ความรู้และประสบการณ์ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์แก่โรงแรมและประเทศชาติต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อโรงแรม
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อโรงแรม
3. เพื่อแสวงหาและเสนอแนะแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อ

โรงแรม

1.3 ขอบเขตในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ดังนี้

1. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้กำหนดปัจจัย 4 ด้านคือ
 - 1.1 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพสมรส จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน
 - 1.2 ปัจจัยทางด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น การเดินทางมาทำงาน ความกดดันจากงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระของงาน ความทำพรของงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผลจากเวลาทำงาน โอกาสความก้าวหน้า
 - 1.3 ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการ เช่น ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร
 - 1.4 ปัจจัยด้านรางวัลจากการทำงาน เช่น ความพึงพอใจต่อเงินเดือน ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทน
2. กลุ่มตัวอย่างของโรงแรมที่จะนำมาศึกษา กำหนดคุณสมบัติคือ
 - 2.1 เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในเขตจังหวัด พิจิตร โลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ ตาก
 - 2.2 เป็นโรงแรมที่มีการเปิดดำเนินการมากกว่า 5 ปี
 - 2.3 มีอัตราค่าเช่าพักต่อคืนไม่ต่ำกว่า 800 บาท
3. กลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษาในแต่ละโรงแรม จะต้องเป็นตำแหน่งที่มีอัตราการเข้าออกจากงาน (Turn over) สูงสุด

1.4 คำจำกัดความในการวิจัย

โรงแรม หมายถึง สถานที่ซึ่งให้บริการด้านที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่นักท่องเที่ยวหรือนักธุรกิจ ซึ่งเปิดดำเนินการมากกว่า 5 ปีขึ้นไป และมีอัตราค่าเช่าพักมากกว่า 800 บาทต่อ 1 คืน

โรงแรมระดับกลาง หมายถึง โรงแรมที่บริการด้านที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่นักท่องเที่ยวหรือนักธุรกิจ ซึ่งเปิดดำเนินการมากกว่า 5 ปีขึ้นไป และมีอัตราค่าเช่าพักมากกว่า 800 บาทต่อคืน เป็นที่ยอมรับว่าเป็นโรงแรมชั้นนำในท้องถิ่นระดับ 3 ดาว

โรงแรมระดับสูง หมายถึง โรงแรมที่บริการด้านที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้เดินทางซึ่งเปิดดำเนินการมากกว่า 5 ปีขึ้นไป และมีอัตราค่าเช่าพักมากกว่า 800 บาทต่อคืน เป็นโรงแรมเครือข่ายต่างถิ่น (Chain Hotel) ที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นโรงแรมชั้นนำ และจัดอยู่ในระดับโรงแรม 4 ดาว

ความผูกพันต่อโรงแรม (Organization Commitment) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่อโรงแรมโดยมีการแสดงออกทางพฤติกรรมตามรูปแบบดังนี้

1. มีทัศนคติที่สอดคล้องและเป็นหนึ่งเดียวกันกับโรงแรม
2. มีความตั้งใจที่ทุ่มเททำงานเพื่อโรงแรมอย่างเต็มที่
3. มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติหน้าที่โรงแรมนั้นต่อไป

ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของพนักงานโรงแรมแบ่งเป็น 4 ระดับคือ ต่ำกว่า ม.6 ปวช. หรือ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า และปริญญาตรีขึ้นไป

อายุ หมายถึง อายุปัจจุบันของพนักงานโรงแรมมี 4 ระดับ คือ กลุ่มอายุไม่เกิน 20 ปี กลุ่ม 21 – 30 ปี กลุ่ม 31 – 40 ปี กลุ่ม 41 – 50 ปี กลุ่ม 50 ปีขึ้นไป

ระยะเวลาการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำงานในสถานประกอบการแรกจนกระทั่งถึงโรงแรมในปัจจุบัน

จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน หมายถึง จำนวนของสถานประกอบการที่พนักงานเคยเป็นพนักงานมาก่อนที่จะทำงานในปัจจุบัน

การเดินทางมาทำงาน หมายถึง ความสะดวกสบายหรือความยากลำบากในการเดินทางจากที่พักเพื่อมาทำงานที่โรงแรม เนื่องจากปัญหาการจราจร

ความกดดันจากการทำงาน หมายถึง ความเครียดจากลักษณะงานที่ทำเนื่องจากลูกค้าหรือกฎระเบียบของโรงแรม

ความสำคัญองงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่มีความสำคัญต่อโรงแรม ถ้างานส่วนนี้ไม่สำเร็จจะกระทบต่องานโดยรวมของโรงแรม และเป็นงานที่ผู้บริหารให้ความสนใจ

ความอิสระองงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องอาศัยความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

ความท้าทายองงาน หมายถึง ลักษณะงานมีความน่าสนใจหรือมีความยากลำบากในการปฏิบัติ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่

ความปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกโรงแรม

การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หมายถึง การได้รับโอกาสในการออกความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเองหรือเกี่ยวกับโรงแรม

ผลจากเวลาทำงาน หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากเวลาทำงานของโรงแรมที่แตกต่างจากเวลาทำงานของสถานประกอบการอื่นต่อครอบครัวหรือชีวิตส่วนตัว

โอกาสความก้าวหน้า หมายถึง พนักงานมีโอกาสในการย้ายไปดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งหรือโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถจากการทำงานที่ปฏิบัติอยู่

ความพอใจต่อนโยบายองโรงแรม หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าการนโยบายองโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในตรงทำงานมีความเหมาะสมและยุติธรรม

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือและสนับสนุน ให้คำปรึกษาและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจต่อเงินเดือน หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าการเงินเดือนที่ได้รับมีความยุติธรรมและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพของพนักงานและเท่าเทียมกับโรงแรมหรือสถานประกอบการอื่น ๆ

ความพึงพอใจต่อผลที่ตอบแทนพิเศษ หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าการประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่ารักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสมเพียงพอและเท่าเทียมกับโรงแรมหรือสถานประกอบการอื่น ๆ

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ริชาร์ด เอ็ม สเตียร์ส (Richard M. Steers, 1977, p.46) ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นของพนักงานในการเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป มีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้าและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. เจตนาที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ
3. ความต้องการอย่างยิ่งที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์การ

โรเบิร์ต มาร์ช และฮิโรชิ มานนารี (Robert March and Hiroshi Mannari, 1977, p.57) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึงลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป รวมทั้งระมัดระวังเสียสละเป็นเจ้าขององค์การ ความจงรักภักดี และยอมรับองค์การ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

แคนเตอร์ (Kanter, 1971, p.449) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความต้องการของบุคคลที่เต็มใจเสียสละเวลา กำลังกาย และความจงรักภักดีให้กับองค์การ

ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger and others, 1991, p.52) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์การกับผลที่ตามมา คือความอดสาหัสของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์การ

ไลแมนพอร์เตอร์และคณะ (Lyman Porter and other, 1974, p.604) ให้นิยามว่าความผูกพันต่อองค์การ เป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกต่อองค์การที่มีความสัมพันธ์กันมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกมีทัศนคติที่สอดคล้องกลมกลืนกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ
2. สมาชิกมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ
3. สมาชิกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นต่อไป

จากความหมายของนักวิชาการต่างประเทศข้างต้นอาจจะกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึก ๆ ในด้านบวกที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในหลาย ๆ ด้าน คือ สมาชิกจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ทั้งในด้านค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการทุ่มเทกำลังใจ กำลังกาย ทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และที่สำคัญที่สุดในการศึกษาเรื่องนี้คือ สมาชิกจะมีความจงรักภักดีอยู่กับองค์การตลอดไป ไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น

2.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจกันมากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529, น.34) คือ

1. ทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนผลการวิจัยต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การนี้ อาจจะใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกขององค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน (Employer Turnover) อัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์การ เนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การก็จะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงวา ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่อง หรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกในองค์การซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงานเพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในองค์การต้องเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อย ๆ พัฒนาขึ้นช้า ๆ อย่างมั่นคง

3. การทำความเข้าใจเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจธรรมชาติของคน โดยทั่วไปมากขึ้นถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนจะสร้างความผูกพัน หรือเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อย ๆ ขึ้นมา เนื่องจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในด้านค่านิยม ทักษะสติ บุคลิกภาพ และบทบาท ความเข้าใจในกระบวนการนี้ จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนได้มากขึ้น

2.3 แนวความคิดพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีข้อเสียและอาจกล่าวได้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนี้คือ ทฤษฎีที่เรียกว่า “Side – bet theory” ซึ่ง Howard S. Becker ได้สรุป (Herbiniak and Alutto, 1972, p.564) โดยใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple Exchange program ในการสร้าง Side – bet theory กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นผลจากการเปรียบเทียบเมื่อพิจารณาว่า จะได้อะไรถ้าลาออกจากองค์กร เนื่องจากการที่เขาเข้าไปอยู่ในองค์กรทำให้เกิดการลงทุนที่เรียกว่า “Side – bet” ในรูปของเวลา กำลังกาย และกำลังสติปัญญาที่เสียไป รวมทั้งการเสียโอกาสที่จะไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น ดังนั้นการที่เขาจะทำงานที่องค์กรนั้นต่อไป ย่อมหวังประโยชน์ที่จะได้รับในระยะยาว เช่น บำเหน็จ บำนาญ นอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือน เพราะถ้าลาออกไปก่อนเวลาสิ่งที่ได้รับจะไม่คุ้มค่า ดังนั้นถ้าเขาถึงทำงานมาเป็นระยะเวลานานมากเท่าไรก็จะมีค่าความผูกพัน ไม่อยากลาออกไปจากองค์กร เนื่องจากสิ่งที่สูญเสียไปมากกว่าสิ่งที่เขาได้รับ

ปีเตอร์ บอลร์ (Olsen, 1987, pp.90-92) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนว่า การปฏิสังสรรค์ทางสังคมเริ่มขึ้นเมื่อผู้กระทำทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นคนหรือองค์กร ให้บางสิ่งบางอย่างแก่ผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องการบางประการกลับคืน ถ้าผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่งได้ตอบแทนในลักษณะที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนก็เกิดขึ้น แรงดึงดูดใจพื้นฐานและธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนนี้ สามารถเกิดได้หลาย ๆ รูปแบบ กล่าวคือ ผู้กระทำแต่ละคนมีสิ่งของ (object) ซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งต้องการ แต่ละฝ่ายสามารถสนองความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนจะดำเนินไปตามหลักพื้นฐานของการปฏิบัติสังสรรค์แลกเปลี่ยน คือ บุคคลแต่ละคนซึ่งให้รางวัล (rewards) แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดการแก่ผู้รับ ดังนั้น เพื่อปลดปล่อยภาระรับผิดชอบนี้ ฝ่ายผู้รับจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนกลับคือแก่ฝ่ายผู้ให้ ทั้ง 2 ฝ่ายมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสิ่งของของเขาให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งเพิ่มสิ่งของในการแลกเปลี่ยน และหลีกเลี่ยงการเป็นหนี้บุญคุณ

ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในช่วงแรก อาจจะไม่แน่นอนเสียทีเดียวที่เดิวยกเว้นแต่ผู้มีส่วนร่วมจะมีบรรทัดฐานของการด้อยที่ด้อยอาศัยต่อกันคือเมื่อฝ่ายหนึ่งมอบสิ่งของให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่เป็นผู้รับมีหน้าที่ที่จะต้องให้กลับคืน หรือถูกบังคับด้วยอำนาจภายนอกบางประการ ไม่มีผู้กระทำคนใดได้รับประกันว่าการกระทำในครั้งแรกของเขาจะได้รับการโต้ตอบจากอีกฝ่ายหนึ่ง ถ้าการกระทำครั้งแรกไม่ได้รับโต้ตอบการแลกเปลี่ยนจะสิ้นสุดอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเองโดยปกติแล้วผู้ที่ได้รับจะนำไปสู่การคืนผลประโยชน์ชดเชย

บางประการตอบแทน ในทางตรงกันข้ามเป็นการยากที่เขาจะได้รับผลประโยชน์กลับคืนจากฝ่ายแรก ดังนั้นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองจำเป็นต้องได้ตอบแทน เพื่อให้ได้ประโยชน์ตอบแทนเพิ่มขึ้นในอนาคต ใช้เป็นพื้นฐาน “กลไกการเริ่มต้น” ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นสม่ำเสมอ ตราบเท่าที่มีเงื่อนไข 3 ประการดังนี้

1. การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วม
2. ผู้กระทำไม่สามารถหาทางเลือกอื่น ซึ่งให้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงกว่าต้นทุน
3. ความต้องการหรือเป้าหมายของผู้กระทำ ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้กระทำประสบกับเงื่อนไขเหล่านี้ คือ ต้นทุนมากเกินไป ทางเลือกอื่นที่ดึงดูดใจมากกว่า เขาจะถอนตัวออกจากความสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้อาจจะไม่เกิดขึ้นทันทีทันใดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าผู้กระทำระลึกถึงความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ที่ดี หรือมีการเชื่อมโยงทางอารมณ์กับผู้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนคนอื่น ๆ แต่ในไม่ช้าหรือต่อมาความสัมพันธ์ที่ไม่ได้รับรางวัลหรือตอบสนองอย่างสมบูรณ์จะสิ้นสุดลง

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลจากความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลในองค์กร (Mottaz, 1987, p.542) การแลกเปลี่ยนดังกล่าวจะเป็นไปในลักษณะของการต่อรองว่าบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรจะหวังว่าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

ความต้องการของมนุษย์มี 2 ทฤษฎีที่น่าสนใจคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Hierarchy of Needs and Motivation) และทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herberg's Motivation Theory) (ปริษา แดงโรจน์, 2538, น.190-194)

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs and Motivation)

นักจิตวิทยา Abraham Maslow ได้ตั้ง ทฤษฎีทั่วไป (general theory) เกี่ยวกับ การจูงใจคน สรุปได้ว่าการจูงใจจะเป็นไปตามลำดับความต้องการ (needs) อย่างมีระเบียบ 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน (basic needs) ได้แก่ อากาศ น้ำ อาหาร อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (safety and security needs) เมื่อได้รับการตอบสนองทางกายภาพตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความปลอดภัยและความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ รายได้ อาชีพ การออมทรัพย์ เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม หรือการเข้าร่วมกลุ่ม (social needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางสังคม เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสโมสร สมาคม หรือ หมู่คน (Belongingness)

4. ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ฐานะเด่นในสังคม (esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมา คือ ความมั่นใจในตัวเอง ในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญ รวมทั้งฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับ หรืออยากให้นุคคลอื่นสรรเสริญ หรือนับหน้าถือตา ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง (self-esteem)

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดตามความนึกคิดของตน (self-actualization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ ก็คือ ความต้องการความสำเร็จทุกอย่างตามความนึกคิดและใฝ่ฝันของคน ภายหลังจากการได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงสุดนี้มีลักษณะกว้างขวางมาก และแตกต่างกันไปในแต่ละคน แล้วแต่ความปรารถนา

Maslow ได้ตั้งสมมุติฐาน เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลา และไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมิใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้น ๆ อีกต่อไป
3. ความต้องการของคน จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivation Theory)

Frederick Herzberg แห่ง Utah University สหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาทัศนคติ ความพอใจและการไม่พอใจในการทำงาน โดยสัมภาษณ์วิศวกรและพนักงานบัญชีจำนวน 200 คน จาก 11 อุตสาหกรรมในเขตเมือง Pittsburgh ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานนั้นจะไม่ใช่ปัจจัยเดียวกัน Herzberg ได้ชี้ให้เห็นถึงความต้องการเบื้องต้น 2 อย่างในการทำงาน คือ คนต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความไม่พอใจและความไม่พอใจนี้แล้วแต่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจทั้งสิ้น พบว่า ปัจจัยบำรุงรักษาจะช่วยให้คนมีความสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่พอใจต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่จำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการจูงใจพนักงาน โดยตัวของมันเองปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถ

สร้างความพอใจหรือจูงใจพนักงานให้ทุ่มเทความพยายามเพื่องานขององค์กรได้ เป็นเพียงปัจจัยที่ช่วยจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้เท่านั้น

ปัจจัยบำรุงรักษา ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารของบริษัท
2. ลักษณะการบังคับบัญชา
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
5. ค่าจ้างเงินเดือน

ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

1. การได้รับยกย่องชมเชย
2. ความก้าวหน้าในการทำงาน
3. ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
4. ความสำเร็จในงานที่ทำ
5. ความท้าทายของงาน

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน สามารถเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ กับทฤษฎีการจูงใจคนของเฮิร์ซเบิร์ก ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
Pibulsongkram Rajabhat University

ตารางที่ 2.1

เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ กับ ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow	ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg
ความต้องการความสำเร็จสูงสุดตามความนึกคิดของคน	ความสำเร็จในงานที่ทำ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความท้าทายของงาน
ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ฐานะในสังคม	การได้รับการชมเชย ขอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ฐานะตำแหน่งงาน
ความต้องการทางด้านสังคม หรือการเข้าร่วมกลุ่ม	ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ลักษณะการบังคับบัญชา
ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง	ความมั่นคงและความปลอดภัย นโยบายและการบริหารงานของบริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงาน
ความต้องการทางด้านร่างกาย	ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์อื่น ๆ

เมื่อพิจารณาถึงทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ กับทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก พบว่ามีปัจจัยที่น่าจะนำมาศึกษาว่ามีผลต่อความผูกพันต่อโรงแรม คือ ความท้าทายของงาน ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้า ความพึงพอใจต่อนโยบายของโรงแรม ความพึงพอใจต่อเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ

2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ได้มีการศึกษาค้นคว้า และวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้คือ

อีร์บินิคแอกและอลัทโท (Hrebiniak and Alutto, 1972, p.55) ศึกษาปัจจัยที่มีต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา รวมทั้งพยาบาลอาชีพใน

โรงพยาบาล 3 แห่ง พบว่า บุคคลที่มีอายุสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูง เนื่องจากผู้ที่มีอายุสูงจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับระบบภายในองค์กรมากและพบว่าผู้หญิงมีแนวโน้มของการเปลี่ยนงานน้อยกว่าชาย รวมทั้งคนโสดมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานง่ายกว่าคนที่แต่งงานแล้วหรือคู่สมรสที่ย่ำร้าง ถึงแม้ว่าจะมีสิ่งจูงใจก็ตาม

ผลการศึกษาของเฟรนเก้น (Franken, 1982, p.454) ได้กล่าวว่า ลักษณะบุคคลที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร คือ อายุ ในการศึกษาโดยทั่วไป ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรจะเพิ่มขึ้นพร้อมกับอายุ เพราะเมื่อมีผู้ถามคนงานเกี่ยวกับงานของเขา คนงานที่มีอายุมากจะมีความพอใจในงานที่เขาทำมากกว่าคนงานที่มีอายุน้อย เนื่องมาจากการที่คนงานเหล่านั้นมีประสบการณ์ในการอยู่ในองค์กรมากขึ้น และทราบว่าสามารถบรรลุถึงสิ่งที่เขาคาดหวังจากองค์กรได้อย่างไร ทำให้พวกเขาไม่มีการคาดหวังที่สูงเกินไปและมีแนวโน้มที่จะมองงานที่ทำอยู่ปัจจุบันอย่างใกล้ชิดกับความคาดหวังของเขา สะท้อนให้เห็นว่า คนงานที่มีอายุมากจะพบว่างานมีความน่าพึงพอใจมากกว่า และมีการค้นพบที่สอดคล้องกันว่าคนหนุ่มสาวมีแนวโน้มที่จะไม่พึงพอใจในการทำงานมากกว่า และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อยกว่าด้วย

กัสกี (Gusky, 1966, pp.488-501) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งของผู้จัดการกับความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าผู้จัดการที่จบการศึกษาระดับ ม.ปลาย จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้จัดการที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เนื่องจากผู้จัดการที่จบการศึกษาระดับมัธยมปลาย มีโอกาสในการที่จะย้ายออกไปทำงานที่อื่นน้อยกว่าผู้จัดการที่จบปริญญาตรี

สตีเยร์ (Steers) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของงานว่า ลักษณะของงานเป็นสิ่งที่จะบอกถึงประสิทธิภาพของงานได้ ในลักษณะเดียวกับความพอใจในงาน ซึ่งเขาได้สรุปลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ คือ ความท้าทายของงาน การมีโอกาสปฏิบัติสร้างสรรค์ และผลป้อนกลับของงาน

แฮคกแมนและโลว์เลอร์ (Hackman and Lawler) อ้างถึงใน เซาวลิต คนานนท์ ชัย, 2532, น.18) ได้สร้างแบบทดสอบและเครื่องมือ เพื่อวัดถึงลักษณะของงานของพนักงานและหัวหน้างานขององค์กรทางตะวันตกของอเมริกา ถึงลักษณะงาน 4 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน, ความสำคัญของงาน และผลป้อนกลับของงาน พบว่า ลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานและความพอใจในงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีความพอใจในงานที่ทำอยู่จะทำงานได้อย่างมีคุณภาพ และมีอัตราการขาดงานที่ต่ำกว่า

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, น.34-31) กล่าวว่า องค์ประกอบส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน ความเข้าใจบทบาทหน้าที่การทำงาน ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการบริหาร

ของผู้บังคับบัญชา และความพอใจในระบบการเลื่อนตำแหน่ง จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

มอททาช (Mottaz, 1987, pp.467-482) พบว่า รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานขึ้นอยู่กับคุณค่าที่บุคคลให้กับงาน (Work Value) ว่า บุคคลให้ความสำคัญกับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงใด หากรับรู้ว่าคุณค่าของงานและผลตอบแทนมีความสอดคล้อง ยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์การของเขาก็จะมีมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าของงานและผลตอบแทนที่ได้รับขาดความสอดคล้องกัน ความผูกพันต่อองค์การของเขาก็จะลดลง

แวนเดนเบอร์และสการ์เปลโล (Vandenberg and Scarpello, 1990, pp.60-67) ทำการศึกษานักลากรของบริษัทประกันภัย 9 แห่ง จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 455 คน พบว่า การได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger and others, 1990, p.122) พบว่า การที่พนักงานรู้สึกว่าการระบบขององค์การสนับสนุนให้เขาก้าวหน้า จะทำให้เขาจงรักภักดีต่อองค์การยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความอดสาเหในงาน สร้างสรรค์เพื่อองค์กร รู้สึกผูกพันต่อองค์การ

นภาพิณ โหมาศวิน (2533) พบว่า งานที่มีโอกาสก้าวหน้าทำให้ข้าราชการมีความผูกพันในองค์การยิ่งขึ้นเพราะ โอกาสก้าวหน้าแสดงให้เห็นถึงความเกื้อกูลขององค์กรในอีกลักษณะหนึ่ง พนักงานจะมีความหวังสำหรับอนาคตการทำงานของเขา เกิดกำลังใจและมีความผูกพันในการทำงานยิ่งขึ้น รวมทั้งงานที่ได้มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะทำให้พนักงานรู้สึกแนบแน่นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ฟูกามิและลาร์สัน (Fukami and Larson, 1984, p.367) พบว่า การที่พนักงานขนส่งเข้าก็ร่วมงานได้และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา มีส่วนทำให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ลินคอล์นและแคลด์เวลล์ (Lincoln and Kalleberg, 1990, p.116) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับคนอเมริกันพบว่าคุณภาพและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในทั้ง 2 ประเทศ กล่าวคือ คนงานที่รับรู้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกันและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในงานมีความผูกพันต่อองค์การสูง

สตีเวิร์ส (Richard M. Steers, 1977, p.47) ได้กล่าวว่า การทดสอบลักษณะความผูกพันในองค์การยังขาดหลักการและระบบ เนื่องจากขาดข้อมูลในการสร้างแบบจำลอง เขา

จึงพยายามสร้างแบบจำลองขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่มีผู้ศึกษาเอาไว้ แบบจำลองที่เขาสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ที่มาของความผูกพัน (antecedent of commitment)
2. ผลจากการมีความผูกพัน (outcomes of commitment)

โดยใช้ที่มาและปัจจัยเกี่ยวกับความผูกพันจากงานวิจัยหรือที่มีผู้ศึกษาไว้ว่า เกิดจากภาวะแวดล้อมในการทำงาน (work environment) เขาจึงได้แบ่งภาวะแวดล้อมนี้เป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ คือ

ลักษณะบุคคล (Personal characteristics)

ลักษณะของงาน (Job characteristics)

ประสบการณ์ในงาน (Work experience)

จากแนวคิดดังกล่าว เขาได้สร้างแบบจำลองแสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ดังนี้



2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533, น.96-97) ทำการศึกษาเรื่อง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยพบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไฟฟ้าฝ่ายผลิต

2. ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไฟฟ้าฝ่ายผลิต

3. ประสิทธิภาพในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความรู้สึกว่าคุณทำงานเป็นที่พึงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกว่าคุณงานมีชื่อเสียง ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไฟฟ้าฝ่ายผลิต

4. ปัจจัยเกี่ยวกับบทบาท ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต

อวยพร ประพฤษธรรม (2537, น.บทคัดย่อ) ศึกษาถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางและสูง คิวเปอร์ คือ ปัจจัยลักษณะบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง รวมทั้งปัจจัยรางวัลตอบแทนภายใน ได้แก่ ความท้าทายของงานและอิสระของงาน ปัจจัยรางวัลตอบแทนภายนอก ได้แก่ การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ การศึกษา สถานภาพสมรส และรางวัลตอบแทน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความพึงพอใจต่อเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ประนอม กิตติคุณธรรม (2538, น.บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร ศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ ประเภทการทอด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์ พบว่าลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทการทอผ้าด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์นั้น ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสิทธิภาพการย้ายงาน มีความสัมพันธ์กับความ

ผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและค่าจ้าง ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ปัจจัยด้านผลป้อนกลับของงาน ลักษณะที่ท้าทายและความหลากหลายในงาน ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยด้านทักษะต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วย ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร ความมีชื่อเสียงและเชื่อถือได้ขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านทักษะต่อบุคคลในองค์กรซึ่งประกอบด้วยทักษะของบุคคลที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและงานทักษะของบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Pibulsongkram Rajabhat University

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม” ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษาค้างนี้คือ

3.1 แบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้ศึกษาจะใช้วิธีนำหนังสือขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลในโรงแรม จากคณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม นำไปถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงแรมจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความช่วยเหลือในการขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมที่เลือกศึกษา เช่น ตำแหน่งที่มีอัตราการใช้ของพนักงานสูง, สวัสดิการของโรงแรมที่จัดให้ รวมทั้งขอความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลจากพนักงาน ให้พนักงานกรอกแบบสอบถามด้วยตนเองโดยใช้เวลาในการกรอกแบบสอบถามของพนักงานแต่ละ 7 วัน จากนั้นผู้ศึกษาได้ไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างและประชากรที่ใช้ในการศึกษามีดังนี้

3.3.1 กำหนดคุณสมบัติของโรงแรมที่จะศึกษาคือ

3.3.1.1 โรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในเขตภาคเหนือ

ตอนล่าง

3.3.1.2 เป็นโรงแรมที่เปิดดำเนินการมานานกว่า 5 ปี

3.3.1.3 มีอัตราค่าเช่าพักต่อคืน 800 บาทขึ้นไป

๖
๖๔๙.๙๔
๕๔๖๖ป
๒.๑

144732

3.3.2 กำหนดหน่วยของการศึกษา คือ พนักงานของโรงแรมที่อยู่ในตำแหน่งที่มี อัตราการเข้าออกจากงานสูงที่สุด โดยศึกษาโรงแรมในเขตจังหวัดพิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ ตาก โดยศึกษาโรงแรมละ 60 คน รวมหน่วยการศึกษาทั้งสิ้น 240 คน

3.3.3 ทำการแบ่งโรงแรมที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันเป็น 2 ระดับ ระดับละ 2 โรงแรม รวมเป็น 4 โรงแรม ดังนี้คือ

โรงแรมระดับกลาง ได้แก่ โรงแรม ทอปแลนด์พลาซ่า พิษณุโลก และโรงแรม ไพลิน สุโขทัย

โรงแรมระดับสูง ซึ่งเป็นโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) ได้แก่ โรงแรมอิมพีเรียล ภูเก็ต จังหวัดเพชรบูรณ์ และโรงแรมเซ็นทรัล แม่สอดคิลล์

3.4 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่

3.4.1 ตัวแปรของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล คือ

อายุ

เพศ

ระดับการศึกษา

สถานภาพสมรส

ระยะเวลาการทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน

จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน

3.4.2 ตัวแปรของปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือ

การเดินทางมาทำงาน

ความกดดันจากการทำงาน

ผลจากเวลาทำงาน

ความสำคัญของงาน

การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

ความอิสระของงาน

ความท้าทายของงาน

การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

โอกาสความก้าวหน้า

3.4.3 ตัวแปรของปัจจัยลักษณะการบริหารจัดการ ได้แก่

ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

3.4.4 ตัวแปรของปัจจัยรางวัลจากการทำงาน ได้แก่

ความพึงพอใจต่อเงินเดือน

ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ

ตัวแปรตาม ได้แก่

ความรู้สึกผูกพันต่อโรงแรมของพนักงาน

3.5 เกณฑ์การชี้วัด

3.5.1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล กำหนดให้เป็นลักษณะนามบัญญัติ (Nominal Scale)

3.5.2 ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ กำหนดให้มีระดับการวัดเป็นประเภทช่วง (Interval Scale) โดยใช้รูปแบบ Likert Scale

3.5.3 ความรู้สึกผูกพันต่อโรงแรมของพนักงาน กำหนดวัดประเภทช่วง (Interval Scale) ใช้รูปแบบ Likert Scale เช่นกัน

3.6 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยสำรวจ (Surey Research) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมซึ่งดำเนินการศึกษาดังนี้คือ

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาจากเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น สิ่งพิมพ์ ตำราทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เป็นต้น

2. การเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Research) โดยการออกแบบสอบถามพนักงานจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือก โดยใช้วิธีให้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยแบ่งประเด็นในการสอบถามเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานในโรงแรม ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานในโรงแรมนั้น ประสบการณ์การทำงาน จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลที่แสดงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโรงแรมที่พนักงานทำงานอยู่ ในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นคำถามที่วัดระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรม ในประเด็นที่เกี่ยวกับการเดินทางมาทำงาน ความกดดันจากการทำงาน ความสำคัญของงาน อิสระของงาน ความท้าทายของงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผลจากเวลาทำงาน โอกาสความก้าวหน้า รวมทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจในนโยบายของโรงแรม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจต่อเงินเดือน ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ใช้ลักษณะคำถามแบบ Likert Scale เพื่อให้พนักงานเลือกตอบระหว่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานต่อแนวทางที่จะสร้างความผูกพันของพนักงานต่อโรงแรม ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด

วิธีการวัด

การวัดระดับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยลักษณะการบริหารจัดการ ปัจจัยรางวัลจากการทำงาน และการวัดระดับของความผูกพันที่พนักงานมีต่อโรงแรม ใช้การวัดทัศนคติแบบ Likert Scale ซึ่งมีการเรียงลำดับทางเลือกคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความที่มีลักษณะ Positive จะให้คะแนนดังนี้ คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	5 คะแนน
เห็นด้วย	=	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	=	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	=	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	1 คะแนน

ข้อความที่มีลักษณะ Negative จะให้คะแนนดังนี้ คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	1 คะแนน
เห็นด้วย	=	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	=	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	=	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	5 คะแนน

โดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากคำตอบของแบบสอบถาม ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. การวัดระดับความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงาน

การหาระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อโรงแรมโดยเฉลี่ย จะใช้หาค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\text{คะแนนความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงาน}}{\text{จำนวนผู้ตอบ} \times \text{จำนวนคำถามที่วัดความผูกพัน}}$$

2. การวัดระดับทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ จะใช้หาค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\text{คะแนนความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงาน}}{\text{จำนวนผู้ตอบ} \times \text{จำนวนคำถามที่วัดความผูกพัน}}$$

การวัดระดับทัศนคติต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ และระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรมแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาโดยการหาพิสัยของอันดับภาคชั้น จากสูตร

$$\begin{aligned} \text{พิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

ดังนั้นระดับทัศนคติและระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อโรงแรม จะมีคะแนนในระหว่างนี้ คือ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับทัศนคติ / ระดับความผูกพัน
1.00 – 2.33	ระดับต่ำ
2.34 – 3.66	ระดับกลาง
3.67 – 5.00	ระดับสูง

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้เปรียบเทียบข้อมูลที่มีแตกต่างกัน เช่น เพศ สถานภาพสมรส

2. มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้หาค่ากลางหรือค่าเฉลี่ยของข้อมูลแต่ละกลุ่มหรือแต่ละลักษณะ

3. ศึกษาการจำแนกกลุ่มระหว่างปัจจัยต่าง ๆ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อหาว่าแต่ละตัวแปรมีการรวมกลุ่มกันอย่างไร

ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ นี้ ผู้ศึกษาจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.9 การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลโดยใช้บรรยายถึงตารางทางสถิติ

3.10 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การตอบแบบสอบถามของพนักงานบางคนไม่ให้ความร่วมมือ เช่น กรอกเฉพาะบางคำถามและเว้นบางคำถามไว้ หรือเลือกตอบเกิน 1 ข้อใน 1 คำถาม เป็นผลให้แบบสอบถามชุดนั้นไม่สามารถใช้ได้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลไม่ได้รับความร่วมมือในโรงแรมบางแห่งในการอนุญาตให้พนักงานตอบแบบสอบถาม เนื่องจากเกรงจะได้รับผลกระทบหากแสดงทัศนคติต่อโรงแรมหรือเกรงจะมีผลกระทบต่อชื่อเสียงแรงงาน

บทที่ 4

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม” เป็นการอธิบายผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากวิธีการทางสถิติและนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาสรุป จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับมา 192 ชุด จากจำนวนที่แจกไปทั้งหมด 240 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80

1. โรงแรมระดับสูง ระดับ 4 ดาว หรือ Chain Hotel ได้แก่ โรงแรมอิมพีเรียลภูเก็ต 35 ชุด โรงแรมเซ็นทรัลแม่สอดฮิลล์ 42 ชุด

2. โรงแรมระดับกลางในท้องถิ่น ระดับ 3 ดาว ได้แก่ โรงแรมทอปแลนด์พลาซ่า 59 ชุด โรงแรมไพลิน 56 ชุด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม 192 ชุด สามารถเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานต่อโรงแรม ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรมและข้อเสนอแนะของพนักงานเพื่อให้ทราบถึงระดับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านรางวัลจากการทำงาน ระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อโรงแรมรวมทั้งข้อเสนอแนะของพนักงานที่จะช่วยให้พนักงานมีความผูกพันต่อโรงแรมมากขึ้น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การจัดกลุ่มของตัวแปร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการรวมกลุ่มของตัวแปร

4.1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 อายุ

จากแบบสอบถามพบว่าพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางของท้องถิ่น ส่วนใหญ่ร้อยละ 58.3 มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี รองลงมาร้อยละ 28.7 มีอายุระหว่าง 31 – 41 ปี และน้อยที่สุดคือร้อยละ 1.7 มีอายุ 50 ปีขึ้นไป

ส่วนพนักงานของโรงแรมที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับสูงของท้องถิ่นร้อยละ 76.3 มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี และรองลงมาร้อยละ 23.7 จะมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามอายุ

อายุ	โรงแรมระดับกลางของท้องถิ่น		โรงแรมระดับสูงของท้องถิ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 20 ปี	4	3.5	-	-
21 – 30 ปี	67	58.3	58	76.3
31 – 40 ปี	33	28.7	18	23.7
41 – 50 ปี	9	7.8	-	-
50 ปีขึ้นไป	2	1.7	-	-
รวม	115	100.0	76	100.0

1.2 เพศ

จากแบบสอบถามพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของโรงแรมระดับกลางของท้องถิ่น เป็นเพศหญิง 59 คน และเพศชาย 51 คน ไม่ระบุเพศ 5 คน

ส่วนพนักงานของโรงแรมระดับสูงของท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 41 คน และเพศชาย จำนวน 36 คน (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามเพศ

เพศ	โรงแรมระดับกลาง		โรงแรมระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	51	44.3	36	46.8
หญิง	59	51.3	41	53.2
ไม่ระบุเพศ	5	4.3	-	-
รวม	115	100.0	77	100.0

1.3 สถานภาพสมรส

สถานภาพสมรสของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางพบว่าส่วนใหญ่หรือร้อยละ 63.6 มีสถานภาพเป็นโสด รองลงมาคือ ร้อยละ 37.0 แต่งงานแล้ว และร้อยละ 7.4 เป็นหม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

ส่วนพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับสูง ส่วนใหญ่ร้อยละ 68.4 มีสถานภาพเป็นโสด รองลงมาคือร้อยละ 31.6 แต่งงานแล้ว (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	โรงแรมระดับกลาง		โรงแรมระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	60	63.6	52	68.4
แต่งงาน	40	37.0	24	31.6
ม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	8	7.4	-	-
รวม	108	100.0	76	100.0

1.4 ระดับการศึกษา

พนักงานของโรงแรมระดับกลางส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปวช. หรือ ม.6 คิดเป็นร้อยละ 57.7 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 19.8 และระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 13.5 น้อยที่สุดคือระดับต่ำกว่า ม.6 ร้อยละ 9.0

ในขณะที่พนักงานของโรงแรมระดับสูงส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปร้อยละ 40 รองลงมาคือ ระดับ ปวช. หรือ ม.6 คิดเป็นร้อยละ 30.7 และระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าร้อยละ 22.7 ที่น้อยที่สุดคือ ระดับต่ำกว่า ม.6 มีเพียงร้อยละ 6.7 (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	โรงแรมระดับกลาง		โรงแรมระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ม.6	10	9.0	5	6.7
ปวช. หรือ ม.6	64	57.7	23	30.7
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	15	13.5	17	22.7
ปริญญาตรีขึ้นไป	22	19.8	30	40.0
รวม	111	100.0	75	100.0

1.5 ระยะเวลาการทำงาน

พนักงานที่ทำงานในโรงแรมระดับกลาง ร้อยละ 32.2 มีระยะเวลาในการทำงานในธุรกิจโรงแรม 1 – 3 ปี และร้อยละ 27.8 มีระยะเวลาในการทำงานในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 4 – 6 ปี ร้อยละ 20 มีระยะเวลาการทำงานในธุรกิจโรงแรม 7 – 9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป เท่ากัน

สำหรับพนักงานที่ทำงานในโรงแรมระดับสูงร้อยละ 44.2 มีระยะเวลาในการทำงานในธุรกิจโรงแรม 1 – 3 ปี และร้อยละ 23.4 มีระยะเวลาในการทำงานในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 4 – 6 ปี ร้อยละ 16.9 ร้อยละ 15.6 มีระยะเวลาการทำงานในธุรกิจโรงแรม 10 ปีขึ้นไป และ 7 – 9 ปี ตามลำดับ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	โรงแรมระดับกลาง		โรงแรมระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 – 3 ปี	37	32.2	34	44.2
4 – 6 ปี	32	27.8	18	23.4
7 – 9 ปี	23	20.0	12	15.6
10 ปีขึ้นไป	23	20.0	13	16.9
รวม	115	100.0	77	100.0

1.6 ประสบการณ์ในการทำงาน

พนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางร้อยละ 36.5 มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่จบการศึกษา 10 ปีขึ้นไป รองลงมาคือร้อยละ 23.5 มีประสบการณ์ในการทำงาน 7-9 ปี และร้อยละ 20 เท่ากัน คือมีประสบการณ์ในการทำงาน 4-6 ปี และ 1-3 ปี

ส่วนพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 33.8 มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่จบการศึกษา 1-3 ปี รองลงมาคือ 7-9 ปี ร้อยละ 23.4 และร้อยละ 22.1 มีประสบการณ์ในการทำงาน 4-6 ปี น้อยที่สุดคือ สูงกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี คือร้อยละ 20.8 (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	โรงแรมระดับกลาง		โรงแรมระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1-3 ปี	23	20.0	26	33.8
4-6 ปี	23	20.0	17	22.1
7-9 ปี	27	23.5	18	23.4
10 ปีขึ้นไป	42	36.5	16	20.8
รวม	115	100.0	77	100.0

1.7 จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน

จากแบบสอบถามพบว่าพนักงานโรงแรมที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางร้อยละ 32.2 ไม่เคยเปลี่ยนที่ทำงาน และเคยเปลี่ยนที่ทำงานน้อยกว่า 2 แห่ง ร้อยละ 46.1 และร้อยละ 21.7 เคยเปลี่ยนงาน 3 แห่งขึ้นไป

ส่วนพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 35.1 ไม่เคยเปลี่ยนที่ทำงาน และเคยเปลี่ยนที่ทำงานน้อยกว่า 2 แห่ง ร้อยละ 48.1 และร้อยละ 16.9 เคยเปลี่ยนที่ทำงาน 3 แห่งขึ้นไป (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของจำนวนครั้งที่พนักงานเปลี่ยนงาน

จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน	โรงแรมระดับกลาง		โรงแรมระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยเปลี่ยนงาน	37	32.2	27	35.1
1 – 2 แห่งขึ้นไป	53	46.1	37	48.1
3 แห่งขึ้นไป	25	21.7	13	16.9
รวม	115	100.0	77	100.0

1.8 เหตุผลที่ทำให้พนักงานโรงแรมยังทำงานอยู่ในปัจจุบัน

จากแบบสอบถามพบว่าพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางร้อยละ 29.0 ยังทำงานอยู่ในโรงแรมเดิมเนื่องจากเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมาคือร้อยละ 25.9 เนื่องจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน และร้อยละ 23.4 ร้อยละ 19.6 เป็นเพราะความผูกพัน ยังไม่มีที่ทำงานใหม่ตามลำดับ และที่น้อยที่สุดคือ เหตุผลอื่นๆ ร้อยละ 2.8

สำหรับพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับสูง พบว่าร้อยละ 34.7 ยังทำงานอยู่ที่เดิมเนื่องจากเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมาคือร้อยละ 18.7, ร้อยละ 17.3, ร้อยละ 16.0 เนื่องจากความผูกพัน, ยังไม่มีที่ทำงานใหม่, หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนเหตุผลอื่นๆ ร้อยละ 13.3 (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของเหตุผลที่ทำให้พนักงานยังทำงานอยู่ในปัจจุบัน

เหตุผล	โรงแรมระดับกลาง		โรงแรมระดับสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ยังไม่มีที่ทำงานใหม่	21	19.6	13	17.3
เงินเดือนและสวัสดิการ	31	29.0	26	34.7
ความผูกพัน	25	23.4	14	18.7
หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน	27	25.2	12	16.0
อื่นๆ	3	2.8	10	13.3
รวม	107	100.0	76	100.0

4.2 ทักษะ ระดับความผูกพัน และข้อเสนอแนะของพนักงานโรงแรม

- ในตอนี่ 2 นี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกออกเป็น 3 ส่วนคือ
- ส่วนที่ 1 ทักษะของพนักงานที่มีต่อโรงแรม
 - ส่วนที่ 2 ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรม
 - ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อโรงแรม

ทักษะของพนักงานที่มีต่อโรงแรม

1. ทักษะของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

จากแบบสอบถามพบว่าทักษะของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติของโรงแรมในระดับกลาง และโรงแรมระดับสูงในท้องถิ่นใกล้เคียงกัน โดยทักษะของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางจะมีค่าเฉลี่ยของทักษะอยู่ที่ 3.34 ค่า S.D. เท่ากับ 0.75 และเมื่อพิจารณาถึงทัศนคติต่อปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติก็พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่างานมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นสูง และงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ ในขณะที่พนักงานค่อนข้างไม่เห็นด้วยว่า ผลจากเวลาทำงานมีผลกระทบต่อเขา จากผลของคะแนนที่เป็นปัจจัยย่อยที่มีทัศนคติสูงและต่ำสุดตามลำดับ เมื่อได้ทำการเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ

ทักษะของพนักงานที่ทำงานอยู่ใน โรงแรมระดับสูงจะมีค่าเฉลี่ยของทักษะอยู่ที่ 3.28 ค่า S.D. เท่ากับ 0.73 และเมื่อพิจารณาถึงทัศนคติต่อปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติก็พบว่า งานส่วนใหญ่ของพนักงานมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลจากเวลาทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยย่อยที่มีทัศนคติสูงและต่ำสุดตามลำดับ เมื่อได้ทำการเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ เช่นเดียวกัน (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ทศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ลำดับที่	ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	โรงแรมระดับกลาง			โรงแรมระดับสูง		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การเดินทางมาทำงาน	2.84	0.73	กลาง	2.90	0.73	กลาง
2	ความกดดันจากการทำงาน	3.51	0.84	กลาง	3.19	0.96	กลาง
3	ความสำคัญของงาน	3.72	0.60	สูง	3.63	0.57	สูง
4	ความอิสระของงาน	3.34	0.76	กลาง	3.10	0.73	กลาง
5	ความท้าทายของงาน	3.55	0.72	กลาง	3.60	0.73	กลาง
6	การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	3.80	0.79	สูง	3.91	0.65	สูง
7	การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น	3.33	0.95	กลาง	3.45	0.85	กลาง
8	ผลจากเวลาทำงาน	2.95	0.77	กลาง	2.59	0.68	กลาง
9	โอกาสความก้าวหน้า	3.26	0.64	กลาง	3.14	0.68	กลาง
	รวม	3.34	0.75	กลาง	3.28	0.73	กลาง

ผลการศึกษาสามารถแบ่งปัจจัยย่อยของปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านการเดินทางมาทำงาน ด้านความกดดันจากการทำงาน ความเป็นอิสระของงาน ความท้าทายของงาน การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผลจากเวลาทำงานและ โอกาสความก้าวหน้า สำหรับปัจจัยที่มีระดับทัศนคติสูงได้แก่ ความสำคัญของงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความก้าวหน้า สำหรับปัจจัยย่อยที่มีระดับทัศนคติสูงได้แก่ ความสำคัญของงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

2. ทศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะการบริหารจัดการ

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางและสูงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติเท่ากับ 3.36 และ 3.30 ค่า S.D. เท่ากับ 0.78 และ 0.77 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงทัศนคติต่อปัจจัยย่อยของปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการในโรงแรมระดับกลางพบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรมเป็นปัจจัยย่อยที่มีทัศนคติสูงและต่ำสุดตามลำดับเมื่อเทียบกับปัจจัยย่อยอื่น ๆ

ส่วนทัศนคติของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับสูงพบว่าปัจจัยความพอใจ
ก่อนนโยบายของโรงแรมเป็นปัจจัยที่มีทัศนคติสูงกว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 แสดงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะการบริหารจัดการ

ลำดับที่	ปัจจัยลักษณะการบริหารจัดการ	โรงแรมระดับกลาง			โรงแรมระดับสูง		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความพึงพอใจก่อนนโยบายของ โรงแรม	3.32	0.76	กลาง	3.33	0.75	กลาง
2	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.26	0.79	กลาง	3.28	0.80	กลาง
3	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.46	0.80	กลาง	3.28	0.78	กลาง
	รวม	3.36	0.78	กลาง	3.30	0.77	กลาง

3. ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยรางวัลจากการทำงาน

ทัศนคติของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางและระดับสูงมีต่อปัจจัย
ด้านรางวัลจากการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยของทัศนคติเท่ากับ 3.07 และ 3.11
ค่า S.D. เท่ากับ 0.73 และ 0.78 ตามลำดับ และพบว่าทัศนคติในด้านความพึงพอใจต่อผล
ประโยชน์ตอบแทนพิเศษมีสูงกว่าทัศนคติในด้านความพึงพอใจต่อเงินเดือน (ตารางที่ 11)

ตารางที่ 4.11 แสดงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยรางวัลจากการทำงาน

ลำดับที่	ปัจจัยรางวัลจากการทำงาน	โรงแรมระดับกลาง			โรงแรมระดับสูง		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความพึงพอใจต่อเงินเดือน	2.81	0.67	กลาง	3.00	0.77	กลาง
2	ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ ตอบแทนพิเศษ	3.32	0.72	กลาง	3.21	0.80	กลาง
	รวม	3.07	0.73	กลาง	3.10	0.78	กลาง

4. ภาพรวมทัศนคติของพนักงานโรงแรม

จากผลการศึกษาทัศนคติของพนักงานในปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยลักษณะการบริหารจัดการ ปัจจัยรางวัลจากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยของทัศนคติโดยรวมเท่ากับ 3.26 และ 3.22 ในโรงแรมระดับกลางและโรงแรมระดับสูงตามลำดับ โดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงแรมระดับปานกลางจะมีระดับทัศนคติที่สูงกว่าเล็กน้อย (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 แสดงภาพรวมทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ

ปัจจัย	ทัศนคติของพนักงาน	
	โรงแรมระดับกลาง	โรงแรมระดับสูง
1. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> - การเดินทางมาทำงาน - ความกดดันจากการทำงาน - ความสำคัญของงาน - ความอิสระของงาน - ความท้าทายของงาน - การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น - การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น - ผลจากเวลาทำงาน - โอกาสความก้าวหน้า 	<p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p>	<p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p>
2. ลักษณะการบริหารจัดการ <ul style="list-style-type: none"> - ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม - ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 	<p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p>	<p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p>
3. รางวัลจากการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจต่อเงินเดือน - ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ 	<p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p>	<p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p>
X รวม	3.26	3.22

ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรม

จากแบบสอบถามพบว่าระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรมทั้งสองระดับ ใกล้เคียงกัน โดยโรงแรมระดับกลางจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่คะแนน 3.52 ค่า S.D. เท่ากับ 0.38 ในขณะที่โรงแรมระดับสูงจะมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ค่า S.D. เท่ากับ 0.46 ถึงแม้ว่าในโรงแรมทั้งสองระดับจะมีภาพรวมของระดับความผูกพันในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน แต่ในโรงแรมระดับกลางจะมีระดับความผูกพันสูงกว่าเล็กน้อย

ส่วนคำถามที่ใช้วัดระดับความผูกพัน แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ

1. วัดระดับทัศนคติที่สอดคล้องกับโรงแรม ได้แก่ ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงแรมนี้ ท่านพยายามที่จะชักชวนเพื่อนฝูงให้มาทำงานที่นี่, ท่านไม่เห็นด้วยกับระบบการบริหารของโรงแรม, ถ้ามีใครพูดถึงโรงแรมของท่านในด้านลบ, ท่านจะพูดแก้ต่างให้ทุกครั้ง, ท่านมักจะวิจารณ์เกี่ยวกับข้อเสียของโรงแรมให้ผู้อื่นฟังเสมอ, เมื่อโรงแรมมีการจัดงานหรือกิจกรรม ท่านจะพยายามหลีกเลี่ยงการเข้าร่วมเสมอ

2. วัดระดับความพยายามทุ่มเททำงานให้กับโรงแรม ได้แก่ ท่านได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อทำงานให้กับโรงแรมของท่านอย่างเต็มที่, ท่านจะพยายามปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ดีที่สุด โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องอื่น ๆ, ท่านจะรักษาผลประโยชน์ของโรงแรมอย่างเต็มที่

3. วัดระดับความปรารถนาที่จะทำงานในโรงแรมนั้นต่อไป ได้แก่ ท่านเคยคิดจะลาออกจากโรงแรมนี้, ท่านยินดีที่จะลาออกจากโรงแรมนี้หากมีที่อื่นให้เงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่สูงกว่า, ถ้ามีผู้ชักชวนให้ท่านไปทำงานที่อื่น ท่านจะปฏิเสธ

4. วัดระดับความผูกพันทั่วไป ได้แก่ ท่านรู้สึกว่ามี ความผูกพันเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้

คำถามที่มีระดับความผูกพันสูงและต่ำสุด ในกลุ่มโรงแรมระดับกลาง ได้แก่ คำถามที่ว่าท่านได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อทำงานให้กับโรงแรมของท่านอย่างเต็มที่ และท่านยินดีที่จะลาออกจากโรงแรมนี้ หากมีที่อื่นให้เงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่สูงกว่า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และ 2.51 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มโรงแรมระดับสูงที่มีคำถามที่มีระดับความผูกพันสูงและต่ำ ได้แก่ ท่านได้ทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อทำงานให้กับโรงแรมของท่านอย่างเต็มที่ และท่านยินดีที่จะลาออกจากโรงแรมนี้ หากมีที่อื่นที่ให้เงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่สูงกว่าเช่นเดียวกัน (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 แสดงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรม

คำถาม	โรงแรมระดับกลาง			โรงแรมระดับสูง		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ท่านเคยคิดจะลาออกจากโรงแรมนี้	2.85	1.03	กลาง	2.60	0.98	กลาง
2. ท่านยินดีจะลาออกจากโรงแรมนี้หากมีที่อื่นให้เงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่สูงกว่า	2.51	1.10	กลาง	2.13	0.89	ต่ำ
3. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงแรมนี้	3.86	0.72	สูง	4.04	0.95	สูง
4. ท่านพยายามที่จะชักชวนเพื่อนฝูงให้มาทำงานที่นี่	3.54	0.87	กลาง	3.35	1.21	กลาง
5. ท่านไม่เห็นด้วยกับระบบการบริหารงานของโรงแรม	2.89	1.02	กลาง	2.84	0.92	กลาง
6. ท่านได้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ เพื่อทำงานให้กับโรงแรมของท่านอย่างเต็มที่	3.96	0.75	สูง	4.26	0.72	สูง
7. ถ้ามีใครพูดถึงโรงแรมของท่านในด้านลบ ท่านจะพูดแก้ต่างให้ทุกครั้ง	3.79	0.84	สูง	3.74	0.95	สูง
8. ท่านจะพยายามปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุด โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องอื่นใด	3.89	0.83	สูง	3.97	0.78	สูง
9. ท่านมักจะวิจารณ์เกี่ยวกับข้อเสียของโรงแรมให้ผู้อื่นฟังเสมอ	3.85	0.91	สูง	3.47	1.03	กลาง
10. ท่านช่วยรักษาผลประโยชน์ของโรงแรมอย่างเต็มที่	3.93	0.80	สูง	4.04	0.73	สูง
11. เมื่อโรงแรมมีการจัดงานหรือกิจกรรม ท่านจะพยายามหลีกเลี่ยงการเข้าร่วมเสมอ	3.81	0.88	สูง	3.61	1.07	กลาง
12. ถ้ามีผู้ชักชวนให้ท่านไปทำงานที่อื่น ท่านจะปฏิเสธ	3.01	0.79	กลาง	2.90	0.62	กลาง
13. ท่านรู้สึกว่ามีความผูกพันเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	3.90	0.79	สูง	3.90	0.97	สูง
รวม	3.52	0.38	กลาง	3.45	0.46	กลาง

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อโรงแรม

นอกเหนือไปจากความคิดเห็นจากคำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ และระดับความผูกพันของพนักงานแล้ว พนักงานยังให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อโรงแรมในอีกหลายประเด็น ซึ่งมีผู้ตอบคำถามในส่วนนี้ประมาณ 50 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26 ของผู้ส่งแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด สามารถจัดกลุ่มจากจำนวนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานได้ในเรื่อง ค่าตอบแทนในการทำงาน ระบบการบริหารงาน สวัสดิการที่โรงแรมจัดให้ ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนในการทำงาน

พนักงานมีความเห็นในเรื่องค่าตอบแทนในการทำงานว่า ควรมีการปรับปรุงดังนี้

1.1 โรงแรมควรปรับปรุงการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานให้มีความยุติธรรม เนื่องจากพนักงานที่มีอายุการทำงานนานแต่ได้รับค่าจ้างเท่ากับพนักงานที่เข้ามาใหม่

1.2 เงินเดือนและค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงานบางตำแหน่งได้รับในระดับ ค่าจ้างขั้นต่ำ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ต้องการให้มีการเพิ่มหรือปรับให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

1.3 การปรับค่าจ้างในกรณีที่มีการปรับค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมายแรงงาน พนักงานต้องการให้มีการปรับฐานค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานทุกระดับด้วย เนื่องจากโรงแรมปรับให้เฉพาะผู้ที่ได้รับค่าต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำให้สูงขึ้นเท่านั้น ทำให้ฐานค่าจ้างของพนักงานที่ได้รับค่าจ้างเท่ากัน หรือสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ รู้สึกว่าขาดความยุติธรรม

มีพนักงานที่ให้ความเห็นในเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงานจำนวน 26 คน

2. ระบบการบริหารงาน

พนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในเรื่องระบบการบริหารงานคือ

2.1 พนักงานต้องการให้หัวหน้างานมีความยุติธรรมเสมอภาคกับพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในความดูแลเท่าเทียมกัน เนื่องจากหัวหน้างานมักจะให้ความสนใจพนักงานที่ทำงานใกล้ชิดมากกว่า

2.2 โรงแรมควรจะพัฒนาศักยภาพของพนักงานโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การอบรมพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน, การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานทั้งภายในและภายนอกแผนก เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้งานมากขึ้น และพนักงานสามารถทดแทนกันได้ หากพนักงานในตำแหน่งอื่นลาออกไป รวมทั้งลดความน่าเบื่อหน่ายของการทำงาน

2.3 พนักงานต้องการให้โรงแรมลดขั้นตอนในการทำงานบางส่วนลง เพื่อให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เกิดความคล่องตัวในการทำงาน

2.4 โรงแรมควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวพนักงาน และให้พนักงานมีการตัดสินใจในงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยตัวเอง

2.5 โรงแรมควรมีการเพิ่มจำนวนพนักงานให้เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานด้านบริการ

มีพนักงานที่ให้ความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับระบบการบริหารงาน จำนวน 19 คน

3. สวัสดิการที่โรงแรมจัดให้

พนักงานมีความเห็นในเรื่องของสวัสดิการของ โรงแรมดังนี้

3.1 พนักงานต้องการให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างแผนก เพื่อสร้างความสามัคคีกันในกลุ่มพนักงาน รวมทั้งกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับล่าง เช่น การแข่งขันกีฬา

3.2 พนักงานต้องการสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น ได้แก่ เพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาล, การรักษาพยาบาล ครอบคลุมบุคคลในครอบครัว เช่น บิดา มารดา บุตร

3.3 พนักงานต้องการให้มีวันหยุดเพิ่มขึ้น เนื่องจากงานที่ทำอยู่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน

มีพนักงานที่ให้ความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับระบบการบริหารงาน จำนวน 12 คน

4.3 การวิเคราะห์การจัดกลุ่มของตัวแปร

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดซึ่งได้แก่ การเดินทางมาทำงาน ความกดดันจากการทำงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระของงาน ความท้าทายของงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผลจากเวลาทำงาน โอกาสความก้าวหน้า ความพอใจต่อนโยบายของ

โรงแรม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจต่อเงินเดือน ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางและระดับสูงมาศึกษาร่วมกัน ผลการวิเคราะห์โดยใช้วิธีสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์ส่วนประกอบหลัก (Principal Component) และหมุนแกนปัจจัย (Rotation) โดยวิธีการหมุนแกนแบบมูมตาค (Varimax) จะได้ปัจจัยที่สำคัญ 5 ปัจจัยดังนี้ คือ

ปัจจัยที่ 1 การบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ชื่อตัวแปร	Factor Loading	Variance
ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ	0.79122	1.1
ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม	0.77901	1.7
ความพึงพอใจต่อเงินเดือน	0.76143	1.2
โอกาสความก้าวหน้า	0.69192	1.8
การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น	0.64475	2.3
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	0.55569	1.4
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.54989	1.5
$\chi_1 = 5.38471$		รวม 11.0

ปัจจัยที่ 2 ลักษณะงานและความผูกพัน

ชื่อตัวแปร	Factor Loading	Variance
ความกดดันจากการทำงาน	0.73822	3.5
ความสำคัญของงาน	0.69241	3.3
ความผูกพันต่อโรงแรม	0.64485	0.8
ความท้าทายของงาน	0.60087	2.7
ผลจากเวลาทำงาน	0.43449	2.1
ความอิสระของงาน	0.38755	3.0
$\chi_2 = 2.65227$		รวม 15.4

ปัจจัยที่ 3 ลักษณะส่วนบุคคล

ชื่อตัวแปร	Factor Loading	Variance
ประสบการณ์การทำงาน	0.83189	5.1
อายุ	0.80470	12.1
ระยะเวลาการทำงาน	0.78807	5.8
สถานภาพสมรส	0.63916	8.5
$\chi_3 = 5.38471$		รวม 31.5

ปัจจัยที่ 4 การปฏิสัมพันธ์และการเปลี่ยนงาน, การเดินทาง

ชื่อตัวแปร	Factor Loading	Variance
การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	0.62822	2.6
จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน	-0.48382	4.5
การเดินทางมาทำงาน	-0.38594	4.1
$\chi_4 = 1.46814$		รวม 11.2

ปัจจัยที่ 5 เพศและการศึกษา

ชื่อตัวแปร	Factor Loading	Variance
เพศ	0.81255	24.5
ระดับการศึกษา	0.51822	6.7
$\chi_5 = 1.26882$		รวม 31.2

ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อโรงแรมตามลำดับความสำคัญ

จากผลการศึกษานี้สามารถจัดกลุ่มปัจจัย ตามลำดับความสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อโรงแรมได้ 5 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านการบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
2. ปัจจัยด้านลักษณะการทำงานและความผูกพัน
3. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล
4. ปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์, การเปลี่ยนงานและการเดินทาง
5. ปัจจัยด้านเพศและการศึกษา

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในจำนวนปัจจัยทั้งหมด 5 ปัจจัย เนื่องจากมีค่า Eigen Value มากที่สุด คือ 5.3841 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม ความพึงพอใจต่อเงินเดือน โอกาสความก้าวหน้า การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลกับความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานในโรงแรมระดับกลางและโรงแรมระดับสูงมากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
Pibulsongkram Rajabhat University

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม” โดยอาศัยแนวความคิดพื้นฐานที่ว่า ความผูกพันต่อโรงแรมเป็นผลมาจาก ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยทางด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านรางวัลจูงใจการทำงาน โดยลักษณะส่วนบุคคลที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อโรงแรม ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน สถานภาพสมรส จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน และปัจจัยทางด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การเดินทางมาทำงาน ความกดดันจากงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระของงาน ความท้าทายของงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผลจากเวลาทำงาน โอกาสความก้าวหน้า เพราะเชื่อว่าถ้าพนักงานมีทัศนคติต่องานที่ดีแล้ว ย่อมจะมีความผูกพันต่อโรงแรมเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีทัศนคติต่องานในแง่ลบ ความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานย่อมลดน้อยลง ส่วนปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านรางวัลจูงใจการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจต่อเงินเดือน ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ สำหรับวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงาน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลาง และระดับสูงของท้องถิ่น รวมทั้งข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานให้มีต่อโรงแรมมากยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาทำการปรับปรุงหน่วยงานต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมระดับกลาง (3 ดาว) และโรงแรมระดับสูง (4 ดาว / โรงแรมเครือข่าย) ในเขตภาคเหนือตอนล่างระดับ 2 โรงแรม รวมทั้งหมด 4 โรงแรม ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเองพร้อมทั้งนัดหมายวันเวลา ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากฝ่ายบุคคลของแต่ละโรงแรม ผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืน 192 ชุด จากที่ได้แจกไปทั้งหมด 240 ชุด ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของพนักงานได้ใช้ตารางแจกแจงความถี่ค่าร้อยละ เพื่อพรรณาลักษณะข้อมูลโดยทั่วไป และ

วิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานและข้อเสนอแนะของพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงระดับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านรางวัลจากการทำงาน และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อโรงแรม โดยใช้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อพรรณาลักษณะข้อมูลที่วิเคราะห์ได้

พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ประกอบด้วย พนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลาง และพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับสูงในท้องถิ่นภาคเหนือตอนล่าง ดังรายละเอียดดังนี้

1. พนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลาง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 51.3 เพศชายร้อยละ 44.3 ไม่ระบุเพศร้อยละ 4.3 มีอายุอยู่ในช่วง 21 – 30 ปี มากที่สุดร้อยละ 58.3 รองลงมาได้แก่อายุ 31 – 40 ปี ร้อยละ 28.7 เป็นโสดร้อยละ 63.6 รองลงมาคือแต่งงานแล้วร้อยละ 37.0 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปวช. หรือ ม.6 ร้อยละ 57.7 มีระยะเวลาในการทำงานในธุรกิจโรงแรม 1 – 3 ปี ร้อยละ 32.2 รองลงมาคือ 4 – 6 ปี ร้อยละ 27.8 มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่จบการศึกษา 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 36.5 ประสบการณ์ 7 – 9 ปีขึ้นไป ร้อยละ 23.5 และเคยเปลี่ยนงาน 1 – 2 ครั้ง ร้อยละ 46.1 ไม่เคยเปลี่ยนงาน ร้อยละ 32.2 มีเหตุผลที่ยังทำงานอยู่ในโรงแรมนี้ส่วนใหญ่คือ เงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมาคือ หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน

2. โรงแรมระดับสูง พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 53.2 เพศชายร้อยละ 46.8 มีอายุในช่วง 21 – 30 ปี ร้อยละ 76.3 รองลงมาได้แก่ช่วงอายุ 31 – 40 ปี ร้อยละ 23.7 เป็นโสดร้อยละ 68.4 รองลงมาคือแต่งงานแล้วร้อยละ 31.6 ส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 40 รองลงมาร้อยละ 44.2 รองลงมาคือ 4 – 6 ปี ร้อยละ 23.4 และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่จบการศึกษา 1 – 3 ปี ร้อยละ 33.8 ประสบการณ์ในการทำงาน 7 – 9 ปี ร้อยละ 23.4 รวมทั้งเคยเปลี่ยนงาน 1 – 2 แห่ง ร้อยละ 48.1 รองลงมาคือ ร้อยละ 35.1 คือไม่เคยเปลี่ยนงาน ส่วนเหตุผลที่ยังทำงานอยู่ในโรงแรมนี้ ส่วนใหญ่คือเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมาคือ ความผูกพันที่มีให้โรงแรม ซึ่งเป็นความผูกพันในทัศนคติของพนักงาน

5.2 ผลการวิจัย

1. พนักงานซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมทั้งในโรงแรมระดับกลางและโรงแรมระดับสูง มีระดับความผูกพันต่อโรงแรมในระดับปานกลาง โดยพนักงานในโรงแรมระดับกลางมีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานในระดับสูงเล็กน้อยเท่ากับ 3.52 และ 3.45 ตามลำดับ

2. พนักงานโรงแรมระดับกลางและระดับสูงมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อโรงแรมในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ค่าตอบแทนในการทำงาน ระบบการบริหารงาน สวัสดิการที่โรงแรมจัดให้แก่พนักงาน

3. ผลการวิเคราะห์การจัดกลุ่มตัวแปร พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม ความพึงพอใจต่อเงินเดือน โอกาสความก้าวหน้า การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นกลุ่มปัจจัยที่มีผลกับระดับความผูกพันต่อโรงแรมในระดับกลางและระดับสูงมากที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรมระดับกลางและโรงแรมระดับสูง ระดับละ 2 แห่ง ที่ตั้งในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการศึกษาจึงอาจใช้ได้เฉพาะธุรกิจโรงแรมในส่วนนี้เท่านั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปผู้ศึกษาจึงคิดว่าควรจะนำรูปแบบการศึกษานี้ไปศึกษาธุรกิจโรงแรมในภาคอื่น ๆ ของประเทศไทย หรือในโรงแรมระดับอื่น ๆ เพื่อจะได้ทราบว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนีหรือไม่ หรือใช้ได้ในหน่วยงานอื่นหรือไม่ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับหน่วยงานนั้น ๆ

2. การเก็บข้อมูลในครั้งนี้มีข้อจำกัดมาก เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันกันสูงมาก และผู้ศึกษาไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าไปแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง แต่เป็นลักษณะผ่านทางบุคคล ทำให้พนักงานไม่กล้าตอบในบางคำถามเพราะเกรงว่าจะมีผลต่อการทำงาน ทำให้ข้อมูลที่ได้ในบางส่วนไม่ครบถ้วนหรือขาดความเชื่อถือ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามได้ทุกคำถาม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำผลวิจัยไปใช้

ผู้ศึกษามีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการนำผลวิจัยไปใช้ดังต่อไปนี้

โรงแรมระดับกลาง

1. ควรจะให้ความสำคัญกับระยะเวลาการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานและผูกพันต่อโรงแรม เนื่องจากระยะเวลาการทำงานเป็นปัจจัยย่อยเดียวของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานในโรงแรมระดับกลาง โดยมีวิธีการดังนี้

1.1 การให้ประกาศนียบัตรและบัตรห้องพักฟรีแก่พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานยาวนาน เช่น 10 ปี, 15 ปี เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน และตั้งใจที่จะทำงานในโรงแรมต่อไป

1.2 ประกาศรายชื่อของพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานนานที่บอร์ดของพนักงาน เพื่อให้พนักงานชื่นชม และถือเป็นแบบอย่างที่ดี

2. หัวหน้างานควรพูดคุย ซักถาม และให้ความเป็นกันเองกับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ในการขอคำแนะนำปรึกษา เมื่อพนักงานมีความกดดันจากการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงแรมสูงสุด เมื่อเทียบกับปัจจัยด้านลักษณะงานอื่น ๆ ของพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลาง

3. ควรมีการจัดอบรมพัฒนาบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ให้มีความรู้ ความสามารถในการปกครองพนักงาน ให้เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมและมีคุณธรรม มีทัศนคติที่ดีต่อโรงแรมและพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ตามทฤษฎีการบริหารจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้พนักงานโรงแรมมีความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์สูงกว่าปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการอื่น ๆ ของโรงแรมในระดับกลาง

4. ควรมีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน โดยคำนึงถึงรายละเอียดลักษณะงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเภทงาน ความยากง่ายของงาน แล้วจึงกำหนดอัตราเงินเดือนเป็นขั้น ๆ นอกเหนือจากความถนัดความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงาน ซึ่งเป็นการกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ โดยให้ผู้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนสำหรับพนักงานอย่างเหมาะสม ดังนั้นการที่พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่าจะได้รับค่าตอบแทนมาก

กว่าพนักงานที่เข้าใหม่ ตามลำดับขั้นเงินเดือนและการประเมินผลงานซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน และเมื่อมีการปรับค่าจ้างเงินเดือนตามกฎหมายค่าแรงขั้นต่ำควรมีการปรับทั้งโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมเท่าเทียมกัน เนื่องจากผลการศึกษาปรากฏว่าพนักงานไม่เห็นด้วยกับการขึ้นเงินเดือนและปรับเงินเดือนในปัจจุบัน

5. การอบรมและหมุนเวียนงานในพนักงานระดับล่างให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการทำงานในส่วนอื่น ๆ ซึ่งพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติและสาเหตุที่ผลงานออกมาไม่ดีว่ามีพนักงานในส่วใดที่ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะสามารถทำงานให้ได้มาตรฐานที่ต้องการ ส่วนพนักงานที่มีการประเมินผลงานออกมาดีแล้ว ก็ทำการอบรมความรู้ให้พนักงานในส่วนงานใหม่อย่างต่อเนื่องและทดลองหมุนเวียนงานให้พนักงานได้รู้ในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งติดตามประเมินคุณภาพผลงานของพนักงานที่เคยผ่านการฝึกอบรมมาแล้วว่าได้ผลหรือไม่เพียงไร การอบรมและหมุนเวียนงานจะช่วยลดความน่าเบื่อหน่ายในการทำงานของพนักงานระดับล่างที่ต้องการทำงานซ้ำ ๆ กันทุกวัน

6. การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมและกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน โดยทำการสำรวจสวัสดิการและกิจกรรมที่พนักงานต้องการ รวมทั้งข้อเสนอแนะของพนักงานและผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยทำการลำดับความคิดเห็นความสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานให้คุ้มค่าที่สุด เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน วิธีการเช่นการเพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาล หรือให้ค่ารักษาพยาบาลครอบคลุมกับครอบครัว และการจัดวันหยุดพักผ่อนให้พนักงานนอกเหนือจากวันหยุดตามกฎหมายแรงงานและความข้อตกลงในกรจ้างงาน ให้มีความสัมพันธ์กับอายุการทำงานของพนักงานให้สามารถเลือกวันหยุดได้เพิ่มขึ้น

โรงแรมระดับสูง

1. ควรมีการยกย่อง ชมเชย สร้างความรู้สึกให้พนักงานทราบว่างานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่อโรงแรม ส่งผลต่อภาพพจน์ของโรงแรมและประเทศเพียงไร รวมทั้งการเพิ่มความสำคัญของงานให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญของโรงแรมที่ได้รับการไว้วางใจให้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากการศึกษา พบว่า ความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์ต่อโรงแรมในระดับสูงสูงกว่าปัจจัยด้านลักษณะงานอื่น ๆ

2. โรงแรมต้องส่งเสริมความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการและนโยบายของโรงแรมระหว่างพนักงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้มีความ

ยุติธรรม เนื่องจากความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม เป็นปัจจัยย่อยของปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงแรมสูงกว่าปัจจัยอื่น ๆ และจากการวิเคราะห์ปัจจัยพบว่า ความพอใจต่อนโยบายของโรงแรม เป็นปัจจัยหนึ่งในกลุ่มค่าที่มีผลต่อความผูกพันต่อโรงแรม

3. มีการอบรมและหมุนเวียนงานเช่นเดียวกับในโรงแรมระดับกลาง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการทำงานในส่วนอื่น ๆ ลดความน่าเบื่อหน่ายในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากงานโรงแรมเป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ กัน รวมทั้งลดขั้นตอนในการทำงานบางส่วนที่ไม่จำเป็นลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน

4. ควรมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับล่าง โดยการจัดให้มีอุปกรณ์ทางการกีฬา สโมสรและงานทางสังคมให้พนักงานได้ร่วมพักผ่อนสนุกสนานเป็นการสังสรรค์กันภายในหรือเปลี่ยนบรรยากาศที่จำเจจากการปฏิบัติงานประจำวัน เพราะกิจกรรมเหล่านี้เท่ากับเป็นการสร้างความคุ้นเคยเป็นกันเองระหว่างพนักงานด้วยกันและระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร เนื่องจากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการจัดให้มีอุปกรณ์อาจมีราคาแพงเกินไปพนักงานไม่สามารถจัดหาได้ตามลำพัง

5. ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับพนักงาน เพื่อที่จะให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ในลักษณะของการแนะนำ และชักจูงได้ดี โดยสนับสนุนให้พนักงานปรึกษาหารือหรือถามปัญหาได้มากกว่าที่จะให้รับคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว เพราะการที่พนักงานจะยอมรับบทบาทของผู้บริหารนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจหน้าที่แต่เพียงฝ่ายเดียว เนื่องจากพนักงานในโรงแรมระดับสูงได้ให้ข้อเสนอแนะในการสร้างเสริมความผูกพันทำให้ผู้บริหารปฏิบัติกับพนักงานอย่างยุติธรรม เป็นกันเองกับพนักงาน และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

5.4 อภิปรายผลที่ได้รับ

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมนั้น พบว่ามีข้อสังเกตและข้อเปรียบเทียบดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อโรงแรม เมื่อศึกษาพบว่าตัวแปรหรือปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล พบว่ามีปัจจัยระยะเวลาการทำงานของพนักงานในโรงแรมระดับกลางเท่านั้นที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานโรงแรม และที่พบว่าบุคคลที่มีอายุสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงและพบว่าหญิงมีแนวโน้มของการเปลี่ยนงานน้อยกว่าชายรวมทั้งคนโสดมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานง่ายกว่าคนที่แต่งงานแล้วหรือคู่สมรสที่หย่าร้าง ซึ่งผลดัง

กล่าวขัดแย้งกับฮิริบนิคและอลัทโท (Hrebiniak and Aluno, 1972, p.55) นอกจากนี้เนื่องจากมาจากว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่จะมีลักษณะส่วนบุคคลใกล้เคียงกัน เช่น ระดับการศึกษา คือ ปวช. หรือ ม.6 (ร้อยละ 57.7 ในโรงแรมระดับกลาง ร้อยละ 30.7 ในโรงแรมระดับสูง) และปริญญาตรีขึ้นไป มีผลทำให้ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงแรม รวมทั้งตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ จะมีลักษณะที่รวมกลุ่มกัน ไม่กระจายมากนัก

2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติกับความผูกพันต่อโรงแรม เมื่อศึกษาพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งประกอบด้วย การเดินทางมาทำงาน ความกดดันจากการทำงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระของงาน ความท้าทายของงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้มีส่วนร่วมร่วมแสดงความคิดเห็น ผลจากเวลาทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ สาเหตุที่ทำให้ปัจจัยลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงแรมน้อย อาจจะเนื่องมาจากคำถามของแบบสอบถามที่วัดทัศนคติต่อปัจจัยด้านลักษณะงานมีจำนวนคำถามจำกัด ทำให้ไม่สามารถอธิบายได้ถึงสภาพของลักษณะงานที่แท้จริงของพนักงาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนน้อย เนื่องจากต้องแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงแรมระดับกลาง และกลุ่มโรงแรมระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษามีส่วนสนับสนุนผลการศึกษานอง Fukami and Larson (1984) : Mathieu and James (1991) ที่พบว่า ความเครียดในการทำงานมีผลกระทำให้นักงานมีระดับความผูกพันต่อโรงแรมลดลงและใกล้เคียงกับที่ออกัสแมน และโลว์เลอร์ (Hackman and Lawler อ้างถึงใน เซาวลิต ดนันทรัชย์, 2532, น.18) ที่พบว่า ลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานและความพอใจในงาน โดยพนักงานที่มีความพอใจในงานที่ทำอยู่จะทำงานได้อย่างมีคุณภาพ และนอกจากนี้ในส่วนของปัจจัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงแรมระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Fukami and Larson (1984) : Mathieu and James (1991) อีกเช่นกัน ที่พบว่า ในการที่พนักงานมีสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้มีส่วนร่วมในสังคม และมีมิตรสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกแน่นแฟ้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3. ลักษณะการบริหารจัดการกับความผูกพันต่อโรงแรมทั้ง 2 ระดับ พบว่าปัจจัยด้านลักษณะการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงแรมต่ำซึ่งอาจจะเป็นเพราะพนักงานรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม ระดับความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรต่ำและลดลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลไปสู่การลาออกจากองค์กรในที่สุด

4. รางวัลจากการทำงานกับความผูกพันต่อโรงแรมทั้ง 2 ระดับ อยู่ในระดับน้อยซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อเงินเดือนและความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน

พันของลูกจ้างต่อองค์การ ศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ ประเภทการทอผ้าด้วยเส้นใยฝ้าย และ เส้นใยประดิษฐ์ ซึ่งพบว่าค่าจ้างไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

5. การจัดกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) พบว่า ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญกับความผูกพันต่อโรงแรมมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

6. เปรียบเทียบความแตกต่างของพนักงานโรงแรมระดับกลางและระดับสูง พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับกลางและสูงจะมีลักษณะคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 21 – 30 ปี เป็นเพศหญิง โสด มีระยะเวลาการทำงานอยู่ใน ธุรกิจโรงแรม 1 – 3 ปี เคยเปลี่ยนงาน 1 – 2 แห่ง และเหตุผลส่วนใหญ่ที่ยังไม่เปลี่ยนงานใหม่ เนื่องจากเงินเดือนและสวัสดิการ และมีลักษณะที่แตกต่างกันคือ พนักงานในโรงแรมระดับกลาง จะมีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าพนักงานในโรงแรมระดับสูง เนื่องจากพนักงานในโรงแรมระดับกลาง ส่วนใหญ่จะจบการศึกษาระดับ ปวช. หรือ ม.6 ในขณะที่พนักงานในโรงแรมระดับสูงส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และพนักงานในโรงแรมระดับกลางจะมีประสบการณ์ในการทำงาน หลังจบการศึกษามากกว่า 10 ปี ในขณะที่พนักงานในโรงแรมระดับสูงจะมีประสบการณ์ในการทำงานเพียง 1 – 3 ปี ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานในโรงแรมระดับกลางส่วนใหญ่จะจบ การศึกษาในระดับ ปวช. หรือ ม.6 จึงมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่าในการทำงานในสถาน ประกอบการอื่นที่ไม่ใช่ในธุรกิจโรงแรม จึงมีระยะเวลาในการทำงานในธุรกิจโรงแรม 1 – 3 ปี เช่นเดียวกัน ส่วนพนักงานใน โรงแรมระดับสูงส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและเริ่ม ทำงานในธุรกิจโรงแรมโดยตรง

ผลการศึกษาทัศนคติของพนักงานมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ทั้งปัจจัยด้านลักษณะ งานที่ปฏิบัติ ปัจจัยลักษณะการบริหารจัดการ ปัจจัยรางวัลจากการทำงาน เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยของ ทัศนคติอยู่ที่ 3.26 และ 3.22 ในโรงแรมระดับกลางและโรงแรมระดับสูงตามลำดับ ซึ่งทั้ง 2 โรงแรมมีปัจจัยย่อยด้านความก้าวหน้าของงาน และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ที่มีทัศนคติสูง แต่ปัจจัย ย่อยอื่น ๆ มีระดับทัศนคติในระดับปานกลาง เนื่องมาจากว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า งานที่ได้รับผิดชอบมีความสำคัญกับโรงแรมอย่างมาก และหัวหน้างานมักให้ความสนใจว่า พนักงานทำงานเป็นอย่างไร รวมทั้งพนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งว่างานที่ทำมีโอกาสเกี่ยวข้องกับ บุคคลหลาย ๆ คน และได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน

การศึกษาในเรื่องระดับความผูกพันของพนักงานในโรงแรมทั้ง 2 ระดับ พบว่า โรงแรมระดับกลางและระดับสูงมีค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันใกล้เคียงกัน คือ 3.52 และ 3.45 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรม 2 ระดับ ต่างก็มีความรู้สึกผูกพันต่อ

โรงแรมในด้านต่าง ๆ เท่าเทียมกัน คือ การมีทัศนคติที่สอดคล้องกับโรงแรม การพยายามทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อทำงานให้กับโรงแรมอย่างเต็มที่ รวมทั้งความปรารถนาที่จะอยู่ในโรงแรมนั้นต่อไป อย่างไรก็ตามระดับความผูกพันของพนักงานทั้ง 2 โรงแรมยังอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างสูง แต่มีข้อคำถามที่ว่า “ท่านยินดีที่จะลาออกจากโรงแรมนี้หากมีที่อื่นให้เงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่สูงกว่า” ซึ่งมีระดับคะแนนความผูกพันที่ค่อนข้างต่ำในทั้ง 2 โรงแรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Pibulsongkram Rajabhat University

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Pibulsongkram Rajabhat University

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความในหนังสือ

- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ประคอง วรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ปรีชา แดงโรจน์. ศิลป์และศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม. กรุงเทพมหานคร : ธงชัยการพิมพ์,
2538.
- พิศมัย ปิโสดิการ. การบริหารส่วนหน้าของโรงแรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอช.เอ็ม.กรุ๊ป,
2538.
- วิชัย ไถสุวรรณจินดา. ความลับองค์การ : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติธรรม, 2535.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. เทคนิคทางสถิติขั้นสูงสำหรับการวิเคราะห์
ข้อมูล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, 2533.
- โสภิต ภัทรพิพัฒน์. ธุรกิจโรงแรม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2536.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. ครอบคลุมรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายวิชาการและ
พัฒนาบุคลากร บริษัท ฮิวแมนเซอร์เทจ จำกัด, 2538.
- บทความ**
- ประทัต รัตนพันธ์. "ธุรกิจภาคบริการร้อนแรงงานเมืงหน้าหนี (4)." ประชาชาติธุรกิจ. (9-11
ตุลาคม 2538) : 69.
- สุทธิเกียรติ จิวาจิวัฒน์. "มุมมองโรงแรม." เดลินิวส์. (28 มิถุนายน 2540) : 8.
- เดวี วังลีไพจิตร. "อเมซิ่ง ไทยแลนด์ ความหวังใหม่ยุคเศรษฐกิจล่ม." คู่แข่งรายธัปดาห์. (16-22
มิถุนายน 2540) : 20.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. "ความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment)." จุฬารุทธิกิจปริทัศน์.
9, 34 (2529) : 34 - 41.

เอกสาร

จิระจิตต์ ราคา. “บรรยากาศขององค์กร : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ.” สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

เชาวลิต ดนายนท์ชัย. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

นภาพัญญ โหมาศวิน. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.” สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

บุษยามิ จันทร์เจริญสุข. “การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันขององค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

ประชุม สุวดีธิ และคณะ. “แรงงานที่มีและที่ขาดแคลนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว.” กรุงเทพมหานคร คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536. (อัครสำเนา)

ประนอม กิตติคุณภิธรรม. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทการทอด้วยใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

ยาวนุช แสงชนด์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีงานทำในทัศนะของนายจ้างและผู้หางานทำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จบการศึกษเตรียมเข้าทำงานจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานกรมแรงงาน.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

ไอลดา ทรัพย์มากอุดม. “ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.” สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

อวยพร ประพฤติธรรม. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิทยากรในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ." *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2537.

Books

Franken, Robert E. **Human Motivation**. California : Brooks, 1982.

Lincoln, James R., and Kalleberg. Arne L. **Culture Control and Commitment**. Cambridge : Cambridge University, 1990.

Olsen, Marvin E. **The Process of Social Organization : Power in Social System**. New York : Holt, 1978.

Steers, Richard M. Porter, Lyman W. **Motivation and Work Behavior**. 2d ed. New York : McGraw-Hill, 1979.

Articles

Becker, Howards. "Note on the Concept of Commitment." *America Journal Sociology*. 66 (July 1960) : 35.

Eisenberger, R. and Others. "Perceived Organizational Support and Employee Oilgence, Commitment, and Innivation." *Journal of Applied Psychology*. 75 (1991) : 51 – 59.

Gusky, Oscar. "Career mobility and Organization Commitment." *Administrative Science Quarterly*. 10 (December 1966) : 488 – 503.

Hrebeniak, Lawrence and Alutto, Joseph A. "Personal and Rloe-Related Factor in The Department of Organization Commitmet." *Administrative Science Quaterly*. 17 (December 1972) : 556.

Kanter, Moss Rosabeth, "Commitment and Social Organization : A study of commitment mechanism in utopian community." *American Sociological Review*. 37 (April 1968) : 499 – 517.

- Marsh, Robert M. and Mannari Hiroshi. "Organizational Commitment and Turnover : A prediction Study." **Administrative Science Quarterly**. 22 (1977) : 57-75.
- Mottaz, Clifford J. "An Analysis of the Relationship between work Satisfaction and Organizational Commitment." **The Sociological Quarterly**. 28 (April 1987) : 541 - 557.
- Porter, Liman and Others. "Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians." **Journal of Application Psychology**. 59 (October 1974) : 604.
- Sheldon, Mary. "Invesments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization." **Administrative Science Quaterly**. 16 (June 1971) : 143.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational commitment." **Administrative Science Quaterly**. 22 (March 1977) : 46.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
Pibulsongkram Rajabhat University

ผนวก ก

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยที่ส่งผลกับความผูกพันต่อ โรงแรม

ตารางที่ 1

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยการเดินทางมาทำงาน

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
1. ท่านรู้สึกว่าคุณใช้เวลาเดินทางทำงานไป-กลับมากเกินไป	56 29.5	72 37.9	23 12.1	31 16.3	8 4.2	2.28	1.17
2. อุปสรรคในการเดินทางไป-กลับไม่ทำให้ท่านต้องการเปลี่ยนงาน	23 12.0	92 47.9	32 16.7	36 18.8	9 4.7	3.44	1.07

ตารางที่ 2

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความกดดันจากการทำงาน

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
3. ท่านได้รับความกดดันจากกฎระเบียบของโรงแรมซึ่งยุ่งยากต่อการปฏิบัติ	18 9.4	31 16.2	35 18.3	90 47.1	17 8.9	3.30	1.13
4. ท่านรู้สึกว่าลูกค้าของโรงแรมสร้างปัญหาในการทำงานให้ท่านเสมอ ๆ	13 6.8	19 10.0	45 23.7	94 49.5	19 10.0	3.46	1.03

ตารางที่ 3

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความสำคัญของงาน

	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
5. หากงานที่ท่านปฏิบัติมีความผิดพลาดงานอื่น ๆ ของโรงแรมก็จะมีปัญหาด้วย	30 15.7	83 43.5	18 25.1	28 14.7	2 1.0	3.58	0.96
6. เจ้านายของท่านมักไม่สนใจว่าท่านทำงานได้ดีหรือไม่ดีเพียงไร	14 7.3	32 16.7	52 27.1	75 39.1	19 9.9	3.28	1.08
7. งานที่ท่านทำมีความสำคัญต่อโรงแรมของท่าน	69 35.9	92 47.9	28 14.6	3 1.6	-	4.18	0.73

ตารางที่ 4

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความอิสระของงาน

	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
8. กฎระเบียบที่เคร่งครัดในการปฏิบัติงานไม่เปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจแม้แต่เรื่องเล็กน้อย	10 5.2	32 16.7	59 30.7	80 41.7	11 5.7	3.26	0.98
9. ท่านรู้สึกพอใจกับอำนาจการตัดสินใจที่มีอยู่ในปัจจุบัน	21 10.9	66 34.4	54 28.1	38 19.8	13 6.8	3.23	1.10

ตารางที่ 5

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความท้าทายของงาน

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
10. งานที่ท่านทำเป็นงานที่ซ้ำ ซาก จำเจ น่าเบื่อหน่าย	12 6.3	35 18.2	49 25.5	76 39.6	20 10.4	3.30	1.08
11. ท่านรู้สึกภูมิใจในความ สำเร็จของงานที่ทำ เนื่องจาก งานนั้นต้องใช้ความรู้ความ สามารถอย่างเต็มที่	33 17.3	96 50.3	39 20.4	20 10.5	3 1.6	3.71	0.93
12. งานของท่านเป็นงานที่สนุก และน่าสนใจ	37 19.4	89 46.6	42 22.0	19 9.9	4 2.1	3.71	0.96

ตารางที่ 6

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
13. งานที่ท่านทำเปิดโอกาสให้ ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับเพื่อนร่วมงาน	23 12.0	102 53.1	36 18.8	23 12.0	8 4.2	3.57	0.99
14. ในการทำงานท่านมีโอกาส ติดต่อกับเกี่ยวข้องกับบุคคลหลาย ๆ คน	65 33.9	100 52.1	13 6.8	13 6.8	1 0.5	4.12	0.84

ตารางที่ 7

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยการได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
15. ท่านได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหัวหน้าเสมอๆ	28 14.6	75 39.1	48 25.0	26 13.5	15 7.8	3.39	1.13
16. หัวหน้าของท่านยินดีรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน	27 14.2	80 42.1	52 27.4	22 11.6	9 4.7	3.49	1.03
17. หัวหน้าของท่านเคยนำข้อคิดเห็นของท่านไปใช้ในการปฏิบัติงาน	20 10.5	56 29.5	82 43.2	19 10.0	13 6.8	3.27	1.01

ตารางที่ 8

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยผลจากเวลาทำงาน

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
18. ท่านมีเวลาให้กับครอบครัวน้อยกว่าที่ควรเพราะเวลาทำงานไม่ตรงกัน	54 28.3	54 28.3	31 16.2	41 21.5	11 5.8	2.48	1.26
19. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตของท่านก่อให้เกิดปัญหาคุณภาพชีวิต	20 10.4	51 26.6	54 28.1	57 29.7	10 5.2	2.93	1.09
20. ท่านไม่มีปัญหาหากจะต้องเข้ากะในเวลากลางคืน	18 9.4	65 33.9	38 19.8	42 21.9	29 15.1	3.04	1.24

ตารางที่ 9

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยโอกาสความก้าวหน้า

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
21. โรงแรมสนับสนุนให้ท่าน ศึกษาต่อ	24 12.5	59 30.7	68 35.4	24 12.5	17 8.9	3.26	1.11
22. โรงแรมมีการปรับตำแหน่ง/ เงินเดือนให้กับพนักงานที่ศึกษา ต่อจนจบ	19 9.9	45 23.4	74 38.5	33 17.2	21 10.9	3.04	1.12
23. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าตำแหน่งงานที่ ทำไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อ ไปได้อีก	21 10.4	43 22.4	60 31.3	53 27.6	15 7.8	2.99	1.12
24. โรงแรมของท่านไม่给您 โอกาสท่านหมุนเวียนเปลี่ยนไป ทำงานในตำแหน่งอื่น	22 11.6	51 26.8	45 23.7	55 28.9	17 8.9	2.97	1.18
25. ท่านได้พัฒนาความรู้ความ สามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นเมื่อ มาทำงานในตำแหน่งนี้	34 17.8	106 55.5	35 18.3	10 5.2	6 3.1	3.80	0.90

ตารางที่ 10

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความพอใจก่อนนโยบายของโรงแรม

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
26. นโยบายของโรงแรมเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานมีความยุติธรรม	10 5.2	87 45.3	63 32.8	24 12.5	8 4.2	3.35	0.91
27. โรงแรมของท่านมีการทำงานอย่างเป็นระบบทัดเทียมกับโรงแรมอื่น ๆ	27 14.1	86 45.0	53 27.7	15 7.9	10 5.2	3.55	1.0
28. ระบบการพิจารณาความดีความชอบของโรงแรมท่านยุติธรรมดีแล้ว	11 5.7	63 32.8	68 35.4	36 18.8	14 7.3	3.17	1.01
29. นโยบายของโรงแรมทำให้ท่านรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	13 6.8	78 40.3	66 34.4	21 10.9	14 7.3	3.29	1.00

ตารางที่ 11

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
30. เพื่อนร่วมงานของท่านจะให้ความช่วยเหลือสนับสนุนท่านอยู่เสมอ	15 7.9	110 57.6	47 24.6	12 6.3	7 3.7	3.60	0.86
31. ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานมีความจริงใจให้กัน	19 9.9	59 30.9	89 46.6	7 3.7	17 8.9	3.29	1.01
32. ท่านรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานของท่านซึ่งดีซึ่งเด่นกันเพื่อความดีความชอบ	23 12.0	33 17.2	70 36.5	57 29.7	9 4.7	2.98	1.07

ตารางที่ 12

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
33. หัวหน้างานของท่านเป็นคน ที่เข้มงวดและคอยจับผิดลูกน้อง เสมอ ๆ	19 9.9	27 14.1	55 28.8	75 39.3	15 7.9	3.21	1.10
34. ท่านสามารถพูดคุยกับ หัวหน้าได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว	16 8.4	87 45.5	56 29.3	16 8.4	16 8.4	3.37	1.04
35. หัวหน้ามีความเอาใจใส่ต่อ การปฏิบัติงานของท่าน	17 9.0	100 52.9	45 23.8	12 6.3	12 6.3	3.50	0.99
36. เมื่อมีปัญหาหัวหน้าของท่าน สามารถให้ความช่วยเหลือเกี่ยว กับเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ ได้	19 9.9	88 46.1	53 27.7	10 5.2	10 5.2	3.45	0.99

ตารางที่ 13

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความพึงพอใจต่อเงินเดือน

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
37. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียง พอต่อการยังชีพของท่าน	3 1.6	64 33.3	53 27.6	54 28.1	18 9.4	2.9	1.02
38. ท่านรู้สึกว่าการเงินเดือนที่ได้รับ ไม่คุ้มค่าเหนื่อยในกรรทำงาน	21 10.4	61 31.8	60 31.3	42 21.9	8 4.2	2.77	1.04
39. ท่านรู้สึกว่าการเงินเดือนของ ท่านต่ำเทียบกับโรงแรมอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน	13 6.8	49 25.5	72 37.5	43 22.4	15 7.8	3.01	1.03

ตารางที่ 14

ทัศนคติของพนักงานต่อปัจจัยความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
40. โรงแรมของท่านจัดสวัสดิการ ได้ตรงกับความต้องการของท่าน	5 2.6	92 47.9	56 29.2	27 14.1	12 6.3	3.27	0.95
41. ท่านพึงพอใจกับผลประโยชน์ อื่น ๆ ที่ได้รับจากโรงแรม	9 4.7	97 50.5	52 27.1	26 13.5	8 4.2	3.78	0.92
42. ท่านรู้สึกว่าการตอบแทนพิเศษ แทนพิเศษ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ทดเทียม กับโรงแรมอื่น ๆ หรือมากกว่า	11 5.7	71 37.0	65 33.9	30 15.6	15 7.8	3.17	1.02

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Pibulsongkram Rajabhat University

ตารางที่ 15

ทัศนคติของพนักงานต่อความผูกพันต่อโรงแรม

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
43. ท่านเคยคิดจะลาออกจากโรงแรมนี้	18 9.4	67 34.9	59 30.7	41 21.4	7 3.6	2.75	1.01
44. ท่านยินดีที่จะลาออกจาก โรงแรมนี้ หากมีที่อื่นให้เงินเดือนหรือผลประโยชน์ ที่สูงกว่า	45 23.4	66 34.4	51 26.6	27 14.1	3 1.6	2.36	1.04
45. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงแรม นี้	43 22.4	106 55.2	33 17.2	7 3.6	3 1.6	3.93	0.83
46. ท่านพยายามที่จะชักชวนเพื่อนฝูงให้ มาทำงานที่นี่	22 11.6	87 46.0	57 24.9	23 12.2	10 5.3	3.47	1.02
47. ท่านไม่เห็นด้วยกับระบบการบริหร งานของโรงแรม	13 7.1	51 27.7	78 42.4	31 16.8	11 6.0	2.87	0.98
48. ท่านได้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจเพื่อ ทำงานให้กับ โรงแรมของท่านอย่างเต็มที่	52 27.1	110 57.3	25 13.0	3 1.6	2 1.0	4.08	0.74
49. ถ้ามีใครพูดถึงโรงแรมของท่านใน ด้านลบท่านจะพูดแก้ต่างให้ทุกครั้ง	35 18.2	97 50.5	45 23.4	11 5.7	4 2.1	3.77	0.89
50. ท่านจะพยายามปฏิบัติงานที่ได้รับผิด ชอบอยู่ให้ดีที่สุด โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่อง อื่นๆ	37 19.4	119 62.3	19 9.9	15 7.9	1 0.5	3.92	0.81
51. ท่านมักจะวิจารณ์เกี่ยวกับข้อเสียของ โรงแรมให้ผู้อื่นฟังเสมอ	5 2.6	20 10.5	38 20.0	92 48.4	35 18.4	3.69	0.95
52. ท่านช่วยรักษาผลประโยชน์ของโรง แรมอย่างเต็มที่	43 22.4	112 58.3	27 14.1	9 4.7	1 0.5	3.97	0.78
53. เมื่อโรงแรมมีการจัดงานหรือกิจกรรม ท่านจะพยายามหลีกเลี่ยงการเข้าร่วมเสมอ	5 18.2	19 51.6	34 17.7	99 9.9	35 2.6	3.73	0.96
54. ถ้ามีผู้ชักชวนให้ท่านไปทำงานที่อื่น ท่านจะปฏิเสธ	6 3.1	24 12.5	124 64.6	33 17.2	5 2.6	2.96	0.73
55. ท่านรู้สึกว่ามี ความผูกพันเสมือนเป็น ส่วนหนึ่งของ โรงแรมนี้	44 22.9	98 51.0	40 20.8	6 3.1	4 2.1	3.90	0.86

ผนวก ข

แบบสอบถาม

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

กรุณาใส่เครื่องหมาย ลงในข้อความที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 50 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ โสด แต่งงาน มีภรรยา / หย่าร้าง / แยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่า ม.6 ปวช. หรือ ม.6
 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรีขึ้นไป
5. ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรม.....ปี ตำแหน่ง.....
6. ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่จบการศึกษา.....ปี
7. ท่านเคยมีประสบการณ์การย้ายที่ทำงานหรือไม่ เคย จำนวน.....แห่ง ไม่เคย
8. เหตุผลสำคัญที่สุดที่ทำให้ท่านยังทำงานในโรงแรมแห่งนี้
 ยังไม่มีที่ทำงานใหม่ เงินเดือนและสวัสดิการ
 ความผูกพัน หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 ท่านมีความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้อย่างไรบ้าง

โปรดใส่เครื่องหมายลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ท่านรู้สึกว่าคุณใช้เวลาเดินทางทำงานไป-กลับมากเกินไป					
2. อุปสรรคในการเดินทางไป-กลับไม่ทำให้ท่านต้องการเปลี่ยนงาน					
3. ท่านได้รับความกดดันจากกฎระเบียบของโรงแรมซึ่งยุ่งยากต่อการปฏิบัติ					
4. ท่านรู้สึกว่าลูกค้ายของโรงแรมสร้างปัญหาในการทำงานให้ท่านเสมอ ๆ					
5. หากงานที่ท่านปฏิบัติมีความผิดพลาดงานอื่น ๆ ของโรงแรมก็จะ มีปัญหาด้วย					
6. เข้ามาขอของท่านไม่สนใจว่าท่านทำงานได้ดีหรือไม่ดีเพียงไร					
7. งานที่ท่านทำมีความสำคัญต่อ โรงแรมของท่าน					
8. กฎระเบียบที่เคร่งครัดในการปฏิบัติงาน ไม่เปิดโอกาสให้ท่าน ตัดสินใจแม้แต่เรื่องเล็กน้อย					
9. ท่านรู้สึกพอใจกับอำนาจการตัดสินใจที่มีอยู่ในปัจจุบัน					
10. งานที่ท่านทำเป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ นำเบื่อหน่าย					
11. ท่านรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ เนื่องจากงานนั้น ต้องใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่					
12. งานของท่านเป็นงานที่สนุกและน่าสนใจ					
13. งานที่ท่านทำเปิดโอกาสให้ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ เพื่อนร่วมงาน					
14. ในการทำงานท่านมีโอกาสติดต่อกับเกี่ยวข้องกับบุคคลหลาย ๆ คน					
15. ท่านได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหัวหน้าเสมอๆ					
16. หัวหน้าของท่านยินดีรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน					
17. หัวหน้าของท่านเคยนำข้อคิดเห็นของท่านไปใช้ในการปฏิบัติ งาน					

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
18. ท่านมีเวลาให้กับครอบครัวน้อยกว่าที่ควรเพราะเวลาทำงานไม่ ตรงกัน					
19. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตของท่านก่อนให้เกิดปัญหาคุณภาพชีวิต					
20. ท่านไม่มีปัญหาหากจะต้องเข้ากะในเวลากลางคืน					
21. โรงแรมสนับสนุนให้ท่านศึกษาต่อ					
22. โรงแรมมีการปรับตำแหน่ง/เงินเดือน ให้กับพนักงานที่ศึกษาต่อ จนจบ					
23. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตที่ท่านไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ อีก					
24. โรงแรมของท่านไม่ให้โอกาสท่านหมุนเวียนเปลี่ยนไปทำงาน ในตำแหน่งอื่น					
25. ท่านได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น เมื่อมา ทำงานในตำแหน่งนี้					
26. นโยบายของโรงแรมเกี่ยวกับกฎระเบียบขององค์กรในการทำงาน มีความยุติธรรม					
27. โรงแรมของท่านมีการทำงานอย่างเป็นระบบทัดเทียมกับ โรงแรมอื่น ๆ					
28. ระบบการพิจารณาความดีความชอบของ โรงแรมท่านยุติธรรมค แล้ว					
29. นโยบายของ โรงแรมทำให้ท่านรู้สึกมั่นคงในการทำงาน					
30. เพื่อนร่วมงานของท่านจะให้ความช่วยเหลือสนับสนุนท่านอยู่ เสมอ					
31. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตการทำงานมีความจริงใจให้กัน					
32. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งดีซึ่งกันและกันเพื่อความดี ความชอบ					
33. หัวหน้างานของท่านเป็นคนที่เข้มงวดและคอยจับผิดลูกน้องเสมอ ๆ					
34. ท่านสามารถพูดคุยกับหัวหน้าได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่อง ส่วนตัว					
35. หัวหน้ามีความเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของท่าน					

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
36. เมื่อมีปัญหาหัวหน้าของท่านสามารถให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับ เรื่องงาน และเรื่องอื่น ๆ ได้					
37. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อการยังชีพของท่าน					
38. ท่านรู้สึกว่าการเงินที่ท่านได้รับไม่คุ้มค่าเหนื่อยในการทำงาน					
39. ท่านรู้สึกว่าการเงินของท่านเท่าเทียมกับโรงแรมอื่น ๆ ที่มี มาตรฐานเดียวกัน					
40. โรงแรมของท่านจัดสวัสดิการ ได้ตรงกับความต้องการของท่าน					
41. ท่านพึงพอใจกับผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากโรงแรม					
42. ท่านรู้สึกว่าการผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ทัดเทียมกับโรงแรมอื่น หรือมากกว่า					
43. ท่านเคยคิดจะลาออกจากโรงแรมนี้					
44. ท่านยินดีที่จะลาออกจากโรงแรมนี้หากมีที่อื่นให้เงินเดือนหรือ ผลประโยชน์ที่สูงกว่า					
45. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานให้โรงแรมนี้					
46. ท่านพยายามที่จะชักชวนเพื่อนฝูงให้มาทำงานที่นี่					
47. ท่านไม่เห็นด้วยกับระบบการบริหารงานของโรงแรม					
48. ท่านได้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ เพื่อทำงานให้กับโรงแรมของท่าน อย่างเต็มที่					
49. ถ้ามีใครพูดถึงโรงแรมของท่านในวงลบ ท่านจะพูดแก้ต่างให้ ทุกครั้ง					
50. ท่านจะพยายามปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ดีที่สุด โดยไม่ยุ่ง เกี่ยวกับเรื่องอื่น ๆ					
51. ท่านมักจะวิจารณ์เกี่ยวกับข้อเสียของโรงแรมให้ผู้อื่นฟังเสมอ					
52. ท่านช่วยรักษาผลประโยชน์ของโรงแรมอย่างเต็มที่					
53. เมื่อโรงแรมมีการจัดงานหรือกิจกรรม ท่านจะพยายามหลีกเลี่ยง การเข้าร่วมเสมอ					
54. ถ้ามีผู้ชักชวนให้ท่านไปทำงานที่อื่น ท่านจะปฏิเสธ					
55. ท่านรู้สึกว่ามี ความผูกพันเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของ โรงแรมนี้					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของท่านในการสร้างความผูกพันต่อโรงแรมของท่านให้มากขึ้น

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Pibulsongkram Rajabhat University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นาง ชุติรัตน์ จันทร์เชื้อ
วันเดือนปีเกิด	21 ตุลาคม 2497
วุฒิการศึกษา	- ครุศาสตร์บัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2519 - ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2528 - Certificate of Tourism Management Course for Overseas Students, The Travel Training Centre, Sydney Australia 2530
สถานที่ทำงาน	สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Pibulsongkram Rajabhat University