

อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อการธำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

The Effects of Organizational Commitment and Quality of Work Life on Employee Retention of Five-Star Hotel Staff in Bangkok Metropolitan Area

พิมพ์กมล จักรานุกูล¹

Pimkamol Jakranukul

ดวงธิดา นันทาภิรรัตน์²

Duangthida Nunthapirat

ศิริณญา เพชรจันทร์³

Sirinya Bejrachandra

ณฐอร วรมงคลชัย⁴

Natha-orn Voramongkolchai

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นตัวอย่าง จำนวน 436 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-3 ปี ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับทั่วไป และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบทีแบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มีตำแหน่งงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการธำรงรักษาพนักงานแตกต่างกัน โดยมีคะแนนการธำรงรักษาพนักงานระดับผู้บริหารสูงสุด รองลงมา คือ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานทั่วไป ตามลำดับ และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 30,000 บาท จะมีคะแนนการธำรงรักษาพนักงานสูงกว่า

¹ นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

Master Degree Student, Faculty of Hospitality and Tourism Industry Management, Bangkok University

E-mail: pimkamol.j@gmail.com

² คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University, E-mail: duangthida.n@bu.ac.th

³ คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University, E-mail: sirinya.b@bu.ac.th

⁴ คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University, E-mail: patchanee.v@bu.ac.th

พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 30,000 บาท และ 2) คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว มากที่สุด รองลงมา คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน การดำรงรักษาพนักงาน โรงแรมระดับ 5 ดาว

Abstract

This research is a quantitative study that aimed to explore the effects of personal factors, organizational commitment, and quality of work life on employee retention at 5-star hotels in Bangkok. Convenience sampling was conducted and the questionnaire was used to collect data from 436 five-star hotel staff in the Bangkok Metropolitan Area. The data showed that the majority of respondents were females aged between 21 and 30, holding a bachelor's degree. Most had 1-3 year of work experience in an entry-level job with a salary of 15,001-20,000 baht.

The methods used to analyze the data were independent sample t-test, One Way Analysis of Variance and Multiple Linear Regression at the 0.05 significance level. The findings were as follows: 1) the employees who are in different positions and incomes have a significant difference in opinion on employee retention. The employees who are in higher positions have the highest retention score, followed by those at the supervisory level and the general staff. 2) Organizational commitment was mostly significant and positively linked to employee retention, followed by the quality of work life.

Keywords: *Organizational Commitment, Quality of Work Life, Employee Retention, Five-star Hotel*

บทนำ

ด้วยต้นทุนทางวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย ทำให้ประเทศไทยมีสถานที่ท่องเที่ยวสวยงามมากมาย อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการจึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่งของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งยังกระตุ้นการผลิตและการพัฒนาสินค้าและการบริการ ก่อเกิดการกระจายรายได้ และการสร้างอาชีพแก่คนในประเทศด้วยเช่นกัน โดยในวันที่ 8 มกราคม 2559 ณ ดึงไทยคู่ฟ้า ทำเนียบรัฐบาล กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้แถลงการณ์สรุปผลการดำเนินงานการท่องเที่ยววิถีไทยในปี พ.ศ. 2558 ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนั้นมีรายได้รวมทั้งสิ้น 2.23 ล้านบาท โดยโรงแรมและที่พักซึ่งถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินกิจกรรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการนั้น มีการขยายฐานการให้บริการในทุกๆ ปี

ซึ่งกรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้จัดทำรายงานค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2558 พบว่า นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทยมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในธุรกิจโรงแรมที่พัก 1,473.34 บาทต่อวัน ซึ่งสูงกว่าค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในกิจกรรมท่องเที่ยว ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ โดยมีโรงแรมและที่พักเปิดใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Department of Tourism, 2015; 2016)

ธรรมชาติของธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ ตัวสินค้านั้นจับต้องไม่ได้ จึงต้องมีตัวกลางคือ ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่อไปถึงผู้รับบริการ อย่างไรก็ตาม บุคลากรในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มีการหมุนเวียน เปลี่ยนสถานที่ทำงานบ่อยครั้ง โดยอัตราการลาออกของพนักงานโรงแรมมีอัตราส่วนร้อยละ 60 – ร้อยละ 300 (Prasongtan, 2012) ทำให้

องค์กรเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการคัดสรรพนักงานใหม่จากการฝึกอบรม โดยยังไม่รวมถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสอื่นๆ ที่อาจส่งผลให้กิจกรรมในโรงแรมไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โรงแรมต่างๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของตนมากขึ้น การศึกษาที่ผ่านมาได้ระบุว่า การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี และการสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษาพนักงาน (Huang, Lawler & Lei, 2007; Tesfaye, 2017; Treeprasitchai, 2014) เนื่องจากหากพนักงานมีความพึงพอใจทั้งในเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกเวลาทำงาน อีกทั้งยังรู้สึกผูกพันกับองค์กร โดยเห็นโรงแรมเป็นมากกว่าสถานที่ทำงานทั่วไป อัตราการลาออกอาจลดลง รวมถึงทำให้พนักงานส่งผ่าน การบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เชื่อมโยงไปถึงลูกค้าเกิดความพึงพอใจมาใช้บริการซ้ำ ไปจนถึงการสร้าง ความภักดีในฐานะลูกค้า (Lee, 2012) อีกทั้งยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานใหม่ และลดความเสี่ยงที่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมจะลดลง เนื่องจากการขาดผู้ปฏิบัติงาน

โรงแรมทุกระดับจำเป็นต้องรักษาระดับมาตรฐานที่กำหนด โดยเฉพาะโรงแรมที่ได้มาตรฐานระดับ 5 ดาว ที่ชี้วัดคุณภาพของโรงแรมในระดับสูงสุด อีกทั้งโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ยังมีจำนวนพนักงานมากกว่าโรงแรมระดับอื่นๆ และมีการแบ่งแยกงานบริหารและงานบริการอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานของโรงแรม 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อประโยชน์ให้อุตสาหกรรมโรงแรมได้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวางแผนกลยุทธ์จูงใจให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรได้มากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงาน ทั้งนี้ พนักงานเองก็จะได้รับการดูแลให้พัฒนาทักษะ ความสามารถ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ เห็นคุณค่าของตนในการขับเคลื่อนธุรกิจของโรงแรมหนึ่งๆ มากขึ้น และสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อการธำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้การศึกษาแนวคิดของการธำรงรักษาพนักงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ได้แก่ ต่อองค์กร และความผูกพันคุณภาพชีวิตการทำงาน รายละเอียดดังนี้

การธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงาน (job retention) หมายถึง การรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กร โดยสามารถสร้างความผูกพัน ความภักดี และความรู้สึกที่ดีทั้งทางกายและจิตใจให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน โดยถือเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายในองค์กรที่จะร่วมมือกันเพื่อหาแนวทางที่จะรักษา ดึงดูด และแนวทางการธำรงรักษาพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขึ้นในองค์กร (Treeprasitchai, 2014) การธำรงรักษาพนักงานอาจสะท้อนจากการรักษาพนักงาน ความตั้งใจจะลาออกจากงาน ความตั้งใจขาดงานของพนักงาน (Limyotin, 2012) หรืออัตราการเข้าออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจ (Laptippamon, 2013)

ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของ Taunton, Krampitz and Wood (1989) มาใช้อธิบายถึงรูปแบบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาในองค์กร (theory model of retention) ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (employee characteristics) หมายถึง โอกาสที่จะได้ทำงานที่อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน วุฒิการศึกษา และภาวะครอบครัว
2. ปัจจัยด้านภาระงาน (task requirement) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ และการมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสาร
3. ปัจจัยด้านองค์กร (organization characteristics) หมายถึง ค่าตอบแทน ความยุติธรรม ความเสมอภาค และความก้าวหน้าในการได้เลื่อนตำแหน่ง

4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (manager characteristics) หมายถึง แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจ อิทธิพล และแบบของภาวะผู้นำ

ในการนี้ พนักงานในองค์กรควรมีการปฏิบัติงานที่ไม่จำเจอยู่กับงานนั้นๆ ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ มีแนวทางที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้า ทำให้พนักงานเห็นถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากองค์กรทำได้จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกส่วนบุคคลของพนักงานที่มีต่อองค์กรและงานที่ทำอยู่ เป็นความรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร โดยมีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดของ Meyer, Allen and Smith (1993) ได้จำแนกความผูกพันต่อองค์กรตามปัจจัยที่สมาชิกยังคงดำรงอยู่กับองค์กร 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทางด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึง ทัศนคติและความรู้สึกที่ดีของพนักงานในการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นๆ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่ยึดติดกับการปฏิบัติงาน มีความผูกพัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และมีเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป โดยมีทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความต้องการทางจิตใจสูงจะคงอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลว่า “ต้องการที่จะอยู่ (want to)”

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการคงอยู่ (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานตระหนักถึงความคุ้มค่าในการลงทุนกับองค์กรที่อยู่ มากกว่าประโยชน์ที่จะได้จากองค์กรอื่นๆ ทั้งด้านจิตใจและด้านกายภาพอื่นๆ ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่หรือด้านการลงทุนสูงนี้จะอยู่ด้วย “ความจำเป็นต้องอยู่ (need to)”

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่เป็น

ผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม ผ่านการรับรู้ถึงบทบาทของความจำเป็นด้านจริยธรรมที่ต้องรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ถือน้ำที่เป็นพันธะผูกพันหรือแรงกดดันที่สมาชิกรู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบ โดยแสดงออกมาในลักษณะของความจงรักภักดีต่อองค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสูงจะคงอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลว่า “ควรอยู่ (ought to)”

นอกจากนั้น แนวคิดที่น่าสนใจของ Dunham, Grube and Castaneda (1994) ได้ขยายปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านให้ชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการด้านจิตใจ ได้แก่ การรับรู้คุณลักษณะงานในแง่ต่างๆ เช่น ความเป็นอิสระในงาน ความสำคัญของงาน และการประเมินจากหัวหน้างาน การพึงพาได้ขององค์กร และการรับรู้การมีส่วนร่วมในการบริหาร

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ได้แก่ อายุ อายุงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการพึงพาได้ขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจ (Laptippamon, 2013) และช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้แก่พนักงาน ก่อให้เกิดความร่วมมือ ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างมาตรฐานในการทำงาน สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มีงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร และองค์กรที่ไม่ได้ดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมสร้างความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร ให้บริการลูกค้าดีขึ้น ส่งผลเชิงบวกด้านการดำเนินงานเป็นทีม และพนักงานมีขวัญกำลังใจ ช่วยลดอัตราเข้า-ออกของพนักงาน ตลอดจนดึงดูดความสนใจของพนักงานใหม่ให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรมากขึ้น

จากการทบทวนนิยาม ความหมาย และแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิด

เบื้องต้น มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากมีความครอบคลุมในมิติย่อยต่างๆ ของความผูกพัน เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลของโรงแรมได้ โดยให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) ว่าหมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของพนักงานที่ยึดมั่นและยอมรับต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร โดยทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเต็มใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถจำแนกปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรได้ 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Huang et al. (2007) สนับสนุนว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ส่วน Treeprasitchai (2014) กล่าวว่า ความผูกพันและความภักดีส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร และ Limyothin (2012) ทำการวิจัยและพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

คุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) ว่าเป็นความรู้สึกของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อประสบการณ์องค์ประกอบ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่องค์กรได้นำเสนอเพื่อตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน ทั้งนี้ ตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานแบ่งเป็น 8 ด้าน ตามแนวคิดของ Walton (1974) และ Kandasamy and Anceri (2009) ที่พัฒนาตัววัดคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 8 ด้าน โดยผู้วิจัยนำมาเป็นตัวแปรย่อยในการศึกษาคุณภาพชีวิต โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยอันได้แก่

1. ด้านผลตอบแทน คือ การได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่นๆ ที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน

2. ด้านความปลอดภัยและเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงาน คือ มีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพที่ดีของพนักงาน รวมไปถึงการควบคุมเสียง สี แสง การถ่ายเทอากาศ ความเหมาะสมในการจัดสถานที่และอุปกรณ์ทันสมัย

3. ด้านความมั่นคงในหน้าที่ คือ การให้ความสนใจต่อหน้าที่พนักงานได้รับมอบหมาย โดยต้องมีผลต่อการดำรงและเพิ่มความสามารถของพนักงาน ตลอดจนความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในอนาคตและเปิดโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถเฉพาะทางในสายงานของพนักงานด้วย

4. ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน คือ การให้โอกาสแก่พนักงาน เพื่อใช้และพัฒนาทักษะและความรู้ของตน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีค่า และเกิดความรู้สึกทำหายจากการปฏิบัติหน้าที่ของตน

5. ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าตนประสบความสำเร็จ และมีคุณค่าที่จะทำให้พนักงานลดหรือปราศจากอคติ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในองค์กร และมองไปถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

6. ด้านการบริหารองค์กรของผู้บริหาร คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพในสิทธิส่วนตัวของพนักงาน ยอมรับความขัดแย้งทางความคิด องค์กรมีการวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานและบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

7. ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการปฏิบัติงาน คือ การทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลควรมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตส่วนตัว มีความสมดุลระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลหรือครอบครัวและความก้าวหน้าทางอาชีพและการได้รับรางวัลต่างๆ

8. ด้านความภูมิใจต่อความรับผิดชอบขององค์กร คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่แสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การกำจัดของเสีย นโยบายบริหารงาน การฝึกปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมือง สังคม สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่ จะก่อให้เกิดมุมมองที่ดีในความคิดของพนักงาน

ทั้งนี้ งานวิจัยของ Huang et al. (2007) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลต่อการดำรงรักษาและ การคงอยู่ของพนักงาน และ Treeprasitchai (2014) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลกระทบต่อการรักษา พนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรม ระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยส่วนบุคคล

Ajzen and Fishbein (2005) กล่าวว่า บุคคลจะมี ลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากผู้อื่น เรียกว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ศาสนา อาชีพ รายได้ เป็นต้น และจะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน Satavetin (2003) ได้ให้แนวคิดว่าคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน โดยความแตกต่างของคุณสมบัติเฉพาะเหล่านี้จะมีอิทธิพลในการแสดงออกทางการสื่อสารตามสถานการณ์ต่างๆ ของผู้รับสาร สำหรับวิธีการที่ดีที่สุดที่ใช้ในการวิเคราะห์ผู้รับสารที่มีจำนวนมาก คือ การแยกผู้รับสารออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะ

ทางประชากรศาสตร์ (demographic characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ศาสนา เป็นต้น (Surasondhi, 1998) และ Mowday, Porter, and Steers (1982) ได้กล่าวว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร ทั้งนี้ Huang et al. (2007) สนับสนุนว่าปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ครอบครัว ชีวิตการทำงาน มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน นอกจากนี้ Treeprasitchai (2014) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรม ระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร และพบว่ารายได้ และประสบการณ์การทำงานส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่มีต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร (Huang et al., 2007)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ พนักงานประจำทุกระดับที่ทำงานในโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการตรวจมาตรฐานจากสมาคมโรงแรมไทยแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 22 โรงแรม (Thai Hotels Association [THA], 2016) ในกรณีนี้ โรงแรมระดับ 5 ดาว มีจำนวนพนักงานมากกว่าโรงแรมระดับอื่นๆ และมีการจัดการและงานบริหารที่ชัดเจน จึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้ทำการศึกษาในงานวิจัย

งานวิจัยนี้กำหนดขนาดตัวอย่างด้วยสูตรของ Yamane (1970) แบบไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 384 คน และเลือกตัวอย่างในการวิจัยด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (convenience sampling) ในโรงแรมจำนวน 22 แห่งๆ ละ 20-30 คน

เครื่องมือที่ใช้ศึกษา

การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้การตั้งคำถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist) จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน ตำแหน่งงาน (แผนก ส่วนหน้า-หลังของโรงแรม) และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งปรับเปลี่ยนจากแบบสอบถามงานวิจัยของ Limyothin (2012) และ Kumsapdee (2013) แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน ข้อคำถามด้านละ 5 ข้อ รวมทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 3 คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งปรับจากแบบสอบถามงานวิจัยของ Treprasitchai (2014), Limyothin (2012) และ Kumsapdee (2013) แบ่งเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านความปลอดภัยและเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่ ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ด้านการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการปฏิบัติงาน และด้านความภูมิใจต่อความรับผิดชอบขององค์กร ข้อคำถามด้านละ 5 ข้อ มีจำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ

ส่วนที่ 4 การธำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ประยุกต์คำถามจากงานวิจัยของ Treprasitchai (2014) มีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ

ในส่วนที่ 2 3 และ 4 ข้อคำถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (likert rating scales) เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ โดยในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 คะแนน 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 คือ เห็นด้วย 3 คือ ไม่แน่ใจ 2 คือ ไม่เห็นด้วย และ 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับส่วนที่ 4 คะแนน 5 คือ เห็นด้วยมากที่สุด 4 คือ เห็นด้วยมาก 3 คือ เห็นด้วยปานกลาง 2 คือ เห็นด้วยน้อย และ 1 คือ เห็นด้วยน้อยที่สุด มีเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลค่าของส่วนที่ 2 3 และ 4
4.21 – 5.00	มากที่สุด/เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41 – 4.20	มาก/เห็นด้วย
2.61 – 3.40	ปานกลาง/ไม่แน่ใจ
1.81 – 2.60	น้อย/ไม่เห็นด้วย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด/ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การตรวจสอบเครื่องมือ งานวิจัยนี้ได้มีการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยใช้การหาดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence) จากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน และกำหนดเกณฑ์คะแนนไม่ต่ำกว่า 0.5 พบว่า ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (tryout) กับบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (cronbach's alpha coefficient) กำหนดเกณฑ์ให้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 พบว่า แบบสอบถามที่วัดความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน และการธำรงรักษาพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ระหว่าง 0.706 – 0.888

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างภายในโรงแรมเป้าหมายจำนวน 500 ฉบับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและครอบคลุมต่อการวิจัย โดยติดต่อกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมทั้ง 22 แห่งเพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถาม การเก็บข้อมูลเป็นทั้งแบบเผชิญหน้า (face to face) คือ แจกแก่พนักงานโดยตรงและส่งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งต่อให้พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่กรอกแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 27 มีนาคม 2559 – 4 พฤษภาคม 2560 และได้แบบสอบถามคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 436 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สถิติพรรณนาเพื่อบรรยายลักษณะของตัวแปร ประกอบด้วยค่าร้อยละ (percentage) และแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสถิติอ้างอิงเพื่อการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ สถิติทดสอบที่แบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระกัน (independent sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจากปัจจัยส่วนบุคคลต่อการธำรงรักษาพนักงาน จำแนกตามเพศ

และตำแหน่งงาน (แผนกส่วนหน้า-หลัง) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one way analysis of variance) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจากปัจจัยส่วนบุคคลต่อการธำรงรักษาพนักงาน จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple linear regression) เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อการธำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัย

ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นตัวอย่าง มีจำนวน 436 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 233 คน (ร้อยละ 53.4) มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 189 คน (ร้อยละ 43.3) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี 260 คน (ร้อยละ 69.6) มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ที่ 1-3 ปี มากที่สุด จำนวน 141 คน (ร้อยละ 32.3) มีตำแหน่งงานระดับทั่วไป จำนวน 289 คน (ร้อยละ 66.3) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 15,001-20,000 บาท จำนวน 140 คน (ร้อยละ 32.1)

ความผูกพันต่อองค์กร การธำรงรักษาพนักงาน และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานในระดับมากที่สุด โดยมีความภาคภูมิใจในโรงแรมที่ตนทำงานทุ่มเท เสียสละให้โรงแรมได้อย่างเต็มความสามารถ รองลงมาในระดับมาก คือ ความผูกพันทางด้านจิตใจและด้านการคงอยู่ โดยเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม รู้สึกว่าโรงแรมที่ตนทำงานอยู่สร้างแรงบันดาลใจที่ดี และมีสวัสดิการ ผลประโยชน์ต่างๆ ที่ดีกว่าโรงแรมอื่นเป็นต้น

ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความมั่นคงในหน้าที่ในระดับมากที่สุด โดยพนักงานมั่นใจว่างานที่ทำอยู่น่าสนใจ

คนเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ รวมทั้งได้ใช้ความสามารถ และทักษะในงานที่ปฏิบัติเท่าที่ต้องการ และมีโอกาสเติบโตภายในโรงแรมนั้นๆ รองลงมา คือ ด้านความภูมิใจต่อความรับผิดชอบขององค์กร โดยพนักงานรู้สึกภูมิใจว่าโรงแรมมีชื่อเสียงที่ดี ทำประโยชน์ให้สังคม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม และด้านการบริหารองค์กรของผู้บริหาร พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน สามารถแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ต่อมา คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ด้านความปลอดภัยและเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงาน ด้านผลตอบแทน พนักงานได้รับสวัสดิการที่เพียงพอ ผลตอบแทนยุติธรรมตามกฎหมายแรงงาน และในด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการปฏิบัติงาน

พนักงานมีภาระงานมากเกินไปในระดับปานกลาง แต่ก็สามารถทำให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด ไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวในระดับมาก

ด้านการดำรงรักษาพนักงาน พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รองลงมา คือ การพัฒนาและนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยส่งเสริมทักษะและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน มีความก้าวหน้าในสายอาชีพตำแหน่งงานตามความเหมาะสมตามความสามารถและผลงาน และมีขั้นตอนการเข้าถึงผู้บริหารและหัวหน้างานไม่ซับซ้อน ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กร การดำรงรักษาพนักงาน และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว

ตัวแปรในการวิจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ความผูกพันต่อองค์กร	4.06	0.553	มาก
- ด้านบรรทัดฐาน	4.30	0.547	มากที่สุด
- ด้านจิตใจ	4.20	0.591	มาก
- ด้านการคงอยู่	3.67	0.522	มาก
คุณภาพชีวิตการทำงาน	4.08	0.593	มาก
- ด้านความมั่นคงในหน้าที่	4.21	0.585	มากที่สุด
- ด้านความภูมิใจต่อความรับผิดชอบขององค์กร	4.19	0.603	มาก
- ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม	4.18	0.576	มาก
- ด้านการบริหารองค์กรของผู้บริหาร	4.18	0.576	มาก
- ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน	4.17	0.562	มาก
- ด้านความปลอดภัยและเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงาน	4.04	0.606	มาก
- ด้านผลตอบแทน	3.98	0.665	มาก
- ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการปฏิบัติงาน	3.70	0.575	มาก
การดำรงรักษาพนักงาน	4.00	0.660	มาก

อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อการบำรุงรักษาพนักงาน

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อการบำรุงรักษาพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีดังต่อไปนี้

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ

การบำรุงรักษาพนักงานแตกต่างกัน โดยพนักงานระดับผู้บริหารมีคะแนนการบำรุงรักษาสูงสุด รองลงมาคือระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานทั่วไป ตามลำดับ และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 30,000 บาท จะมีคะแนนการบำรุงรักษาพนักงานสูงกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 30,000 บาท ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบำรุงรักษาพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการบำรุงรักษาพนักงาน

ตัวแปร	ค่าตัวแปร	Mean	S.D.	ค่าสถิติ t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
เพศ	1) ชาย 203 คน	4.060	0.666	t = 1.728	0.085	
	2) หญิง 233 คน	3.951	0.650			
อายุ	1) 18-20 ปี	4.055	0.507	F = 1.481	0.195	
	2) 21-30 ปี	3.958	0.619			
	3) 31-40 ปี	3.972	0.694			
	4) 41-50 ปี	4.091	0.685			
	5) 51-60 ปี	4.142	0.714			
	6) 60 ปีขึ้นไป	4.900	0.141			
ระดับการศึกษา	1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.985	0.664	F = 0.481	0.617	
	2) ปริญญาตรี	4.003	0.656			
	3) สูงกว่าปริญญาตรี	4.160	0.673			
ประสบการณ์ในการทำงาน	1) ต่ำกว่า 1 ปี	4.025	0.623	F = 1.356	0.248	
	2) 1-3 ปี	3.945	0.590			
	3) 4-6 ปี	4.041	0.648			
	4) 7-10 ปี	3.871	0.753			
	5) 10 ปีขึ้นไป	4.114	0.659			
ตำแหน่งงาน	1) ทั่วไป	3.933	0.634	F = 10.171*	<0.001	3)>2)
	2) หัวหน้า	4.084	0.681			2)>1)
	3) ผู้บริหาร	4.692	0.487			
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	1) ต่ำกว่า 15,000	3.980	0.652	F = 6.010*	<0.001	1)<6)
	2) 15,001-20,000	3.931	0.689			2)<6)
	3) 20,001-30,000	3.895	0.628			3)<4)
	4) 30,001-40,000	4.238	0.520			3)<6)
	5) 40,001-50,000	4.260	0.626			
	6) มากกว่า 50,000	4.640	0.567			

หมายเหตุ * p < 0.05

ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงาน ในภาพรวมมีอิทธิพลทางบวกในระดับปานกลางต่อการ อารมณ์รักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยคุณภาพ ชีวิตการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการอารมณ์รักษา พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว มากที่สุด รองลงมา คือ

ความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ หากพนักงานมีความ ผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีหรือ เพิ่มขึ้น ความต้องการที่จะรักษาสถานภาพการเป็น พนักงานของตนต่อโรงแรมที่ทำงานอยู่ ณ ปัจจุบันก็จะ สูงขึ้น เช่นเดียวกัน รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 วิเคราะห์อิทธิพลของคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรต่อการอารมณ์รักษาพนักงานโรงแรม ระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรต้น	สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน	t	p	R ²
คุณภาพชีวิตการทำงาน	0.767	24.93*	<0.001	0.589
ความผูกพันต่อองค์กร	0.642	16.36*	<0.001	0.412

หมายเหตุ * p < 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านของความผูกพันต่อองค์กรและ คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อการอารมณ์รักษา พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว พบว่า ความผูกพันต่อ องค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และ ด้านบรรทัดฐานสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์คาดการณ์ การอารมณ์รักษาพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย

ความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน สามารถอธิบายความ ผันแปรของการอารมณ์รักษาพนักงานได้ร้อยละ 41.9 ความ ผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการอารมณ์รักษาพนักงาน สูงสุด คือ ด้านบรรทัดฐาน รองลงมา คือ ด้านการคงอยู่ และด้านจิตใจ รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 วิเคราะห์อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรรายด้านต่อการอารมณ์รักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความผูกพันต่อองค์กร	สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน	t	p	R ²
ด้านจิตใจ	0.136	2.589*	0.010	0.419
ด้านการคงอยู่	0.216	4.374*	0.000	
ด้านบรรทัดฐาน	0.385	7.201*	0.000	

หมายเหตุ * p < 0.05

สำหรับคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้าน สามารถ อธิบายความผันแปรของการอารมณ์รักษาพนักงานได้ ร้อยละ 61.2 มีปัจจัย 4 ด้าน จากทั้งหมด 8 ด้าน โดย ด้านที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ด้านการบริหารองค์กรของ

ผู้บริหาร ด้านผลตอบแทน ด้านการพัฒนาศักยภาพของ พนักงาน และด้านความภาคภูมิใจต่อความรับผิดชอบ ขององค์กร ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 วิเคราะห์อิทธิพลของคุณภาพชีวิตการทำงานรายด้านต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความผูกพันต่อองค์กร	สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน	t	p	R ²
ด้านผลตอบแทน	0.251	5.610*	0.000	0.612
ด้านความปลอดภัยและเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงาน	0.014	0.297	0.766	
ด้านความมั่นคงในหน้าที่	-0.047	-0.921	0.358	
ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน	0.196	3.577*	0.000	
ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม	0.032	0.678	0.498	
ด้านการบริหารองค์กรของผู้บริหาร	0.283	5.246*	0.000	
ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการปฏิบัติงาน	0.010	0.266	0.790	
ด้านความภาคภูมิใจต่อความรับผิดชอบขององค์กร	0.168	3.321*	0.001	

หมายเหตุ * $p < 0.05$

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาพนักงานของโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำรงรักษาพนักงานแตกต่างกัน โดยระดับผู้บริหารจะมีระดับความคิดเห็นในการดำรงรักษาพนักงานมากที่สุด รองลงมา คือ หัวหน้า และระดับทั่วไป ตามลำดับ สอดคล้องกับการวิจัยของ Limyothin (2012) ที่ระบุว่าพนักงานกลุ่มหัวหน้างานและพนักงานทั่วไปไม่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มในโรงแรมไทยมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากผลตอบแทน โอกาส และสวัสดิการในการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ Mowday, Porter and Steers (1982) ที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งผลการดำรงอยู่ของพนักงานแต่ละคนภายในองค์กรต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน จะมีความคิดเห็นและพฤติกรรมแตกต่างกันต่อการดำรงอยู่ในองค์กร อาจเนื่องจากตำแหน่งงานหัวหน้างานจะมีผลตอบแทน โอกาสและสวัสดิการมากกว่า

พนักงานทั่วไป จึงทำให้สามารถทำงานกับองค์กรต่อไปได้มากกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานทั่วไป

ส่วนพนักงานที่มีปัจจัยด้านเพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการดำรงรักษาพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเนื่องการทำงานในโรงแรมอาจมีระเบียบ ข้อบังคับ สวัสดิการที่ไม่ต่างกันระหว่างเพศ ทำให้ความคิดเห็นที่มีต่อการดำรงรักษาในพนักงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Treepasitchai (2014) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมการโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร และพบว่าปัจจัยด้านเพศไม่มีผลกระทบต่อการรักษาพนักงาน และอายุไม่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาของพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wiryakangsanon (2014) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงาน ทั้งนี้ ผลการวิจัยนี้อาจเกิดจากการกระจุกตัวกันของข้อมูลในช่วงอายุหนึ่ง และการไม่แบ่งแยกการปฏิบัติงานตามช่วงอายุของพนักงาน ทำให้การตัดสินใจหรือระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษา

ของพนักงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Limyothin (2012) ที่ทำการศึกษาด้านแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากรางานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย โดยกล่าวว่า การศึกษาที่แตกต่างกันไม่ได้ทำให้ความตั้งใจลาออกแตกต่างกัน ซึ่งการที่ระดับการศึกษาไม่มีผลมาจากปัจจัยอื่นๆ เช่น พนักงานทุกคนต้องเข้าร่วมอบรมและฝึกฝนทักษะเพื่อให้เกิดมาตรฐานในการทำงานและสร้างโอกาสพัฒนาการทำงานที่เท่าเทียมกัน

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อการดำรงรักษาพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรช่วยเสริมสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นในองค์กรที่พนักงานปฏิบัติงาน (American Society for Training & Development [ASTD] as cited in Paradise, 2008) พนักงานมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการพึ่งพาได้ขององค์กร ตรงกับทฤษฎีของ Dunham et al. (1994) ว่าด้วยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Meyer et al. (1993) ที่กล่าวว่า หากพนักงานมีความภาคภูมิใจ เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และมั่นใจในผลประโยชน์ที่ได้รับ นำไปสู่ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Treepasitchai (2014) และ Limyothin (2012) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาพนักงานและการลาออก

ในขณะที่คุณภาพชีวิตการทำงานนั้นเป็นการศึกษาแนวทางการเป็นมนุษย์และสังคมโดยรวมเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ให้เกิดความพึงพอใจ จึงเกิดแรงผลักดันให้มีความสัมพันธ์กับการดำรงอยู่ของพนักงานในโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการดำรงรักษาพนักงานของ Sirikamfull (2007) ซึ่งกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถนำมาใช้ทำนายพฤติกรรมการคงอยู่ของพนักงานได้ และงานวิจัยของ Deery and Jago (2015) และ Amornwittawat (2012) ยังเห็นสอดคล้องว่าคุณภาพชีวิตมีความสัมพันธ์กับการดำรงรักษาพนักงาน และมีความสัมพันธ์ด้านลบต่อการลาออก เมื่อพิจารณาการบริหารองค์กรของผู้บริหารรายด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และ

ด้านความภาคภูมิใจต่อความรับผิดชอบขององค์กรพบว่า มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wailertsak and Matjirapa (2016) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้พนักงานลาออกลดลง ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารงานที่เคารพสิทธิและความเสมอภาค และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ในขณะที่อีก 4 ปัจจัยที่เหลือโดยเฉพาะด้านความมั่นคงที่มีระดับความสัมพันธ์และอิทธิพลทางลบ ซึ่งอาจเกิดจากความไม่พึงพอใจในโอกาสที่จะเติบโตในโรงแรม ตามระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบกับปัจจัยร่วมอื่นๆ เช่น ภาระงานหรือชีวิตส่วนตัว ช่วงเวลาพักผ่อน และปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมสามารถนำผลการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงานไปประกอบการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีมาตรฐานและประสิทธิภาพเพื่อดึงดูดให้พนักงานอยู่กับโรงแรมนานขึ้น โดยผู้ประกอบการโรงแรมควรส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่ ควบคู่ไปกับด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กร ด้านการคงอยู่และด้านจิตใจ โดยวางแผนโอกาสเส้นทางการทำงานให้พนักงานอย่างชัดเจน เสนอทางเลือกที่หลากหลายและเปิดกว้าง เช่น นโยบายการทำงานข้ามสายงานที่ทำอยู่ การจัดชุดกิจกรรม ฝึกอบรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เล็งเห็นถึงโอกาสในการเติบโตในโรงแรม เกิดเป็นความมั่นคงและท้าทายคุณสมบัติในการทำงานของพนักงาน ทั้งยังสร้างนิสัยใฝ่รู้ให้พนักงาน ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มขึ้นในระยะยาวอีกด้วย

นอกจากนั้นโรงแรมสามารถนำมาดำเนินกลยุทธ์ร่วมกับด้านความสัมพันธ์ทางสังคม โดยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนโดยรอบ ซึ่งจะทำให้พนักงานและชุมชนโดยรอบเกิดการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด สร้างขวัญกำลังใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน มีการปฏิสัมพันธ์และการร่วมมือกันปฏิบัติ

หน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นไป เกิดเป็นความผูกพันต่อโรงแรมทั้งใน
ด้านบรรทัดฐานทางสังคมที่สามารถนำไปบอกเล่าแก่
ครอบครัวและสังคมได้

ด้านการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ควรให้พนักงาน
ได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความเป็นไปของโรงแรมที่ถูกต้อง
เป็นจริงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้รู้สึกถึงความโปร่งใส และ
ความยุติธรรมของโรงแรม พิจารณาลำดับชั้นของ
ตำแหน่งงานให้ซับซ้อนน้อยลง เน้นให้พนักงานวิเคราะห์
ประเมินสถานการณ์ และกระจายให้อำนาจในการตัดสินใจ
ให้โอกาสในการแสดงความสามารถแก่พนักงานแต่ละ
บุคคลมากขึ้น เปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของ
พนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าของการทำงาน
และการดำรงอยู่ในโรงแรมของตน นอกจากนั้นแล้วควร
มีการพิจารณาปรับฐานเงินเดือน ให้ค่าตอบแทนที่
เหมาะสมตามกฎหมาย และจัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่น
เหมาะสมกับพนักงานเป็นกลุ่มๆ ไป ทั้งนี้ เนื่องจาก
พนักงานแต่ละคนมีความจำเป็นและความรู้ในเรื่องของ
การเงินที่แตกต่างกัน การจัดแผนพัฒนาให้ค่าปรึกษา
ด้านการจัดการเงินออมแก่พนักงานอาจจะเป็นอีก
ทางเลือกหนึ่ง

ด้านความปลอดภัยและเงื่อนไขทางกายภาพในการ
ทำงาน โรงแรมควรปรับการทำงานให้เป็นแบบกายศาสตร์
(ergonomics) คำนึงถึงความสะดวกสบายและสุขอนามัย
ในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากการทำงานใน
อุตสาหกรรมโรงแรมนั้นมีชั่วโมงการทำงานที่ค่อนข้าง
นานกว่าบางอาชีพ พนักงานบางแผนกอาจต้องนั่ง ยืน หรือ
เดินตลอดทั้งวัน สิ่งเล็กน้อยอย่างเช่นไฟที่สว่างมากเกินไป
เก้าอี้ที่แข็งนั่งไม่สะดวก ลิฟต์พนักงานที่ต้องรอนาน หรือ
ขั้นตอนงานเอกสารต่างๆ ที่เกินความจำเป็น ก็อาจ
ก่อให้เกิดความรำคาญหรือความเครียดสะสม และอาจ
เป็นเหตุผลหนึ่งของการลาออกได้ หากใส่ใจปรับปรุง
พื้นที่ นำอุปกรณ์ต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและ
ประหยัดเวลาทำงานได้มากขึ้น สุขภาพกายและจิตของ
พนักงานก็จะดีขึ้น งานก็จะดีตาม ความผูกพันต่อองค์กร
ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานก็จะถูก
เติมเต็มด้วยการรับรู้ และรู้สึกถึงความเอาใจใส่และข้อดี
ต่างๆ ในการทำงานอยู่ที่โรงแรมด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่มี
ลักษณะเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนั้น งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ในครั้งต่อไป ควรเพิ่มการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เห็น
ความแตกต่างของข้อมูลเชิงลึกในมุมมองพนักงานมากกว่า
ผลการวิเคราะห์จากค่าทางสถิติเพียงด้านเดียว

2. การวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะในโรงแรมระดับ 5 ดาว ใน
เขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นอาจมีการศึกษาในพื้นที่อื่นๆ
เพื่อให้ทราบถึงความเห็นที่แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ
เช่น โรงแรมระดับ 3 ดาว หรือโรงแรม 5 ดาวในจังหวัด
อื่นๆ เป็นต้น

3. อาจมีการใช้ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง
กับการลาออก หรือการดำรงรักษาพนักงาน ควรเพิ่ม
ปัจจัยด้านจำนวนโรงแรมที่กลุ่มตัวอย่างเคยทำงานมา
เพื่อให้เห็นถึงสถิติและอัตราเฉลี่ยของการเปลี่ยนงาน
ของพนักงานโรงแรมมากขึ้น ทั้งยังน่าจะสามารถนำมา
วิเคราะห์สถิติการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในแต่ละ
ช่วงวัยได้ด้วย

บรรณานุกรม

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). *The influence of attitudes on behavior*. New Jersey, NJ: Erlbaum.
- Amornwitthawat, P. (2012). *Khwaṁsamphan rawāṅg khunnaphāp chīwīt nai kānthamngān kap prasitthiphon dān rāṅngān samphan khōṅg phāk 'utsāhākam lāe boṛikān chāngwat Nakhōn Rātchāsīmā* [Relationships between quality of working life and labor relation's effectiveness manufacturing and service industries in Nakhon Ratchasima Province] (Master's Thesis, Suranaree University of Technology).
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

- Department of Tourism. (2015). Sathiti nakthongthieo pi songphanharojhasipchet [Tourist Statistics 2014]. Retrieved August 12, 2016, from <http://www.tourism.go.th/home/details/11/221/23044>
- Department of Tourism. (2016). Sarup raidai lae khachaichai kanthongthieo chak nakthongthieo chao tang chatthi doenthang khao prathet Thai pi songphanharojhasippaet (Makarakhom - Mithunayon) [Summary of income and expenses from tourists in the year 2015. (Jan-June)]. Retrieved January 3, 2016, from <http://www.tourism.go.th/home/details/11/221/25306>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Huang T. C., Lawler J, & Lei CY. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735-750.
- Kandasamy, I., & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of quality of work: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 328-337.
- Kumsapdee, P. (2013). *Khwaamsamphan rawang khunnaphap chiwit kanthamngan kap khwam phuksphan to'ongkan khong phanakngan radap patibatkan rongraem ra rin chinda wenet sapa resort* [The relationship between the quality of work life and organizational commitment of the employees of Rarin Jinda Wellness Spa Resort] (Master's Thesis, Dusit Thani College).
- Laptippamon, T. (2013). *Itthiphon khong raeng chungschai nai kanthamngan kanrapru kan sanapsanun dan sawatdikan lae chariyatham nai 'ongkon thi mi to' phruttkamkan pen samachik thi di khong 'ongkon phan khwam phuksphan to'ongkon dan chitchai khong phanakngan in Hotel and Resort at Centara Chain, main office* [The influence of working motivation, welfare supporting perceptions and ethics affects to be good employee through commitment with organization psychology (A case study of the Centara hotels and resort; head quarter)] (Master's thesis, Silapakorn University).
- Lee, J. (2012). *Antecedents and consequences of employee engagement: Empirical study of hotel employees and managers* (Doctoral dissertation, Kansas State University).
- Limyothin, P. (2012). *Tua baep samakan khongsang khong 'ongprakop thi mi itthiphon to' khwamtangchai cha la'ok chak ngan khong phanakngan rongraem nai prathet Thai* [Structural equation model of factors influencing the hotel staff in Thailand's intention to quit] (Doctoral dissertation, Prince of Songkha University).

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, M. R. (1982). *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. London: Academic Press.
- Paradise, A. (2008). *Learning influences employee engagement*. Retrieved January 3, 2016, from <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2008/01/Learning-Influences-Employee-Engagement>
- Prasongtan, S. (2012). Næokhit læ patchai khapkhluan khwam phuḁphan khoṅṅ phanakngān tor ongkorn. [Concepts and factors leading to organizational commitment]. *Journal of Social Science, Srinakharinwirot University, 15*, 157-162.
- Satavetin, P. (2003). *Lak nithetsat* [Principles of communication arts]. Bangkok: Hānghunsuān ḁamkat phāp kānphim.
- Sirikamfull, S. (2007). *Khunnaphāp chīwit nai kānthamngān khwām phuḁphan tō'ongkān læ phruttkam kān boṛikān khoṅṅ phanakngān rōngrēm nai 'amphœ muāng Chiāng Mai* [Quality of work life, organizational commitment and service behavior of hotel employees in Amphoe Mueang Chiang Mai] (Master's thesis, Chiang Mai University).
- Surasondhi, K. (1998). *Khwāmru thāngkān sūsān* [Knowledge of communication]. Bangkok: Thammasat University Publishing.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Woods, C. Q. (1989). Manager impact on retention of staff part 1. *Journal of Nursing Administration, 19*(3), 14-19.
- Tesfaye, A. (2017). *The relationship between job satisfaction & organizational commitment: Job satisfaction factor, factor that affect organizational commitment and organizational structure*. USA: Lap Lambert Academic Publishing.
- Thai Hotels Association [THA]. (2016). Name list for Thailand hotels standard foundation. Retrieved August 12, 2016, from <http://thaihotels.org>
- Treepasitchai, T. (2014). *Patchai thī ḁha song phonkrathop tō kān raksā phanakngān hai khong yū kap 'ongkōn nai 'utsāhakam kān rōngrēm radap hā dāo nai Krung Thep Maha Nakhōn* [Factor affecting employee retention of five-star hotels in Bangkok] (Master's thesis, Bangkok University).
- Wailertsak, N., & Matjirapa, N. (2016). *Phonkrathop khoṅṅ khunnaphāp chīwit kānthamngān læ khwāmrapphitchōp tō sangkhom khoṅṅ thurakit tō khwām phuḁphan tō'ongkān khoṅṅ phanakngān koṛani suksā rōngrēm sen thārā ḁhangwat khoṅṅkæṅ* [Impacts of quality of work life and social responsibility of business on employees' organizational commitment]. *Journal of Thai Hospitality & Tourism, 11*(1), 38-52.
- Walton, R. E. (1974). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, (May-June), 12.
- Wiriyakongsanon, W. (2014). *Patchai thī mī phon tō kān khong yū khoṅṅ phayābān wichāchip nai rōngphayābān 'ēkkachon hāṅṅ nung nai Krung Thep Maha Nakhōn* [Factors affecting retention of professional nurses at a private hospital in Bangkok] (Master's thesis, Christian University).

- Wonganutararoj, P. (2010). *Chittawitthaya k̄anb̄q̄ihān bukkhon* [Psychology of personnel management]. Bangkok: Bangkok Media Center.
- Yamane, T. (1970). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper & Row.