



ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจใน
การทำงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรมของประเทศไทย
Causal Relationship between Human Resources Management, Job Satisfaction
and Organizational Loyalty of Thai Hotel Employees

อภิรดี เนติรังสีวัชร¹, วิชยานัน รัตนวิบูลย์สม^{2*} และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค³

^{1, 2*, 3} คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

Apiradee Netirangsriwatchara¹, Vichayanant Rattanawiboonsom^{2*} and Kirtkiat Srisermpoke³

^{1, 2*, 3} Faculty of Business Economics and Communications, Naresuan University

(Received: May 5, 2020; Revised: July 17, 2020; Accepted: August 13, 2020)

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ซึ่งประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน แผนการพัฒนา และการประเมินบุคลากร ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร ของกลุ่มพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยการวิจัยนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และแจกแบบสอบถามจำนวน 800 ชุด ได้รับกลับคืนทั้งสิ้น 406 ชุด และใช้เทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยที่ได้สรุปได้ดังนี้ 1) ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ $\chi^2/df = 2.539$, RMR = 0.062, GFI = 0.871, CFI = 0.962, RMSEA = 0.062 และปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้านที่ทำการศึกษามีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ ความภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมได้ร้อยละ 84.1 และ 86.2 ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน และ แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร และปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความภักดีต่อองค์กร ได้แก่ ขีดความสามารถในการทำงาน ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อความภักดีต่อองค์กร

คำสำคัญ: 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) ความภักดีต่อองค์กร
4) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ 5) พนักงานธุรกิจโรงแรม

Abstract

The objective of this research was to examine the causal relationship between factors of human resource management (HRM), which consists of empowerment, job autonomy, compensation management, training and development, facilities, relations, job satisfaction and organizational loyalty of 5-star hotel employees. The multi-stage sampling method was conducted by selecting the samples from hotel employees, which are located in different regions across the country. A total of 800 questionnaires were distributed, and 406 usable questionnaires were returned. Structural equation model (SEM) used to analyze the data. The results of this research had showed that 1) the developed model is valid and fitted to empirical data with $\chi^2/df = 2.539$, RMR = 0.062, GFI = 0.871, CFI = 0.962, RMSEA = 0.062, moreover the variances of job satisfaction and organization loyalty were explained by the model as 84.1% and 86.2%, respectively. 2) some HRM practices have direct effect on job satisfaction, such as job autonomy, compensation management, training and development, while empowerment, compensation management, and human relations have effect on organization loyalty, directly. Additionally, job satisfaction has a direct effect on organization loyalty.

Keywords: 1) human resources management 2) job satisfaction 3) organizational loyalty 4) causal relationship 5) Thai hotel employees

¹ นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ (Ph.D. Student, Department of Business Administration) E-mail: yingapiradee@gmail.com

^{2*} รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ (Associate Professor, Department of Business Administration)

³ อาจารย์พิเศษภาควิชาบริหารธุรกิจ (Associate Professor, Department of Business Administration)



บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเติบโตของภาคการท่องเที่ยว เนื่องจากประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติ ดังจะเห็นได้จากการสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในปี พ.ศ. 2561 เพิ่มขึ้น จากปี พ.ศ. 2560 และ ปี พ.ศ. 2559 ร้อยละ 9.41 และ 7.27 ตามลำดับ โดยในปี พ.ศ. 2561 สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศประมาณ 1.8 ล้านล้านบาท (TAT Intelligence Center, 2020a) ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวดังกล่าวได้ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีการขยายตัวทั้งจำนวนโรงแรมและจำนวนห้องพัก โดยในปี พ.ศ. 2562 ประเทศไทยมีสถานที่พักแรมทุกประเภทรวมกันทั้งสิ้น 19,370 แห่ง กระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ โดยภาคใต้มีสัดส่วนมากที่สุด และจากสถิติในช่วงปี พ.ศ. 2561–2562 พบว่า จำนวนโรงแรมเพิ่มขึ้นจาก 12,746 แห่ง เป็น 13,999 แห่ง คิดเป็นอัตราเติบโตร้อยละ 9.83 และจำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นจาก 599,869 ห้อง เป็น 640,650 ห้อง คิดเป็นอัตราเติบโตร้อยละ 6.8 (TAT Intelligence Center, 2020b) อย่างไรก็ตาม แม้ว่า การเติบโตของภาคท่องเที่ยวดังกล่าวจะส่งผลดีต่อธุรกิจโรงแรม แต่องค์กรก็ต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น สถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง ระยะเวลาพำนักระยะที่มีแนวโน้มลดลง ซึ่งจากสถิติพบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2557-2561 ระยะเวลาพำนักระยะลดลงจาก 9.83 วัน ในปี พ.ศ. 2557 เหลือเพียง 9.29 วัน ในปี พ.ศ. 2561 (TAT Intelligence Center, 2020b) ตลอดจนปัญหาภายในองค์กร เช่น อัตราการลาออกจางานสูง (Banchirdrit, 2017, pp. 287-298) ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวเพิ่มระยะเวลาพำนักระยะ และเพิ่มสัดส่วนรายได้ให้กับองค์กร ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจึงต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสม และกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญก็คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการเพื่อสร้างฐานลูกค้ารายย่อยให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ (GSB Research, 2020) โดยการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการนั้นจะเป็นผลมาจากคุณภาพในการให้บริการเป็นสำคัญ ซึ่งคุณภาพการให้บริการก็จะ

ผลมาจากความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้นในการให้บริการที่มีคุณภาพ (Yee, Yeung and Cheng, 2008, pp. 651-668) ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจึงมีส่วนช่วยสนับสนุนความพึงพอใจของลูกค้า (Gu and Siu, 2009, pp. 561-578) และความพึงพอใจในงานยังสามารถช่วยลดความต้องการออกจากงาน (Yoyyim and Jadesadalug, 2017, pp. 133-144) ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจโรงแรมดังกล่าวไว้แล้ว นอกจากนี้ ตามแนวคิดห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร ความพึงพอใจและความภักดีของพนักงานยังมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเพิ่มความสำเร็จของผลการดำเนินงานในองค์กรได้อีกด้วย (Heskett, et al., 1994, pp. 164-174)

จากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรของพนักงานเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรมุ่งเน้น เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ เพิ่มรายได้ เพิ่มประสิทธิผลให้แก่องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง อย่างไรก็ตาม ประเด็นดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่คำถามสำคัญที่ว่า “การเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยใดบ้าง?” การค้นหาคำตอบดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กร ซึ่งจากที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้มุ่งเน้นเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Marco-Lajara and Úbeda-García, 2013, pp. 339-347) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ผลการดำเนินงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงาน (Batarlien, et al., 2017, pp. 110 - 116) ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยหลายแห่งก็ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น โรงแรมบันยันทรี โรงแรมโพธิ์ชนัน ซึ่งเป็นโรงแรมที่



ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia ในปี ค.ศ. 2012 (Prayoonsak, 2016, pp. 143-157) นอกจากนี้ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน และ/หรือ ความภักดีต่อองค์กร ดังเช่นงานวิจัยหลาย ๆ ชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และ/หรือ ความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน (Pelit, Öztürk and Arslantürk, 2011; Turkyilmaz et al., 2011)

ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้คณะผู้วิจัยจึงพยายามตอบคำถามดังกล่าว โดยการศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาว ซึ่งเป็นโรงแรมที่คุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งที่สำคัญ และต้องแข่งขันกับโรงแรมทั้งในระดับเดียวกันและต่ำกว่าที่ทดแทนกันได้ (GSB Research, 2020) โดยการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อันประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นธรรมในการบริหาร ค่าตอบแทน การพัฒนาและการประเมินบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน) ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร เนื่องจากในปัจจุบัน ประเทศไทยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ศึกษาความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มธุรกิจโรงแรม งานวิจัยส่วนใหญ่ที่มีอยู่จะทำการศึกษาเพียงปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน หรือความผูกพันต่อองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง และไม่ได้มุ่งเน้นปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร จึงเป็นงานวิจัยที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงนโยบาย ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นการเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัยดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว โดยทำให้ทราบถึงโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงอิทธิพลทางตรงของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจใน

การทำงาน และอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความภักดีต่อองค์กร และทำให้ทราบว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยใดที่ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร เพิ่มคุณภาพในการให้บริการทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น สร้างฐานลูกค้าร้อยละ ลดความตั้งใจลาออกจากการงานของพนักงาน ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้ในที่สุด

ขอบเขตการวิจัย (Scope of Research)

ในครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Empowerment) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร (Training and Development) ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Relations) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และความภักดีต่อองค์กร (Organization Loyalty) ของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวในประเทศไทย

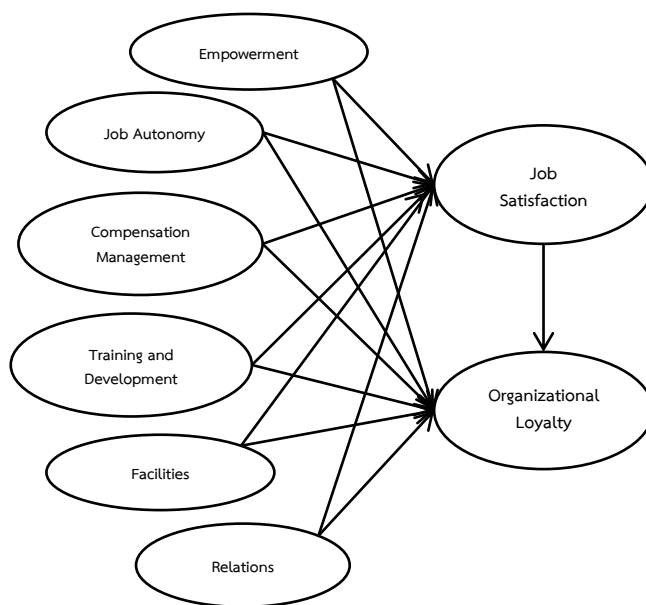
กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory of Motivation) มาเป็นพื้นฐานในการศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สภาพการทำงาน เป็นต้น มีความสอดคล้องกับปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาศึกษา นอกจากนี้คณะผู้วิจัยยังได้นำแนวคิดโซ่บริการแห่งกำไร (Service Profit Chain) มาประยุกต์ใช้ในส่วนที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพการบริการภายใน (ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหาร



ทรัพยากรมนุษย์) ความพึงพอใจในการทำงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร แสดงให้เห็นดังภาพ 1 ซึ่งปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน แผนการพัฒนาและการประเมิน

บุคลากร ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน จะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร และอาจมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรด้วย ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันสำหรับพนักงานรายบุคคล และโดยรวม ที่มีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมาย (Armstrong, 2006, p.3) โดยทั่วไปแล้ว ประเด็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่าง ๆ เช่น องค์กร การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัล ความสัมพันธ์ของพนักงาน ความมั่นคงในงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา (Armstrong, 2006, p.5; Širca, Babnik and Breznik, 2012, pp. 977–987) โดยทั่ว ๆ ไป ในช่วงที่ผ่านมา มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

และได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว (Petrescu and Simmons, 2008, pp. 651-667; Širca, Babnik and Breznik, 2012, pp. 977-987)

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทศคติของพนักงานที่มีต่องาน (Armstrong, 2006, p.264; Byars and Rue, 2008, p. 236) หรือความคาดหวังของพนักงานในที่ทำงานและทัศนคติของพนักงานต่องานของตนเอง (Turkyilmaz, et al., 2011, pp. 675 -696) การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นประเด็นที่น่าสนใจ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรม (Cruz, López-Guzmán and Cañizares, 2014, pp. 63-80) เนื่องจากความพึงพอใจใน



การทำงานมีบทบาทสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสำเร็จของผลการดำเนินงานในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดห่วงโซ่การบริการแห่งกำไรที่พัฒนาโดย Heskett, et al. (1994, pp. 164-174) นอกจากนั้น Gu and Siu (2009, pp. 561-578) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวช่วยสนับสนุนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty)

นอกเหนือจากความพึงพอใจในการทำงานแล้วความภักดีต่อองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ (Borzaga and Tortia, 2006, pp. 225-248) ความภักดีหมายถึง “ความเต็มใจที่จะพยายามอย่างสูงเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความเชื่อมั่นอย่างไม่มีขีดจำกัด และการยอมรับในค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร” (Becker, Randall and Riegel, 1995, pp. 617-638) นอกจากนี้ Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696) ยังได้สรุปไว้ว่า พนักงานจะมีความภักดีต่อเมื่อพวกเขามีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยทั่วไปนักวิจัยจะให้ความสนใจในประเด็นความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรไปพร้อม ๆ กัน เช่น Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696), Costen and Salazar (2011, pp. 273-284) และ Lee, Kim and Kim (2013, pp. 1359-1380) เป็นต้น การวิจัยในครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้มุ่งเน้นทั้งในประเด็นของความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กร เนื่องจากเป็นประเด็นที่แสดงการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่มีต่องาน ส่วนความภักดีนั้นเป็นการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพต่อทั้งองค์กร (Chen, 2006, pp. 274-276) นอกจากนี้ ทั้งสองประเด็นนี้ยังสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญในปัจจุบันของธุรกิจโรงแรม

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร

การวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้มุ่งเน้นองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ประการ ซึ่งประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ดังที่กล่าวไว้ในข้างต้น ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาได้มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ทำการศึกษาผลกระทบขององค์ประกอบดังกล่าวต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ/หรือ ความภักดีต่อการทำงาน และพบว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ/หรือความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกันไป ดังนี้

อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Empowerment)

อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หมายถึงรูปแบบของการกระจายอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการให้อำนาจที่สำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อตัดสินใจ ซึ่งในปัจจุบันนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Byars and Rue, 2008, p. 10) งานวิจัยบางชิ้นได้ให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และพบว่า องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ/หรือ ความภักดีต่อองค์กรในภาคธุรกิจบริการ (Lee, et al., 2006, pp. 251-264; Turkyilmaz, et al., 2011, pp. 675-696) อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในงานวิจัยนี้ได้เกิดปัญหาภาวะที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูง (Multicollinearity) ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อจัดองค์ประกอบใหม่ ทำให้มีปัจจัยบางปัจจัยที่แยกออกมาจากองค์ประกอบ “อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย” และตั้งขึ้นเป็นองค์ประกอบใหม่และตั้งชื่อว่า “ความเป็นอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) โดยมีความมีอิสระในการทำงานในงานวิจัยนี้ หมายถึง อิสระในการจัดการงานและแสดงความคิดเห็นตามความรับผิดชอบของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในช่วงที่ผ่านมา มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยนี้ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน เช่นงานศึกษาของ Chow, Haddad and Singh (2007,



pp. 73-88) ที่พบว่า การมีสิทธิมีเสียงของพนักงาน ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ Spinelli and Canavos (2000, pp. 29-33) ที่ระบุว่า ผู้จัดการสามารถผลักดันการเพิ่มคุณค่าในงานได้ เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานให้ดีขึ้น

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

การบริหารค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696) ได้เสนอแนะไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลงหากองค์กรไม่มีการขึ้นชมและให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม ดังนั้นจึงควรพัฒนาระบบสำหรับการให้รางวัลตอบแทนและการยอมรับที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ Lee, Kim and Kim (2013, pp. 1359 - 1380) ยังเน้นว่า พนักงานจะปฏิบัติงานตามระดับที่ต้องการหากองค์กรมีโปรแกรมการให้รางวัลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ในแง่ของการบริหารค่าตอบแทน ในช่วงที่ผ่านมา มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและความพึงพอใจในการทำงานหรือความภักดีต่อองค์กร (Choi, 2006, pp. 321-337; Gu and Siu, 2009, pp. 561-578; Turkyilmaz, et al., 2011, pp. 675-696; Lee, Kim and Kim, 2013, pp. 1359-1380) สำหรับองค์ประกอบการบริหารค่าตอบแทนในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้กำหนดนิยามให้ครอบคลุมถึง ความชัดเจน ความเท่าเทียมกัน และความเป็นธรรม จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน”

สภาพการทำงาน (Working Condition)

ในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Sirithai and Chaimadan, 2016, pp. 157-197) สภาพการทำงานหรือสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยด้านสุขอนามัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน งานวิจัยบางชิ้นได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้เป็นพิเศษ เช่น งานศึกษาของ Mokaya, et al. (2013, pp. 79-90) ได้เน้นสภาพการปฏิบัติงานขององค์กร และค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสภาพการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงาน ในขณะที่งานวิจัยบางชิ้นได้

มุ่งเน้นถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และสภาพการปฏิบัติงานเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น งานศึกษาของ Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696) และพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสภาพการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ โดยการศึกษาในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)” เพื่อเป็นตัวแทนของสภาพการทำงานเพื่อแสดงถึงความพร้อมใช้งาน ความเพียงพอ และการบำรุงรักษาของสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในสถานที่ทำงาน

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความผูกพันที่เข้มแข็งของพนักงานต่อบริษัท (Gu and Siu, 2009, pp. 561-578) Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116) ยังได้กล่าวไว้ว่า “ยิ่งมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถมากขึ้นเท่าไร ประสิทธิภาพของความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้นในหมู่พนักงาน” นอกจากนั้น Costen and Salazar (2011, pp. 273-284) ยังชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่รับรู้ว่าคุณภาพชีวิตของตนเองมีโอกาที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ จะมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น มีความภักดีมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรสูงขึ้น ดังนั้นจากแง่มุมดังกล่าว มีงานวิจัยหลายชิ้นที่มุ่งเน้นปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และพบว่าปัจจัยนี้เป็นตัวขับเคลื่อนความพึงพอใจในการทำงานหรือความภักดีต่อองค์กรในธุรกิจโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ (Martensen and Grønholdt, 2006, pp. 92-116; Chow, Haddad and Singh, 2007, pp. 73-88; Gu and Siu, 2009, pp. 561-578; Costen and Salazar, 2011, pp. 273 - 284; Lee, Kim and Kim, 2013, pp. 1359-1380) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร (Training and Development)” เพื่อให้ครอบคลุมถึงการอบรมและพัฒนา และการประเมินบุคลากร



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Human Relations)

ความสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นปัจจัยด้านสุขอนามัยซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Sirithai and Chaimadan, 2016, pp. 157-197) และความสัมพันธ์ยังเป็นปัจจัยสำคัญตามที่ Choi (2006, pp. 321-337) และ Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116) ได้สรุปไว้ว่า คุณภาพของความสัมพันธ์อันดีมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ Gu and Siu (2009, pp. 561-578) ยังได้เสนอแนะไว้ว่า องค์กรควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อรักษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน นักวิจัยเหล่านี้ได้ทำการตรวจสอบปัจจัยนี้ และพบว่าความสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นแรงผลักดันสำคัญของความพึงพอใจของพนักงาน (Choi, 2006, pp. 321-337; Martensen and Grønholdt, 2006, pp. 92-116; Gu and Siu, 2009, pp. 561-578)

ความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กร (Job Satisfaction and Organizational Loyalty)

ความภักดีต่อองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่นเดียวกับความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นในช่วงที่ผ่านมา จึงมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ได้ทำการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร ไปพร้อม ๆ กัน และพบว่าความภักดีของพนักงานเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการทำงาน (Martensen and Grønholdt, 2006, pp. 92-116; Turkyilmaz, et al., 2011, pp. 675-696; Lee, Kim and Kim, 2013, pp. 1359-1380)

โดยสรุป ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรในหลากหลายสาขาดังที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยเชิงประจักษ์น้อยมากที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรม ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้

คณะผู้วิจัยจึงได้พยายามศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงแรมในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

วิธีดำเนินการ (Methods)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 65 แห่ง (Thai Hotel Association, 2016) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่ง เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 29 ตัวแปร และในการวิเคราะห์โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างควรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ จึงต้องการจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 300-600 คน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทางประจักษ์ ซึ่งอาจทำให้ได้จำนวนข้อมูลไม่เพียงพอ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็น 800 คน ดังนั้นจึงได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มพนักงานจำนวน 40 โรงแรม ๆ ละ 20 ชุด และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) กล่าวคือ ขั้นแรก ทำการสุ่มตัวอย่างโรงแรมแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่กระจายอยู่ในแต่ละภูมิภาค หลังจากนั้นจะทำการคัดเลือกตัวอย่างโรงแรม โดยพิจารณาจากโรงแรมที่มีคุณลักษณะตรงตามที่คุณวิจัยกำหนด กล่าวคือ เป็นโรงแรมที่ยินยอมให้คณะผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลได้ และให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลให้คณะผู้วิจัย จากกระบวนการดังกล่าวทำให้ได้



จำนวนกลุ่มโรงแรมตัวอย่างที่กระจายอยู่ตามภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 40 แห่ง ขั้นที่สอง ทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์โรงแรมละ 20 ชุด และโรงแรมดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวนทั้งสิ้น 420 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 52.5 และตัดแบบสอบถามชุดที่ไม่สมบูรณ์ออก ทำให้เหลือชุดแบบสอบถามที่จะใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างทั้งสิ้น 406 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Checklist) ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามแบบให้พนักงานประเมินตนเอง (Self-Assessment) เกี่ยวกับตัวแปรแฝงภายนอก และภายใน มีทั้งสิ้น 29 ข้อคำถาม ซึ่งครอบคลุมตัวแปรแฝงทั้ง 8 ตัวแปร ได้แก่ อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร โดยตัวแปรแฝงดังกล่าวมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้

- อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง การทำงานของพนักงานภายใต้ความเชื่อที่ว่า งานที่มีความสำคัญต่อตนเอง ตนเองสามารถทำงานได้โดยบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนสามารถทำงานเสร็จตามเงื่อนไขและมาตรฐานที่กำหนดทุกครั้ง

- ความเป็นอิสระในการทำงาน หมายถึง การทำงานโดยที่พนักงานจะมีอิสระในการจัดการงานต่าง ๆ ในหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ

- ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน หมายถึง นโยบายการบริหารค่าตอบแทนของโรงแรมต้องเป็นไปด้วยความเป็นธรรม โดยสะท้อนให้เห็นจากประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ความชัดเจนของโครงสร้างเงินเดือน การให้รางวัลพิเศษ ความเท่าเทียมกันของ

การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ การมีหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การประกาศหลักเกณฑ์ให้ทราบโดยทั่วกัน การให้ความสำคัญกับอายุงานในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

- แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร หมายถึง การบริหารจัดการของโรงแรมเกี่ยวกับการอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในด้านของการให้ความสำคัญในการฝึกอบรม การพัฒนาพนักงาน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะ รวมถึง การประเมินบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยการครอบคลุมถึงความชัดเจนของหลักเกณฑ์ประเมินการประกาศหลักเกณฑ์ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

- ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกที่โรงแรมมีให้กับพนักงาน โดยสะท้อนให้เห็นจากประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของสิ่งอำนวยความสะดวก ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก การตรวจสอบซ่อมบำรุงสิ่งอำนวยความสะดวก

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานทั้งพนักงานระดับเดียวกันในแผนกเดียวกัน และที่อยู่ต่างแผนกกัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

- ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทศนคติโดยรวมหรือความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมที่มีต่องาน ซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยสะท้อนให้เห็นจากความพึงพอใจในการทำงานมีมากกว่าสิ่งที่คาดหวัง การมีความสุขในการทำงาน และเกิดความพอใจในการทำงาน

- ความภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป เช่น มีแนวโน้มต่ำที่จะมองหางานแหล่งอื่น แนะนำบริษัทให้กับบุคคลอื่น รู้สึกสนใจที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด เป็นต้น

นอกจากนี้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นได้ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบ 7 ระดับ



โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องให้น้ำหนักตามระดับความพึงพอใจหรือระดับความคิดเห็นต่อข้อคำถามแต่ละข้อตามเกณฑ์ ตั้งแต่ 1 หมายถึง ระดับความพึงพอใจ/เห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง 7 หมายถึง ระดับความพึงพอใจ/เห็นด้วยมากที่สุด ซึ่ง Alwin and Krosnick (1991, pp. 139-181) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า คำถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีหลายระดับมีแนวโน้มที่จะมีความน่าเชื่อถือมากกว่า ดังนั้นการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้นี้หลายชิ้นจึงมีการใช้มาตรวัด 7 ระดับ (Chow, Haddad and Singh, 2007, pp. 73-88; Yee, Yeung and Cheng, 2008, pp. 651-668)

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่สร้างขึ้นกับวัตถุประสงควิจัย (Index Of Item Objective Congruence: IOC) จากผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC เกินกว่า 0.5 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นทุกข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงควิจัย และสามารถนำไปใช้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคโมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. พัฒนาโมเดลการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ
2. ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลโดยการเปรียบเทียบค่าองศาอิสระกับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า
3. ประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล
4. ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
5. ทำการปรับปรุงโมเดลวิจัย แล้วทดสอบว่าโมเดลใดมีความสอดคล้องกับข้อมูลมากที่สุด และได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

1. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด (Measurement Model) โดยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (Construct Reliability: CR) ความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรแฝงที่ถูกลบได้

(Average Variance Extracted: AVE) และการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Validity)

2. ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติและดัชนีดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) และ ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (Standard Root Means Square Residual: SRMR)

ผลการศึกษา (Results)

ความเชื่อมั่นของโมเดลวัด

ผลการวิจัย พบว่า ความเชื่อมั่นรายตัวแปร (Item Reliability) ซึ่งวัดได้จากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.68-0.96 ซึ่งมากกว่า 0.5 ตามเกณฑ์ของ Hair, et al. (2014, p. 605) สำหรับผลการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และความเที่ยงตรง (Convergent Validity) ของโมเดลวัดตัวแปรแฝงภายนอกและภายใน โดยประเมินจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α) ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรแฝงที่ถูกลบได้ (AVE) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคสำหรับองค์ประกอบทั้งหมดอยู่ในช่วงระหว่าง 0.84 - 0.96 ซึ่งมากกว่า 0.7 ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างอยู่ในช่วงระหว่าง 0.85-0.96 ซึ่งมากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรแฝงที่ถูกลบได้ อยู่ในช่วงระหว่าง 0.72-0.89 ซึ่งเกินระดับ 0.5 ตามเกณฑ์ของ Hair, et al. (2014, p. 605) ดังแสดงในตาราง 1 จากผลการวิเคราะห์ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือภายในที่ดี และเมื่อพิจารณาถึงค่าอำนาจจำแนก พบว่า ค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงมีค่าเกินกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงเองกับตัวแปรแฝงอื่น ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยนี้ไม่เกิด



ปัญหาสภาวะความสัมพันธ์กันเองสูงและมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงสถิติทดสอบความสอดคล้องของโมเดลวัดตัวแปรแฝงภายนอกและภายใน พบว่า โมเดลวัดตัวแปรแฝงภายนอก (ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งสิ้น 6 ตัวแปร ได้แก่ อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน) และโมเดลวัดตัวแปรแฝงภายใน

(ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งสิ้น 2 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร) พบว่า ค่า χ^2/df น้อยกว่า 3 ค่า p-value น้อยกว่า 0.05 ค่า CFI มากกว่า 0.90 ค่า GFI มากกว่า 0.90 ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.08 และค่า SRMR น้อยกว่า 0.08 จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า โมเดลวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ของ Hair, et al. (2014, pp. 577-584) ดังแสดงในตาราง 2 ดังนั้นโมเดลวัดดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (Cronbach's α , CR, AVE)

Constructs	Cronbach's α	Composite reliability	Average variance extracted
Empowerment	0.89	0.89	0.75
Job autonomy	0.84	0.85	0.73
Compensation management	0.93	0.93	0.77
Training and development	0.96	0.95	0.72
Facilities	0.94	0.94	0.85
Relations	0.91	0.92	0.79
Job Satisfaction	0.96	0.96	0.89
Organizational Loyalty	0.88	0.91	0.73

ตาราง 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลวัดตัวแปรแฝงภายนอกและภายใน

โมเดลวัด	ดัชนีความสอดคล้อง					
	χ^2/df	p	CFI	GFI	SRMR	RMSEA
	≤ 3.00	> 0.05	> 0.90	> 0.90	≤ 0.08	< 0.08
โมเดลวัดตัวแปรภายนอก	2.389	0.000	0.974	0.910	0.046	0.059
โมเดลวัดตัวแปรภายใน	2.965	0.000	0.993	0.976	0.036	0.070

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า χ^2 เท่ากับ 860.709 อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า χ^2/df เท่ากับ 2.539 ค่า SRMR เท่ากับ 0.062 ค่า GFI เท่ากับ 0.871 ค่า

CFI เท่ากับ 0.962 และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.062 จากผลการวิเคราะห์ แม้ว่าค่าสถิติทดสอบไคสแควร์จะมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และค่า GFI ที่น้อยกว่า 0.90 แต่ก็ใกล้เคียง 0.90 และดัชนีอื่น ๆ ก็เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่ามีความสอดคล้อง ตามเกณฑ์ของ Hair, et al. (2014, pp. 577-584) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าแบบที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร



ของพนักงานโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มโรงแรม 5 ดาวได้ร้อยละ 84.1 และ 86.2 ตามลำดับ จากผลดังกล่าวจึงสามารถอธิบายค่าอิทธิพลต่างๆ ได้ดังนี้ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.57 ($p<0.01$) รองลงมาได้แก่ ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.27 ($p<0.01$) และความมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.27 ($p<0.01$) อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน (-0.01 , -0.02 , n.s.) ดังที่แสดงในตาราง 3 และ ภาพ 2 และเป็นที่น่าสนใจว่าผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งคณะผู้วิจัยจะได้อธิบายเพิ่มเติมในส่วนอภิปรายผล

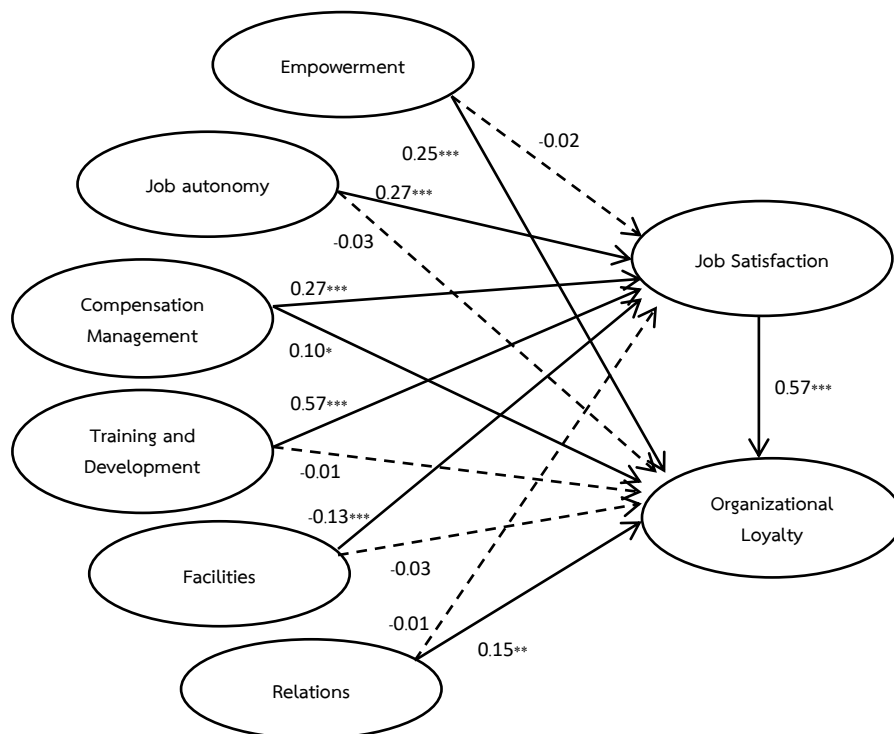
นอกจากปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการ

ทำงานแล้ว ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กร และอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน โดยผลการวิจัยพบว่า แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.33 ($p<0.01$) ส่งผลให้มีอิทธิพลโดยรวมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรสูงสุด ($TE = 0.32$, $p<0.01$) ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10 ($p<0.10$) และ 0.15 ($p<0.01$) ตามลำดับ ส่งผลให้มีอิทธิพลโดยรวมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรสูงเป็นอันดับสอง ($TE = 0.25$, $p<0.01$) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 ($p<0.05$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้มีอิทธิพลโดยรวมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรเท่ากับ 0.14 ($p<0.05$) อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.25 ($p<0.01$) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้มีอิทธิพลโดยรวมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรสูงเป็นอันดับสาม ($TE = 0.24$, $p<0.01$)

ตาราง 3 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม ของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในโรงแรมระดับ 5 ดาว

ปัจจัย	ความพึงพอใจในการทำงาน	ความภักดีต่อองค์กร		
	DE	DE	IE	TE
อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	-0.02	0.25***	-0.01	0.24***
ความเป็นอิสระในการทำงาน	0.27***	-0.05	0.15***	0.10***
ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน	0.27***	0.10*	0.15***	0.25***
แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร	0.57***	-0.01	0.33***	0.32***
ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก	-0.13***	-0.01	-0.07***	-0.08***
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน	-0.01	0.15**	-0.01	0.14**
ความพึงพอใจในการทำงาน	-	0.57***	-	0.57***

หมายเหตุ * $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.01$



$$\chi^2 = 860.709, df = 339, p=0.000, CFI= 0.962, GFI = 0.871, AGFI = 0.834, RMSEA = 0.062$$

ภาพ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว

หมายเหตุ *p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01

ความเป็นอิสระในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 ($p < 0.01$) ส่งผลให้มีอิทธิพลโดยรวมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรเท่ากับ 0.10 ($p < 0.01$) อย่างไรก็ตาม สำหรับความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้มีอิทธิพลโดยรวมเชิงลบต่อความภักดีต่อองค์กรเท่ากับ 0.08 ($p < 0.01$) นอกจากนี้สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.57 ($p < 0.01$) ดังในตาราง 3

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมระดับ 5 ดาว ได้ร้อยละ 84.1 และ 86.2 ตามลำดับ

สำหรับผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรในภาพรวม



พบว่า ปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ แผนการพัฒนาและประเมินบุคลากร ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน และความเป็นอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Lee, et al. (2006, pp.251-264) และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาลาย ๆ ขึ้น เช่น งานศึกษาของ Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Lee, et al. (2006, pp.251-264), Koç, Çavuş and Saraçoğlu (2014, pp. 178-190) เป็นต้น และสำหรับปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาที่ผ่านมา เช่น Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Lee, et al. (2006, pp. 251-264), Lee, Kim and Kim (2013, pp. 1359-1380) เป็นต้น และสำหรับผลการวิจัยในแต่ละปัจจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chiang, Back and Canter (2005, pp. 99-118), Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Lee, et al. (2006, pp. 251-264), Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696), Gu and Siu (2009, pp. 561-578), Costen and Salazar (2011, pp. 273-284) ที่พบว่า การอบรมและพัฒนาที่มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Lee, et al. (2006, pp. 251-264), Costen and Salazar (2011, pp. 273-284), Koç, Çavuş and Saraçoğlu (2014, pp. 178-190) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, et al. (2006, pp. 251-264), Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696)

2) ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, et al. (2006, pp. 675-696), Gu and Siu (2009, pp. 561-578), Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696), Mokaya, et al. (2013, pp. 79-90), Koç, Çavuş and Saraçoğlu (2014, pp. 178-190) และมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Koç, Çavuş and Saraçoğlu (2014, pp. 178-190) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, et al. (2006, pp. 675-696), Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696)

3) อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gazzoli, Hancer and Park (2010, pp. 56-77), Pelit, Öztürk and Arslantürk (2011, pp. 784-802), Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696) ที่พบว่า อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะในงานวิจัยนี้ได้แยกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระในการทำงานออกจากอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อทำการแยกปัจจัยทั้งสองออกจากกันแล้วทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นว่า โดยแท้จริงแล้วปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานก็คือ ความเป็นอิสระในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังจะเห็นได้ว่า ความเป็นอิสระในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, et al. (2006, pp. 675-696), Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116) และยังพบว่า อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, et al. (2006, pp. 675-696), Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Turkyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696)



4) ความเป็นอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chow, Haddad and Singh (2007, pp. 73-88) ที่พบว่า การมีสิทธิมีเสียงของพนักงานส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้จัดการควรให้ความสำคัญกับการมีสิทธิมีเสียงของพนักงานหรือการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจในการทำงาน และงานวิจัยของ Yang (2010, pp. 609-619), Ozturk, Hancer and Im (2014, pp. 294-313) ที่พบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยในครั้งนี้ยังสนับสนุนแนวคิดของ Spinelli and Canavos (2000, pp. 29-33) ที่ว่า ผู้จัดการสามารถผลักดันการเพิ่มคุณค่าในงานได้ เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานให้ดีขึ้น และความเป็นอิสระในการทำงานยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กรหรือความผูกพันต่อองค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, et al. (2006, pp. 675-696), Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Yang (2010, pp. 609-619)

5) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Choi (2006, pp. 321-337), Gounaris (2008, pp. 68-90), Gu and Siu (2009, pp. 561-578), Ozturk, Hancer and Im (2014, pp. 294-313) และมีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Ozturk, Hancer and Im (2014, pp. 294-313) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116)

6) อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า มีปัจจัยบางปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Turkeyilmaz, et al. (2011, pp. 675-696), Mokaya, et al. (2013, pp. 79-90) ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการที่

คณะผู้วิจัยได้กำหนดนิยามของความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ให้หมายความครอบคลุมถึงความพร้อมใช้งาน ความเพียงพอ และการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งพนักงานอาจประเมินจากสภาพความเป็นจริงว่า สิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อมใช้งาน สิ่งอำนวยความสะดวกมีไม่เพียงพอหรือไม่มีการดูแลรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก ในขณะที่พวกเขารู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นความสัมพันธ์จึงแสดงให้เห็นอิทธิพลเชิงลบ นอกจากนี้จากทฤษฎีสองปัจจัย สิ่งอำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยสุขอนามัย ไม่ใช่ปัจจัยจูงใจ สิ่งอำนวยความสะดวกจึงไม่ใช่ปัจจัยที่จะเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน แต่เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีเพื่อรักษาความพึงพอใจในการทำงานไม่ให้ลดน้อยลง

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวกลาง

7) จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Martensen and Grønholdt (2006, pp. 92-116), Lee, et al. (2006, pp. 675-696), Gu and Siu (2009, pp. 561-578), Limyothin and Trichun (2012, pp. 22-35), Lee, Kim and Kim (2013, pp. 1359-1380), Esmaeilpour and Ranjbar (2018, pp. 41-57) ดังนั้น พนักงานที่มีความพึงพอใจมักจะแสดงความภักดีในระดับที่สูงขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือยิ่งมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งมีความภักดีมากขึ้นเท่านั้น

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยมาเป็นพื้นฐานในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเหล่านี้ที่มีความสอดคล้องกับปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจ และช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นไปตาม



ทฤษฎีสองปัจจัย แสดงให้เห็นถึงความคงอยู่ของทฤษฎี และสามารถนำทฤษฎีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆที่มีพนักงานเป็นส่วนสำคัญ

2. การวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดโซ่บริการแห่งกำไร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยทางด้านพนักงาน ด้านลูกค้า และด้านองค์กร โดยการวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ซึ่งถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพการบริการภายใน) และความภักดีต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง (mediator) จากผลการวิจัยในครั้งนี้ได้พบความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าว กล่าวคือ ปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร ความเป็นในการบริหารค่าตอบแทน ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก และอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงว่าแนวคิดโซ่บริการแห่งกำไรสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร ในองค์กรที่มีพนักงานเป็นหัวใจสำคัญเช่นธุรกิจโรงแรม

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ แผนการพัฒนาและการประเมินบุคลากร ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน และความเป็นอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีต่อองค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน ในขณะที่อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อองค์กรโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เช่น การเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม การมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน เป็นต้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร เพิ่มคุณภาพในการให้บริการทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น สร้างฐานลูกค้ารายล้น ลดความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

1) การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานก็เป็นปัญหาหนึ่งที่สำคัญในธุรกิจโรงแรม ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจต้องการขยายผลไปถึงความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานเพื่อกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ที่สามารถลดความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานได้

2) การวิจัยในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาในอนาคตอาจมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยอื่น ๆ ที่สามารถผลักดันความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรได้ เช่น เนื้อหาของงาน การสื่อสารในองค์กร การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานโรงแรมจากทุกโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณผู้จัดการโรงแรมทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอขอบคุณสำหรับความคิดเห็นของคณะกรรมการและผู้ตรวจสอบ และขอขอบคุณมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ให้การสนับสนุนในการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

บรรณานุกรม (Bibliography)

Alwin, D.F. and Krosnick, J.A. (1991). The reliability of survey attitude measurement: The influence of question and respondent attributes. *Sociological Methods & Research*, 20 (1), 139 - 181.



- Armstrong, M. (2006). **A handbook of human resource management practice** (10th ed.). Great Britain: Cambridge University Press.
- Banchirdrit, S. (2017). New practices of human resource management for hotel industry in Western part of Thailand. **VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science**, 12(2), 287 – 298.
- Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I. and Jarašūnienė, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. **Procedia Engineering**, 187, 110-116.
- Becker, T.E., Randall, D.M. and Riegel, C.D. (1995). The multidimensional view of commitment and theory of reasoned action: A comparative evaluation. **Journal of Management**, 21(4), 617 - 638.
- Borzaga, C. and Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 35(2), 225–248.
- Byars, L.L. and Rue, L.W. (2008). **Human resource management** (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Chen, C. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. **Journal of Air Transport Management**, 12, 274-276.
- Chiang, C.F., Back, K.J. and Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 4(2), 99-118.
- Choi, K. (2006). A structural relationship analysis of hotel employees' turnover intention. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 11(4), 321 - 337.
- Chow, C.W., Haddad, K. and Singh, G. (2007). Human resource management, job satisfaction, morale, optimism, and turnover. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, 8(2), 73 – 88.
- Costen, W. M. and Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, 10(3), 273-284.
- Cruz, F.G. S., López-Guzmán, T. and Cañizares, S.M.S. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels in Spain. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 13(1), 63 – 80.
- Esmailpour, M. and Ranjbar, M. (2018). Investigating the impact of commitment, satisfaction, and loyalty of employees on providing high-quality service to customer. **Studies in Business and Economics**, 13(1), 41 – 57.
- Gazzoli, G., Hancer, M. and Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 34(1), 56-77.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. **Journal of Services Marketing**, 22(1), 68 – 90.
- GSB Research. (2020). **Industrial economics**. Retrieved May 23, 2020, from



<https://www.gsbresearch.or.th/gsb/category/economics/industrial-economics/industry-update/service/travel-and-hotels/>

- Gu, Z. and Siu, R. C. S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 21(5), 561-578.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2014). **Multivariate data analysis** (7th Ed.). Harlow: Pearson Education.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser Jr., W.E. and Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, 72(2), 164–174.
- Koç, M., Çavuş, M.F. and Saraçoğlu, T. (2014). Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 4(9), 178 – 190.
- Lee, Y.K., Kim, S. and Kim, S.Y. (2013). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 19(12), 1359 – 1380.
- Lee, Y.K., Nam, J.H., Park, D.H. and Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees. **Journal of Services Marketing**, 20(4), 251–264.
- Limyothin, P. and Trichun, C. (2012). The structural equation model of factors influencing the hotel staff in Thailand's intention to quit. **International Journal of Human Resource Studies**, 2(3), 22 – 35.
- Marco-Lajara, B. and Úbeda-García, M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. **International Journal of Hospitality Management**, 35, 339 – 347.
- Martensen, A. and Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of organization loyalty, its determinants and consequences. **Innovative Marketing**, 2(4), 92-116.
- Mokaya, S.O., Musau, J. L., Wagoki, J. and Karanja, K. (2013). Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya. **International Journal of Arts and Commerce**, 2(2), 79 – 90.
- Ozturk, A. B., Hancer, M. and Im, J.Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 23(3), 294-313.
- Prayoonsak, P. (2016). Guidelines for human resources development of hotel businesses in the ASEAN economic community (AEC). **SDU Research Journal Humanities and Social Science**, 12(2), 143 – 157.
- Pelit, E., Öztürk, Y. and Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 23(6), 784 – 802.
- Petrescu, A.L. and Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. **International Journal of Manpower**, 29(7), 651 – 667.
- Sirca, N.T., Katarina Babnik, K. and Breznik, K. (lecturer). (June 20-22, 2012). The relationship



- between human resource development system and job satisfaction. In **Management, Knowledge and Learning International Conference** (pp. 977 – 987). Celje: International School for Social and Business Studies.
- Sirithai, P. and Chaimadan, C. (2016). The relationship between motivation and work efficiency of personnel working, Sa Kaeo community college. **Journal of Public Administration and Politics**, 5(1), 157 – 197.
- Spinelli, M.A. and Canavos, G.C. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 41(6), 29-33.
- TAT Intelligence Center. (2020a). **International tourism situation**. Retrieved May 23, 2020, from <https://intelligencecenter.tat.or.th/articles/11857>
- TAT Intelligence Center. (2020b). **Business information**. Retrieved May 23, 2020, from <https://intelligencecenter.tat.or.th/articles/11846>
- Thai Hotel Association. (2016). **Name list for hotel & resorts 2014**. Retrieved February 20, 2016, from <http://thaihotels.org/name-list-for-hotel-resort-2014>
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. and Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector organization loyalty and satisfaction. **Industrial Management & Data Systems**, 111(5), 675 – 696.
- Yang, J.T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 29, 609–619.
- Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L. and Cheng, T.C.E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. **Journal of Operations Management**, 26(5), 651–668.
- Yoyyim, S. and Jadesadalug, V. (2017). Factors influencing job satisfaction, job performance and intention to leave of guide. **Journal of Business, Economics and Communications**, 12(2), 133 – 144.