

ระบบการให้ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และรางวัลเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันทุ่มเทในธุรกิจโรงแรม Compensation, Benefits and Rewards System for Increase Employee Engagement in Hotel Business

เยาวภา นียากร^{*1} และ กนกกานต์ แก้วหนู^{**2}

¹คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

²คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

E-mail: Yaowaair@gmail.com

Received: December 14, 2017 Revised: February 3, 2018 Accepted: February 5, 2018

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุของพนักงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรกับภูมิหลังของพนักงาน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม และ 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม ตัวอย่างเป็นพนักงานโรงแรมจำนวน 300 คน คำนวณจำนวนตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเทียบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และรางวัล ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สถิติไคสแควร์ และทดสอบเอฟ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. อายุ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรในเรื่องด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. พนักงานโรงแรมที่มีแผนงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ในระดับปานกลาง
4. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันในองค์กร ได้ร้อยละ 47.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ปัจจัยค้ำจุนด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนด้านสถานภาพ (สถานะของอาชีพ)

คำสำคัญ: ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ค่าตอบแทน ความผูกพัน ธุรกิจโรงแรม

Abstract

The purposes of this study were 1) to study the relationship between age range and factors affecting the working motivation of hotel employees, 2) to compare the level of opinion towards factors affecting organizational engagement and background of the employees, 3) to study the association between motivator factors and hygiene factors and employee's engagement, and 4) to study the influence of motivation, compensation and benefits, and employee's engagement. The sample size was calculated by using Yamane's formula and consisted of 300 hotel employees who obtained by proportional sampling

technique. The research instruments were questionnaire on general information, compensation, benefits and rewards, and factors affecting employee engagement. The statistics used were percentage, mean, standard deviation, chi-square, t-test, and F-test, One-way ANOVA using LSD, Pearson's product moment was used to analyze correlation coefficient and multiple regression analysis was applied.

The research results were as follow;

1. Age correlated with motivational factors that contribute to organizational commitment in job's achievement and acceptance categories at the .05 level of significance.
2. Hotel staff with different departments had statistically different levels of attitudes on motivator factors and hygiene factors affecting organizational commitment, the difference was significant at .05 level.
3. Motivator factors and hygiene factors correlated with employee engagement. The statistical significance was positively correlated at .01, in moderate level
4. Motivator factors and hygiene factors were able to predict the employee engagement (47.8%). the statistic significant was at .05. The predictable variables were motivation factor; responsibility and promotion, and hygiene factors; benefits and rewards, staff's relationship, supervision, and career status.

Keywords: Motivator Factor, Hygiene Factors, Compensation, Engagement, Hotel Business

บทนำ

การท่องเที่ยวในประเทศไทยนับเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญสาขาหนึ่ง ซึ่งทำรายได้เข้าประเทศมูลค่ามหาศาล โดยองค์การท่องเที่ยวโลกได้พยากรณ์นักท่องเที่ยวทั่วโลกว่ามีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี 2558 จาก 565 ล้านคน เป็น 1,561 ล้านบาทในปี 2563 ซึ่งในจำนวนนี้เป็นนักท่องเที่ยวจากยุโรปมากถึงร้อยละ 45 ซึ่งในปี 2553 มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จำนวนประมาณ 15.93 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 12.63 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2559) นอกจากนี้ยังส่งผลให้ธุรกิจการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขยายตัว เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่งได้แก่ ธุรกิจโรงแรมที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม การผลิตและค้าขายของที่ระลึก บริการรถเช่า สถานที่จอดรถ เป็นต้น ธุรกิจโรงแรมจึงเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับธุรกิจการท่องเที่ยว หากกล่าวถึงธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ มุ่งให้บริการห้องพักเป็นหลัก ซึ่งมีทั้งรูปแบบการบริการที่ค่อนข้างอำนวยความสะดวกแบบจำกัด แบบประหยัด กระทั่งถึงรูปแบบหรูหรา ทันสมัยอย่างพร้อมเพรียง แต่ละปีโรงแรมทุกระดับจะมีการแข่งขันกันปรับแต่งสถานที่ให้มีความสดชื่นดูใหม่เสมอ และด้วยเหตุนี้ธุรกิจโรงแรม จึงเป็นกลไกหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพของการถูกรุกทางธุรกิจโดยชาวต่างชาติ เพราะปัจจุบัน เช่น โรงแรมจากต่างประเทศเข้ามารับบริหารโรงแรมให้กับโรงแรมไทยทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ในปริมาณที่มากขึ้น

และมีแนวโน้มมากขึ้นเรื่อยๆ “อินเตอร์เนชั่นแนล โฮเทลกรุ๊ป” เช่น โรงแรมที่ใหญ่ที่สุดของโลก (Global Hotel Ranking 2015) ซึ่งมีต้นกำเนิดอยู่ที่ประเทศอังกฤษ ได้เข้ามาบริหารและร่วมทุนโรงแรมในไทยไม่ต่ำกว่า 30 แห่ง ทำให้มีโรงแรมในสังกัดมากกว่า 3,500 แห่ง ใน 100 ประเทศทั่วโลก มีห้องรวมกันมากถึง 534,000 ห้อง ส่วนอีกเครือข่ายที่บุคลากรตั้งแต่ลูกค้าที่ขอความหรูหรา นักธุรกิจ จนถึงนักท่องเที่ยวราคาประหยัด โดยมีแบรนด์ในเครืออย่าง 'Intercontinental' และ 'Crowne Plaza' ด้วยความเป็นเชนที่ใหญ่ที่สุดในโลก จึงส่งผลให้ลูกค้าที่จะเข้ามาพักกับโรงแรมในเครือสูงขึ้นตามไปด้วย นั่นหมายถึงผลประโยชน์ที่นำพอใจของเจ้าของโรงแรม เมื่อเจ้าของโรงแรมพอใจ ก็เกิดการจ้างการบริหารงานต่อ (ปีเตอร์ เฮนลีย์ 2557)

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้โรงแรมไทยในปัจจุบันตกอยู่ในสถานการณ์ยากลำบากมากยิ่งขึ้น โรงแรมที่มีเจ้าของกิจการคนไทยบริหารเองก็จะยิ่งลดลง เพราะจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด แต่ในทางตรงกันข้ามก็ยังมี โรงแรมของไทยที่ได้รับการยอมรับจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่นกลุ่มดุสิตที่ไม่เพียงจะมีโรงแรมในประเทศแล้ว ยังขยายธุรกิจโรงแรมไปในต่างประเทศหลายต่อหลายแห่ง โดยสาขาแรกที่ใช้คือที่ดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ รวมถึงเชนเซ็นทาราของกลุ่มเซ็นทรัล, เซนตรีจิส ของกลุ่มไมเนอร์ ที่มีแผนจะใช้ชื่อของตนข้ามน้ำข้ามทะเลไปบริหารให้โรงแรมและรีสอร์ทต่างชาติด้วยเช่นกัน ซึ่งในภาวะ

การแข่งขันที่รุนแรงกับชนต่างชาติ ทำให้แบรนด์ไทยต้องปรับตัวเองเพื่อให้ทันสมัย และมีความเป็นสากลมากขึ้น (ประกิจ ชินอมรพงษ์ 2555) และจากข้อมูลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่าโรงแรมในพื้นที่กรุงเทพฯ ยังคงมีการขยายการลงทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กโดยเฉพาะในปี 2559 จะเห็นว่า มีจำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นสูงมากถึงร้อยละ 25.7 ซึ่งส่งผลให้ตลาดมีอุปทานห้องพักอยู่ในระดับสูง สำหรับปี 2560 ถึงแม้ภาพรวมการลงทุนจะยังมีอยู่ แต่ก็ยังเป็นไปอย่างระมัดระวัง สะท้อนจากการเติบโตของจำนวนห้องพักรวมทั้งประเทศในช่วง 8 เดือนแรก ปี 2560 (มกราคม-สิงหาคม) เพิ่มขึ้น จำนวน 15,157 ห้อง (ศูนย์วิจัยการท่องเที่ยว 2560)

การเติบโตของธุรกิจโรงแรมทำให้ความต้องการบุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่แรงงานที่มีประสบการณ์ก็มีทางเลือกที่จะทำงานในโรงแรมที่ให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่ดีกว่า ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนแรงงานในธุรกิจโรงแรมอย่างมาก และจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม พบว่าการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังเป็นปัญหาสำคัญ เนื่องจากมีการลาออกจากงานในอัตราที่สูงทั้งพนักงานในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่ใช้ทักษะ (พวงเพ็ญ ชูรินทร์ 2552)

นอกจากนี้ บริษัท อีวีวีท แอสโซซิเอตส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรระดับโลกที่ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์รายงานว่าในปี 2555 ตัวเลขประมาณการอัตราการลาออกจากงาน (Turnover Rate) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะอยู่ที่ร้อยละ 15 ถึงร้อยละ 21 ซึ่งเป็นอัตราที่ค่อนข้างเมื่อเปรียบเทียบกับ อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 8 (ปกกรณ์ ลิมโยธิน 2555) อีกทั้งคริสทอป เลอเฉอน รองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประจำแอดคอร์ดโฮเทล ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และตะวันออกเฉียงเหนือ ยังกล่าวว่า ในปี 2560 นี้แอดคอร์ดโฮเทลในไทยน่าจะต้องการบุคลากรเพิ่ม 1,500 อัตรา สิ่งที่น่าห่วงคือ บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการที่มีทักษะระดับสากล เช่น พนักงานทำความสะอาด พ่อครัวพนักงานแผนกต้อนรับ มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด (คริสทอป เลอเฉอน 2560) ดังนั้นการแก้ไขปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจโรงแรมต้องเข้าใจสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งจะทำให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

สำเร็จสูงสุด (Slattery 2005; Yang 2010; วิโรจน์ ลักขณาอดิศร 2551) การที่บุคลากรตั้งใจจะลาออกจากงาน มีเหตุจากหลายปัจจัย หนึ่งในปัจจัยเหตุเหล่านั้นอาจมาจากการขาดการดูแลและเอาใจใส่จากองค์กร (Hackman & Suttle 1977) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หากองค์กรต่างๆ ถือว่าการดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นหน้าที่ที่นายจ้างพึงกระทำต่อลูกจ้าง โดยไม่เพียงแต่จัดให้ถูกต้องตามบังคับของกฎหมายเท่านั้น ผลก็คือพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (Layer 2009; Koonmee 2010) และในที่สุดองค์กรนั้นก็จะได้รับประโยชน์จากการดูแลคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงาน เช่น อัตราการลาและขาดงานลดลง อัตราการออกจากงานลดลง สามารถลดต้นทุนด้านการบริหาร ไม่เสียโอกาสในการเติบโตของธุรกิจ สามารถเพิ่มระดับคุณภาพการบริการของโรงแรมส่งผลให้ความพึงพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย (Kandasamy & Anceri 2009)

อีกปัจจัยที่สำคัญ คือเรื่องของสวัสดิการและค่าตอบแทน ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของพนักงานและครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นค่าบริการ (Service Charge) สวัสดิการทางสังคม วันทำงาน ชั่วโมงทำงาน วันหยุดพักผ่อน หรือสวัสดิการอื่นๆ สิ่งจูงใจทั้งหลายเหล่านี้ที่กล่าวมา เป็นเพียงส่วนหนึ่งของสิ่งจูงใจอีกหลากหลายประการที่โรงแรมต่างๆ ต้องหาทางสร้างและพัฒนาขึ้นมาควบคู่ไปกับการพัฒนาโรงแรมในด้านอื่นๆ เพราะคุณค่าของโรงแรมเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลัก 2 ส่วนคือ Hardware อันประกอบไปด้วยสินค้าที่มองเห็นและจับต้องได้ กับ Software อันประกอบไปด้วยการบริการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพนักงาน ซึ่งความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการของโรงแรมให้เกิดความแตกต่างจากโรงแรมทั้งหลายนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากมูลค่าเพิ่มทางด้าน Software ที่โรงแรมมีไว้ให้บริการแก่ลูกค้า (การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม 2555) ดังนั้นการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและหลีกเลี่ยงปัจจัยการสูญเสียพนักงาน และการหาวิธีจูงใจให้มีความผูกพัน ตลอดจนพัฒนาระบบทรัพยากรส่วนบุคคล และนำข้อมูลที่น่าจะได้เหล่านี้เสนอให้ธุรกิจโรงแรมได้นำไปประกอบการตัดสินใจ

ใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ไปใช้อย่างยั่งยืนสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุของพนักงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร กับภูมิหลังของพนักงานโรงแรม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน กับความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานโรงแรมจากแผนกการจัดการงานส่วนหน้า แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม แผนกแม่บ้าน ซึ่งเป็นแผนกที่ให้บริการกับลูกค้าโดยตรง โดยเลือกโรงแรมไทยเซเนียงเนื่องจากผู้บริหารในโรงแรมมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริการจัดการธุรกิจโรงแรมได้ ซึ่งมีจำนวน 5 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ โรงแรมนารายณ์ โรงแรมรามาร การ์เดน โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพฯ และโรงแรมโพธิ์วิงส์ กรุงเทพฯ มีจำนวนทั้งสิ้น 960 คน

ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของพนักงานโรงแรมจากจากแผนกการจัดการงานส่วนหน้า แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม แผนกแม่บ้าน ทั้ง 5 โรงแรม โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ตัวอย่างเป็นพนักงานโรงแรมจำนวน 282 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยจึงเพิ่มตัวอย่างอีก 5 % จากตัวอย่างเดิม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงเพิ่มขนาดตัวอย่าง เป็น 300 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละโรงแรมของแต่ละแผนก ต่อประชากรทั้งหมดไปคู่กับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Proportional Stratified Sampling) (บุญธรรม

กิจปริดาบริสุทธิ์ 2551)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรต้น ได้แก่ ภูมิหลังของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ (ช่วง 15-24 ปี ช่วง 25-44 ปี และช่วง 45-64 ปี) ระดับการศึกษา แผนกงาน และตำแหน่ง ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร คือ ปัจจัยจูงใจ 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านเนื้องานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และด้านความเจริญก้าวหน้า ส่วนปัจจัยค้ำจุน 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านนโยบายบริษัทและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ในหมู่พนักงานด้วยกัน ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ด้านการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน ด้านสถานภาพ และด้านความมั่นคงของงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการทำงาน การให้บริการ และการคงอยู่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงาน ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร คือ ปัจจัยจูงใจ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .796 และปัจจัยค้ำจุน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .817 ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .771

ขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีลำดับขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างระบบการให้ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และรางวัลเพื่อให้เกิดความผูกพันทุ่มเทในธุรกิจโรงแรม และกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือว่าตัวแปรใดที่ต้องการศึกษาเพื่อการพัฒนาแบบสอบถาม

2. ศึกษาวรรณกรรมเพื่อกำหนดนิยามของตัวแปรและสร้างแบบสอบถามฉบับร่างเพื่อตรวจสอบเนื้อหาและข้อคำถามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความถูกต้อง ความชัดเจน และความสอดคล้องของวัตถุประสงค์งานวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการวัดผล 1 ท่าน ด้านการโรงแรม 1 ท่าน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูก

ต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา ด้วยการหาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดย IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้

4. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ กับกลุ่มทดลองมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง ซึ่งได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .90

5. นำเครื่องมือนำมาตรวจสอบและจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

1. นำหนังสือจากคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคล ทั้ง 5 โรงแรม เพื่อแนะนำตัวและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานโรงแรมจากแผนกการจัดการงานส่วนหน้า แผนกการบริการอาหารและเครื่องดื่ม แผนกแม่บ้าน ซึ่งเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้งรื้อรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ภูมิหลังของพนักงาน ด้วยความถี่และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และความผูกพันในองค์กร ด้วยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์ของค่าสถิติไคสแควร์ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุของพนักงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม

4. ทดสอบความแตกต่างโดยทดสอบที และทดสอบค่าเอฟ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยวิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร กับภูมิหลังของพนักงาน

5. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน กับ

ความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม

6. การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างช่วงอายุของพนักงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม 2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร กับภูมิหลังของพนักงาน 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน กับความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงแรม จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ค่าตอบแทนผลประโยชน์และรางวัล ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สถิติ ไคสแควร์ การทดสอบที และทดสอบค่าเอฟ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1. อายุมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. พนักงานโรงแรมที่มีแผนกงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร

ปัจจัย	ความผูกพันในองค์กร		
	ประสิทธิภาพการทำงาน	การให้บริการ	โดยรวม
ปัจจัยจูงใจ	.410**	.506**	.447**
ปัจจัยค้ำจุน	.514**	.526**	.532**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันในองค์กร ได้ร้อยละ 47.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบใน

งาน ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ปัจจัยค้ำจุนด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนด้านสถานภาพ (สถานะของอาชีพ) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบในงานและการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และปัจจัยค้ำจุนด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และด้านสถานภาพ (สถานะของอาชีพ)

ปัจจัย	B	S. E.	β	t	Sig.
ปัจจัยจูงใจ					
ความรับผิดชอบในงาน	.243	.092	.185	2.654**	.008
การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	.132	.051	.175	2.571*	.011
ปัจจัยค้ำจุน					
ค่าตอบแทนผลประโยชน์	.165	.054	.230	3.035**	.003
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	.098	.036	.143	2.758**	.006
สถานะของอาชีพ	.158	.076	.185	2.084*	.038

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

1. พนักงานในช่วงอายุที่ต่างกัันนั้นมีการให้เหตุผลและมุมมองต่อสิ่งจูงใจที่ต่างกัันออกไปตามวัยวุฒิและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังที่ Zemke et al. (2000) กล่าวว่า “การที่บุคลากรต่างเจนเนอเรชันกันนั้นมีความคิด ทศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม ตลอดจนมีความต้องการในการดำเนินชีวิตที่ต่างกััน ด้วยความแตกต่างนี้อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรอยู่บ่อยครั้ง”

ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมไทยที่เราัมักจะได้พบเจอหรือได้ยินเกี่ยวกับพนักงานยุคใหม่มีทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัันไปจากเดิม

2. ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยเช่น เงินเดือน อาหาร ชุดยูนิฟอร์ม ประกันสังคม วันหยุดและค่าบริการ นั้นต่างกัันล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน เพราะเนื่องจากว่า เงินเดือน นั้นคือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยทำให้บุคลากรนั้นสามารถที่จะจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานต่อไปได้ หากไร้ซึ่งการให้เงิน

เดือนการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกับ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สถานะ นโยบาย องค์กร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคง และหลักการปกครองที่ผู้บริหารปฏิบัติกับลูกน้องนั่นเอง ดังนั้น องค์ประกอบทางด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) จึงมีหน้าที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานและสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ด้วยความสุขและความคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในลำดับขั้นของ ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาการ ชันธพิต (2558) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจ ปัจจัย ค้ำจุน และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งได้สรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยค้ำจุนด้านค่าตอบแทน (โบนัส) และด้านเงินเดือนว่า ไม่ส่งผลต่อความภักดีในองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเช่นเดียวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน แต่ทว่าด้านสวัสดิการและด้านสภาพแวดล้อมใน องค์กรนั้นส่งผลต่อความภักดีในองค์กร ซึ่งจากงานวิจัยที่ผู้ วิจัยได้อ้างอิงในข้างต้นทั้งที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจ (Motivators Factors) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร นั้นสามารถชี้วัดให้ ทราบได้ถึงปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ในบางประเด็น ที่นอกเหนือไปจากเรื่องเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ล้วนเป็น ปัจจัยหลักที่สำคัญในการตัดสินใจเลือกเข้าไปปฏิบัติงานใน องค์กรใดๆ ก็ตาม ประเด็นเรื่องเงินเดือนหรือค่าตอบแทนนั้นกลับ ไม่ใช่ประเด็นหลักหรือประเด็นที่เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ เกิดความไม่จงรักภักดี ผูกพันองค์กร หรือทำให้เกิดการ มองหางานใหม่ แต่ทว่าสาเหตุที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่ มั่นใจในองค์กรหรือทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นไม่ยอมก ปฏิบัติงานอีกต่อไปนั้นกลับเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ในบางประเด็น เช่น สภาพแวดล้อม เพื่อร่วมงาน นโยบายองค์กร ชื่อเสียงองค์กร อายุงาน ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน หรือความก้าวหน้าก็เป็นได้

3. ด้านช่วงอายุของการทำงาน (Stage of career's Super Theory) ที่ประกอบไปด้วยขั้นสำรวจ (Exploration) ขั้นการสร้างหลักฐาน (Establishment) และ ขั้นชีวิตมั่นคง (Maintenance) นั้นอาจจะมีความสัมพันธ์ กับปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ก็เป็นไปได้ เพราะช่วงอายุของการทำงาน

นั้นหมายถึง การยื่นระยะ การเก็บเกี่ยวประสบการณ์ ความ ต้องการพัฒนาไปยังจุดที่คาดหวังไว้ และช่วงอายุของการทำงานที่ยาวนานนั้นยังสามารถสะท้อนได้ถึงการปรับตัวเข้ากับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่สามารถเข้าไปเติมเต็มให้ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) ไม่ขาดตกบกพร่องจนทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้นั่นเอง ซึ่งเมื่อคนเรานั้นสามารถเติมปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ให้กับตนเองจนมีแนวทางในการสร้างปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) ได้นั้น นั่นจึงหมายถึงการไต่ระดับ ไปแต่ละขั้นเพื่อไปยังจุดหมาย และยังชี้วัดได้ถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง (Job performance) ด้วยการให้บริการลูกค้าที่เข้ามาพักยังโรงแรม (Customer Service) และทำให้องค์กรนั้นเกิดความ ต้องการที่จะรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเอาไว้ต่อไป (Employee Retention)

ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) เป็นเพียง สิ่งที่ตอบสนองเฉพาะรายบุคคลเท่านั้น แต่ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) นั้นเป็นปัจจัยที่ตอบสนองบรรยากาศ ลักษณะทางกายภาพ หรือภาพรวมของสถานปฏิบัติงาน เพราะการปัจจัยจูงใจนั้นคือการให้เป้าหมายกับบุคคลเป็น รายคน แต่สุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนนั้นเป็นสิ่งที่ช่วย สนับสนุนและผลักดันให้การไปยังเป้าหมายของบุคคลนั้น เป็นไปอย่างราบรื่นและยังส่งผลต่อศักยภาพโดยรวมของ องค์กรอีกด้วย ดังนั้นฝ่ายที่มีหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่ เกี่ยวข้องกับภาพรวมขององค์กรควรให้ความสำคัญต่อ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอย่างชัดเจน

2. รูปแบบการกำหนดค่าตอบแทนและผล ประโยชน์ที่สามารถก่อให้เกิดความผูกพันในธุรกิจโรงแรม ควรต้องแยกประเด็นที่สร้างแรงจูงใจออกจากประเด็นที่ช่วย ค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจออกจากกัน เพราะการกำหนดค่า ต่อบแทน รางวัล ผลประโยชน์ให้กับพนักงานนั้นเป็นส่วน ของการสร้างเงื่อนไขเพื่อจูงใจให้กับรายบุคคล แต่การสร้าง ปัจจัยค้ำจุนเป็นการสร้างกรอบให้กับโรงแรมถึงแนวทางใน การกระตุ้นแรงจูงใจด้วยบรรยากาศของระบบการบริหาร จัดการโรงแรมซึ่งมีความแตกต่างด้านเนื้อหาและประเด็น แต่มีผลเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน

3. ฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ ภาพรวมของโรงแรมจะต้องทำการเก็บข้อมูลทั้งในส่วนของ

ข้อมูลปฐมภูมิ อาทิเช่น ข้อมูลรายบุคคลและข้อมูลรายแผนก และข้อมูลทุติยภูมิ อาทิเช่น กรณีศึกษา หรือการสร้างบรรยากาศในองค์กรตามบทความ วารสาร สื่อออนไลน์ หรือการทัศนศึกษาดูงานองค์กรที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานได้อย่างยอดเยี่ยม เช่น บริษัท Google หรือบริษัท Facebook เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา และช่วยเหลือแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดีจาก ผศ.ดร.กนกกานต์ แก้วนุช ประธานกรรมการที่ปรึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ในการทำดุชฎินิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงยิ่งมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (ออนไลน์) 2557 (อ้างเมื่อ 2 มกราคม 2559). จาก <http://www.tat.or.th>.
 การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม. (ออนไลน์) 2555 (อ้างเมื่อ 2 มกราคม 2559). จาก http://www.ihotelguru.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=89:flateware-andglass-es-for-dining-table
 คริสทอป เลอแมอน. โรงแรมยังขาดแคลนแรงงาน(ออนไลน์) 2560 (อ้างเมื่อ 5 มกราคม 2560). จาก <https://www.posttoday.com/biz/news/473869>.
 ธนาคาร ชันธพัต. ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2558.
 บุญธรรม กิจปริตาบริสุทธิ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์, 2551.

ปรกรณ์ ลัมโยธิน. ความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการด้านการบริหารจัดการ. ครั้งที่ 4: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555.

ประกิจ ชินอมรพงษ์. โรงแรมเชนไทยสู้ศึกเชนนอกก่อนสูญพันธ์ (ออนไลน์) 2555 (อ้างเมื่อ 30 ตุลาคม 2558). จาก <http://www2.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000085240>

ปีเตอร์ เฮนลีย์. อนิกซ์ซ่า” ปรับแผน 10 ปี โชว์ผลงาน 6 ปีกำไรพุ่ง 85% (ออนไลน์) 2557 (อ้างเมื่อ 30 ตุลาคม 2558). จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000124520>.

พวงเพ็ญ ชูรินทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ความเครียด และความพึงพอใจ ในงานที่มีผลต่อความคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในเขตภาคใต้ตอนบนภายใต้สถานการณ์ของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ. วารสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์ท่องเที่ยวไทย นานาชาติ. 3 (มิถุนายน 2552):1-15.

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551.

วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว, ศูนย์. สถิตินักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ. (ออนไลน์) 2560 (อ้างเมื่อ 1 มีนาคม 2560). จาก <http://tatic.tourismthailand.org>

GLOBAL HOTEL RANKING. (Online) 2015 (Cited November 15, 2016). Available from: <http://hospitality-on.com>.

Hackman, R. E. and Suttle, L. J. *Improving Life at Work: Behavioral Science Approach to Organizational Change*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing, 1977.

Kandasamy, I. and Ancheri, S. Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2009): 328-337.

- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., and Lee, D.-J. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. **Journal of business research**. 63, 1 (2010): 20-26.
- Layer, J. K., Waldema, K. and Allen, F. The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments. **International Journal of Industrial Ergonomics**. 39 (2009): 413-421
- Slattery, J.P. **Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intentions**. Annual Meeting in Midwest Academy of Management. Northeastern State University, 2005
- Yang, J. T. Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**. 29 (2010): 609-619.
- Zemke, R., and Connellan, T. **E-service: 24 ways to keep your customers--when the competition is just a click away**. American Management Assoc., Inc, 2000.