

ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจ
จะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย
**Structural Equation Model of Factors Influencing
the Hotel Staff in Thailand's Intention to Quit**

ปกรณ์ ลิ้มโยธิน
Pakorn Limyothin

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy in Management
Prince of Songkla University**

2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะ
 ลาออกจากงานของพนักงาน โรงแรมในประเทศไทย
 ผู้เขียน นายปกรณ์ ลิมโยธิน
 สาขาวิชา การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
 (ดร.ชาติ ไตรจันทร์)

.....ประธานกรรมการ
 (ดร.สังวรณ์ ังคระโทก)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....กรรมการ
 (ดร.ชาติ ไตรจันทร์)

.....
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน ลือเกียรติบัณฑิต)

.....กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน ลือเกียรติบัณฑิต)

.....
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ สติธิปัญญา)

.....กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ สติธิปัญญา)

.....กรรมการ
 (ดร.ธีรศักดิ์ จินดาบถ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง
 ของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....
 (ศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ พงศ์ดารา)
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ลงชื่อ.....

(ดร.ชาติ ไตรจันทร์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นายปรกรณ์ ถิมโยธิน)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นายปรกรณ์ ลีโยธิน)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออก
 จากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

ผู้เขียน นายปรกรณ์ ลิ่มโยธิน

สาขาวิชา การจัดการ

ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย โดยเลือกใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) เพื่อนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานโรงแรมในประเทศไทยแบบหลายขั้นตอนจำนวน 903 คนและเก็บข้อมูลจากตัวอย่างด้วยแบบสอบถามทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ผลด้วย LISREL Version 8.8 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเลือกตัวอย่างแบบโหนดบอลล์ (Snowball Sampling) จำนวน 30 คนเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และพนักงานที่มีประสบการณ์ลาออกจากงาน การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปดังนี้ คือ

1. ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างในระดับดี ($\chi^2(df=1454)=5577$, $\chi^2/df=3.835$, CFI=0.99, NNFI=0.98, RMSEA=0.056 (90% CI 0.055-0.058), SRMR=0.050) ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจจะลาออกจากงานได้ร้อยละ 56

2. ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนความสมดุลของชีวิตกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. คุณลักษณะงาน ความเหมาะสมกับงาน นโยบายทรัพยากรบุคคล และการมุ่งเน้นทีมงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าความสมดุลของชีวิตกับงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานเฉพาะกลุ่มพนักงานทั่วไป และความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรเฉพาะกลุ่มหัวหน้างาน

Thesis Title Structural Equation Model of Factors Influencing the Hotel Staff in Thailand's Intention to Quit

Author Mr.Pakorn Limyothin

Major Program Management

Academic Year 2012

ABSTRACT

The objective of this study were to develop a structural equation model of factors influencing the hotel staff in Thailand's intention to quit, using quantitative domain mixed method research. Multi-stage random sampling and snowball sampling was used to acquire a sample of 903 and 30 participants selected from hotel staff in Thailand. The research instrument collected empirical data was 5-point rating scale questionnaires and semi-structured interviews. Quantitative data analyses were conducted using LISREL Version 8.8, while qualitative data analysis were conducted by content analysis.

The results of the study were as follow.

1. The research finding were showed that the purpose model was closed fitted with the data; $\chi^2(df=1454)=5577$, $\chi^2/df=3.835$, CFI=0.99, NNFI=0.98, RMSEA=0.056 (90% CI 0.055-0.058), SRMR=0.050. In all factors can be described the success in intention to quit approximately 56 percent.

2. Four factors had direct influence on the intention to quit included job satisfaction, organizational Commitment, fair compensation and work-life balance. The results revealed that job satisfaction, organizational commitment and fair compensation also had negative values and were at .01 level of significance and work-life balance also had negative values and were at .05 level of significance.

3. Job characteristics, person-job fit, HR policies and team atmosphere had indirect to intention to quit through job satisfaction. Honesty and ethics had indirect effect to intention to quit through organizational commitment. Work-life balance had negative direct effect to intention to quit in non-supervisors group only. Honesty and Ethics had negative indirect effect to intention to quit through organizational commitment in supervisors group only.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากบุคลากรหลายฝ่าย และจากองค์กรหลายแห่ง ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในคณะวิทยาการจัดการ ที่ได้ให้การอบรมแนะนำในหลายแขนงวิชาทั้งด้านวิชาการและการดำเนินชีวิต ตลอดจนถึงความเมตตาและกำลังใจที่มอบให้จนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ชาลี ไตรจันทร์ ประธานกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ที่ให้ความกรุณากับผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางในการพัฒนางานวิจัยที่มีคุณค่ายิ่งนับตั้งแต่เริ่มพัฒนาโครงการวิจัยจนงานวิจัยนี้ได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สงวน ลือเกียรติบัณฑิต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุฑารัตน์ สติรปัญญา กรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าต่อการพัฒนางานวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สังวรณ์ ังคกระโทก และ ดร.ธีรศักดิ์ จินดาบถ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าและได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ Dr. Russell Johnson, Dr. Elizabeth Hiser และ Dr. Laila Hussain จาก Massey University, New Zealand รองศาสตราจารย์ ดร.อาคม ใจแก้ว ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต คณาจารย์และนักวิชาการจากหลายองค์กรที่กรุณาช่วยพัฒนา และตรวจสอบเครื่องมือวัดการวิจัย และให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาเครื่องมือวัดในการทำวิจัยนี้ และขอขอบคุณผู้บริหาร โรงแรมทั่วประเทศในกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้กรุณาช่วยประสานงานการเก็บข้อมูล และต้องขอขอบคุณพนักงาน โรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และได้ให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาดใหญ่ ที่สนับสนุนทุนการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา และขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ครอบครัว รวมถึงลูก ๆ ทั้งสองคนที่ให้กำลังใจทำให้ผู้วิจัยมีความอดทน มานะ บากบั่น ตลอดระยะเวลาในการศึกษา

ปกรณ์ ลิมโยธิน

		หน้า
สารบัญ		
	บทคัดย่อ	(5)
	กิตติกรรมประกาศ	(7)
	รายการตาราง	(10)
	รายการภาพประกอบ	(11)
	บทที่	
1	บทนำ	1
	1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามการวิจัย	5
	1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
	1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
	1.5 ขอบเขตและข้อจำกัดการวิจัย	6
	1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
	1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
	2.1 ธุรกิจโรงแรม	10
	2.2 ความตั้งใจจะลาออกจากงาน	16
	2.3 ความผูกพันต่อองค์กร	26
	2.4 ความพึงพอใจในงาน	36
	2.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร	44
	2.6 คุณภาพชีวิตในการทำงาน	53
	2.7 คุณลักษณะส่วนบุคคล	63
	2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	72
3	วิธีการดำเนินการวิจัย	75
	3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ	75
	- การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	77
- การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
- การวิเคราะห์ข้อมูล	82
3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ	85
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	87
4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน	88
4.2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบการวัดความสัมพันธ์เชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน	95
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	96
4.4 ผลผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน	101
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่ออภิปรายขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	110
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	120
5.1 สรุปผลการวิจัย	121
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	122
5.3 ข้อเสนอแนะ	127
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	145
ภาคผนวก ก. เครื่องมือวัดในการวิจัย	146
ภาคผนวก ข. คุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัย	155
ภาคผนวก ค. คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น	161
ภาคผนวก ง. รายชื่อโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัย	163
ประวัติย่อผู้วิจัย	168

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	สรุปการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสาเหตุและความตั้งใจจะลาออกจากงาน	67
2	ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	75
3	ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง โรงแรมในประเทศไทย	77
4	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	81
5	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	89
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่ง ค่าความเบ้ และค่าองค์ประกอบ ขยายความแปรปรวนของตัวแปร	91
7	จำนวนและร้อยละ จำแนกตามกลุ่มย่อยตามตัวบ่งชี้ของความตั้งใจจะลาออกจากงาน	92
8	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มย่อยของตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากงาน	94
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรในการศึกษาและความตั้งใจ จะลาออกจากงาน	95
10	ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของแต่ละตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม	96
11	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและค่าความเชื่อมั่น	99
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ	100
13	ผลการประมาณค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงาน โรงแรม	103
14	ผลการประมาณค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของกลุ่มหัวหน้างาน	108
15	ผลการประมาณค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของกลุ่มพนักงานทั่วไป	109
16	ข้อมูลทั่วไปกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ	110
17	ผลการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ	118

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	6
2 ศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร	19
3 แบบจำลองการลาออกจากงานของมาวเคย์	21
4 แบบจำลองการลาออกจากงานของโมเบเลย์	22
5 แบบจำลองพฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคลของรอปบิ้นส์	23
6 กระบวนการลาออกจากงานของสเปคเตอร์	23
7 แบบจำลองกระบวนการลาออกของอิริค	24
8 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร	36
9 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรความพึงพอใจในงาน	43
10 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร	53
11 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน	63
12 ความสัมพันธ์กรอบแนวคิดการวิจัย (ตัวแบบที่หนึ่ง)	73
13 ความสัมพันธ์กรอบแนวคิดการวิจัย (ตัวแบบที่สอง)	74
14 ความสัมพันธ์กรอบแนวคิดการวิจัย (ตัวแบบที่สาม)	74
15 ตัวแบบที่หนึ่งของการวัดตัวแปรที่ได้จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์	97
16 ตัวแบบที่สองของการวัดตัวแปรที่ได้จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์	97
17 ตัวแบบที่สามของการวัดตัวแปรที่ได้จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์	98
18 ผลการทดสอบแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย	102
19 ผลการประมาณค่าคะแนนมาตรฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยกลุ่มหัวหน้างาน	106
20 ผลการประมาณค่าคะแนนมาตรฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยกลุ่มพนักงานทั่วไป	107

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความตั้งใจจะลาออกจากการงาน เป็นความคิดสมัครใจที่ต้องการจะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาส เพื่อไปทำงานที่องค์กรแห่งใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพ ในอนาคตอันใกล้ (Nadiri & Tanova, 2010) ดังนั้นความตั้งใจจะลาออกจากการงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพยากรณ์การลาออกจากการงานได้เป็นอย่างดี (Cho, et al., 2009) โดยงานวิจัยเกี่ยวกับการลาออกจากการงานโดยการวิเคราะห์ห่อภิมานพบว่าความตั้งใจจะลาออกจากการงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการลาออกจากการงานจริงสูงถึงร้อยละ 0.45 (Zimmerman & Darnold, 2007) ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลกันมากขึ้น ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน สรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคคล ทั้งนี้ต่างก็มีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ การได้ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด แต่ในขณะเดียวกันองค์กรต่าง ๆ ก็กำลังประสบกับปัญหาการลาออกจากการงานของบุคลากร การลาออกนั้นก่อให้เกิดผลกระทบในหลายๆ ด้าน ทั้งต่อองค์กร กลุ่มทำงาน เพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง (Mowday, et al., 1982)

ในด้านผลกระทบต่อองค์กรนั้น เกิดขึ้นเนื่องจากองค์กรได้ลงทุนในทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก ทั้งด้านงบประมาณค่าใช้จ่าย อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เวลา และบุคลากร เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง ฝึกอบรมพัฒนา เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งลงทุนไปโดยเสียเปล่าจากการลา การขาดงาน ความล่าช้า และปฏิบัติงานที่ไม่เต็มความสามารถของบุคคล (Bartol & Martin, 1983; Karatepe & Uludag, 2007) ดังนั้นเมื่อบุคลากรลาออกจากการงาน องค์กรจึงสูญเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากที่ได้ลงทุนไปแล้ว และต้องเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนครั้งใหม่กับบุคลากรที่ต้องหามาทดแทน (Deery & Iverson, 1996; Manley, 1996) และยังส่งผลให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิมนั้น ชะงักงัน เสียระบบ ขาดความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการทำงานลดลงบางส่วนจนกว่าจะมีบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานแทนจนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cronk, 1994; Lee, 2010)

ในด้านผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานและต่อตนเองนั้น เกิดขึ้นจากกรณีที่พนักงานมีความคิดตั้งใจจะลาออกจากการงาน แต่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนงานมีน้อย ทำให้ต้องทนทำงานต่อไป และไม่สามารถปรับตัวปรับใจใหม่ได้ ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบต่างๆ ที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การขาดงานหรือการมาทำงานสายบ่อยครั้ง ขาดความกระตือรือร้นใน

การทำงานและการทำงานที่ค่อยประสิทธิภาพ จนถึงการเสื่อมถอยลงของสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตใจ (Karatepe & Uludag, 2008) นอกจากนี้ การที่บุคลากรส่วนหนึ่งลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น ยังมีผลในทางทำลายขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ยังทำงานอยู่ในองค์กร และเริ่มคิดถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน คิดถึงโอกาสทางเลือกที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น จะเห็นได้ว่าการลาออกของบุคลากรส่วนหนึ่งจึงเป็นเหมือนสิ่งบอกแนวทาง หรือกระตุ้นให้บุคลากรที่ยังทำงานอยู่คิดถึงการลาออกจากงาน และหากองค์กรมีอัตราการลาออกของบุคลากรสูง จะทำให้องค์กรเสียภาพลักษณ์ บุคคลภายนอกจะรับรู้ว่าการทำงานขององค์กรนั้นขาดความมั่นคง (Slattery, 2005; Yang, 2010)

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย ซึ่งสามารถแสวงเงินตราจากต่างประเทศ ลดการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด และดุลการชำระเงิน รวมถึงสร้างการจ้างงานและกระจายรายได้สู่บุคลากรระดับปฏิบัติการ (Deloitte-Travel Tourism & Leisure, 2004; Dessler, 2006) และยังส่งผลให้เกิดการขยายตัวในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การก่อสร้าง การขนส่ง ภัตตาคาร สินค้าหัตถกรรม และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Getz & Petersen, 2005) ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่าในปี 2551 ทั่วประเทศมีโรงแรมและที่พักจำนวนประมาณ 2,550 แห่ง มีห้องพัก 184,247 ห้อง มีผู้เข้าพักจำนวน 47.8 ล้านคน รายได้รวมกว่า 7.3 หมื่นล้านบาทต่อปี มีบุคลากร 122,726 คน และมีรายได้เฉลี่ย 147,350 บาทต่อคนต่อปี การเติบโตของธุรกิจโรงแรมทำให้ความต้องการบุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่แรงงานที่มีประสบการณ์ก็มีทางเลือกที่จะทำงานในโรงแรมที่ให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่ดีกว่า ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนแรงงานในธุรกิจโรงแรมอย่างมาก (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2546; Vidal, 2007)

บริษัทฮิววิท แอสโซซิเอทส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรระดับโลกที่ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ รายงานว่าในปี 2553 ตัวเลขประมาณการอัตราการลาออกจากงาน (Turnover Rate) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะอยู่ที่ร้อยละ 15-21 ซึ่งเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับเกณฑ์อัตราการลาออกในอุดมคติที่ร้อยละ 2.04 หรืออัตราการลาออกจากงานในอดีตของประเทศไทยที่เคยยอมรับกันได้ที่เคยอยู่ระหว่างร้อยละ 6-10 (ณรงค์ฤทธิ์ ศรีรัตโนภาส, 2549) และจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม พบว่าการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังเป็นปัญหาสำคัญ เนื่องจากมีการลาออกจากงานในอัตราที่สูงทั้งพนักงานในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการที่ใช้ทักษะ (พวงเพ็ญ ชูรินทร์, 2552) การแก้ไขปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจโรงแรมต้องเข้าใจสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จสูงสุด (Slattery, 2005; Yang, 2009; วิโรจน์ลักษณ์อดิศร, 2551)

งานวิจัยในต่างประเทศเรื่องความตั้งใจจะลาออกจากงาน (Intention to Quit) แม้จะไม่ใช่ประเด็นใหม่ แต่นักวิจัยก็พยายามค้นหาสาเหตุเพื่อลดอัตราการลาออกจากงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในช่วงแรกนิยมทำการศึกษาปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กร (Burton & Parker, 1969; Lawler, 1971; Price, 1977; Mobley, 1977; DeCotiis & Summers, 1987) โดยสรุปสามารถแบ่งออกได้ 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล โอกาสการเปลี่ยนงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่งานวิจัยช่วงต่อมาศึกษาถึงความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในธุรกิจโรงแรม โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของความตั้งใจที่จะลาออกจากงานและการลาออกจากงาน (Hom & Griffeth, 1995; Li & Tse, 1998; Susskind, 2000; Kim & Leong, 2005; Karatepe & Uludag, 2007; Karatepe & Uludag, 2008; Vidal, 2007; Chi & Gursoy, 2009; Yang, 2009; Cho, 2009; Wong & Ko, 2009; Lee, 2010; Nadiri & Tanova, 2010, Zhao & Ghiselli, 2010) โดยสรุปจากงานวิจัยในต่างประเทศ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ความเข้มแข็ง และความขัดแย้ง ปัจจัยลักษณะของงานและการสนับสนุนทางสังคม ปัจจัยภายนอกที่มีแรงดึงดูดจากโอกาสของการเปลี่ยนงาน ปัจจัยผลักดันภายในด้านความเบื่อหน่ายการทำงาน วัฒนธรรมภายในองค์กร ความเครียด คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน ความขัดแย้งในงานและครอบครัว และความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพียงการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานในภาพรวม และพบว่ามีระเบียบวิธีเปรียบเทียบโมเดลระหว่างกลุ่มพนักงาน หรือประเภทขององค์กรยังไม่มากนัก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา (Hom & Griffith, 1995; Susskind, 2000; Kim & Leong, 2005; Karatepe & Uludag, 2007; Cho, 2009) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นปัจจัยสำคัญหลักที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ในธุรกิจโรงแรมที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานย่อมมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานการทำงานของโรงแรม สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเป็นผลทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ หรือมีการบอกต่อถึงการบริการที่ดีเยี่ยม จากงานวิจัยของ ยาง (Yang, 2010) พบว่าบุคลากรของโรงแรมที่ขาดความผูกพันต่อองค์กร นำมาซึ่งการบริการที่ไม่ดี มีผลเกี่ยวข้องกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ความคงอยู่ในงาน การขาดงาน และการลาออกจากงานซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

นอกจากความผูกพันต่อองค์กรแล้วงานวิจัยอีกหลายงาน (Li & Tse, 1998; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Vidal, 2007) ชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างกระตือรือร้น เป็นทัศนคติ อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน และส่งผลสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมในการทำงาน ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะเป็นผู้ที่ชอบงานที่ทำอยู่มากกว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานต่ำ (Jewell, 1998) นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงความชอบหรือไม่ชอบต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานดังกล่าวนำไปสู่สภาวะทางจิตใจอันได้แก่ การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะทำงานในโรงแรมต่อไปด้วย (Lee & Way, 2010)

การที่บุคลากรตั้งใจจะลาออกจางาน มีเหตุจากหลายปัจจัย หนึ่งในปัจจัยเหตุเหล่านั้นอาจมาจากการขาดการดูแลและเอาใจใส่จากองค์กร (Hackman & Suttle, 1977) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นเป้าหมายสำคัญของการทำงานของคนในองค์กรเป็นความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมและหน้าที่ตามกฎหมายของทุกองค์กร ไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจโรงแรม พนักงานควรได้รับการดูแลเอาใจใส่ตามสภาพในฐานะนายจ้างกับลูกจ้าง หากองค์กรต่าง ๆ ถือว่าการดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นหน้าที่ที่นายจ้างพึงกระทำต่อลูกจ้าง โดยไม่เพียงแต่จัดให้ถูกต้องตามบังคับของกฎหมายเท่านั้น ผลก็คือพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (Layer, 2009; Koonmee, 2010) และในที่สุดองค์กรนั้นก็จะได้รับประโยชน์จากการดูแลคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงาน เช่น อัตราการลาและขาดงานลดลง อัตราการออกจางานลดลง สามารถลดต้นทุนด้านการบริหาร ไม่เสียโอกาสในการเติบโตของธุรกิจ สามารถเพิ่มระดับคุณภาพการบริการของโรงแรมส่งผลให้ความพึงพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย (Kandasamy & Anceri, 2009)

วัฒนธรรมการทำงานในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (Perceived Organizational Culture) จึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อ เป็นค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร (Peter & Waterman, 1991; Hofstede, 1997) ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์กร การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานขององค์กร เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของพนักงาน มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว จะเลือกรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตรงตามสิ่งที่คาดหวังไว้ และถ้าหากรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรไม่ตรงกับที่เขาคาดหวังไว้เขาจะรู้สึกผิดหวัง และทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กร และพร้อมที่จะลาออกจางาน (Robbins, 2007) เพื่อที่จะไปทำงาน

ยังองค์การอื่น หรือถ้าจำเป็นต้องทนอยู่ในองค์การ ก็ทำงานไปวัน ๆ ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ แต่อย่างใด จึงกล่าวได้ว่า อิทธิพลดังกล่าวสามารถส่งผลกระทบต่อทุกเรื่องในชีวิตการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และแม้แต่การลาออกจากองค์การ (Tepeci, 2002) ดังนั้นผู้บริหารโรงแรมสามารถใช้การรับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางในการบริหารจัดการได้ โดยนำมาประกอบการตัดสินใจเริ่มตั้งแต่การรับพนักงานเข้ามาให้เข้ากันได้กับองค์การ หรือใช้เป็นแนวทางในการรักษา และพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และพัฒนาองค์การให้เกิดประโยชน์ต่อไป (Lee, 2010)

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยนั้นยังไม่พบว่ามีการศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาตัวแปรและความสัมพันธ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยสนใจที่จะสร้างตัวแบบสมการโครงสร้างที่มีประโยชน์ในการอธิบายปัญหาการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ โดยในแต่ละสมการแสดงการเชื่อมโยงของสาเหตุ ตลอดจนสัมพันธ์อิทธิพลระหว่างตัวแปร เนื่องจากพนักงานในธุรกิจโรงแรมมีคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทั้งในส่วนของการศึกษา ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และระดับรายได้ ส่งผลให้โรงแรมเกิดความสูญเสียโอกาสต่าง ๆ ในการทำธุรกิจเมื่อมีพนักงานลาออกจากงานมีความแตกต่างกัน และต้นทุนในการสรรหาบุคลากรทดแทนก็มีความแตกต่างกันด้วยเช่นกัน (Vidal, 2007) โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยอธิบายผลในเชิงปริมาณ เพื่อช่วยอธิบายถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญต่อความตั้งใจที่จะออกจากงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงขององค์การและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการจัดการด้านบุคลากรในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเพื่อค้นหากลยุทธ์ในการพัฒนา และปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ให้มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานต่อไป

คำถามการวิจัย

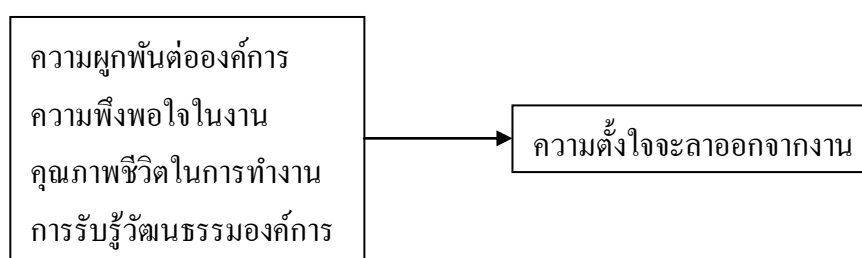
ปัจจัยอะไรที่ทำให้พนักงานในธุรกิจโรงแรมตั้งใจจะลาออกจากงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของพนักงาน โรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยค้นคว้าหาข้อมูลอันประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีข้อสมมติฐานประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน (ภาพประกอบ1)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตและข้อจำกัดการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกของพนักงาน โรงแรมในประเทศไทย โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นพนักงาน โรงแรมในประเทศไทยด้วยแบบสอบถาม การคัดเลือกตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้วิธีการที่อาศัยหลักความน่าจะเป็นด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Method) ในขณะที่การวิเคราะห์เชิงคุณภาพจะคัดเลือกจากตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อให้ได้ตัวแทนจากทุกระดับของโรงแรมในแต่ละภาคกระจายทั่วประเทศ ตัวแปรที่จะศึกษาประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ผู้ประกอบการ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ธุรกิจบริการ หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการวางแผน และบริหารจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในธุรกิจโรงแรม หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อไป

2) นักวิชาการและนักวิจัยอื่น ๆ สามารถเข้าใจแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจจะลาออกจากงานจากตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การประกอบการโรงแรมและเกสต์เฮ้าส์ในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตรา 4 ซึ่งหมายถึง “สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ลักษณะงานของธุรกิจโรงแรมแบ่งสภาพงานเป็น 3 ส่วน คือ งานส่วนหน้า (Front of the House) งานส่วนหลัง (Back of the House) และงานด้านการจัดการ (Management and Executive)

พนักงานโรงแรม หมายถึง บุคลากรประจำที่ปฏิบัติงานในโรงแรมและได้ค่าตอบแทนเป็นรายเดือน โดยปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายงานส่วนหน้า ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายวิศวกรรมและงานซ่อมบำรุง ฝ่ายรักษาความปลอดภัย และฝ่ายอื่น ๆ ตามโครงสร้างการบริหารโรงแรม

ความตั้งใจจะลาออกจากงาน หมายถึง ความคิดต้องการที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานของธุรกิจโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาส เพื่อไปทำงานที่โรงแรมแห่งอื่นหรือเปลี่ยนอาชีพในอนาคตอันใกล้ ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดความตั้งใจจะลาออกจากงานของนาดีรี และ ทาโนวา (Nadiri and Tanova, 2010) มาแปลและปรับให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ข้อคำถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบช่วง (Interval Scale) ประเมิน 5 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุด (5 คะแนน) ถึงไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวกและข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนระหว่าง 3-15 คะแนน โดยผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความตั้งใจจะลาออกจากงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและมีความเชื่อมั่นต่อองค์กร จึงตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป การศึกษานี้ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กรของมอว์เดย์ (Mowday, et al., 1982) นำมาแปลและปรับให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ข้อคำถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบช่วง (Interval Scale) ประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุด (5 คะแนน) ถึงไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวกและข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้

คะแนนรวมระหว่าง 9-45 คะแนน โดยผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานโรงแรมต่อ งานที่รับผิดชอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองทั้ง ทางด้านร่างกายและจิตใจ ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานของแคมแมนน์ และคณะ (Cammann, et al., 1979) แปลและปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทของไทย ประกอบด้วยข้อ คำถาม 3 ข้อคำถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบช่วง (Interval Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่พอใจ สูงสุด (5 คะแนน) ถึงไม่พอใจที่สุด (1 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวกและข้อคำถามทางลบจะ ได้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนรวมระหว่าง 3-15 คะแนน โดยผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็น ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การรับรู้ในค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม และเป็นบรรทัดฐานให้กับบุคลากรในองค์กรนั้น ผู้วิจัยประยุกต์เครื่องมือวัดระดับการ รับรู้วัฒนธรรมองค์กรของเทเปซี (Tepeci, 2002) ซึ่งแบ่งมิติวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย การปรับตัวเข้ากับทีม นวัตกรรม ความยุติธรรมของค่าตอบแทน ความสนใจใน รายละเอียด การให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาบุคลากร ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ และการ มุ่งเน้นในผลลัพธ์ ผู้วิจัยนำแบบวัดดังกล่าวมาแปลและปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทของไทย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อคำถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบช่วง (Interval Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุด (5 คะแนน) ถึงไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนรวมระหว่าง 30-150 คะแนน โดย ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจต่อบรรยากาศ ในการทำงาน โดยได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านความสัมพันธ์ที่สมดุลระหว่างตนเอง กับสภาพแวดล้อม โดยส่วนรวมในการทำงาน ได้ทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะสมกับเกียรติภูมิของ ตนเอง และได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานของตนเอง ส่งผลให้ เกิดความพึงพอใจในการทำงานอันก่อให้เกิดผลดีต่อตนเอง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของ คันดาซามิและอันเซอร์ (Kandasamy and Anceri, 2009) ซึ่งแบ่งมิติของคุณภาพชีวิตไว้ 8 มิติ ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะ งาน ความเหมาะสม ภาพลักษณ์องค์กร นโยบายทรัพยากรบุคคล ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ ทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสมดุลของชีวิตกับงาน และด้านความสัมพันธ์ ระหว่างลูกค้า วิจัยนำมาแปลและปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทของไทย แบบวัดประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 28 ข้อคำถาม ลักษณะเครื่องมือวัดเป็นมาตรวัดแบบช่วง (Interval Scale) 5 ระดับ

ตั้งแต่จริงที่สุด (5 คะแนน) ถึงไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวกและข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนรวมระหว่าง 28-140 คะแนน โดยผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ

คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง รายได้ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ประเภทของงาน ขนาดและระยะเวลาดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อคำถามแบบนามมาตรา (Nominal Scale) และแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องนี้ เพื่อเป็นแนวทางและเป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยนำเสนอเนื้อหาในหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจ โรงแรม (Hotel Business)
2. ความตั้งใจจะลาออกจากงาน (Intention to Quit)
3. ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)
4. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
5. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ (Perceived Organizational Culture)
6. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)
7. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristic)
8. กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business)

ตามพระราชบัญญัติโรงแรมของประเทศไทย พ.ศ. 2547 มาตรา 4 ให้ความหมายของ โรงแรมว่า “สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึงสถานที่พักแรมซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ และไม่รวมถึงสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น” (พรบ. โรงแรม, 2547 อ้างถึงใน อรรถธิกา พงา, 2553, 28) ลักษณะการทำงานของธุรกิจโรงแรม คือ การให้บริการโดยคน แม้ว่าปัจจุบันจะใช้เครื่องจักรมาทดแทนในงานบางส่วน แต่ธุรกิจโรงแรมก็จะเปลี่ยนลักษณะการให้บริการจากคนมาเป็นเครื่องจักรไม่ได้ เนื่องจากงานของโรงแรมมีลักษณะการทำงานต่อเนื่องกัน 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุดเหมือนอย่างเช่นธุรกิจอื่น ๆ โดยทั่วไป จึงต้องมีผู้รับผิดชอบดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โรงแรมจะแบ่งสภาพงานเป็น 3 ส่วน คือ งานส่วนหน้า (Front of the House) งานส่วนหลัง (Back of the House) และงานด้านการจัดการ (Management and Executive) (วันเพ็ญ กฤตผล, 2553) นอกจากนี้สามารถแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานโรงแรมออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายงานส่วนหน้า ฝ่ายอาหาร

และเครื่องคั้ม ฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายวิศวกรรม และงานซ่อมบำรุง ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ส่วนการแบ่งประเภทของโรงแรมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นลักษณะต่าง ๆ คือ

1) จำแนกโรงแรมตามมาตรฐานของโรงแรม

สมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Tourism Authority of Thailand) และสมาคมตัวแทนท่องเที่ยวไทย (Association of Thai Travel Agent) ร่วมกันกำหนดมาตรฐานโรงแรมไทย ซึ่งได้ประกาศใช้เมื่อ 11 เมษายน 2002 โดยยึดแบบตามเกณฑ์จำนวนดาว (★) เพื่อเป็นสัญลักษณ์ในการจำแนกระดับมาตรฐานโรงแรม มาตรฐานดังกล่าวพิจารณาโดยใช้เกณฑ์จากสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจและกฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่มีในประเทศไทย โดยการจัดแบ่งมาตรฐานโรงแรมได้แบ่งเป็นห้าระดับดาว โดยเรียงลำดับมาตรฐานจากระดับมาตรฐานที่น้อยที่สุดคือ 1 ดาว ไปหาระดับมาตรฐานที่มากที่สุดคือระดับ 5 ดาว โดยถ้าโรงแรมได้จำนวนดาว 5 ดาว หมายความว่า “โรงแรมนั้นมีคุณภาพสูงสุดตามมาตรฐานเมื่อเทียบจัดอันดับบริการในกลุ่มธุรกิจโรงแรมด้วยกัน” (อุทัย ต้นละมัย และคณะ, 2547, 34)

2) จำแนกโรงแรมตามทำเลที่ตั้ง

การแบ่งประเภทโรงแรมตามทำเลที่ตั้งสามารถแบ่งได้ 5 ประเภท ประกอบด้วย โรงแรมในเมือง (Center City Hotel / Downtown Hotel), โรงแรมชานเมือง (Suburban Hotel), โรงแรมที่พักตากอากาศ (Resort Hotel), โรงแรมริมทางหลวง (Highway Hotel) และโรงแรมท่าอากาศยาน (Airport Hotel)

3) จำแนกโรงแรมตามจำนวนห้องพัก

การแบ่งประเภทโรงแรมตามขนาดเป็นการจัดแบ่งแบบง่าย ขนาดของโรงแรมขึ้นอยู่กับสถานะทางการเงินของผู้ลงทุน (Sudhir, 2008) การจัดแบ่งตามขนาดและจำนวนห้องพักที่โรงแรมมีอยู่ทั่วไปนิยมแบ่งได้ 4 ประเภทตามจำนวนห้องพัก ได้แก่ โรงแรมขนาดเล็กมีจำนวนห้องพักไม่เกิน 150 ห้อง โรงแรมขนาดกลาง มีจำนวนห้องพัก 151-299 ห้อง โรงแรมขนาดใหญ่ มีจำนวนห้องพัก 300-600 ห้อง และโรงแรมขนาดใหญ่มาก มีจำนวนห้องพักมากกว่า 600 ห้อง ในขณะที่สมาคมโรงแรมไทยจัดแบ่งโรงแรมในประเทศไทยเพียง 3 ประเภท คือ โรงแรมขนาดเล็ก ได้แก่ โรงแรมที่มีห้องพักจำนวนไม่เกิน 100 ห้อง โรงแรมขนาดปานกลาง ได้แก่ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักระหว่าง 100-300 ห้อง และโรงแรมขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงแรมที่มีห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป เช่นเดียวกับการแบ่งโรงแรมที่จัดเก็บข้อมูลโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติที่แบ่งเป็น 3 ประเภท แต่โรงแรมขนาดเล็กมีจำนวนห้องพักไม่เกิน 60 ห้อง โรงแรมขนาดกลางมีห้องพักมากกว่า 60 ห้องแต่ไม่เกิน 150 ห้อง และโรงแรมขนาดใหญ่มีห้องพักมากกว่า 150 ห้องขึ้นไป

4) จำแนกโรงแรมตามอัตราค่าที่พัก

สำหรับการจำแนกประเภทของโรงแรมตามอัตราค่าที่พักในประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย ได้จัดแบ่งไว้เป็น 4 ประเภทตามอัตราค่าเช่าสูงสุดไปจนถึงค่าเช่าต่ำสุด คือ โรงแรมชั้นพิเศษ (Deluxe Hotel) อัตราค่าเช่าห้องละ 5,000 บาทขึ้นไป โรงแรมชั้นหนึ่ง (First Class Hotel) อัตราค่าเช่าห้องละ 3,000-5,000 บาท โรงแรมมาตรฐาน (Standard Hotel) อัตราค่าเช่าห้องละ 1,500-3,000 บาท และโรงแรมประหยัด (Economic Hotel) อัตราค่าเช่าห้องละ 800-1,500 บาท

5) จำแนกโรงแรมตามลักษณะการใช้งานเป็นเกณฑ์

การจำแนกโรงแรมตามลักษณะการใช้งานเป็นเกณฑ์สามารถแบ่งได้หลากหลาย (อรรถिका พังงา, 2553) เช่น โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotel) โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Leisure Hotel) โรงแรมเพื่อให้บริการแก่นักเดินทางโดยรถยนต์ (Motel) โรงแรมเพื่อพักอาศัยระยะยาว (Residential Hotel) โรงแรมเพื่อการพนัน (Casino Hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) โรงแรมเพื่อแขกเข้าพักเป็นเวลานาน (Condominium Hotel) ที่พักในเรือท่องเที่ยว (Cruise Ship) และโรงแรมที่พักตากอากาศเพื่อสุขภาพ (Spa Hotel)

6) จำแนกโรงแรมโดยใช้ลูกค้ำเป้าหมายเป็นเกณฑ์

การจำแนกประเภทโรงแรมตามกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายเป็นการพิจารณาจากกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายหลักที่โรงแรมกำหนดไว้ว่าจะขายให้ลูกค้ำประเภทใด ซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่จะไม่กำหนดกลุ่มลูกค้ำไว้เพียงกลุ่มเดียว ดังนั้น ในการแบ่งประเภทโรงแรมจะดูจากกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายหลักของโรงแรมเป็นเกณฑ์ (Sudhir, 2008) ซึ่งแบ่งได้ 3 ประเภทคือ โรงแรมธุรกิจ (Commercial Hotel) , โรงแรมห้องชุด (Suite Hotel) และโรงแรมหรูหร (Classification by Luxury)

7) จำแนกโรงแรมโดยใช้ระบบการบริหารโรงแรม

การจำแนกประเภทโรงแรมตามรูปแบบการบริหารโรงแรมในปัจจุบันแบ่งได้ 4 ประเภท (Sudhir, 2008) คือ การบริหารงานโรงแรมแบบอิสระ (Independent Hotel) การบริหารโรงแรมแบบเครือข่ายนานาชาติ (International Chain Hotels) การบริหารงานระบบสัมปทาน (Franchise Management) และบริษัทรับทำสัญญาบริหารโรงแรม (Chain Organization/Independent Management Companies)

8) จำแนกโรงแรมแบบอื่น ๆ

การจำแนกประเภทโรงแรมตามรูปแบบอื่น ๆ สามารถแบ่งได้ 7 ประเภท (อรรถिका พังงา, 2553) คือ เซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ (Service Apartment) ไทม์แชร์ (Time-Share / Condo Hotel) แคมป์กราว (Campground) ที่พักสำหรับเยาวชน (Youth Hostels) พาราโดร์ (Paradors) เพนชั่น (Pensions) และโรงแรมทางเลือก (Alternative Hotel)

ทั้งนี้โรงแรมที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยปี 2553 มีจำนวน 193 แห่ง หากจำแนกตามมาตรฐานโรงแรมพบว่า เป็นโรงแรมห้าดาวจำนวน 54 แห่ง โรงแรมสี่ดาวจำนวน 85 แห่ง โรงแรมสามดาวจำนวน 46 แห่ง และต่ำกว่าสามดาวจำนวน 8 แห่ง และหากจำแนกตามจำนวนห้องพักพบว่า เป็นโรงแรมขนาดเล็กจำนวน 49 แห่ง โรงแรมขนาดปานกลางจำนวน 80 แห่ง และโรงแรมขนาดใหญ่จำนวน 64 แห่ง และสุดท้ายหากจำแนกตามอัตราค่าที่พักพบว่า เป็นโรงแรมชั้นพิเศษจำนวน 46 แห่ง โรงแรมชั้นหนึ่งจำนวน 34 แห่ง โรงแรมมาตรฐานจำนวน 53 แห่ง และโรงแรมประหยัดจำนวน 26 แห่ง นอกจากนี้มีโรงแรมที่อัตราค่าเช่าห้องพักต่ำกว่า 800 บาท มีจำนวน 11 แห่ง และโรงแรมที่ไม่เปิดเผยข้อมูล หรือไม่สามารถหาข้อมูลอัตราค่าเช่าห้องได้จำนวน 23 แห่ง

ลักษณะของธุรกิจโรงแรมแม้จะมีรูปแบบโดยรวมไม่แตกต่างจากธุรกิจบริการ โดยทั่วไปมากนัก แต่ปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมากในปัจจุบันประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ลูกค้าของโรงแรม (Hotel Guest) การจัดการ (Management) และ พนักงาน (Employees)

1) ลูกค้าของโรงแรม (Hotel Guest) การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นผู้บริหารโรงแรมจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในโรงแรมและลูกค้าภายนอกโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และชี้ให้บุคลากรเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า โดยความต้องการขั้นพื้นฐานของลูกค้าที่มาใช้บริการประกอบด้วย ความปลอดภัยในโรงแรมความปลอดภัยจากการใช้สินค้าและบริการของโรงแรม ความสะอาดความสะอาดสบายในห้องพัก และบริการอย่างมืออาชีพด้วยจิตใจที่พร้อมให้บริการ (Service Mind) การตัดสินใจต้องมีความชัดเจนในเรื่องปริมาณของความต้องการที่พักในพื้นที่นั้น ซึ่งมีปัจจัยความสำคัญมากหลายปัจจัยที่จะต้องพิจารณา สิ่งสำคัญคือ การวิเคราะห์ปริมาณความต้องการห้องพักของลูกค้า ค่าเฉลี่ยระยะวันพักของลูกค้า เป็นต้น

2) การจัดการ (Management) คือ กระบวนการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการนี้มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารโรงแรมจำเป็นที่จะต้องนำเอาแนวคิดการจัดการมาประยุกต์ใช้กับแผนกบริการงานส่วนหน้า ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการจะช่วยทำให้มีระบบการบริหารงานที่ดี สร้างประสิทธิผลของงาน สามารถบริหารทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ เกิดการประสานความร่วมมือ และสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดของภารกิจของโรงแรมควรสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทและหน้าที่ของการจัดการ ภารกิจของโรงแรมจะแสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นของโรงแรมได้เมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่น ๆ ดังนั้น รายละเอียดของภารกิจจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร โรงแรม หรือผู้จัดการในการ

สร้างคุณค่าให้กับโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มีความทันสมัย กลยุทธ์การตั้งราคาที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา ระบบการควบคุมต้นทุนแรงงานให้เหมาะสมและการพัฒนาทักษะของพนักงาน และระบบการควบคุมต้นทุนพลังงานให้เหมาะสม ทั้งในส่วนของพื้นที่สาธารณะ และบริเวณห้องพักแขก โดยเฉพาะเมื่อไม่มีแขกเข้าพัก (Gray & Liguori, 2003)

3) พนักงาน (Employees) คือกลไกสำคัญสำหรับการส่งมอบบริการ ดังนั้นการกำหนดภารกิจขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของตัวพนักงานที่มีต่อลูกค้าและโรงแรม การกำหนดการจัดการ และวิธีการให้เหมาะสมกับพนักงาน เพราะในทางปฏิบัติแล้วพนักงาน คือ บุคคลที่รับเอาภารกิจ และนโยบายรวมไปถึงแนวทางที่ผู้บริหารโรงแรมกำหนดไปใช้ในกระบวนการส่งมอบการบริหาร อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญของการพัฒนาโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ คือการขาดแคลนแรงงานซึ่งไม่เพียงพอต่อความต้องการในหลาย ๆ พื้นที่อุตสาหกรรมโรงแรมเติบโตเร็วมาก เป็นผลให้เกิดความต้องการแรงงานที่เกินอุปทานที่มีอยู่ (สุมาลี ปิตยานนท์, 2539) โดยเฉพาะการขาดแคลนในระดับหัวหน้างานขั้นต้น (Supervisor) และผู้บริหารงานระดับกลาง (Middle-Management) ก่อนจะดำเนินการโครงการพัฒนาโรงแรมใหม่ จะต้องมีการพิจารณาถึงแหล่งในการหากำลังคนด้วย และถึงแม้ว่าจะมีแรงงานด้านอุตสาหกรรมโรงแรมเพียงพอต่อความต้องการแล้ว ควรจะคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง และผลประโยชน์ตอบแทนด้วย เพราะสภาพการณ์ของอุตสาหกรรมโรงแรมหรือของประเทศอาจจะส่งผลต่ออัตราเงินเดือนเดือนที่สูงกว่าปกติได้ นอกจากนี้คุณภาพของแรงงานจำเป็นต้องนำมาพิจารณาด้วย ไม่ใช่เพียงเพราะอาจทำให้คุณภาพต่ำลง และอาจทำให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อธุรกิจได้เท่านั้น แต่เป็นเพราะต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดหวังอาจเกิดขึ้นได้ในการอบรมพนักงานให้มีคุณภาพ (เกียรติ สิมะกูร, 2553)

ในอดีตเจ้าของโรงแรมหรือผู้จัดการทั่วไปเป็นคนคัดเลือกหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ด้วยตนเอง และหัวหน้าฝ่ายก็จะเลือกพนักงานของตัวเอง ทุกวันนี้วิธีการแบบนี้ก็ยังคงใช้อยู่ในโรงแรมเล็ก ๆ แต่ในโรงแรมส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้น การจัดการเรื่องการลาต่าง ๆ กฎหมายแรงงาน สภาพภาพ ผลประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น ค่าจ้างเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรแทนคน และงานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ มีผลต่อการเติบโตของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในโรงแรมส่วนใหญ่ (Gray & Liguori, 2003) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ได้ทำการจ้าง วางนโยบายแรงงานหรือกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ของพนักงานโรงแรม หน้าที่ความรับผิดชอบในการจ้างขั้นสุดท้ายตกอยู่ในมือของหัวหน้าฝ่ายทั้งหลาย ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้วางนโยบาย และทีมบริหารเป็นผู้กำหนดหน้าที่ของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะสมาชิกคนสำคัญของทีมบริหารมีหน้าที่ช่วยแนะนำ และทำให้หน้าที่ดังกล่าวถูกต้องเป็นทางการ ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการจัดการตีความ และดำเนินงานในหน้าที่เหล่านี้ให้ลุล่วงไป งานส่วนใหญ่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ของธุรกิจโรงแรมไม่แตกต่างจากองค์กรอื่น แต่มีขั้นตอนหลักเกี่ยวกับการพนักงานของโรงแรม แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1) การพนักงานในช่วงเริ่มต้นจัดตั้งโรงแรม ซึ่งเป็นช่วงเริ่มแรก que ผู้บริหารจะเป็นผู้วางแนวทางนโยบายแรงงานของโรงแรม ค่าจ้างแรงงาน จำนวนชั่วโมง สภาพการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับพนักงาน ต้องแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ นโยบายเหล่านี้ต้องยืดหยุ่นปรับเข้าได้กับสภาพท้องถิ่น

2) การพนักงานเพื่อเตรียมการสำหรับสภาพการเข้า-ออกของพนักงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง ในช่วงเปิดโรงแรมใหม่ ๆ มักมีคำแนะนำให้รับพนักงานเกินจำนวนเข้าไว้โดยมีเหตุผล 2 ประการคือ ประการแรก ในช่วง 2-3 เดือนแรกของการดำเนินงาน โรงแรมอาจจะต้องบริการลูกค้าโดยใช้พนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ และประการที่สอง เพื่อเป็นการให้โอกาสหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ในการปรับสภาพร่วมทำงานกับพนักงาน ปรับเปลี่ยนพนักงานที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไร้ประสิทธิภาพและไม่ใช่ที่ต้องการออกไป รวมทั้งประสานทีมงานจำเป็นต่อการดำเนินงานในโรงแรมให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นจึงมีเรื่อง que ผู้บริหารระดับสูงต้องตัดสินใจอยู่ 2 เรื่อง คือ หนึ่งเรื่องเกี่ยวกับจำนวนพนักงานที่จะจ้าง จำนวนพนักงานที่จำเป็นในช่วงเปิดโรงแรม และจำนวนพนักงานที่ต้องการให้เป็นพนักงานประจำ และสองคือเรื่องเกี่ยวกับการทบทวนจำนวนพนักงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณธุรกิจของโรงแรมเป็นหลัก เมื่อได้ตัดสินใจแล้วก็จะออกเป็นนโยบายเพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการต่อไป

สำหรับอนาคตของธุรกิจโรงแรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแนบแน่นกับปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังขยายตัวในวงกว้างประกอบด้วย (เกียรติ สิมะกูร, 2552: 44)

1) ความไม่แน่นอนที่ขึ้นอยู่กับแหล่งพลังงานทางเศรษฐกิจเป็นส่วนใหญ่ หลังจากการก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์แล้ว การสับเปลี่ยนแหล่งพลังงานโดยปกติเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้

2) ความยากลำบากที่เพิ่มมากขึ้นในการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มให้เกิดผลกำไร

3) ต้นทุนแรงงานที่มีทักษะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยปราศจากการเพิ่มผลผลิตที่ตามมา

4) การขยายตัวของขนาดโรงแรมและการเพิ่มจำนวนห้องพัก ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้าต่อกระบวนการลงทะเบียนเข้าพัก และการคืนห้องพักรวมทั้งความล่าช้าในการจัดการกับกระเป๋าสัมภาระ การบริการในห้องพัก และการบริการส่วนใหญ่อื่น ๆ

5) การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นระหว่างโรงแรม ส่งผลให้เกิดความจำเป็นต้องมีการลดราคายานานใหญ่เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

ในการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหเหล่านี้ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องตอบสนองต่อปัจจัยมากมายทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างยิ่ง

ความตั้งใจจะลาออกจากงาน (Intention to Quit)

ความตั้งใจจะลาออกจากงาน เป็นความคิดสมัครใจต้องการที่จะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาส เพื่อไปทำงานที่องค์กรแห่งใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพในอนาคตอันใกล้ (Nadiri & Tanova, 2010) ดังนั้นความตั้งใจจะลาออกจากงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพยากรณ์การลาออกจากงานได้เป็นอย่างดี (Cho, et al., 2009)

1. ความหมายของการลาออก และความตั้งใจจะลาออกจากงาน

พิกเกอร์และเมเยอร์ (Pigors & Meyers, 1973) ได้ให้ความหมายการลาออกว่า หมายถึง การเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลง (Movement) ของบุคลากรในการเข้าและออกจากองค์การ โดยครอบคลุมการเข้าทำงาน (Job Accessions) และการออกจากงาน (Job Separations) ไพร์ซ (Price, 1977) ให้ความหมายถึงระดับของการเคลื่อนไหว โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ส่วน เซย์เลสและสตราสส์ (Sayless & Strauss, 1977) ให้ความหมายถึงการสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน และการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน หรือการเข้าทำงานหรือออกจากงานของบุคลากรในองค์การ สำหรับการเข้าทำงานมีความหมายหมุนเวียนทำงานที่เกิดขึ้นโดยที่พนักงานสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งโดยหลีกเลี่ยงได้ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงได้มักเกิดในรูปที่นายจ้างควบคุมเรื่องของเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป สำหรับการออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่ ความเจ็บป่วย การเกษียณอายุงาน การตาย และการตั้งครุฑ เป็นต้น ขณะที่ อาร์โนลด์และเฟลด์แมน (Arnold & Feldman, 1982) ให้ความหมายว่าเป็นความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Intention to Quit) และความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่ (Intention to Search Alternatives)

การศึกษาถึงการลาออกจากงานโดยตรงนั้นเป็นการศึกษาย้อนหลังถึงสาเหตุของการลาออก ทำให้มีตัวแปรแทรกซ้อนมาก และการเก็บข้อมูลค่อนข้างยุ่งยาก การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่จึงมักศึกษาจากผู้ที่มีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเพื่อจัดตัวแปรแทรกซ้อน และเพื่อความสะดวกในการเก็บข้อมูล (จารุพร แสงเป่า, 2542) นอกจากนี้ความตั้งใจจะลาออกจากงานยังเป็นตัวแปรที่สำคัญในการคาดการณ์การลาออกจากงานจริง (Hom & Griffeth, 1995; Chen, 2006) โดยมาวเดย์ และคณะ (Mowday, et al., 1982) ให้ความหมายของความตั้งใจจะลาออกจากองค์การว่า หมายถึง ความต้องการ หรือความตั้งใจของบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และอิทธิพลที่ไม่

เกี่ยวข้องกับการทำงานในอันที่จะเปลี่ยนแปลงหรือออกจากงานที่ทำอยู่ ส่วนโมลเบย์ (Mobley, 1982) ให้ความเห็นว่าความตั้งใจลาออกจากงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของกระบวนการลาออก ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่พฤติกรรมลาออก เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และเป็นตัวทำนายการลาออกของบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของสตีล (Steers, 1991) ที่ให้ความหมายของความตั้งใจลาออกจากงานว่า เป็นความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมลาออกจากงานในอนาคต ส่วนมุลเลอร์ (Mueller, 1990) ให้ความหมายในเชิงความสัมพันธ์ว่า ความตั้งใจจะลาออกเป็นผลมาจากความผูกพันกับองค์กรที่ลดน้อยลง และเป็นผลมาจากอิทธิพลของความไม่พึงพอใจในงาน ส่วนเท็ดและเมเยอร์ (Tedd & Meyer, 1993) ให้ความหมายการออกจากงานว่าการเลิกจ้างการทำงานให้กับบริษัท และความตั้งใจจะลาออกจากงาน เป็นความคิดที่จะหาทางลาออกจากการทำงานในปัจจุบัน และมีความคิดที่จะหางานอื่นทำด้วย ในขณะที่ราฮิมและเซนนิค้า (Rahim & Psenicka, 1996) ให้ความหมายความตั้งใจจะลาออกจากงานว่าเป็นความรู้สึกที่อยากออกจากงาน (Propensity to Leave a Job) และโคเฮน (Cohen, 1997) ให้ความหมายว่าเป็นความคิดที่จะผละออกจากการทำงาน (Withdrawal Cognition)

ในช่วงต่อมา เบรดเลสและวาทราส (Beadles, et al., 2000; Watrous, et al., 2006) ให้ความหมายความตั้งใจจะลาออกของพนักงานว่า เป็นความต้องการที่จะหยุดการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความชะงักงัน และส่งผลให้เป็นข้อจำกัดขององค์กร สอดคล้องกับคอง (Kong, et al., 2004) ที่ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความตั้งใจของพนักงานในการที่จะลาออกจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่โดยสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการถูกไล่ออกจากงาน และความตั้งใจจะลาออกจากงานเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดในกระบวนการผละออกจากงาน (Withdrawal Process) ส่วนคาราเทป และอูแดค (Karatepe & Uludag, 2007) ให้ความหมายถึงความต้องการจะเปลี่ยนสถานที่ทำงานเพื่อไม่เกิดความขัดแย้งในงานและชีวิตครอบครัว ในขณะที่ชา (Cho, 2009) ให้ความหมายถึงความน่าจะเป็นในระยะเวลาอันใกล้ที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่ หรือความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ที่น่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่างานที่ทำอยู่ สอดคล้องกับนาดีรีและทานอวา (Nadiri & Tanova, 2010)

จากความหมายดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ความตั้งใจจะลาออกจากงานของบุคลากรธุรกิจโรงแรม หมายถึง ความคิดต้องการที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานของธุรกิจโรงแรมที่ตนปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาส เพื่อไปทำงานที่โรงแรมแห่งอื่น หรือเปลี่ยนอาชีพในอนาคตอันใกล้

2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมอค์การ

โดยทั่วไปแล้วการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร และพฤติกรรมมอค์การไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็น

แนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษานี้ทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกัน อย่างไรก็ตามทั้ง 2 ส่วนมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง คือ เมื่อเราพูดถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรเรามักจะหมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่อยู่ในสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อเราพูดถึงพฤติกรรมองค์กร เรามักจะมองในแง่ของกลุ่ม (Group) การทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้ง และแบบฉบับปฏิสัมพันธ์ (Interaction) เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร การอธิบายปรากฏการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ มาประกอบ เมื่อพิจารณาในข้อเท็จจริงแล้ว การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่กลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคล เราจึงไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์กรได้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมองค์กรได้คตินั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์กรเองไม่ว่าจะเป็นบทบาท หน้าที่ ตลอดจนบรรยากาศในองค์กรก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย (ภาพประกอบ 2)

พฤติกรรมองค์กรมีลักษณะเป็นวิทยาการ (Interdisciplinary) อันได้แก่ การผสมผสาน และการประยุกต์ความรู้ทางสังคมศาสตร์ และศาสตร์สาขาอื่น ๆ เข้าด้วยกัน วิชานี้จึงมีคุณค่า และมีความสำคัญ เพราะสามารถนำทฤษฎี และแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์ที่ศึกษากันในวิชาอื่น ๆ โดยเฉพาะในหมวดสังคมศาสตร์ มาใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหาร ความรู้เหล่านี้ช่วยขยายโลกทัศน์ของผู้ศึกษาให้พิจารณาปัญหาจากแง่มุมต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน และขยายขอบเขตการมองได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้เราเข้าใจมนุษย์มากยิ่งขึ้น และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหา และวางแบบฉบับพฤติกรรมที่ต้องการได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

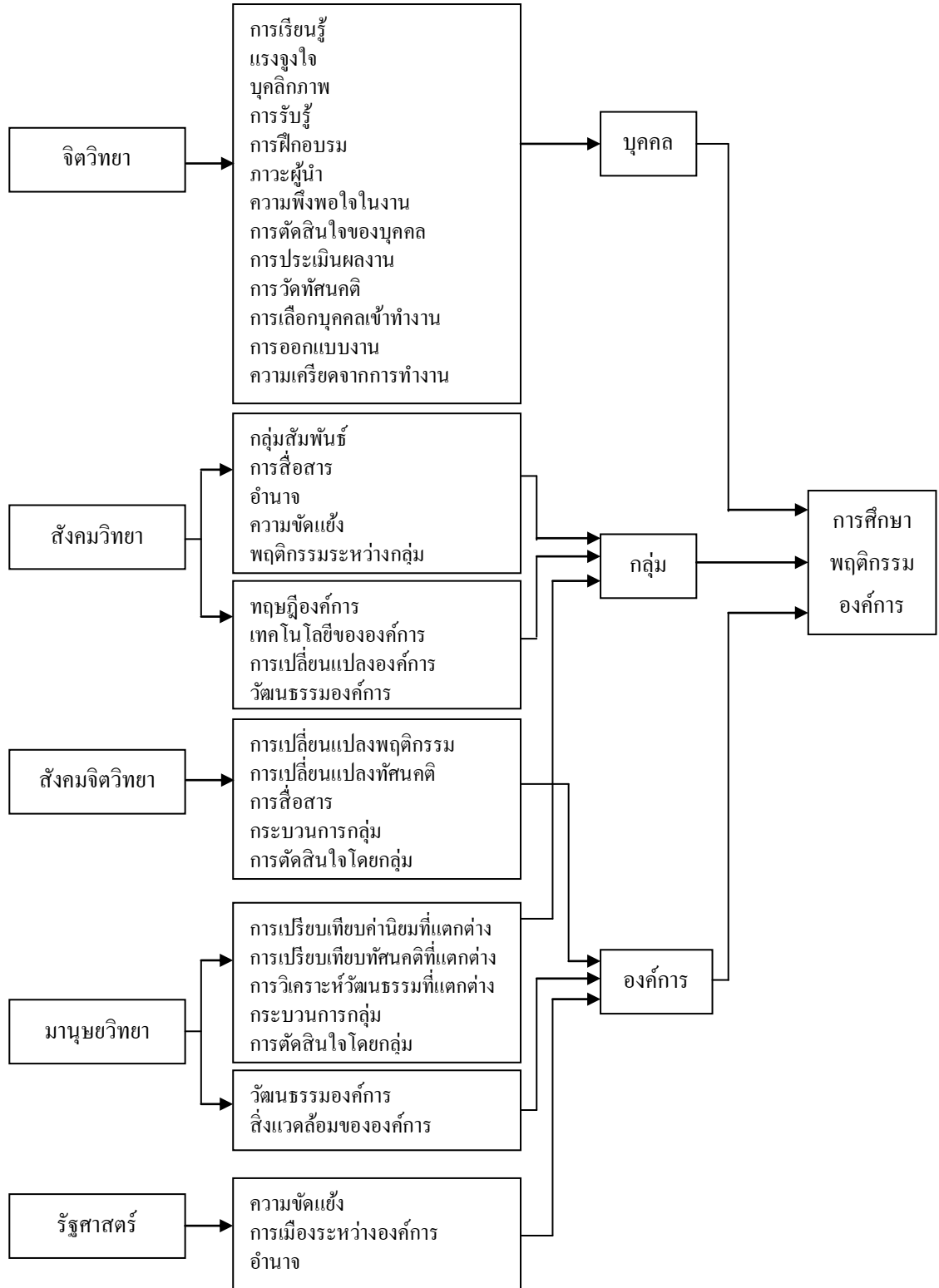
การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นในองค์กรได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม การศึกษาพฤติกรรมองค์กรโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ จะมีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา สังคมจิตวิทยา มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์ เชื่อมโยงกัน

ศาสตร์ทาง
พฤติกรรมศาสตร์

การใช้อธิบาย

ระดับการวิเคราะห์

ผลลัพธ์



ภาพประกอบ 2 ศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร (Robbins, 2007)

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่า แนวทางที่ใช้อธิบายความตั้งใจจะลาออกจากงานนั้น ผู้วิจัยได้เลือกแนวทางการศึกษาด้านจิตวิทยามาใช้ในการวิจัยนี้ เพราะสามารถอธิบายได้ครอบคลุมในปัจจัยต่าง ๆ ที่จะนำมาศึกษา และเลือกทฤษฎีแรงจูงใจเป็นทฤษฎีหลักในการอธิบายความตั้งใจจะลาออกจากงาน การจูงใจเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายบางอย่าง เราเห็นว่าบุคคลที่มีการจูงใจจะมีพลังและความพยายามในการแสดงออกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้และเข้าใจหลักการและเทคนิคจูงใจ เป้าหมายขั้นพื้นฐานของการจูงใจทางการจัดการประกอบด้วย 3 เป้าหมายคือ หนึ่งเพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้ร่วมงานกับองค์กร สองเพื่อกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงาน และสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และสามเพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร (Sheldrake, 2003) ซึ่งมีทฤษฎีที่สำคัญแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา และกลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ

กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาจะกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางจิตวิทยา คือ พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ดังนั้นการจูงใจจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อทราบว่าคุณสมบัติต่าง ๆ ของมนุษย์มีอะไรบ้าง และสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ตามที่ต้องการ จากแนวคิดดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้มีความพยายามค้นหาลักษณะความต้องการของมนุษย์ และวิธีการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร ในขณะที่กลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ แตกต่างจากทฤษฎีเชิงเนื้อหา เนื่องจากการจูงใจตามทฤษฎีเชิงเนื้อหาสามารถทำสำเร็จผลได้ในขั้นตอนเดียว คือ การตอบสนองความต้องการ แต่ทฤษฎีเชิงกระบวนการ เสนอแนวคิดว่าการจูงใจเป็นกระบวนการทางความคิดและจิตเจ้านั้นคือ การจูงใจจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้รับการจูงใจผ่านกระบวนการทางความคิดและจิตเจ้านั้นขั้นตอนต่าง ๆ ครบถ้วนแล้ว (Mill, 2007)

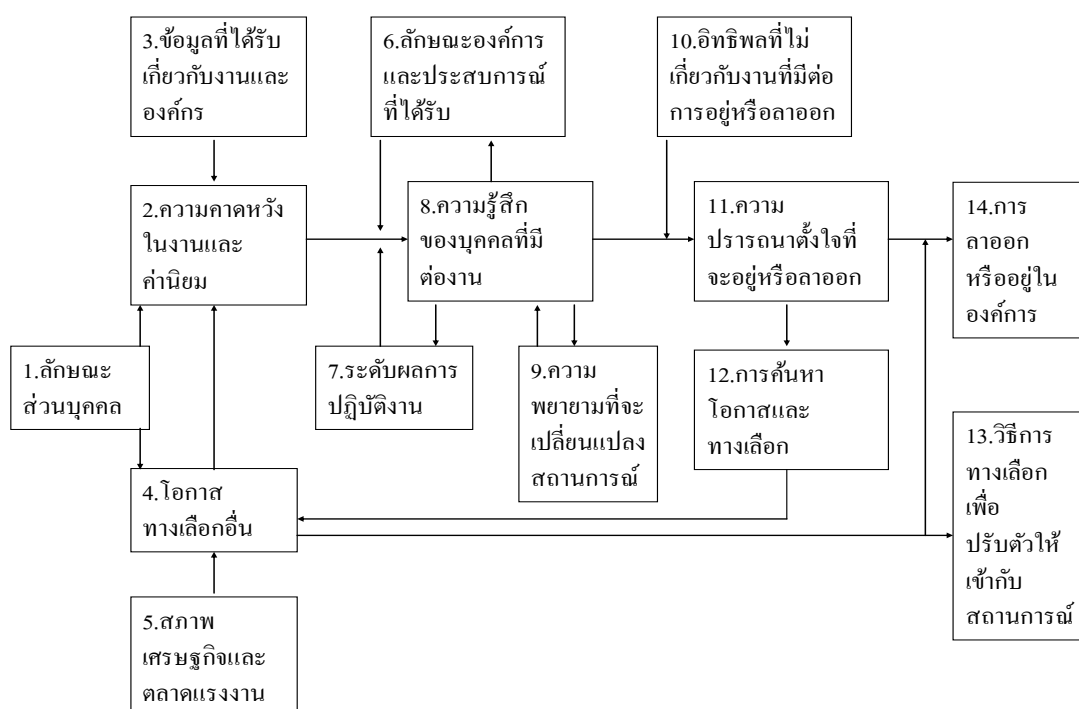
จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า หัวใจสำคัญของการศึกษาการจูงใจคือ เราต้องสามารถประสานหรือบูรณาการทฤษฎีและมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ และพฤติกรรมของบุคคลให้เข้ากัน รวมทั้งสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในองค์กรปัจจุบันที่ต้องการให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มที่ทั้งร่างกายและจิตใจ (Locke, 1991) ในขณะที่นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรหลายท่านได้สร้างแบบจำลอง และเครื่องมือวัดเพื่ออธิบายความตั้งใจจะลาออกจากงาน ประกอบด้วย มาวเดย์ และคณะ (Mowday et. al., 1982) ซึ่งนำทฤษฎีสองปัจจัยมาเป็นต้นแบบในการสร้างแบบจำลองความตั้งใจที่จะคงอยู่ หรือลาออกจากองค์กร เป็นผลมาจาก 2 ปัจจัย โดยปัจจัยแรกเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน (Affective Responses to the Job) สามารถนำไปสู่พฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกและก่อให้เกิดพฤติกรรมการลาออกได้ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อ

องค์การ (Organizational Commitment) ความผูกพันต่องาน เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกัน ความรู้สึกเหล่านี้ ก็สามารถช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน ในขณะที่ปัจจัยต่อมาคือ ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Non-work) เช่น การทดลองงาน ความต้องการแรงงาน ความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว การฝึกงาน ฯลฯ เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่ม หรือลดความตั้งใจที่จะลาออก หรือคงอยู่ต่อในองค์การของพนักงานได้ นอกจากนี้ มาวเดย์ยังกล่าวอีกว่า ความตั้งใจที่จะลาออกมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ลักษณะ (ภาพประกอบ 3) ได้แก่

1) พฤติกรรมการลาออกโดยตรง พนักงานจะตัดสินใจลาออกโดยทันที หากเกิดความรู้สึกที่ต้องการจะลาออก แม้ว่าจะยังไม่มีทางเลือกอื่นรองรับก็ตาม

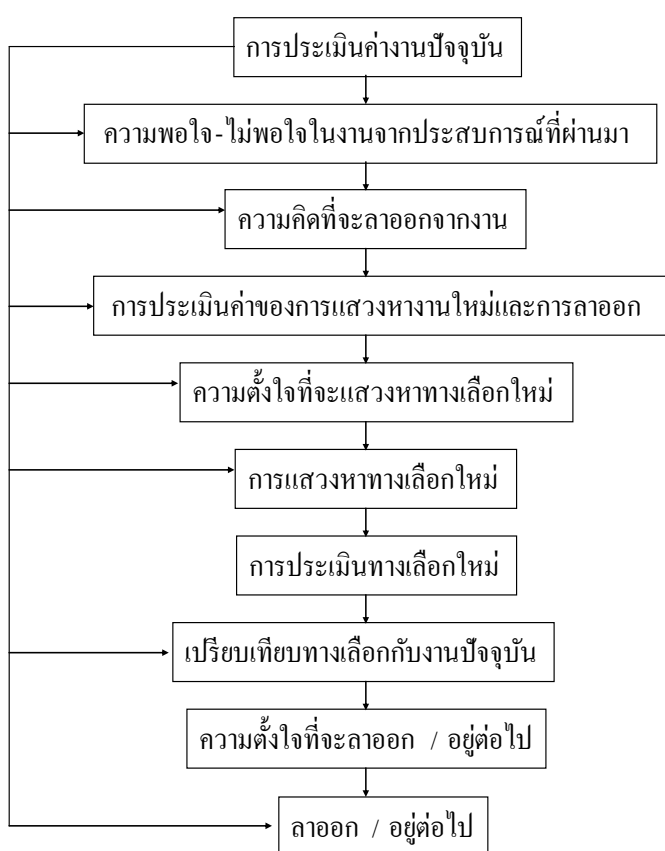
2) พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก พนักงานก็จะพยายามหาทางเลือกอื่นมารองรับตอนที่ลาออกไปจากองค์การเดิม เพื่อจะได้ไม่ต้องกลายเป็นผู้ว่างงานหลังจากลาออกจากงานไปแล้ว แต่โอกาสที่จะค้นหาทางเลือกนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปของพนักงาน รวมทั้งขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงานด้วย

3) พฤติกรรมด้านอื่น ๆ เมื่อพนักงานทราบว่าตนเองไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ตนปรารถนาได้ หรือมีทางเลือกน้อย พนักงานก็จะยังคงไม่ลาออกจากองค์การ แต่จะมีพฤติกรรมอื่นเกิดขึ้นแทน เช่น การขาดงาน การเฉื่อยงาน การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเองเพื่อลดความวิตกกังวล และความคับข้องใจที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์การได้



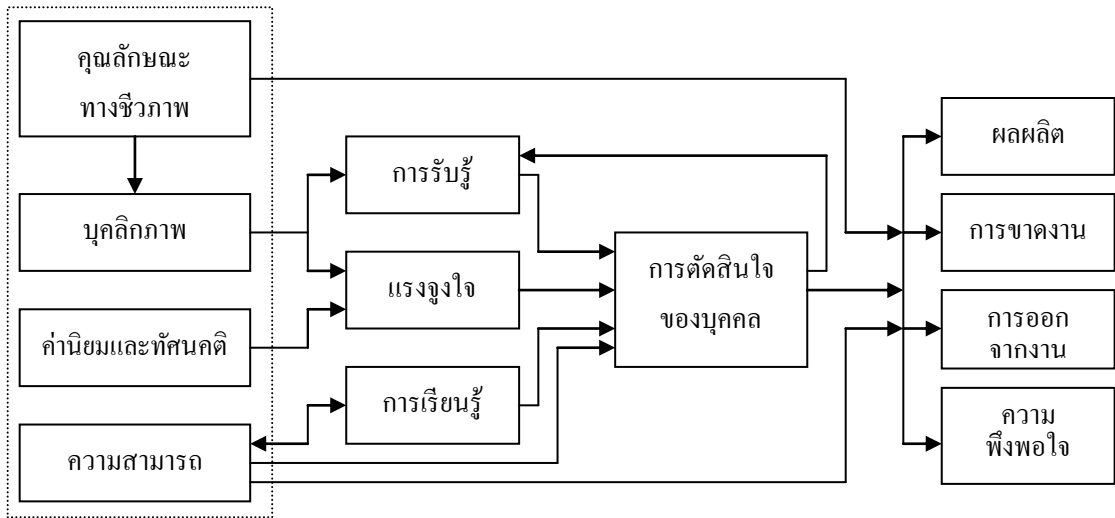
ภาพประกอบ 3 แบบจำลองการลาออกจากงานของมาวเดย์ (Mowday, et al., 1982)

ส่วนโมเบลีย์ (Mobley, et al., 1982) ได้สร้างแบบจำลองที่อธิบายถึงกระบวนการของการลาออก ที่มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจในงานที่จะนำไปสู่การลาออกในที่สุด โดยโมเบลีย์ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่าความไม่พึงพอใจจะก่อให้เกิดความคิดที่จะลาออก ความตั้งใจที่จะค้นหาทางเลือก ความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออก และสุดท้ายก็คือ การลาออกจากองค์กรจริง ๆ ในแบบจำลองของ Mobley มุ่งความสนใจไปที่ความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกของพนักงาน รวมทั้งลักษณะส่วนบุคคล องค์กร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงบทบาทของการรับรู้ ความคาดหวัง และความสามารถในการหาทางเลือกใหม่ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจลาออก (ภาพประกอบ 4)



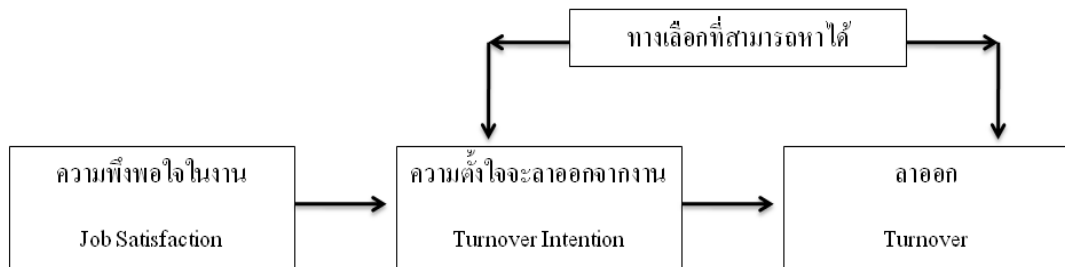
ภาพประกอบ 4 แบบจำลองการลาออกจากงานของโมเบลีย์ (Mobley, et al., 1982)

ในขณะที่โรบบินส์ (Robbins, 1993) ได้สร้างแบบจำลองพฤติกรรมองค์กรระดับบุคคล โดยตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางชีวภาพ (อายุ เพศ สถานภาพสมรส) บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถของปัจเจกบุคคล รวมทั้งการรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (ภาพประกอบ 5)



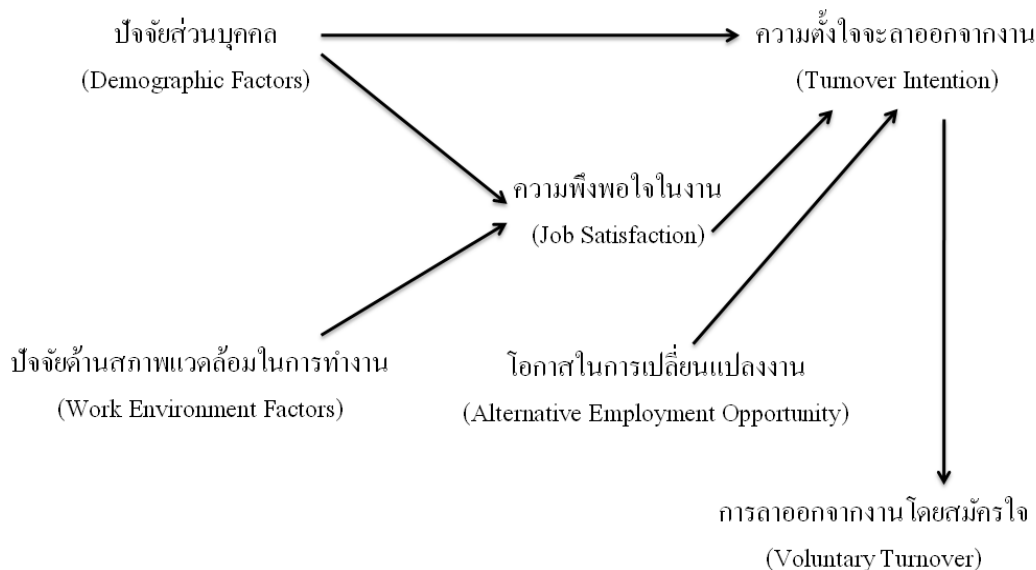
ภาพประกอบ 5 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลของโรบินส์ (Robbins, 1993)

สเปคเตอร์ (Spector, 1996) แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหางาน เช่น การสมัครงานอื่น การไปสัมภาษณ์งาน และสุดท้ายนำไปสู่การลาออก โดยพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานของตนก็จะเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนั้น และความตั้งใจนี้เองที่นำไปสู่พฤติกรรมของการลาออก (ภาพประกอบ 6)



ภาพประกอบ 6 กระบวนการลาออกจากงานของสเป็คเตอร์ (Spector, 1996)

นอกจากนี้ยังมีแบบจำลองกระบวนการลาออกของอีริกและคณะ (Eric, et al., 2001) ซึ่งมีผลเริ่มต้นมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงานและความตั้งใจลาออกจากงาน จนถึงพฤติกรรมการลาออกจากงานโดยสมัครใจ (ภาพประกอบ 7)



ภาพประกอบ 7 แบบจำลองกระบวนการลาออกของอีริค (Eric, et al., 2001)

3. การวัดความตั้งใจจะลาออกจากงาน

จากงานวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta Analysis) (Hom & Griffeth, 1995; Sager, et al., 1998; Griffeth, et al., 2000) สะท้อนให้เห็นว่าความตั้งใจจะลาออกจากงานเป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานจริง และสะท้อนให้เห็นถึงการวัดความตั้งใจจะลาออกจากงานใน 3 ประเด็น ประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับการลาออกจากงาน ความมุ่งมั่นที่จะหางานใหม่ และความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

อาร์โนลด์และเฟลด์แมน (Arnold & Feldman, 1982) ศึกษาสาเหตุของความตั้งใจจะลาออกจากงาน โดยใช้คำถามการวัด 2 คำถามประกอบด้วย ความเป็นไปได้ที่จะหาสถานที่ทำงานใหม่ในปีหน้า และความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเดิมเพื่อไปทำงานใหม่ ด้วยมาตรวัด 7 ระดับ ส่วนบาคาราชและแบมเบอร์เกอร์ (Bacharach & Bamberger, 1992) วัดความตั้งใจจะลาออกจากงานด้วยคำถามวัดวิธีการที่จะทำเมื่อต้องการที่จะลาออกจากงานภายใน 3 ปีข้างหน้าด้วยมาตรวัด 4 ระดับ ส่วนราฮิม (Rahim, 2001) ใช้คำถามวัด 2 ด้านคือ โอกาสกับการลาออกและเหตุผลที่จะยังคงทำงานในองค์กรเดิมต่อไปด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ส่วนโคเฮน (Cohen, 1997) วัดความสนใจเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรด้วยระดับของความกระตือรือร้นในการหางานใหม่ และระยะเวลาที่จะลาออกจากองค์กรนี้ ด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ในขณะที่ลัม (Lum, et al. 1998) ใช้คำถามวัดความตั้งใจจะลาออกว่าจะไปหางานใหม่ในธุรกิจเดิมหรือไปหางานใหม่ในธุรกิจประเภทอื่น และมีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการลาออก

ซัสคาย (Susskind, 2000) ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการลูกค้า โดยเก็บข้อมูลพนักงานโรงแรม ห้องอาหาร และร้านค้าปลีกในสหรัฐจำนวน 386 ตัวอย่างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์วิถี (Path Analysis) โดยคำถามที่ใช้วัดความตั้งใจจะลาออกประกอบด้วย 2 คำถาม คือ พนักงานทั่วไปคิดถึงเรื่องการลาออกอย่างไร และตัวเองคิดเกี่ยวกับเรื่องการลาออกจากงานที่ทำอย่างไร ด้วยมาตรวัด 5 ระดับ พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.76 ส่วน คิมและลีออง (Kim & Leong, 2005) ได้ศึกษาสาเหตุของความตั้งใจจะลาออกจากงานในธุรกิจภัตตาคาร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานธุรกิจภัตตาคารในประเทศเกาหลีใต้จำนวน 350 ตัวอย่าง และใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยคำถามวัดความตั้งใจจะลาออกจากงานประกอบด้วย 5 คำถามซึ่งพัฒนามาจากงานของลาเฮ (Lahey, 1984) ด้วยมาตรวัด 5 ระดับได้แก่ โอกาสที่จะหางานอื่นทำ ความน่าเบื่อของงานที่ทำอยู่ ความหวังที่จะได้งานที่อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน การลาออกจากงานเป็นเรื่องปกติขององค์กรแห่งนี้และความเบื่อหน่ายในงานโดยไม่มีเหตุผล พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.79 ส่วน วิดัล (Vidal, 2007) ศึกษาสาเหตุของความตั้งใจจะลาออกจากงาน โดยเก็บข้อมูลจาก 122 บริษัทข้ามชาติในประเทศสเปน โดยความพึงพอใจในงานมีผลต่อความตั้งใจจะลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ตัววัดความตั้งใจจะลาออกจากงานพัฒนามาจากงานของเวย์น (Wayne, 1997) ซึ่งใช้มาตรวัด 5 ระดับด้วยคำถาม 4 ข้อ คือ ความตั้งใจในการมองหางานภายนอกองค์กร ในอนาคตที่จะได้งานใหม่ที่คิดว่าดีกว่าพร้อมจะลาออกจากงาน ความเครียดในการคิดจะลาออกจากองค์กร และความตั้งใจที่อีก 5 ปีข้างหน้าจะยังทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.88

เชน (Chen, 2006) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากงาน ของพนักงานต้อนรับของสายการบิน โดยตัววัดความตั้งใจจะลาออกจากงานเป็นมาตรวัด 5 ระดับด้วย 3 ข้อคำถามคือ ความบ่อยครั้งที่คิดจะลาออกจากงาน โอกาสในการเปลี่ยนงาน และการวางแผนชีวิตที่จะเปลี่ยนงาน พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ ส่วนคาราเทปและอูลูดาก (Karatepe & Uludag, 2007) ได้ศึกษา ความขัดแย้ง ความเหนื่อยหน่ายและแรงจูงใจของพนักงานโรงแรมไฮปรัสเหนือ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว โดยตัววัดความตั้งใจจะลาออกจากงานด้วยมาตรวัด 5 ระดับด้วยข้อคำถาม 3 ข้อซึ่งพัฒนามาจากสิงห์ (Singh, 2000) ได้แก่ ความคิดถึงเรื่องการลาออกจากโรงแรมนี้ ระยะเวลาในการตัดสินใจที่จะลาออกจากโรงแรมนี้ และโอกาสในการเริ่มงานที่ใหม่ในทันที พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา รายด้านเท่ากับ 0.80, 0.94, และ 0.96 ตามลำดับ ส่วน เชอ (Cho, 2009) ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานหรือจะทำงาน

ต่อ โดยเก็บข้อมูลจาก 416 ตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับต่ำกว่าผู้จัดการในธุรกิจภัตตาคารและโรงแรม ทั้งนี้ตัววัดความตั้งใจจะลาออกจากงานมาจากคำถามเดียวคือ ฉันมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานภายใน 12 เดือนข้างหน้า ในขณะที่แฮริสและคณะ (Harris, et al., 2009) และ เบอร์กีลและคณะ (Bergiel, et al., 2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์กับความตั้งใจจะลาออกจากงาน ได้ใช้ตัววัดความตั้งใจจะลาออกจากงานซึ่งนำมาจากของแคมมานน์ (Cammann, 1982) ด้วยมาตรวัด 5 ระดับจากข้อคำถาม 3 ข้อ พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.92 และ 0.78

โอฮานาและเมเยอร์ (Ohana & Meyer, 2010) ได้สำรวจความต้องการจะลาออกจากงานของพนักงานธุรกิจในประเทศฝรั่งเศส จำนวน 101 ตัวอย่างใน 27 ประเภทธุรกิจ การวัดความตั้งใจจะลาออกจากงาน ซึ่งนำมาจากงานของวอลส์ (Walsh, 1985) โดย 2 คำถามจากมาตรวัด 5 ระดับคือ การลาออกจากรายนี้ในระยะเวลาอันใกล้ กับการไม่เคยคิดจะลาออกจากรายนี้ พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.77 ส่วน โอเซอร์และกุลลุก (Ozer & Gunluk, 2010) พบว่าตัววัดความตั้งใจจะลาออกจากงานในประเทศตุรกีประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อด้วยมาตรวัด 5 ระดับคือ ความตั้งใจจะลาออกจากงานที่ทำอยู่ ความบ่อยในการคิดเรื่องการลาออก และความพยายามในการหางานใหม่ พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.82

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ตัววัดความตั้งใจจะลาออกจากงานของโอฮานา (Ohana, 2010) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งสอดคล้องกับ นาดีรีและทานอวา (Nadiri & Tanova, 2010) ที่ศึกษาสาเหตุของความตั้งใจจะลาออกจากงานในอุตสาหกรรมโรงแรมประเทศตุรกี พบว่าตัววัดความตั้งใจจะลาออกจากงานประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อด้วยมาตรวัด 5 ระดับ คือ ความบ่อยครั้งในการคิดเรื่องการลาออก โอกาสการได้งานใหม่ในปีหน้า และความตั้งใจจะลาออกจากงานในปีหน้า พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.82 และ 0.85

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

การศึกษาค้นคว้าความผูกพันต่อองค์กรนี้มีการศึกษากันค่อนข้างมาก เนื่องจากเชื่อว่าความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกในองค์กรสามารถทำนายพฤติกรรมขององค์กรได้อย่างน่าเชื่อถือ เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่พยายามหาคำอธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร

1. ความหมายความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีผู้ให้ความหมาย ดังนี้ ความผูกพัน โดยทั่วไปหมายถึง ความรักใคร่ ความเอาใจใส่ หรือความใส่ใจต่อสิ่งที่กระทำ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2546) เชลดอน (Sheldon, 1971) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ทศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของตนเองกับองค์กรที่ทำงานอยู่ โดยผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กร ยังเป็นความคาดหวังของสมาชิกที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอยู่กับองค์กร ตลอดจนมีการประเมินองค์กรไปในทางที่ดี (Buchanan, 1974) ให้ความหมายข้างต้นใกล้เคียงกับแนวคิดของมอว์เดย์ (Mowday, 1982) ที่ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมสอดคล้องกับสมาชิกขององค์กรคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร ความรู้สึกนี้เป็นผลจากพฤติกรรมที่มีความผูกพันต่อองค์กร ในการตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ สเตียร์ (Steers, 1991) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการแสดงออกของสมาชิกในหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่ ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้อัตราการลาออกได้เป็นอย่างดี เพราะผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรต่ำ อีกทั้งยังสามารถบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรได้ ปัญหาการลาออกจากงานหรือการทำงานอย่างไม่เต็มที่ ทำให้เกิดการสูญเสียขององค์กรในหลายด้าน และเสียเวลาในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อมาทดแทน รวมทั้งบรรยากาศขององค์กรเนื่องจากการขาดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน และที่สำคัญ คือ การสูญเสียคุณค่า และเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เนื่องจากสมาชิกไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ในขณะที่นีลและนอร์ทคราฟท์ (Neal & Northcraft, 1991) ได้ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นพลังของความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการคือ ความเชื่อมั่นต่อค่านิยมองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ส่วนจิวเวล (Jewell, 1998) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงระดับการรับรู้ความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์กรที่ตนทำงาน หรือเป็นความรู้สึกชื่นชมของสมาชิกที่มีต่อองค์กร เป็นการเชื่อมโยงเอกลักษณ์ของบุคคลให้เข้ากับองค์กร

ในช่วงต่อมา กรีนเบิร์กและบาร์รอน (Greenberg & Baron, 2000) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับปัจจัยระดับของบุคคลที่มีความสนใจที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ รวมทั้งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรู้สึกจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์การ (Muchinsky, 2000) ส่วน นิวสตรอมและเดวิส (Newstrom & Davis, 2002) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นระดับซึ่งแสดงให้เห็นถึงการยึดเหนี่ยวของบุคคล และความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของสคูลซ์และสคูลซ์ (Schultz & Schultz, 2002) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นระดับของการยึดเหนี่ยวทางจิตวิทยา ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลต่อองค์การที่ตนเองปฏิบัติงาน ซึ่งความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วย การยอมรับในค่านิยม เป้าหมาย ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ

การศึกษาองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยระยะเวลาในการทำงานในองค์การ อายุ เพศ ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ระยะเวลาในการทำงาน ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ (Sheldon, 1971) ในขณะที่ บูชานัน (Buchanan, 1974) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ และถือเสมือนหนึ่งว่าองค์การเป็นของตนเอง เช่นเดียวกัน

2. การมีส่วนร่วมในองค์การ (Involvement) คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) คือ ความรู้สึก รัก เลื่อมใส ศรัทธา และผูกพันต่อองค์การ

สตีเยร์ (Steers, 1977) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์การ 3 องค์ประกอบคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส

2. ลักษณะของการปฏิบัติงาน (Job Characteristics) หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะคือ ความเป็นอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน ความประจักษ์ในงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสติดต่อกับผู้อื่น

3. ประสบการณ์ทำงาน (Work Experiences) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความรู้สึกต่องานที่ผ่านมาอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะคือ ทศนคติของกลุ่ม ความ

คาดหวังที่ได้รับจากองค์กร ความรู้สึกในความสำเร็จต่อองค์กร และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้

มาวเคย์ พอร์เตอร์ และสตีล (Mowday, Porter & Steers, 1982) ได้เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายการลาออกได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกเป็นรูปแบบการแสดงออกถึงการปฏิเสธต่อองค์กรไม่ใช่ปฏิเสธต่องาน และได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal Type) ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กร นักทฤษฎีที่เชื่อตามแนวคิดนี้จะมองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นบางสิ่งที่อยู่ในกล่องดำ ซึ่งถูกกำหนดจากทั้งองค์กรและตัวบุคคล เช่น ลักษณะส่วนบุคคล บทบาทที่เกี่ยวข้อง ลักษณะโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น การลาออกจากงาน การตรงต่อเวลา ความพยายามในงาน และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ แนวคิดที่สอง ประเภทพฤติกรรม (Behavioral Type) มองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเองมิใช่เพื่อองค์กร มีสาระสำคัญว่า การลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง มาวเคย์จำแนกความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจรวมถึงการแสดงออกที่ดีต่อการเป็นสมาชิกขององค์กร ยอมรับและพร้อมจะปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบหรือค่านิยมตามที่องค์กรกำหนด

2. การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจและมุ่งมั่นทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยมีได้คำนึงถึงรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นปัจจัยหลักในการทำงาน

3. ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความใส่ใจในการทำ งานและมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์กร รวมถึงมีความคิดว่าตนเองตัดสินใจถูกต้องที่เลือกทำงานกับองค์กรในระยะยาว

เมเยอร์ อลีน และสมิท (Meyer, Allen & Smith, 1993; Nelson & Quick, 2002; ฌ็องฟรันซ ฌอร์นันทน์ม 2551) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 แนวทางใหญ่ ประกอบด้วย แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวคิดด้านทัศนคติ และแนวคิดด้านความถูกต้องหรือบรรทัด

ฐาน และต่อมาได้จำแนกความผูกพันต่อองค์การตามเหตุผลที่สมาชิกยังจะคงอยู่กับองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ยึดติดการทำงาน มีความผูกพัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ เป็นประเด็นที่เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์การต่อไป เพราะเห็นด้วยกับเป้าหมายและต้องการทำงานแบบเดียวกัน

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกของบุคคลที่ตระหนักถึงความสัมพันธ์อันยาวนานที่งานอยู่ในองค์การ การที่บุคคลอยู่ทำงานกับองค์การต่อไป เพราะไม่สามารถหางานอื่นได้ เนื่องจากได้ทุ่มเทให้กับองค์การไว้มาก จึงยังต้องการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกของบุคคลที่มีพันธะผูกพันต่อองค์การ ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นความรู้สึกในความรับผิดชอบ ความผูกพันแบบนี้เกิดความรู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์การ เพราะพันธะผูกพันหรือแรงกดดันบังคับ

ไมเนอร์ (Minor, 1992) ได้ศึกษากระบวนการของความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย

1. ความผูกพันแรกเริ่ม (Initial Commitment) เป็นความผูกพันช่วงแรกก่อนการทำงาน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความคาดหวังเกี่ยวกับงาน และลักษณะทางเลือกในงาน

2. ความผูกพันช่วงแรกของการทำงาน (Commitment During Early Employment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเมื่อได้ทำงาน ประเมินสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบจากสถานการณ์จริง โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประสบการณ์เริ่มแรกของการทำงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ และความผูกพันช่วงแรก

3. ความผูกพันช่วงปลายของอาชีพ (Commitment During Later Career) เป็นความผูกพันเมื่อมีอายุงานเพิ่มขึ้นตามลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจาก ความรู้สึกสูญเสียในการทุ่มเทการทำงานมาในระยะเวลาหนึ่ง ความผูกพันในการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์การ ความยากลำบากในการเปลี่ยนงานเมื่ออายุเพิ่มขึ้น

บีเวอร์และล็อก (Brwer & Lock, 1995) ได้กล่าวถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความยึดมั่นในองค์การ มีลักษณะ 7 ประการดังนี้

1. มีความเห็นพ้องต้องกันกับองค์การ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับในค่านิยมขององค์การ เห็นว่าค่านิยมขององค์การนั้นเป็นสิ่งที่ดี และมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2. มีความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นของบุคคลที่มีองค์กรว่ามีความยุติธรรม และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อการสร้างสรรค์งานในองค์กร

3. แสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทุ่มเทพลังความสามารถในการปฏิบัติงาน และปกป้ององค์กรให้พ้นจากการถูกคุกคาม

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง บุคคลที่แสดงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน

5. การรู้สึกเชิงบวกต่องาน หมายถึง บุคคลที่มีการรับรู้ที่ได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงาน และมีความสุขในการทำงาน

6. การแสดงความห่วงใยขององค์กร หมายถึง บุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และได้รับการยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้น ๆ จากองค์กร

7. การรับรู้ถึงความยุติธรรมขององค์กร หมายถึง บุคคลที่มีการรับรู้ว่าการจัดการด้านการให้รางวัลสิ่งตอบแทนในองค์กรมีความยุติธรรม

กรีนเบิร์กและบาร์รอน (Greenberg & Baron, 2000) ได้เสนอวิธีการที่จะเพิ่มพูนความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. การเพิ่มคุณค่าในงาน แนวโน้มความผูกพันจะสูงขึ้นหากบุคคลได้รับโอกาสในการควบคุมงานที่เขาได้รับมอบหมาย และได้รับการยอมรับถึงสิ่งที่เขาได้ช่วยสนับสนุนหน่วยงาน การเพิ่มคุณค่าในงานยังเกี่ยวข้องกับการให้พนักงานได้ทำ งานที่สนใจไปพร้อมกับได้รับผิชอบในงานที่ปฏิบัติ

2. การเชื่อมโยงผลประโยชน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล บุคคลจะมีความผูกพันสูงขึ้นหากองค์กรจัดสรรสิ่งที่ดีให้กับพนักงาน เช่น สิ่งจูงใจในรูปแบบของตัวเงินแบบต่าง ๆ ฯลฯ แผนจูงใจอาจจะมีการปรับเปลี่ยนแต่สามารถอธิบายภายใต้เหตุผลเดียวกันว่า เมื่อพนักงานทำผลประโยชน์ให้กับองค์กร เขามุ่งหวังจะได้รับผลตอบแทนจากองค์กรเช่นเดียวกัน เมื่อทั้งสองฝ่ายสามารถประสานผลประโยชน์ร่วมกันย่อมก่อให้เกิดความผูกพันที่ดีต่อกัน

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร การสรรหาพนักงานเป็นกระบวนการสำคัญที่องค์กรพยายามจะค้นหาบุคคลที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรลงทุนเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานย่อมคาดหวังว่าบุคคลจะแสดงออก และตอบสนองในรูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกัน

วิลลาร์ธ รพีพิศาล (2550) กำหนดคิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 องค์ประกอบคือ

1. ด้านความเชื่อมั่น และค่านิยมขององค์กร (Confidence and Value) หมายถึง ความเชื่อมั่นต่อองค์กรซึ่งเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นในอาชีพการงานของตนเอง แต่การที่บุคลากรจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่นั้น ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อที่จะดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมให้ได้ ในขณะที่ค่านิยม คือความเชื่อทั่วไปเกี่ยวกับสิ่งที่ควรและไม่ควรทำ ซึ่งค่านิยมมักมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคล ค่านิยมของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันเนื่องจากความรู้และประสบการณ์ที่ต่างกัน

2. ด้านความกระตือรือร้น และความรับผิดชอบ (Activeness and Responsibility) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งจะต้องเกิดจากปัจจัย 3 ประการ ประกอบด้วย ความเสมอภาคยุติธรรม การบรรลุผลสำเร็จ และความสนิทสนมไว้วางใจภายในองค์กร และความรับผิดชอบ คือข้อผูกพันของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

3. ด้านการดำรงความเป็นสมาชิกที่ดี (Maintenance of Member) หมายถึง บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ปรารถนาที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากองค์กร แม้ว่าจะมีงานที่คล้ายคลึง หรือได้ผลตอบแทนที่มากกว่า

จากความหมายดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจโรงแรม หมายถึง ความรู้สึกในความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นและยอมรับค่านิยมขององค์กร จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ และตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

2. การวัดความผูกพันต่อองค์กร

จากงานวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta Analysis) (Meyer, et al., 2002) สะท้อนให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน และสะท้อนให้เห็นถึงการวัดความผูกพันต่อองค์กร 3 ประเด็น ประกอบด้วย ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับงาน ความผูกพันที่ไม่เกี่ยวข้องกับการงาน และความผูกพันกับอาชีพ

ซัสคาย (Susskind, 2000) ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการลูกค้า โดยเก็บข้อมูลพนักงานโรงแรม ห้องอาหาร และร้านค้าปลีกในสหรัฐ โดยคำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 10 คำถามด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งนำมาจากงานของมอเวย์ (Mowday, et al., 1979) ที่มีการปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทได้แก่ การยอมรับรูปแบบของงานที่ได้รับมอบหมาย ความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การบอกต่อว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานที่สุด ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความอดทนใน

งานที่มีรูปแบบเหมือนเดิม การจุดประกายให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ การตัดสินใจทำงานเป็นสิ่งที่ผิดพลาดในชีวิต องค์กรสุดท้ายที่จะทำงานด้วย สาเหตุเล็กน้อยที่ทำให้ฉันต้องออกจากองค์กร พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.89 ในขณะที่เซน (Chen, 2006) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความตั้งใจจะลาออกจากงานและใช้แบบวัดของมาวเคย์เช่นกัน โดยมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.84, 0.88 และ 0.81

คิมและลืออง (Kim & Leong, 2005) ได้ศึกษาผลของการอบรมบริการต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากงานในธุรกิจภัตตาคาร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานธุรกิจภัตตาคารในประเทศเกาหลีใต้ โดยคำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 5 คำถามด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งพัฒนามาจากจาวอสกี้และโคลี (Jaworski & Kohli, 1993) ได้แก่ การฝากอนาคตไว้กับองค์กร ความเสียสละส่วนตัวเพื่อภารกิจองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความพยายามอย่างสูงเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.75

คาราเทปและอูแดค (Karatepe & Uludag, 2007) ได้ศึกษา ความขัดแย้ง ความเหนื่อยหน่ายและแรงจูงใจของพนักงานโรงแรมไซปรัส โดยใช้ตัววัดจากคำถาม 5 ข้อด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งพัฒนามาจากงานของมาวเคย์ บอสฮอฟฟ์ และอัลเลน (Mowday, et al., 1979; Boshoff & Allen, 2000) ในการวัดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่ ความสำคัญที่มีต่อองค์กร การฝากอนาคตไว้กับองค์กร ความภาคภูมิใจในการทำงานให้องค์กร ความพยายามอย่างสูงที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จ และองค์กรแห่งนี้เป็้องค์กรที่ดีที่สุด พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.77

เชา (Cho, 2009) ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานหรือจะทำงานต่อ โดยเก็บข้อมูลจาก 416 ตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับต่ำกว่าผู้จัดการในธุรกิจภัตตาคารและโรงแรม ทั้งนี้ตัววัดความผูกพันต่อองค์กรมี 4 ข้อคำถามด้วยมาตรวัด 7 ระดับ ประกอบด้วย ความไม่รู้สึกรว่าเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวองค์กร ความไม่รู้สึกรว่าองค์กรเป็นองค์กรของตนเอง ความคิดที่จะลาออกจากองค์กรนี้ภายใน 12 เดือน และความผูกพันที่ตั้งใจจะอยู่กับองค์กรนี้ตลอดไป พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.81 เช่นเดียวกับงานของโอฮานา และเมเยอร์ (Ohana & Meyer, 2009) ที่ใช้แบบวัด 4 ข้อด้วยมาตรวัด 5 ระดับที่มีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.79

ยาง (Yang, 2010) ศึกษาเรื่องเหตุและผลของความพึงพอใจในงานของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเก็บข้อมูลจาก 671 ตัวอย่าง 11 โรงแรมนานาชาติ ในประเทศไต้หวัน โดยใช้แบบวัดที่

พัฒนามาจากเมเยอร์และออลีน (Meyer and Allen, 1984) จำนวน 16 คำถามด้วยมาตราวัด 7 ระดับ ในการวัดความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) และความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.90 และ 0.92 ตามลำดับ

จากการวัดความผูกพันต่อองค์การข้างต้น สรุปได้ว่าการศึกษาในครั้งนี้จะใช้การวัดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมตามแนวทางของ มาวเดย์ และคณะฉบับย่อ ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์การ การใช้ความพยายามเพื่อองค์การ และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุชานัน (Buchanan, 1974) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่าสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกงานของพนักงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ แต่ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่มีต่อแง่มุมใดมุมหนึ่งของงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติ ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ และเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การก็จะมี ความผูกพันต่องานด้วย เนื่องจากเห็นว่า งานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การได้ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในงาน

ดันแฮม กรู๊ป และแคสทานเด้า (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994) ได้ทำการศึกษา และสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้านตามแนวคิดของอัลเลน และเมเยอร์ ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางความรู้สึก ประกอบด้วย เอกลักษณะของงาน ความหลากหลายของทักษะ และการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางด้านความต่อเนื่อง ประกอบด้วย อายุ อายุงาน ความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจจะลาออก และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจขององค์การ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร

ซัสสคัย (Susskind, 2000) ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการลูกค้า โดยเก็บข้อมูลพนักงานโรงแรม ห้องอาหาร และร้านค้าปลีกในสหรัฐจำนวน 386 ตัวอย่าง ซึ่งมีตัวแปรประกอบด้วย การรับรู้ว่าองค์การให้การสนับสนุน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในชีวิต และความตั้งใจจะลาออกจากงาน ผลการวิจัยสรุปว่า การรับรู้ว่าองค์การให้

การสนับสนุน และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ($r=.80$ และ $r=.81$)

คิมและลีอง (Kim & Leong, 2005) ได้ศึกษาผลของการอบรมบริการต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากงานในธุรกิจภัตตาคาร ซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงานธุรกิจภัตตาคารในประเทศเกาหลีใต้จำนวน 350 ตัวอย่าง ซึ่งมีตัวแปรประกอบด้วย ความสนใจของลูกค้า การรับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุน การบริการลูกค้าภายใต้ความกดดัน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากงาน โดยผลการวิจัยสรุปว่า ความสนใจของลูกค้าและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($r=.66$ และ $r=.40$) นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจจะลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ($r=-.19$)

สจิวตและคณะ (Stewart, et al., 2007) ทำการศึกษาถึงการรับรู้ถึงแวดล้อมในการทำงานของหญิง และชาย ความผูกพันต่อองค์กรและความต้องการลาออกจากงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานหญิง 285 คน พนักงานชาย 268 คน ได้ทำการศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างเพศที่มีต่อ 1. ความผูกพันต่อองค์กรในด้าน ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน 2. ความต้องการที่จะลาออกจากงาน 3. การรับรู้บรรยากาศทางด้านจิตวิทยา เช่น การมีอำนาจควบคุม ความสามัคคี ความเชื่อถือ การสนับสนุน ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความยุติธรรม และนวัตกรรม 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศทางด้านจิตวิทยา ความผูกพันต่อองค์กรในด้าน ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความต้องการที่จะลาออกจากงาน ตัวแปรอิสระคือ เพศ การศึกษา อายุ ตำแหน่งงาน และการเป็นสมาชิกขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างทางเพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม แต่พนักงานหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการลงทุนมากกว่าพนักงานชาย แต่อย่างไรก็ตามการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในมิติของลักษณะงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความต้องการลาออกจากงานของพนักงานชาย ในขณะที่ความมีชื่อเสียงขององค์กรในมิติของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความต้องการลาออกจากงานของพนักงานหญิงได้

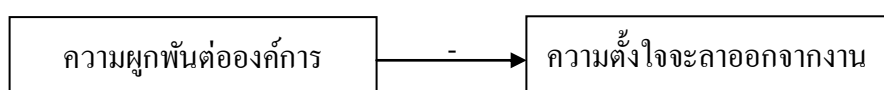
คาราเทปและอูเดค (Karatepe & Uludag, 2007) ได้ศึกษา ความขัดแย้ง ความเหนื่อยหน่ายและแรงจูงใจของพนักงานโรงแรมไซปรัสเหนือ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ผลการวิจัยปรากฏว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคือ ระดับการศึกษาและระยะเวลาทำงานในองค์กร ส่วนตัวแปรความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวและความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติระดับ 0.01 ($r=-.27$ และ $r=-.45$) ในขณะที่แรงงูใจภายใน และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ($r=.47$ และ $r=.49$)

ยาง (Yang, 2010) ศึกษาเรื่องเหตุและผลของความพึงพอใจในงานของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเก็บข้อมูลจาก 671 ตัวอย่าง 11 โรงแรมนานาชาติ ในประเทศไต้หวัน โดยใช้โปรแกรม LISREL ในการหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และความผูกพันต่อองค์กรด้านต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ($r=.69$ และ $r=.38$)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามสมมติฐานเชิงทฤษฎี ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงด้านลบกับความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย (ภาพประกอบ 8)



ภาพประกอบ 8 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

องค์กรที่พนักงานมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ย่อมทำให้พนักงานอุทิศสติปัญญาและความสามารถให้แก่งานอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามพนักงานแต่ละคนจะมีความพึงพอใจในงานมากหรือย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล และองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

1. ความหมายความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน เป็นอารมณ์และความรู้สึกของบุคคลที่ตอบสนองต่อบริบทของการทำงาน หรืออาจมองได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติ ซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน โดยผู้ที่มีความพึงพอใจแสดงว่าเป็นผู้ที่ชอบงานที่ทำอยู่มากกว่าไม่ชอบงานที่ทำ (Jewell, 1998) ส่วน จอร์จและโจนส์ (George & Jones, 1999)

กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นการสะสมความรู้สึก และความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยระดับความพึงพอใจสามารถบอกได้ถึงช่วงของความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงาน โดยบุคคลสามารถมีเจตคติที่มีต่องานที่ทำได้ในหลากหลายแง่มุม สอดคล้องกับอาร์วีและคณะ (Arvey, et al., 1989) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ในรูปของความพึงพอใจทั่วไป (General Satisfaction) ซึ่งแยกเป็น 2 ด้าน คือ ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Satisfaction) และความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Satisfaction) โดยเชื่อว่าลักษณะความพึงพอใจของบุคคลขึ้นอยู่กับภูมิหลังของบุคคลส่วนหนึ่ง และขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำอีกส่วนหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) ซึ่งให้คำนิยามความพึงพอใจในงานแยกเป็น 2 องค์ประกอบคือ ความพึงพอใจในงานด้านบริบท (Context Satisfaction) ได้แก่ ความพึงพอใจที่มีต่อความมั่นคง (Security) ค่าตอบแทน (Pay) ผู้ร่วมงาน (Co-worker) และการนิเทศ (Supervision) ส่วนองค์ประกอบที่สอง ความพึงพอใจด้านจิตใจ (Affective Satisfaction) ได้แก่ ความพึงพอใจที่เป็นแรงจูงใจภายในเกี่ยวกับงาน (Internal Work Motivation) ความรู้สึกพึงพอใจเมื่อมีความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth Satisfaction) และความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับงานทั่วไป (General Satisfaction)

ในขณะที่ มิวเชนสกี (Muchinsky, 2000) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการลาออก โดยเมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็จะรู้สึกอยากที่จะออกจากองค์กร จึงหันไปสู่การค้นหางานใหม่ แต่ถ้าต้นทุนของการลาออกสูง พนักงานก็จะกลับมาประเมินงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของตนใหม่ โดยหลังจากการประเมินงานในปัจจุบันอีกครั้งหนึ่งแล้ว พนักงานอาจจะเปลี่ยนกลับมาพึงพอใจในการทำงานอีกครั้งก็ได้ ซึ่งทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกลดลง ในทางกลับกัน หากพนักงานประเมินแล้วว่า การค้นหางานใหม่มีต้นทุนไม่สูงนัก และรู้สึกว่าการค้นหางานใหม่ดีกว่างานเดิม ก็จะกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมลาออกจริงในที่สุด แต่ถ้าหากการค้นหางานใหม่มีต้นทุนไม่สูง แต่งานที่หาได้ยังไม่เป็นที่พอใจก็อาจจะทำให้พนักงานยังคงอยู่องค์กรเดิมต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานไม่ได้ลาออกไม่ว่าจะด้วยเหตุผลเกี่ยวกับต้นทุนในการค้นหางานใหม่ หรืองานใหม่ยังไม่เป็นที่พอใจก็ตาม ก็ได้หมายความว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร อาจเป็นเพียงความจำเป็นด้วยเหตุผลบางประการที่ทำให้พนักงานต้องอดทนทำงานกับองค์กรเดิมต่อไป

นอกจากนี้ เชียง (Chiang, 2008) และ ฌ็อง-ฟร็องซัว เจริญนันท์ (2551) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นทัศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงาน เช่น ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง รูปแบบการบริหาร นโยบาย ความก้าวหน้าหัวหน้างาน ขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ใน

งานของบุคคล ความพอใจในงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงาน ในขณะที่ ฟิชเชอร์ (Fisher, 2010) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งต่อพฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิภาพองค์กร ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของพฤติกรรมอย่างชัดเจน

แนวคิดทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในงานอยู่ 2 กลุ่มทฤษฎี คือ กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา ซึ่งมองความต้องการของบุคคลจากการกระทำ โดยเราสามารถคาดคะเนความต้องการจากการกระทำของบุคคลนั้น เช่น ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Theory) ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) และทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg Theory) ดังที่กล่าวมาแล้ว อีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในงานมากกว่าจะให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยมองถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคคล เช่น ความคาดหวัง ความต้องการ ค่านิยม เป็นต้น ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้คือ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectation Theory) และทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Achievement Needs Theory) ดังที่กล่าวมาแล้วเช่นกัน

จากความหมาย และความสำคัญของความพึงพอใจในงานข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของบุคลากรธุรกิจโรงแรมที่มีต่องานที่รับผิดชอบ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน จำแนกความพึงพอใจในงานเป็น 2 ด้าน คือ ความพึงพอใจภายในลักษณะงาน (Intrinsic Job Satisfaction) และความพึงพอใจภายนอกงาน (Extrinsic Job Satisfaction) โดยความพึงพอใจภายในลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของบุคลากรที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติงานอยู่ การใช้ศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ ได้แก่ การใช้ความสามารถ ความสำเร็จในงาน โอกาสในการทำเพื่อบุคคลอื่น ความอิสระ โอกาสในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมโนธรรม และความพึงพอใจภายนอกงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ การบริหารนโยบายของโรงแรม หัวหน้างาน รายได้ ปริมาณงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน

2. การวัดความพึงพอใจในงาน

การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจจำนวนมากพบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1966) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัย 2 กลุ่ม คือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ประกอบด้วยความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ โอกาสในความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ประกอบด้วยเงินเดือนและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย

องค์การ สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน และอีกเครื่องมือที่ได้รับความนิยมคือแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนสโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย ไวส์และคณะ (Weiss, et al., 1967) ประเมินความพึงพอใจใน 2 ด้าน คือ ความพึงพอใจภายในลักษณะงาน เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานที่มีต่องาน การใช้ศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ ได้แก่ การใช้ความสามารถ ความสำเร็จในงาน โอกาสในการทำเพื่อบุคคลอื่น ความอิสระ โอกาสในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมโนธรรม ส่วนความพึงพอใจภายนอกงาน เป็นความรู้สึกที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การบริหารนโยบายขององค์กร ผู้บังคับบัญชา ปริมาณงาน เงินเดือนค่าตอบแทน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน เครื่องมือฉบับนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เช่น บุคลากรในสถาบันสุขภาพจิต เจ้าหน้าที่ตำรวจ และพยาบาล วิชาชีพโดยมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.70 , 0.83 และ 0.71 , 0.70 และ 0.80 , 0.92 ตามลำดับ (Tang & Ibrahim, 1998; Sorrentino, 1992) นอกจากนี้งานของเซมเพน (Sempane, 2002) และเชน (Chen, 2006) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ได้นำตัววัดของ MSQ มาใช้โดยมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.92 และ 0.82

ลีและซี (Li & Tse, 1998) ศึกษาสาเหตุและผลของความพึงพอใจของชาวต่างชาติในเอเชียแปซิฟิก โดยเก็บข้อมูลจากชาวต่างชาติที่ทำงานโรงแรมในจีน ฮองกง และสิงคโปร์ รวม 231 โรงแรม ด้วยมาตรวัด 5 ระดับใน 7 ข้อคำถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.76 ส่วนซัสคินด์ (Susskind, 2000) ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการลูกค้า โดยเก็บข้อมูลพนักงานโรงแรม ห้องอาหาร และร้านค้าปลีกในสหรัฐจำนวน 386 ตัวอย่างเพื่อดูความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในชีวิต โดยคำถามความพึงพอใจในงานมี 3 คำถามด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ที่พัฒนามาจากแฮกแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1975) ใช้วัดประกอบด้วย ความพึงพอใจโดยทั่วไป ความพึงพอใจในรูปแบบลักษณะงานที่ทำ และความพึงพอใจของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.80 ในขณะที่ คิมและลีอง (Kim & Leong, 2005) ได้ศึกษาผลของการอบรมบริการต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากงานในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานในประเทศเกาหลีใต้จำนวน 350 ตัวอย่าง โดยการวัดความพึงพอใจในงานประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งพัฒนามาจากงานของไลเทิล (Lytle, 1994) ได้แก่ ความน่าสนใจ ความพึงพอใจในงาน ความแน่นอนของงาน ความรู้สึกชอบในลักษณะงาน และความสุขที่ได้รับจากการทำงาน พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.65, 0.87, 0.60, 0.82 และ 0.54 ตามลำดับ

ในการประเมินความพึงพอใจในงาน การาทเปและอูแดค (Karatepe & Uludag, 2007) ได้วิจัยความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรมซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้านด้วย 8 ข้อคำถามในมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งพัฒนามาจากงานของฮาตลายน์และเฟอร์เรล (Hartline & Ferrell, 1996) ประกอบด้วย งาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน นโยบายของโรงแรม การได้รับการสนับสนุน ค่าตอบแทนที่ได้รับ โอกาสที่จะก้าวหน้า และความพอใจในลูกค้ำของโรงแรม พบว่ามีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมที่ 0.87 ส่วน วิดัล (Vidal, 2007) ศึกษาสาเหตุของความพึงพอใจในงาน และการมีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงาน โดยเก็บข้อมูลจาก 122 บริษัทข้ามชาติในประเทศสเปน โดยความพึงพอใจในงานมีผลต่อความตั้งใจจะลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ความพึงพอใจในงานมีตัววัดประกอบด้วย ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะงานมีความเหมาะสม โอกาสการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ค่าตอบแทน และการคาดการณ์ ซึ่งพัฒนามาจากงานของโกเมซและบัลกิน (Gomez & Balkin, 1983) พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.89, 0.85, 0.80, 0.85 และ 0.80 ตามลำดับ ในขณะที่สาโรจน์พรประภา (Phornprapha, 2007) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญของการความตั้งใจทำงานของพนักงานบริษัทในประเทศไทย เพื่อลดอัตราการลาออก (Turnover Rate) ของพนักงาน ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยภาพลักษณ์องค์กร และปัจจัยความพึงพอใจในงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1966) คือประกอบด้วยปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยกระตุ้น ซึ่งปัจจัยสุขอนามัยประกอบด้วยตัววัดคุณภาพของหัวหน้างาน การจ่ายค่าตอบแทน นโยบายบริษัท สถานที่ทำงานทางกายภาพ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยกระตุ้นประกอบด้วยตัววัดความรับผิดชอบ ความประสบความสำเร็จ การรับรู้ โอกาสในการเจริญก้าวหน้า และโอกาสในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

กายและเกอซอย (Chi & Gursoy, 2009) วัดความพึงพอใจในงานที่ทำแบ่งเป็น 4 ประเด็นประกอบด้วย 1.ระดับความพอใจในงานปัจจุบันในภาพรวม 2.ระดับความตั้งใจทำงานในระยะยาว 3.ความสม่ำเสมอในการคิดว่าจะลาออก และ 4.ระยะเวลาในโอกาสการได้งานใหม่หลังการลาออก ซึ่งพัฒนามาจากงานของวู (Woo, 2007) พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.71 ส่วน ฟิชเชอร์ (Fisher, 2010) ได้แบ่งความพึงพอใจในงานเป็น 2 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจภายในลักษณะงาน และความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน ซึ่งพัฒนามาจากงานของคูบินสกี (Dubinsky, et al., 1986) พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมและรายด้านเท่ากับ 0.90, 0.88 และ 0.84 ตามลำดับ นอกจากนี้ ลีและเวย์ (Lee & Way, 2010) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรมด้วยได้กำหนดตัววัดความพึงพอใจในงานด้วย 17 ข้อคำถามใน 5 ด้านซึ่งพัฒนามาจากงานของอริ (Ary, et al., 1996) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ภาระงาน (Work Itself) หัวหน้างาน

(Supervisor) ค่าตอบแทน (Compensation) และตำแหน่งงานของบุคคล (Personal Status) พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.81, 0.84, 0.87, 0.68 และ 0.71 ตามลำดับ

โอฮานาและเมเยอร์ (Ohana & Meyer, 2010) ได้สำรวจความต้องการจะลาออกจากงานของพนักงานธุรกิจในประเทศฝรั่งเศส จำนวน 101 ตัวอย่างใน 27 ประเภทธุรกิจ โดยความพึงพอใจในงานมาจาก 3 ข้อคำถามตามแนวคิดของ The Michigan Organization Assessment Questionnaire (Cammann, et al., 1979) ด้วยมาตรวัด 7 ระดับ พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.79 เช่นเดียวกับงานของแมคอินทอชและโดเฮอร์ตี้ (MacIntosh & Doherty, 2010) ใช้ตัววัดของคัมแมน ด้วย 3 ข้อคำถามมาตรวัด 7 ระดับ โดยมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.80

ยาง (Yang, 2010) ศึกษาเรื่องเหตุและผลของความพึงพอใจในงานของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเก็บข้อมูลจาก 671 ตัวอย่าง 11 โรงแรมนานาชาติ ในประเทศไต้หวัน โดยใช้โปรแกรม LISREL ในการหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ โดยความพึงพอใจในงานมีสาเหตุจาก 5 ปัจจัยด้วยมาตรวัด 7 ระดับ ซึ่งพัฒนามาจากงานของแม็กคอร์รี่ (McGorry, 2000) ประกอบด้วย ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Role Ambiguity) ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความเบื่อหน่าย (Burnout) การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) และ ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.73, 0.86, 0.89, 0.82 และ 0.72 ตามลำดับ

จากการวัดความพึงพอใจในงานข้างต้น สรุปได้ว่าการศึกษาในครั้งนี้จะใช้การวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมตามแนวทางของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Organization Assessment Questionnaire) (Cammann, 1979) ซึ่งประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม ได้แก่ ในภาพรวมท่านพอใจในงานของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทั่วไปท่านไม่ชอบงานที่ท่านได้ทำ และโดยทั่วไปท่านชอบทำงานที่นี่

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซัสคัย (Susskind, 2000) ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการลูกค้า โดยเก็บข้อมูลพนักงาน โรงแรม ห้องอาหาร และร้านค้าปลีกในสหรัฐจำนวน 386 ตัวอย่าง โดยนำการรับรู้การได้รับสนับสนุนจากองค์กร (Perceptions of Organizational Support) ซึ่งหมายถึง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในการอธิบายขอบเขตการทำงาน และเชื่อว่านายจ้างมีความกังวลเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

คาราเทปและอูแดก (Karatepe & Uludag, 2007) ได้ศึกษา ความขัดแย้ง ความเหนื่อยหน่ายและแรงจูงใจของพนักงานโรงแรมไซปรัสเหนือ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ($r=.47$ และ $r=.49$)

กายและเกอซอย (Chi & Gursoy, 2009) ใช้คำว่าความพึงพอใจของลูกจ้าง (Employee Satisfaction) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับธุรกิจบริการ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน และลูกค้าของโรงแรมระดับสามดาวและสี่ดาวจำนวน 250 โรงแรม ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างวัดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกจ้างกับผลการดำเนินงาน ความพึงพอใจของพนักงานกับผลการดำเนินงาน ความพึงพอใจของลูกจ้างกับความพึงพอใจของพนักงาน โดยค่า $\chi^2 = 82.27$, d.f.=32, GFI=0.98, NFI=0.97, CFI=0.98, IFI=0.98, RMR=0.028 และ SRMR=0.038

ยาง (Yang, 2010) ศึกษาเรื่องเหตุและผลของความพึงพอใจในงานของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเก็บข้อมูลจาก 671 ตัวอย่าง 11 โรงแรมนานาชาติ ในประเทศไต้หวัน โดยใช้โปรแกรม LISREL ในการหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์โดยตรงในทางลบกับความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=-.68$) และมีความสัมพันธ์ทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและด้านความต่อเนื่องในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.69$ และ $r=.46$) ด้วยเช่นกัน

ลีและเวย์ (Lee & Way, 2010) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของลูกจ้างพนักงานโรงแรมในการมีบทบาทความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจทำงาน โดยใช้คำว่าความพึงพอใจของลูกจ้าง (Employee Satisfaction) หมายถึงขอบเขตความพึงพอใจในหน้าที่ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความต้องการทำงานในหนึ่งงานกับวิธีการทำงานที่เสนอ โดยความพึงพอใจในงานแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมีตัววัดความพึงพอใจในสถานที่ของโรงแรม ความพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพอใจในความสำเร็จของงาน และความพอใจในแผนก

2. ความพึงพอใจงาน ประกอบด้วยตัววัดความพึงพอใจภาวะการทำงาน การเคลื่อนย้ายงาน การฝึกอบรมในงาน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน

3. ความพึงพอใจในหัวหน้างาน ประกอบด้วยตัววัดความพึงพอใจส่วนตัว และความพึงพอใจในการทำงานร่วม

4. ความพึงพอใจในค่าตอบแทน ประกอบด้วยตัววัดความพึงพอใจในโปรแกรมการให้ผลประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทน และภาระงาน

5. ความพึงพอใจในสถานะส่วนบุคคล ประกอบด้วยตัววัดความพึงพอใจในโอกาสที่จะได้ขึ้นเป็นหัวหน้างาน โอกาสที่จะได้ทำงานที่แตกต่างจากเดิม และความพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของโรงแรม

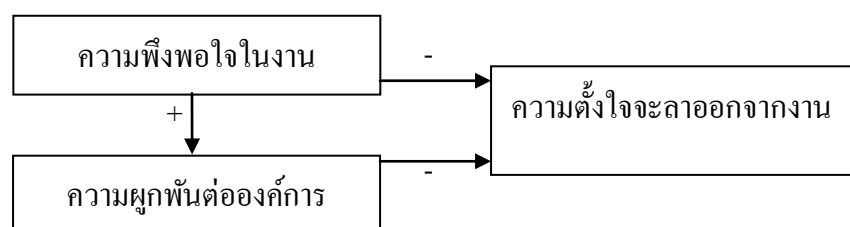
นาดีรีและทาโนว่า (Nadiri & Tanova, 2010) ศึกษาสำรวจความยุติธรรม ต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ความพึงพอใจ และพฤติกรรมสัจจะต่องค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรม ในประเทศตุรกี พบว่า ตัววัดความพึงพอใจในงานประกอบด้วย ความพอใจที่ได้รับจากการจ่ายค่าตอบแทนในงานที่ทำ ความพอใจในสภาพการทำงาน ความพอใจที่ได้รับอย่างเป็นธรรม และความพอใจที่ได้รับจากการตอบแทนด้วยตัวเงิน

ลี (Lee, 2010) ศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ต่อความพึงพอใจในการยืดหยุ่นเวลาการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจำนวน 210 ตัวอย่างจากพนักงานระดับผู้จัดการแผนกธุรกิจโรงแรมในกรุงโซล เกาหลีใต้ โดยมีตัวแปรประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ ความพึงพอใจในงานโดยรวม ความพึงพอใจต่อการยืดหยุ่นเวลาการทำงาน ความตั้งใจจะลาออก และพฤติกรรมพนักงานในองค์กร และได้ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน คือ $\chi^2 = 456.84$, d.f.=239, CFI=0.93 NFI=0.87 และ RMSEA=0.66

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามสมมติฐานเชิงทฤษฎี ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงด้านลบ กับความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อม ต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยโดยส่งอิทธิพลด้านบวกผ่านความผูกพันต่อองค์กร (ภาพประกอบ 9)



ภาพประกอบ 9 แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรความพึงพอใจในงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ (Perceived Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และความก้าวหน้าขององค์การในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ หากว่าวัฒนธรรมองค์การไม่เอื้ออำนวย การวางแผนและการนำไปใช้ก็จะทำได้ลำบาก เช่น หากพนักงานและผู้จัดการต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานก็จะไม่ร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้การพัฒนาฝึกอบรมทักษะของพนักงานในองค์การไม่ประสบผลสำเร็จ

1. ความหมายการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์การ และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้คนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ โดยมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ (Peters & Waterman, 1991; Daft, 1992) ส่วนไรท์และเรมอนด์ (Wright & Raymond, 1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นการรวมฐานคติ ค่านิยม และแบบแผนร่วมกัน เป็นสิ่งบ่งชี้ว่า องค์การตระหนักถึงอะไร โดยวัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ใกล้เคียงกับแนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1997) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1997) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน ที่ถูกพัฒนาในองค์การและเป็นตัวอย่างด้านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

จอห์นสัน และคณะ (Johnson, et al., 2003) กล่าวว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ การรับรู้กรอบสำคัญซึ่งจะกำหนดแนวทาง วิธีการแสดงออกของแต่ละบุคคล วัฒนธรรมองค์การต้องมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นถัดไป ทั้งด้วยคำพูด ตัวหนังสือ หรือรูปแบบอื่น วัฒนธรรมองค์การเป็นได้ทั้งขนบธรรมเนียมประเพณี ลักษณะนิสัย เจตคติ ภาษา ศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สมาชิกในสังคมหนึ่งมีความแตกต่างกับอีกสังคมหนึ่ง ส่วน เนลสันและควิก (Nelson & Quick, 2006) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของฐานคติซึ่งได้ดำรงอยู่และได้ถูกถ่ายทอดไปยังคนรุ่นต่อไป โดยผ่านการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกในองค์การ สอดคล้องกับ

กิบสันและคณะ (Gibson, et al., 2006) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่พนักงานรับรู้ และการรับรู้สามารถที่จะสร้างความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวัง

روبินส์ (Robbins, 2007) ได้ให้ความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ว่า หมายถึง การรับรู้ในทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรหนึ่งปฏิบัติเหมือน ๆ กันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรนั้น เกิดจากการเชื่อมโยง ผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำของบุคคล ของกลุ่ม ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Kwantes & Boglarsky, 2007) นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เทคโนโลยี สภาวะของกลุ่มความสำเร็จขององค์กร จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร (Dawson, 2011)

ศิริพงษ์ เสาวภายน (2547) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร หรือถ้าจำเพาะเจาะจง หมายถึง ปรัชญาอุดมการณ์ ความรู้สึก คติฐาน (Assumption) ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน (Norms) และค่านิยม (Value) สอดคล้องกับที่ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือ การรับรู้ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิจัยหลายคน ซึ่งได้ทำการศึกษาในเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีการรับรู้วัฒนธรรมแบบสนับสนุน หรือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันต่อองค์กร แต่จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะลาออกจากงาน ซึ่งจากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจโรงแรม หมายถึง การรับรู้ในแบบแผนที่เกิดจากความรู้สึก ความเชื่อ อุดมการณ์ ความเข้าใจและวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในการตอบสนองต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร

คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ได้พัฒนากรอบแนวคิด Competing Value Framework (CVF) ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ โดยมีมิติการวิเคราะห์พลวัตสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และมีมิติการวิเคราะห์ความยืดหยุ่นและความมั่นคงขององค์กร ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบคือ แบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) แบบวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบทำทาย (Adhocracy Culture) ส่วนฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1997) ได้ศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลที่เริ่มจากบริษัท IBM และพัฒนามิติของวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรม สังคม และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั่วโลก โดยแบ่งเป็น 4 มิติ

ประกอบด้วย มิติความเหลื่อมล้ำ (Power Distance) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มิติปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม (Individualism / Collectivism) และมิติความเป็นชายหญิง (Masculinity / Femininity) และต่อมาสอเฟสเตท (Hofstede, 2005) ได้พัฒนาแบบจำลองเป็น 8 มิติ ประกอบด้วย

1. ความเหลื่อมล้ำ (Power Distance) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในองค์กร เป็นขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์กรคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ลักษณะการกระจายอำนาจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในรูปแบบของสมาชิก ถูกแบ่งออกเป็นชั้นๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคมความมั่งคั่ง และวัตถุนิยม

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหาความก้าวร้าว หรือความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในองค์กร เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกังวล เนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลงเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ

3. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนในองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจในเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่นในกลุ่มรับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตนเอง มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

4. ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่อธิบายถึงความสัมพันธ์กลุ่มคนในองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่มมีการพึ่งพาอาศัยกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจ และเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่เป็หัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Masculinity) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะ

คำนึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง บรรยากาศการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

6. ความประนีประนอม (Femininity) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ผู้บริหารมักแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ

7. การมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long-Term Orientation) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยมุ่งเน้นผลในระยะยาวหรืออนาคต โดยมีลักษณะของค่านิยมหลักในการทำงานประกอบด้วย การเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ การปรับตัว สำนึกรับผิดชอบ และความมีวินัยในตนเอง เวลาว่างจากการทำงานไม่มีความสำคัญ เน้นความสำคัญที่ตำแหน่งขององค์กรในตลาด ความสำคัญของผลกำไรอยู่ที่ผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

8. การมุ่งเน้นผลระยะสั้น (Short-Term Orientation) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่จำเป็นในระยะสั้น หรือมองปัจจัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอดีต โดยมีลักษณะของค่านิยมหลักในการทำงานประกอบด้วยอิสรภาพ สิทธิ การประสบความสำเร็จ และการคิดเพื่อตนเอง เน้นความสำคัญที่พนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญกับผลกำไรจากผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันเน้นระบบคุณธรรมและให้รางวัลตามความสามารถ ความจงรักภักดีของบุคคลผันแปรตามความจำเป็นทางธุรกิจ

โรบบิ้นส์ (Robbins, 2007) จำแนกวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ออกเป็น 7 ลักษณะ คือ

1. ด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) หมายถึง นวัตกรรมสามารถสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทางที่เป็นประโยชน์ โดยการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกระดับมีการคิดออกนอกกรอบ กล้าแสดงความคิดเห็นและกล้ารับความเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ เปิดใจรับฟัง ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา และความกล้าเสี่ยง คือวัฒนธรรมส่งเสริมให้กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เป็นระดับของพนักงานที่ได้รับการกระตุ้นให้สร้างความคิดสร้างสรรค์ และเผชิญความเสี่ยงในการทำงาน

2. ด้านความสนใจในรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Attention to Detail) หมายถึง วัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นเป็นรูปธรรมได้จากตัวชี้วัดการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ และการปฏิบัติตามข้อบังคับอย่างเคร่งครัด การบริหารบังคับบัญชา สั่งการแบบบนลงล่าง ประเมินผลงานและให้รางวัลตอบแทนขึ้นอยู่กับจำนวนชิ้นของงาน ไม่นำสภาพแวดล้อมมา

ประกอบการตัดสินใจในการให้รางวัลและลงโทษ เป็นระดับของพนักงานที่ได้รับการคาดหวังว่าจะถูกห้ามปฏิบัติ และให้ความสนใจต่อรายละเอียด

3. ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน (Outcome Orientation) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะเวลายาวจนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมาย เป็นระดับซึ่งฝ่ายบริหารมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าเทคนิค และกระบวนการที่ใช้เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จ

4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (People Orientation) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวชี้พฤติกรรมแสดงออกของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันดี ต่างให้ความร่วมมือ และเอื้ออาทรต่อกัน สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นกันเอง ช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องการงานและเรื่องส่วนตัว ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากที่สุด และส่งเสริมคนดีให้มีโอกาสก้าวหน้า เป็นระดับซึ่งฝ่ายบริหารทำการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การพิจารณาผลลัพธ์ของบุคคลภายในองค์กร

5. ด้านการมุ่งเน้นทำงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง การบริหารองค์กรแบบสมัยใหม่ ให้ความสำคัญในการบริหารแบบทีมงานมากขึ้น เนื่องจากความสำเร็จในการทำงาน มิใช่เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่เกิดขึ้นได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน ทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกัน และมีส่วนร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหา เป็นระดับของงานกิจกรรม โดยมีการจัดองค์การในลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการทำงานส่วนตัว

6. ด้านการเน้นเชิงรุก (Aggressiveness) หมายถึง องค์กรที่มีมุมมองในเชิงรุก โดยเชื่อในความสามารถของคนในองค์กรว่าสามารถเรียนรู้ และทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นว่าสามารถเรียนรู้ สามารถคิด ตั้งคำถาม และทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ด้วยความสามารถของพวกเขาเอง เป็นระดับซึ่งบุคคลมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก และมีการแข่งขันมากกว่าทำไปเรื่อย ๆ

7. ด้านสร้างความมั่นคง (Stability) หมายถึง องค์กรจะต้องสร้างหลักความมั่นคงในการทำงานให้กับบุคลากร และเพื่อให้องค์กรอยู่รอดตลอดไป ดังนั้นต้องเริ่มต้นจากการบริหารงานขององค์กรเพื่อให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เป็นระดับกิจกรรมองค์กรเน้นเกี่ยวกับการบำรุงรักษาสถานภาพซึ่งตรงข้ามกับการต้องเจริญเติบโต

ควันเตส และ โบลาสกี (Kwantes & Boglarsky, 2007) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรใน 6 ประเทศ ได้แก่ แคนาดา ฮองกง นิวซีแลนด์ แอฟริกาใต้ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา และแบ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ รูปแบบ

โครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบความเสี่ยงขององค์การ รูปแบบเชิงรุกขององค์การ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และประสิทธิผลส่วนบุคคลของพนักงาน ในขณะที่ ดอร์สัน และคณะ (Dawson, et al., 2011) ได้ศึกษาตัววัดวัฒนธรรมองค์การและคุณลักษณะส่วนบุคคลของธุรกิจให้การต้อนรับโดยแบ่งมิติของการรับรู้วัฒนธรรมเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย หลักการบริหารจัดการ คุณลักษณะที่แสดงถึงผลสำเร็จ ความเป็นผู้นำ ความเสี่ยง ความถูกต้องแม่นยำ และความสงบราบรื่น

นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร (2541) ได้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์การไทย พบว่า ลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์การไทยมีดังนี้

1. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ การสื่อสารตามแบบฉบับของวัฒนธรรมไทยในมิตินี้ เน้นหลักการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ และจะเน้นความพยายามที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นด้วยการรู้จักควบคุมอารมณ์ และแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวัง สมาชิกองค์การที่มีความสามารถในการสื่อสารตามมิตินี้ คือ บุคคลที่ทราบว่าจะควรหรือไม่ควรจะทำเรื่องอะไร กับใคร เมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร หรือบุคคลที่รู้จักเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เหมาะกับคู่ปฏิสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง หรือหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่พอใจเมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น

2. ลักษณะการใช้อำนาจสูง การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในมิตินี้ จะเน้นการเคารพในระบบอาวุโสและการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา คนไทยมีความเชื่อในเรื่องอำนาจวาสนาและบุญบารมี บุคคลที่ได้รับอำนาจอันชอบธรรมให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชามักจะถูกเชื่อว่าเป็นผู้มีสิ่งเหล่านี้ อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจวาสนาและบุญบารมี แต่ขาดเมตตา มักจะไม่ได้รับการนิยมนิยมชมชอบจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวแข็ง ไม่ยอมเชื่อฟังคำสั่งหรือให้ความเคารพแก่ผู้บังคับบัญชา ก็มักจะไม่ได้ได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

3. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในมิตินี้เน้นการใช้กฎเกณฑ์และบรรทัดฐานในการสื่อสารได้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน ความลังเล ความไม่มั่นใจ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์การสื่อสาร ซึ่งอาจนำไปสู่การเสียหน้า ความอับอาย หรือความเสียหายต่าง ๆ ด้วยลักษณะเชิงวัฒนธรรมตามมิตินี้ เรื่องของการรักษาคำพูดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องมีความพร้อมในการให้ข้อมูลและตอบคำถามบุคคลอื่น หรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องชัดเจนและไม่กลับไปกลับมา การสร้างความสับสนหรือการเปลี่ยนแปลงคำพูดบ่อยครั้ง ก่อให้เกิดวิกฤติศรัทธาในภาวะความเป็นผู้นำ และลูกน้องที่อยู่ในความรับผิดชอบก็อาจถูกตำหนิว่าไม่สามารถจัดเตรียมข้อมูลที่ต้องการและเพียงพอ หรือให้คำแนะนำผิดพลาด ไม่ช่วยการรักษาน้ำตา และรักษาเกียรติของหัวหน้า เป็นต้น

4. ลักษณะความเป็นเพศชายต่ำ การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในมิตินี้ คือการไม่ทำตัวโดดเด่นหรือข่มคนอื่น เช่น รู้จักถ่อมตัว ไม่ชิงดีชิงเด่น สำรวมคำพูด ไม่แสดงความก้าวร้าวอย่างไรก็ตามข้อค้นพบลักษณะการสื่อสารในมิตินี้ อาจจะเป็นจริงเฉพาะรูปแบบการสื่อสารในองค์กรของไทยในอดีต ที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจสั่งการโดยไม่สนใจความคิดเห็นของลูกน้อง หรือผู้อาวุโส จะไม่พอใจหากผู้น้อยได้แย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่ไม่ได้ขอความคิดเห็น ดังนั้นสมาชิกองค์กรในอดีตจะพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา หรือการแสดงออกที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ

การศึกษาของนางลักษณะ ศรีอัญญาพร (2541) ยังพบว่า ปัจจุบันคนในวัฒนธรรมไทย มีลักษณะความเป็นเพศชายมากขึ้น กล่าวคือ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าโต้แย้งและแสดงความรู้สึกส่วนตัวมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับระบบการจัดการภายในองค์กรไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ปัจจุบัน การตัดสินใจไม่ได้ยึดติดเฉพาะกับอำนาจการสั่งการของผู้บริหารเท่านั้น แต่สมาชิกองค์กรระดับล่างมีส่วนให้คำปรึกษาและร่วมตัดสินใจในการทำงานด้วย

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร จะมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นการรับรู้ร่วมกัน (A Common Perception) ของคนในองค์กร จากการได้เห็น ได้ยิน ได้รู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน
2. คนในองค์กรแม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่หรือสถานะก็จะเข้าใจ และอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรได้เหมือนกัน
3. วัฒนธรรมในองค์กรเป็นการอธิบาย (Descriptive Term) ถึงลักษณะ หรือมิติ (Dimension) ที่องค์กรยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน

2. การวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

เทเปซี (Tepeci, 2002) ได้ศึกษา การวัดคุณค่าบุคคล วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมความตั้งใจของอุตสาหกรรมการต้อนรับ โดยตัววัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรใช้มาตรวัด 7 ระดับ ด้วย 30 คำถามใน 8 ด้านซึ่งพัฒนามาจากงานของคัมแมน (Cammann, et al., 1983) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นทีมงาน นวัตกรรม ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความสนใจในรายละเอียด การให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาบุคลากร ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ และการมุ่งเน้นในผลงาน พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.88, 0.86, 0.85, 0.83 0.82, 0.86, 0.76 และ 0.56 ตามลำดับ ส่วนควันเทสและโบลาสกี (Kwantes &

Boglarsky, 2007) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การใน 6 ประเทศ และแบ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเป็น 5 องค์ประกอบด้วย 12 ข้อคำถามด้วยมาตรวัด 5 ระดับได้แก่ รูปแบบโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบความเสี่ยงขององค์การ รูปแบบเชิงรุกขององค์การ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและประสิทธิผลส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านในแต่ละประเทศอยู่ระหว่าง 0.75-0.95 ในขณะที่เอลเลียต (Elliott, 2009) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบมีอาชีพกับความตั้งใจทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากลูกจ้างจำนวน 941 คน โดยตัววัดวัฒนธรรมองค์การแบบมีอาชีพพัฒนามาจาก School Culture Elements Questionnaire (SCEQ) ของมหาวิทยาลัย Western Australia โดยคาแวนาแจ (Cavanagh, 1997) ใช้มาตรวัด 4 ระดับด้วย 54 ข้อคำถามใน 3 มิติ ประกอบด้วย การสนับสนุนการบริหารจัดการ การสนับสนุนการแบ่งการบริหาร และวิสัยทัศน์กับความผูกพันต่อองค์การ พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.92, 0.88 และ 0.83 ตามลำดับ

นาโอและคณะ (Naor, et al., 2010) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การระหว่างประเทศตะวันตกและตะวันออก ได้แก่ประเทศเยอรมัน สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ฟินแลนด์ เกาหลีใต้ และสวีเดน โดยใช้องค์ประกอบ 8 มิติที่พัฒนาจากฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1997) และโรบินสัน (Robbin, 2007) มี 36 ข้อคำถามด้วยมาตรวัด 7 ระดับ โดยมีความเป็นกลุ่มนิยม (In-group Collectivism) มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาสูงที่สุดคือ 0.91 และมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาต่ำที่สุดคือ 0.60 ส่วนลี (Lee, 2010) ได้ศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การอย่างมีอาชีพกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ โดยใช้ลูกจ้างจำนวน 234 ตัวอย่างในประเทศสหรัฐฯ โดยใช้แบบวัดวัฒนธรรมองค์การอย่างมีอาชีพของเอลเลียต (Elliott, 2003) ซึ่งใช้มาตรวัด 4 ระดับด้วย 30 ข้อคำถามใน 3 มิติ ประกอบด้วย คุณภาพการควบคุมดูแล การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และความผูกพันอย่างมีอาชีพ พบว่า ความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.94, 0.87 และ 0.82 ตามลำดับ

แมคอินทอชและโดเฮอร์ตี้ (MacIntosh & Doherty, 2010) ซึ่งได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานในอุตสาหกรรมบริการซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 8 มิติ 54 ข้อคำถามด้วยมาตรวัด 5 ระดับ พบว่ามีประสิทธิภาพของพนักงาน (Staff Competency) มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาสูงที่สุดคือ 0.91 ในขณะที่มีมติความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Organizational Presence) มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาต่ำที่สุดคือ 0.68 ในขณะที่ดอร์สันและคณะ (Dawson, et al., 2011) ได้ศึกษาตัววัดวัฒนธรรมองค์การและคุณลักษณะส่วนบุคคลของธุรกิจบริการ พบว่า มีข้อคำถาม 33 ข้อคำถามใน 6 ด้าน ประกอบด้วย หลักการบริหารจัดการ คุณลักษณะ

ที่แสดงถึงผลสำเร็จ ความเป็นผู้นำ ความเสี่ยง ความถูกต้องแม่นยำ และความสงบราบรื่น พบว่า ความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.90, 0.88, 0.79, 0.78, 0.69 และ 0.60 ตามลำดับ

จากการวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การข้างต้น สรุปได้ว่าการศึกษาในครั้งนี้จะใช้การวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมตามแนวทางของ เทเปซี (Tepeci, 2002) ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 8 ด้าน คือ การมุ่งเน้นทีมงาน นวัตกรรม ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความสนใจในรายละเอียด การให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาบุคลากร ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ และการมุ่งเน้นในผลงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลอคและครอฟอร์ด (Lock & Crawford, 1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์การ วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา 251 ชุด ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันองค์การ ความพึงพอใจในการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันองค์การ ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ส่วนอายุ และระยะเวลาในการทำงานในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์การและวัฒนธรรมองค์การ อย่างไรก็ตามตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ

เอสตาต (Estad, 2001) ได้ศึกษาความผูกพันที่เป็นเลิศต่อ The Forte Hotel Group ทั่วโลก 250 สาขา ระหว่างปี 1998-2000 โดยเริ่มปรับโครงสร้างเกี่ยวกับ Brand ให้มีความชัดเจนมากขึ้นในต้นปี 1998 รวมทั้งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานในโรงแรมทุกคนทุกสาขา และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับความผูกพันที่เป็นเลิศมากกว่าหนึ่งล้านชั่วโมง ตลอดระยะเวลา 3 ปี ผลที่ได้รับกลับมาในทางบวก คือ พนักงานมีความพึงพอใจ ลูกค้ามีความพึงพอใจ ที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความผูกพันที่เป็นเลิศในการทำงาน เพราะพนักงานทุกคนควรมีความผูกพันต่อองค์การ หรือความผูกพันต่อแผนงานอื่นที่ไม่ใช่แผนกตนเองเท่า ๆ กัน ไม่ว่าจะทำงานกับองค์การมายาวนานเท่าใดก็ตาม ดังนั้น Forte จึงต้องพยายามสนับสนุนทุกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความผูกพันเพิ่มขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Forte ได้วางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะยาวที่ส่งเสริมการสะท้อนของความผูกพันที่เป็นเลิศ

ควันเทสและโบลาสกี (Kwantes & Boglarsky, 2007) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การใน 6 ประเทศ ได้แก่ แคนาดา ฮองกง นิวซีแลนด์ แอฟริกาใต้ สหราชอาณาจักร และ

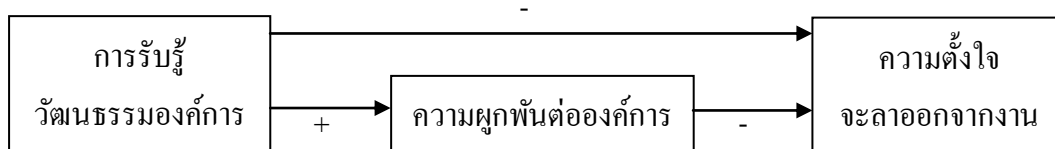
สหรัฐอเมริกา พบว่า ประเทศแคนาดา และประเทศนิวซีแลนด์ให้ความสำคัญกับรูปแบบโครงสร้างองค์การมากที่สุด ประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และฮ่องกงให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมประสิทธิผลของภาวะผู้นำมากที่สุด และประเทศแอฟริกาใต้ ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกมากที่สุด

จากการศึกษาผลงานวิจัยหลายชิ้นในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน หรือต่อความผูกพันต่อองค์การ และมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความตั้งใจจะลาออกจากองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Lenox, 1999; Chaves, 2000; Johnson, 2001; Lim, 2003) และวัฒนธรรมองค์การยังมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วย (Hellriegel, 1995)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจจะลาออกจากงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามสมมติฐานเชิงทฤษฎี ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 8 ด้าน มีอิทธิพลทางตรงด้านลบกับความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 8 ด้าน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยโดยส่งอิทธิพลด้านบวกผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (ภาพประกอบ 10)



ภาพประกอบ 10 แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life : QWL)

คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน เกิดการพัฒนาคุณภาพงานในองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และอุทิศตนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1. ความหมายคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตเป็นความรู้สึกของการอยู่อย่างพอใจ มีความสุข ความพอใจต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของชีวิตที่มีส่วนสำคัญต่อบุคคลนั้น ๆ โดยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยหลายประการที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิต ได้แก่ อาหาร สุขภาพอนามัย โภชนาการ การศึกษา สิ่งแวดล้อม ทรัพยากร ที่อยู่อาศัย และรายได้ (UNESCO, 1978) ส่วนวอลตัน (Walton, 1974) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตในการทำงาน ว่าหมายถึง กระบวนการซึ่งองค์การตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคลากรในการพัฒนาโลก เพื่อยอมให้ลูกจ้างได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในชีวิตการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้พนักงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น โดยการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา คือการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ เป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้นำ ความคิด ความชำนาญ ทักษะและความสามารถอื่นๆ มาใช้ในการทำงานยอมทำให้สมาชิกได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ และพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์กรขึ้น เช่นการขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง (Bluestone, 1977)

เดวิส (Davis, 1977) ได้กล่าวว่า การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน เกิดขึ้นจากการตื่นตัวในสหรัฐฯ ในช่วง 1970 เนื่องจาก 3 ประการคือ เพื่อการเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของคนอเมริกันในปัจจุบันกับอดีต และเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของคนอเมริกันกับประชากรของประเทศอุตสาหกรรมอื่น เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับแรงงานในสหรัฐ และเพื่อรักษาและพัฒนาอัตราผลิตภาพ และประสิทธิภาพขององค์การผ่านความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร สอดคล้องกับแฮกแมนและซัตตัน (Hackman & Suttle, 1977) ที่กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่ตอบสนองความผาสุก และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารงาน หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เป็นการส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ อีกทั้งยังคำนึงถึงเงินเดือน ค่าตอบแทน และสุขภาพร่างกาย ที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และมีความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ยังมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้ว ยังอาจส่งผลต่อความเจริญทางด้านอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานมีแนวคิดที่ใกล้เคียงกับความพึงพอใจในการทำงาน และเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการพัฒนาองค์การ

ส่วนเดลาโมเทและทากิซาวา (Delamotte & Takezawa, 1984) ได้ให้ความหมายของ คุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของหน่วยงานซึ่งช่วยให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในสภาพแวดล้อม วิธีการและรายได้ เป็นกระบวนการพื้นฐานที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมี ประสิทธิภาพของหน่วยงาน และพิสูจน์ถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากร สอดคล้องกับแนวความคิด ของฮอดเจตส์ (Hodgetts, 1993) ที่กล่าวว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศ หรือสภาพในการทำงาน โดยรวมที่เป็นผลจากสังคมในการทำงานหรือเป็นผลจากสังคมวิทยาการ (Sociotechnical) อันจะมี ผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนความพึงพอใจของ พนักงานที่มีต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจขององค์กร ส่วนเชอร์เมอร์ฮอน (Schermerhorn, 1997) ได้กล่าวว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานคือภาพรวมของประสบการณ์ทำงานของบุคคล ซึ่งแสดง ออกมาจากความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่องาน อาชีพ ตลอดจนองค์กรของเขา ดังนั้น การที่ บุคคลมีผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นย่อมแสดงว่าเขามีความพึงพอใจในงานสูงด้วย คุณภาพชีวิต ในการทำงานจึงเป็นผลสะท้อนของการบริหารงานที่ดี อาทิ การให้พนักงานมีส่วนร่วมและได้ รับผิตชอบในงาน ได้ตัดสินใจร่วมกัน การไว้วางใจให้อิสระในการทำงานของพนักงานมากขึ้น อีกทั้งการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีและ องค์กรประสบความสำเร็จอย่างสูง ในขณะที่ คาสิโอ (Casio, 2006) ได้อธิบายว่า คุณภาพชีวิตการ ทำงาน มีความหมาย 2 ด้าน คือ ด้านแรกคือ ความเท่าเทียมกันของคุณภาพชีวิตการทำงาน กับ เงื่อนไขความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้าในงาน การบังคับบัญชาแบบ ประชาธิปไตย สิ่งที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน สภาพการทำงานที่ปลอดภัย และด้านที่สองคือ ความเท่า เทียมกันของคุณภาพชีวิตการทำงาน กับความต้องการของพนักงาน ซึ่งมีความปลอดภัย เกี่ยวข้องกับ ความพอใจ มีความก้าวหน้า และสามารถพัฒนาความสามารถ ซึ่งในด้านนี้จะสัมพันธ์กับคุณภาพ ชีวิตการทำงาน โดยวัดระดับสูงสุดของความต้องการมนุษย์

ทุกองค์กรต่างต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติ ที่ดีในงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยผู้บริหาร พยายามหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างแท้จริง เช่น การคัดเลือกบุคคลที่มีประวัติ การทำงานดี การให้เงินเดือนที่จูงใจ การให้ปฏิบัติงานที่สำคัญและท้าทาย หรือการเลื่อนตำแหน่ง งาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี เราจะเห็นว่าถึงแม้หลายองค์กรจะพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้สมาชิก ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ยังประสบความล้มเหลวในการกระตุ้น และพัฒนาขีดความสามารถของ บุคลากร จึงมีคำถามเกิดขึ้นในใจของผู้บริหารว่า “เป้าหมายขององค์กรอาจมิได้เป็นสิ่งที่อยู่ในใจ ของบุคคล” ดังนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ของผู้บริหารคือ การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงานให้กับ สมาชิก เพื่อให้เขาสามารถใช้ส่วนของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ปฏิบัติงานให้เกิดผลสูงสุด

คุณภาพชีวิตการทำงานจึงเปรียบเสมือนการประเมินสถานะในลักษณะต่าง ๆ ของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล (Karatepe & Uludag, 2007)

จากความหมาย และความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานข้างต้น สรุปได้ว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ถึงการได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านความสัมพันธ์ที่สมดุลระหว่างตนเองกับสภาพแวดล้อม โดยส่วนรวมในการทำงาน ได้ทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะสมกับเกียรติภูมิของตนเอง และได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานของตนเอง ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอันก่อให้เกิดผลดีต่อตนเอง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

นักวิชาการหลายท่านเห็นถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร เพราะเชื่อว่า เมื่อบุคคลได้ใช้ชีวิตการทำงาน อยู่กับสิ่งที่ตนพอใจ จะทำให้มีสภาพจิตใจและอารมณ์ที่ดี แล้วส่งผลให้การทำงานดีตามไปด้วย

องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้กำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตที่สำคัญ (กิติกร มีทรัพย์, 2536) ดังต่อไปนี้

1. สุขภาพกาย (Physical Health) ความสามารถต่าง ๆ ทางร่างกาย เช่น ความเจ็บปวด การนอนหลับ ความสามารถในการเคลื่อนไหว เป็นต้น
2. สุขภาพของจิตใจ (Psychological Health) เช่น ความสำราญใจ ความคิด ความจำ และอารมณ์ เป็นต้น
3. ระดับความเป็นอิสระ (Level of Independence) เช่น ความสามารถในการดำเนินชีวิตประจำวัน การพึ่งพิงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ หรือการบำบัดรักษาความสามารถในการทำงาน เป็นต้น
4. ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relationship) เช่น การสัมผัสทางสังคม การสนับสนุนจากครอบครัว ความสามารถในการดูแลครอบครัว ศาสนา เป็นต้น
5. สิ่งแวดล้อม (Environment) เช่น ความเป็นอิสระ ความปลอดภัยทางกาย และความมั่นคงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมของบ้าน สถานภาพทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (Delamotte & Takezawa, 1984) ได้กำหนดค่านิยมพื้นฐานในการมองมนุษย์ จากการศึกษากระบวนการคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life : QWL Movement) ไว้ดังนี้

1. มนุษย์พึงได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ และได้รับการยอมรับทั่วไปทั้งภายในสถานที่ทำงาน และที่อื่น ๆ
2. มนุษย์พึงได้รับการสนับสนุนในสิ่งที่พวกเขาสร้างสรรค์ขึ้นมา
3. มนุษย์ในองค์การมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และเติบโตไปกับองค์การ
4. มนุษย์ต้องการรู้ว่าองค์การของตนมีวิธีการทำงานอย่างไร และตนจะอุทิศความพยายามเพื่อองค์การเป็นส่วนรวมอย่างไร
5. มนุษย์มีแนวโน้มที่จะตอบสนองมากขึ้นหากได้รับการตอบสนองอย่างผู้มีเกียรติ และศักดิ์ศรี
6. การที่มีค่านิยมร่วมกันนี้ไม่ได้หมายความว่า จะมีแนวทางคุณภาพชีวิตในการทำงานใด ๆ จะดีเด่นกว่าแนวทางอื่น

วอลตัน (Walton, 1973: 12) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคล เกี่ยวกับคุณภาพชีวิต แนวทางความเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคล และสังคมที่มีตัวบุคคล ความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดยวอลตัน ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นว่าประกอบด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ อยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) ได้รับค่าจ้างเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไป ค่าจ้างที่ได้รับยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนและตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดี และควรกำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา
3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) ควรให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ฝีมือพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่า และมีความรู้สึกทำทหายจากการทำงานของตนเอง
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) ควรให้ความสนใจต่องานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายจะมีผลต่อการดำรงไว้และการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานในอนาคต ควรให้โอกาสในการพัฒนาทักษะและความสามารถในแขนงของตน

5. บูรณาการทางสังคม (Social Integration) การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ตนประสบความสำเร็จและมีคุณค่าจะมีผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระจากอคติ ความรู้สึกต่อชุมชน การเปิดเผยของตนเอง ความรู้สึกที่ไม่มีภาระในหน่วยงานและมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

6. ธรรมนูญในองค์การ (Constitutionalism) วัฒนธรรมขององค์การมีความเคารพในสิทธิส่วนตัวของพนักงานยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

7. คุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ (The Total Life Space) การทำงานของบุคคลหนึ่งควรมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวกับการแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคล และเวลาของครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ

8. การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance) กิจกรรมของหน่วยงานที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคม จะทำให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าการดำเนินงานของตนมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมือง และอื่น ๆ

ส่วนเดลาโมเตและทาเคซาวา (Delamotte & Takezawa, 1984: 9) ได้แบ่งมิติคุณภาพชีวิตการทำงานเป็น 5 มิติ ประกอบด้วยเป้าหมายเริ่มแรกในการทำงาน (Traditional Goals) ความเป็นธรรม (Fair Treatment and Work) อิทธิพลต่อการตัดสินใจในงาน (Influence of Decisions) การส่งเสริมให้ก้าวหน้า (Challenge of Work Content) และวงจรชีวิตการทำงาน (Work Life)

ฮิวส์และคัมมิงส์ (Huse & Comings, 1985: 199) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง แบ่งองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานคล้ายกับวอลตัน โดยมีแนวคิดองค์ประกอบที่ 1-7 เหมือนกัน แต่เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่ 8 ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม เป็นความภาคภูมิใจในองค์การ (Organization Pride) ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีความภาคภูมิใจที่ไปปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียง และได้รับรู้ว่าการดำเนินงานของตนมีประโยชน์ และรับผิดชอบต่อสังคม

ฮอดเกต (Hodgetts, 1993: 190) กล่าวถึงลักษณะคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพในการทำงานโดยรวม ซึ่งสามารถพิจารณาได้เป็น 2 ประเด็น คือ

1. ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (Dealing with Technology) เทคโนโลยีหรือวิทยาการเป็นเครื่องช่วยให้งานต่าง ๆ สะดวกรวดเร็วและง่ายขึ้น แต่ในขณะที่เดียวกันคนงานก็รู้สึก

สิ่งเหล่านี้จะมากุศลคามหรือแทนที่คน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ และเครื่องจักรกลที่ทันสมัยต่าง ๆ

2. ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของพนักงานในองค์การ เป็นองค์ประกอบทางกายศาสตร์ (Ergonomics) เช่น แสง สี ความร้อน ความสั่นสะเทือน การออกแบบผังสถานที่ทำงานให้สะดวกสบาย และเหมาะแก่การเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ยังรวมไปถึงอำนาจหน้าที่ (Authority) และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจในกระบวนการทำงานอีกด้วย

พิคซินินีและทอลโฟ (Piccinini & Tolfo, 1998) ซึ่งได้อ้างอิงรูปแบบของคุณภาพชีวิตการทำงานของวอลต์ตัน ใน The best companies to work in Brazil and quality of working life: disjunctions between theory and practice เพื่อวิเคราะห์ถึงแนวทางปฏิบัติและการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานของบริษัทต่าง ๆ ในบราซิล ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions)
3. มีอิสระในการทำงาน มีโอกาสในการได้ใช้และการได้พัฒนาความสามารถ (Opportunity to Use and Develop Human Capacities)
4. โอกาสในการได้รับความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานอย่างต่อเนื่อง (Opportunity for Continued Growth and Security)
5. บูรณาการทางสังคม เป็นอิสระจากอคติ เท่าเทียมกันและเสมอภาคกัน (Social Integration)
6. ธรรมนูญของกิจการ มีความเป็นส่วนตัว มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น (Constitutionalism)
7. คุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ (Work and Total Life Space)
8. ชีวิตการทำงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance of Work Life)

วองและโค (Wong & Ko, 2009) ได้ศึกษาการรับรู้ความสมดุลของชีวิตกับงานของพนักงานโรงแรมในฮ่องกง ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 ตัวอย่าง อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคือร้อยละ 72 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วย 30 ข้อคำถามซึ่งเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การปรับตัวระหว่างงานและชีวิต เพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่สนับสนุนความสมดุลของชีวิตกับงาน ความตั้งใจที่จะลดชั่วโมงการทำงานเพื่อชีวิต งานและเส้นทางความก้าวหน้า ความยืดหยุ่นในตารางการทำงาน และเวลาที่พอเพียงหลังเลิกงาน พบว่าความ

เชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.65, 0.74, 0.80, 0.61, 0.50, 0.72 และ 0.86 ตามลำดับ

คันดาซามี่และอันเซอร์ (Kandasamy & Anceri, 2009) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโรงแรมในประเทศอินเดียด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และพัฒนาตัววัดคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 8 ด้านด้วย 28 ข้อคำถามประกอบด้วย

1. ด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristics) ประกอบด้วยตัววัดความท้าทายในงาน ความน่าสนใจในงาน ความสามารถจัดการกับภาระงาน การประมาณชั่วโมงการทำงาน การจัดการงานได้ด้วยตนเอง

2. ด้านความเหมาะสม (Person Job Fit) ประกอบด้วยตัววัดความเหมาะสมในคุณภาพงาน และความเหมาะสมกับงานที่สนใจ

3. ด้านภาพลักษณ์องค์กร (Company Image) ประกอบด้วยตัววัดผลประกอบการ และการเจริญเติบโต การยึดความปลอดภัยและมาตรฐานปัจจัยสุขอนามัยและภาพลักษณ์องค์กรภายในสังคม

4. ด้านนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Policies) ประกอบด้วยตัววัดค่าตอบแทนที่พอเพียงและเป็นธรรม โอกาสการได้รับการอบรมและพัฒนา การปฐมนิเทศ การประเมินผลการดำเนินงาน

5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน (Workgroup Relationship) ประกอบด้วยตัววัดการทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างหน่วยงาน ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจในองค์กร ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ความเคารพนับถือในสังคม การติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ

6. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน (Physical Working Conditions) ประกอบด้วยตัววัดความพอเพียงของพื้นที่ แสงสว่างและการถ่ายเทอากาศ ความเหมาะสมการจัดการสถานที่ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

7. ด้านความสมดุลของชีวิตกับงาน (Work-life Balance) ประกอบด้วยตัววัดเวลาที่มีให้กับสังคม และชีวิตครอบครัว

8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า (Interaction with Customers) ประกอบด้วยตัววัดการประเมินเกี่ยวกับการต้อนรับ การประเมินด้านบริการและด้านอาหารจากลูกค้า

เลเยอร์ (Layer, 2009) ได้ศึกษาผลของความต้องการและการรับรู้คุณภาพชีวิตในงานของอุตสาหกรรม จำนวน 148 ตัวอย่าง โดยมีตัววัด 4 ด้านด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งพัฒนามาจากงานของลิตเติ้ล และแบน โคลอส (Little, et al., 2002; Bandolos, 2002) ประกอบด้วย การเรียนรู้ ความพึงพอใจในงาน อำนาจหน้าที่ และการควบคุมดูแล พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิด

สัมประสิทธิ์แอลฟาเรียงด้านเท่ากับ 0.69, 0.75, 0.77 และ 0.55 ตามลำดับ ในขณะที่ Koonmee, (2010) ได้ศึกษาจรรยาบรรณ คุณภาพชีวิตในงาน และการมุ่งเน้นการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล 514 บริษัทในประเทศไทย โดยคำถามในการใช้วัดคุณภาพชีวิตในงานได้แปลและพัฒนามาจากงานของเซอร์จี (Sirgy, et al., 2001) ด้วยมาตรวัด 7 ระดับ โดยมีฐานแนวคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ พบว่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมเท่ากับ 0.80

จากการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานข้างต้น สรุปได้ว่าการศึกษาในครั้งนี้จะใช้การวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมตามแนวทางของ คันดาซามีและอันเซอร์ (Kandasamy & Anceri, 2009) ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 8 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะงาน ความเหมาะสม ภาพลักษณ์องค์กร นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสมดุลของชีวิตกับงาน และความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ำ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลีวายน (Levine, 1984) ได้ทำการศึกษาเรื่องการให้ความหมายและตัวบ่งชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยใช้วิธีการหาข้อสรุปจากการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยอาศัยแบบสอบถามหลายรอบจนเป็นที่ยอมรับ (Delphi Method) มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาการให้ความหมายและการวัดระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนสำนักงานใหญ่ของบริษัทประกันภัย ผลจากการศึกษาพบว่า มีตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงาน 7 ด้าน คือ ระดับของการให้ความสำคัญ การยอมรับนับถือและความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคล ลักษณะงานที่มีความหลากหลาย ทำทาย เป็นงานที่สามารถนำไปสู่โอกาสที่ดีในอนาคต การเคารพนับถือตนเอง ขอบเขตของชีวิตส่วนตัวที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงาน และการทำประโยชน์เพื่อสังคม

แมคโดนัลด์ (McDonald, 2001) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาการวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา วัดจุดประสงค์ของการวิจัยคือ คั้นหาระดับของการจงใจ และความรู้สึกทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร รวมทั้งวัฒนธรรม การได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ซึ่งหมายถึงการให้ความสนใจจากนายจ้าง โดยใช้การสำรวจความเครียด และประเมินทัศนคติของลูกจ้าง การศึกษานี้จะศึกษาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งการศึกษานี้ใช้ตัวบ่งชี้ 7 ด้าน ดังนี้ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ปราศจากความเครียดในการทำงาน เงินเดือนและประโยชน์เกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงาน ความทำทาย และ

การได้ใช้ทักษะ และมีอิสระในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน การสื่อสาร การตัดสินใจ และความปลอดภัย

คาราเทเป และอูแดค (Karatepe & Uludag, 2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์และความขัดแย้งในการแทรกแซงเวลางาน และครอบครัวของพนักงานโรงแรม โดยเก็บข้อมูล 346 ตัวอย่างในประเทศตุรกี โดยใช้ Confirmatory Factor Analysis และ Path Analysis พบว่า ทักษะที่ีเป็นลบ จะมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.20$) ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีความสัมพันธ์ในทางบวก และความพึงพอใจในสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์ในทางลบ กับความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.43$, $r=-.33$) และพบว่าดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ $\chi^2 = 552.36$, $df=215$, $GFI=0.87$, $CFI=0.87$ $RMSEA=0.07$ และ $RMR=0.06$

วองและโค (Wong & Ko, 2009) ได้ทำการศึกษาการรับรู้ความสมดุลของชีวิตกับงานของพนักงานโรงแรมในฮ่องกง ด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 ตัวอย่าง พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานขึ้นกับองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ การปรับตัวระหว่างงานและชีวิต, เพื่อนร่วมงาน, ปัจจัยที่สนับสนุนความสมดุลของชีวิตกับงาน, ความตั้งใจที่จะลดชั่วโมงการทำงานเพื่อชีวิต, งานและเส้นทางความก้าวหน้า, ความยืดหยุ่นในตารางการทำงาน และเวลาที่พอเพียงหลังเลิกงาน โดยปัจจัยที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มากที่สุดได้แก่ เวลาพอเพียงหลังเลิกงาน ($r=0.48$) , เพื่อนร่วมงาน ($r=0.24$), ปัจจัยที่สนับสนุนความสมดุลของชีวิตกับงาน($r=0.22$) และความยืดหยุ่นในตารางการทำงาน ($r=0.15$)

เซา จู และจีเซลลี่ (Zhao, Qu, & Ghiselli, 2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงาน และครอบครัวที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และชีวิตของผู้จัดการฝ่ายขายโรงแรมในประเทศจีนจำนวน 121 ตัวอย่างใน 26 โรงแรม โดยใช้ตัวแบบความสัมพันธ์ในสมการโครงสร้าง พบว่า ภาระงานที่แทรกแซงเวลาครอบครัว และภาระครอบครัวที่แทรกแซงเวลาการทำงาน มีผลในทิศทางลบต่อความพึงพอใจในชีวิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=-.26$ และ $r=-.10$) และพบว่าดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ $\chi^2 =198.28$, $df=131$, $GFI=0.85$, $AGFI=0.80$, $CFI=0.92$, $IFI=0.92$ และ $RMSEA=0.0$

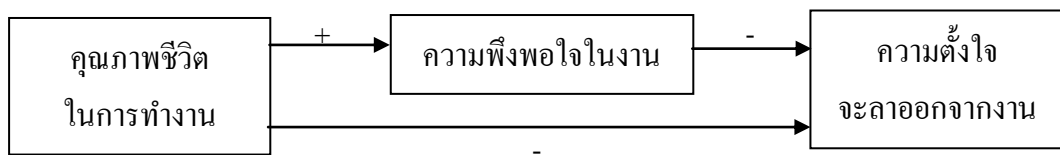
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า สาเหตุของการลาออกจากงานส่วนใหญ่มีปัจจัยมาจากเรื่อง รายได้เพียงพอ การปกครองบังคับบัญชา และการบริหารงานไม่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องและเหมือนกันกับการศึกษางานวิจัยที่ได้ดำเนินการในครั้งนี้ หากต้องการที่จะรักษานักบุคลากรที่มีความสามารถและความชำนาญด้านธุรกิจ โรงแรมให้มีความตั้งใจที่จะทำงานนั้น จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจที่ทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อหน่วยงาน ต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา รวมทั้งจะต้องเกิดความ

มั่นใจว่าการทำงานนั้นจะสามารถสนองความต้องการของพวกเขาได้ หากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก และทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ต่อหน่วยงาน ต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาแล้ว พวกเขาจะเกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการปฏิบัติงานที่พบอยู่ ทำให้กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานเป็นอันมาก องค์กรหรือผู้บริหารจึงจำเป็นต้องที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งปัจจัยในด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่พึงจะได้เพื่อทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีได้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในงาน ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจจะลาออกจากงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุผลตามสมมติฐานเชิงทฤษฎี ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 คุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 8 ด้าน มีอิทธิพลทางตรงด้านลบกับความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 7 คุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 8 ด้าน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยโดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน (ภาพประกอบ 11)



ภาพประกอบ 11 แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristic)

1. ความหมายคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยทางด้านลักษณะและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยปัจจัยทางด้านชีวภาพ ปัจจัยด้านจิตวิทยา และปัจจัยทางด้านสังคมและ วัฒนธรรม คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นลักษณะภายในบุคคล ทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดและการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่าง ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมและเป็นปัจจัยที่กำหนด (Antecedents) พฤติกรรมในด้านดีต่อองค์กรคือลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน (Steers, 1991) ในขณะที่ โคอเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1980) กล่าวว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ

การมีส่วนร่วมได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ที่ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพในการทำงาน ระยะเวลา รายได้

1. อายุ ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการทำงานเป็นสิ่งที่ควรได้รับความสนใจ เพราะอายุเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการทำงานของแต่ละบุคคล เนื่องจากการรับรู้ของบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะมากขึ้น ย่อมมีการตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีและมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง เช่น ผู้ที่มีอายุมากจะทำงานสุขุมมากกว่าคนอายุน้อย ในขณะที่ผลของงานไม่ต่างกัน อายุจึงน่าเป็นตัวกำหนดระดับการมีส่วนร่วมตัวแปรหนึ่ง

2. เพศ แสดงถึงลักษณะชีวภาพของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่ลักษณะในสังคมไทย เพศชายจะถูกกำหนดให้เป็นผู้นำครอบครัวและสังคมโดยทั่ว ๆ ไป จึงต้องแสดงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนเพศหญิงสังคมมักกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ตาม พฤติกรรมการมีส่วนร่วมจึงถูกกำหนดขึ้นโดยปัจจัยเพศ

3. สถานภาพสมรส เป็นสภาพความสัมพันธ์ภายในครอบครัวของแต่ละบุคคล ในบุคคลที่สถานภาพสมรสต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้บุคคลที่มีสถานภาพโสด หม้าย หย่าหรือแยก จะมีพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงานมากกว่าผู้ที่สมรสแล้ว

4. ระดับการศึกษา การศึกษามีผลต่อการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เป็นผลทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานในทางบวก ทั้งนี้โดยเชื่อว่าบุคลากรที่มีความรู้มาก ย่อมนำประโยชน์และคุณค่าสูงส่งมากมายและสมควรที่จะได้รับผลตอบแทนที่ดี นอกจากนี้การศึกษายังเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีการศึกษาจะตระหนักถึงโอกาสในอาชีพ มีความเข้าใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี รู้จักประยุกต์ใช้ความรู้และทัศนคติอย่างมีเหตุมีผล ในขณะที่ผู้ที่มีการศึกษาน้อยอาจมีข้อจำกัดในเรื่องของความรู้ความเข้าใจต่อการทำงานและตัดสินใจ

5. ตำแหน่งหน้าที่ เป็นสภาวะของบุคคล ที่เกิดจากสภาพการทำงานที่ต่างกัน เป็นสภาพที่ถูกกำหนดขึ้นภายในองค์กรหรือหน่วยงาน หรือชุมชน โดยผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่หรือผู้นำชุมชนจะเป็นที่ยกย่องจากบุคคลอื่นซึ่งสามารถชักจูง หรือชี้แนะให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น

6. สถานภาพในการทำงาน เป็นตัวแปรหนึ่งในปัจจัยส่วนบุคคลที่อาจสามารถอธิบายการทำงานของแต่ละบุคคลได้ โดยที่สถานภาพในการทำงานทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับนับถือและการที่แต่ละบุคคลได้รับสถานภาพในการทำงานที่ดี ย่อมทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการทำงานร่วมมือกันของบุคคล ทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น

7. ระยะเวลาในการเข้าร่วมงาน ในเรื่องของเวลาในการเข้าร่วมงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่บ่งบอกให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลในการมีส่วนร่วมในการทำงาน พัฒนา และ

ตัดสินใจร่วม การที่แต่ละบุคคลมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันย่อมแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกัน

8. รายได้ เป็นตัวแปรที่บ่งบอกถึงสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละบุคคล ผู้ที่มีสถานภาพเศรษฐกิจดี จะมีโอกาสในการดำเนินชีวิตมากกว่าผู้ที่มีข้อจำกัดทางรายได้ และในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ก็ต้องยอมอาศัยสถานภาพทางเศรษฐกิจที่แต่ละบุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติ โดยการทำงานจะถูกค้ำจุนจากผลประโยชน์และค่าตอบแทน

2. การวัดคุณลักษณะส่วนบุคคล

กิมและลืออง (Kim & Leong, 2005) ได้ศึกษาสาเหตุของความตั้งใจจะลาออกจากงานในธุรกิจภัตตาคาร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานธุรกิจภัตตาคารในประเทศเกาหลีใต้จำนวน 350 ตัวอย่าง โดยแบ่งระดับการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลในแต่ละประเด็นดังนี้ คุณลักษณะเกี่ยวกับเพศ แบ่งเป็น 2 ตัวเลือกคือ เพศชาย และเพศหญิง คุณลักษณะเกี่ยวกับอายุแบ่งเป็น 5 ตัวเลือกคือ น้อยกว่า 25 ปี ระหว่าง 26-30 ปี ระหว่าง 31-49 ปี ระหว่าง 41-49 ปี และมากกว่า 50 ปีขึ้นไป คุณลักษณะเกี่ยวกับสถานภาพแบ่งเป็น 2 ตัวเลือกคือ โสด และสมรส คุณลักษณะเกี่ยวกับหน่วยงาน แบ่งเป็น 3 ตัวเลือกคือ งานส่วนหน้า งานส่วนหลัง และงานสนับสนุน คุณลักษณะเกี่ยวกับตำแหน่งงานแบ่งเป็น 3 ตัวเลือก คือ พนักงานบางเวลา พนักงานระดับต้น และพนักงานระดับบริหาร คุณลักษณะเกี่ยวกับระยะเวลาทำงานในองค์กรแบ่งเป็น 5 ตัวเลือกคือ น้อยกว่า 1 ปี ระหว่าง 1-2 ปี ระหว่าง 3-4 ปี ระหว่าง 5-6 ปี และมากกว่า 6 ปี

เซียงและจาง (Chiang & Jang, 2008) ได้ศึกษารูปแบบทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจพนักงานโรงแรม โดยแบ่งระดับการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลในแต่ละประเด็นดังนี้ คุณลักษณะเกี่ยวกับเพศ แบ่งเป็น 3 ตัวเลือกคือ เพศชาย เพศหญิง และไม่ประสงค์จะตอบ คุณลักษณะเกี่ยวกับอายุแบ่งเป็น 6 ตัวเลือกคือ น้อยกว่า 20 ปี ระหว่าง 21-30 ปี ระหว่าง 31-40 ปี ระหว่าง 41-50 ปี มากกว่า 51 ปีขึ้นไป และไม่ประสงค์จะตอบ คุณลักษณะเกี่ยวกับระดับการศึกษาแบ่งเป็น 6 ตัวเลือกคือ ระดับต่ำกว่ามัธยมปลาย ระดับมัธยมปลาย ระดับประกาศนียบัตร ระดับปริญญาตรี ระดับสูงกว่าปริญญาตรี และไม่ประสงค์จะตอบ คุณลักษณะเกี่ยวกับงานแบ่งเป็น 6 ตัวเลือก คือ แผนกบริหาร แผนกงานส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกอื่น ๆ และไม่ประสงค์จะตอบ

วองและโค (Wong & Ko, 2009) ได้ศึกษาความสมดุลของชีวิตกับงานของพนักงานโรงแรมในฮ่องกง โดยแบ่งระดับการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลในแต่ละประเด็นดังนี้ คุณลักษณะเกี่ยวกับเพศ แบ่งเป็น 2 ตัวเลือก คือ เพศชาย และเพศหญิง คุณลักษณะเกี่ยวกับอายุแบ่งเป็น 3 ตัวเลือกคือ ระหว่าง 18-25 ระหว่าง 26-35 และมากกว่า 35 ปีขึ้นไป คุณลักษณะเกี่ยวกับสถานภาพ แบ่งเป็น 2 ตัวเลือกคือ โสด และสมรส คุณลักษณะเกี่ยวกับการมีบุตรแบ่งเป็น 2 ตัวเลือก คือ มีและ

ไม่มี คุณลักษณะด้านการศึกษาแบ่งเป็น 3 ตัวเลือกคือ ระดับมัธยมปลายหรือต่ำกว่า ระดับประกาศนียบัตร และระดับมหาวิทยาลัยหรือสูงกว่า คุณลักษณะเกี่ยวกับแผนกงานแบ่งเป็น 4 ตัวเลือก คือ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกงานส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน และแผนกอื่น ๆ คุณลักษณะเกี่ยวกับตำแหน่งงานแบ่งเป็น 3 ตัวเลือก คือ ระดับพนักงาน ระดับหัวหน้างาน ระดับฝ่ายบริหาร คุณลักษณะเกี่ยวกับค่าตอบแทนแบ่งเป็น 3 ตัวเลือก คือ น้อยกว่า 10,000 HK\$ ระหว่าง 10,000-20,000 HK\$ และสูงกว่า 20,000 HK\$ คุณลักษณะเกี่ยวกับระยะเวลาทำงานในองค์กรแบ่งเป็น 4 ตัวเลือก คือ น้อยกว่า 1 ปี ระหว่าง 1-3 ปี ระหว่าง 3-9 ปี และมากกว่า 9 ปี

เซาและกิชลลี (Zhao & Ghiselli, 2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและความพึงพอใจในงานกับครอบครัว กรณีศึกษาผู้จัดการฝ่ายขายของธุรกิจโรงแรมในประเทศจีน โดยแบ่งระดับการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลในแต่ละประเด็นดังนี้ คุณลักษณะเกี่ยวกับเพศ แบ่งเป็น 2 ตัวเลือก คือ เพศชาย และเพศหญิง คุณลักษณะเกี่ยวกับการศึกษาแบ่งเป็น 5 ตัวเลือกคือ ต่ำกว่าระดับมัธยมปลาย ระดับมัธยมปลาย ระดับประกาศนียบัตร ระดับวิทยาลัย และระดับมหาวิทยาลัย คุณลักษณะเกี่ยวกับสถานภาพแบ่งเป็น 4 ตัวเลือกคือ โสด สมรส หม้าย หม้าย(หย่าร้าง) คุณลักษณะเกี่ยวกับอายุแบ่งเป็น 4 ตัวเลือก คือ ต่ำกว่า 20 ปี ระหว่าง 20-30 ปี ระหว่าง 31-40 ปี และมากกว่า 40 ปี คุณลักษณะเกี่ยวกับระยะเวลาทำงานในองค์กรแบ่งเป็น 4 ตัวเลือก คือ น้อยกว่า 1 ปี ระหว่าง 1-5 ปี ระหว่าง 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปี

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นามาซิวายัมและเซา (Namasivayam & Zhao, 2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล กับความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานธุรกิจต้อนรับในประเทศอินเดีย พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ($r=0.227$ และ $r=0.307$)

คาราเทปและอูแดค (Karatepe & Uludag, 2007) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล กับความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว พบว่า ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=0.28$ และ $r=-0.14$) และคาราเทปและอูแดค (Karatepe & Uludag, 2008) พบว่า ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออกจากงานเช่นเดียวกันกับในงานปี 2007 ในขณะที่คาราเทปและอเลสชินโลฟ (Karatepe & Aleshinloye, 2009) ซึ่งศึกษาถึงความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานโรงแรมในประเทศไนจีเรีย พบว่า อายุ และระยะเวลาทำงานในการทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=-0.263$ และ $r=-0.253$)

เขา (Cho, 2009) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน โดยเก็บข้อมูลจาก 416 ตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับต่ำกว่าผู้จัดการในธุรกิจภัตตาคารและโรงแรม พบว่าอายุ เพศ และระยะเวลาในการทำงานในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=-0.17$, $r=0.14$ และ $r=0.15$) ในขณะที่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r=0.10$)

นาดีรีและทาโนวา (Nadiri & Tanova, 2010) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานในอุตสาหกรรมโรงแรมประเทศตุรกี พบว่า ระดับการศึกษา และระยะเวลาทำงานในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออกจากงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และ 0.01 ($r=-0.241$ และ $r=-0.214$)

ตาราง 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสาเหตุและความตั้งใจจะลาออกจากงาน

ชื่อผู้เขียน, ปี	ประเทศ(อุตสาหกรรม)	กลุ่มตัวอย่าง (n)	วิธีการวิจัย/สถิติ	ตัวแปร
1.Mowday, 1982	สหรัฐฯ (อุตสาหกรรม)	พนักงาน (n=2,563)	วิธีเชิงปริมาณ ทดสอบค่าที อำนาจจำแนก	ความผูกพันต่อองค์กร ในแต่ละอุตสาหกรรม
2.Hom, 1995	สหรัฐฯ (โรงพยาบาล)	พยาบาล (n=192)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน โอกาสทางเลือก
3.Deery, 1997	ออสเตรเลีย (โรงแรม)	พนักงาน (45 โรงแรม)	วิธีเชิงปริมาณ วิเคราะห์องค์ประกอบ	วัฒนธรรมการลาออก ความคาดหวังในงาน ความผูกพัน, ทักษะ ค่าตอบแทน, รางวัลฯ
4.Li, 1998	จีน,ฮ่องกง สิงคโปร์ (โรงแรม)	พนักงาน (n=104)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ปัจจัยไม่เกี่ยวกับงาน
5.Sager, 1998	สหรัฐฯ (ฝ่ายขาย)	ผู้จัดการ (n=242)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	การลาออก ความตั้งใจจะลาออก ความตั้งใจจะหางาน คิดเรื่องการลาออก

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน, ปี	ประเทศ(อุตสาหกรรม)	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการวิจัย/สถิติ	ตัวแปร
6.Gaertner, 2000	สหรัฐฯ (การผลิต)	พนักงาน (9งานวิจัย)	วิธีเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ห่อภิมาณ	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อม ฯ
7.Griffeth, 2000	สหรัฐฯ (การผลิต)	พนักงาน (42งานวิจัย)	วิธีเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ห่อภิมาณ	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน เงินเดือน, สิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำ, ความอ่อนล้า เพื่อนร่วมงาน ฯ
8.Susskind, 2000	สหรัฐฯ (ผลิตและบริการ)	พนักงาน (n=386)	วิธีเชิงปริมาณ สมการ โครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน การรับรู้การสนับสนุน
9.Lambert, 2001	สหรัฐฯ (ภาครัฐ)	พนักงาน (n=887)	วิธีเชิงปริมาณ สมการ โครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อม ปัจจัยส่วนบุคคล
10.Meyer, 2002	สหรัฐฯ	พนักงาน (58งานวิจัย)	วิธีเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ห่อภิมาณ	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร
11.Tepeci, 2002	ตุรกี (โรงแรม)	พนักงาน (n=182)	วิธีเชิงปริมาณ สมการ โครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน การรับรู้วัฒนธรรม ฯ
12.Kim, 2005	เกาหลีใต้ (ร้านอาหาร)	พนักงาน (n=328)	วิธีเชิงปริมาณ สมการ โครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน การมุ่งเน้นการบริการ

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน, ปี	ประเทศ(อุตสาหกรรม)	กลุ่มตัวอย่าง (n)	วิธีการวิจัย/สถิติ	ตัวแปร
13.Slattery, 2005	สหรัฐฯ (ผลิต,การเงิน และบริการ)	พนักงาน (n=1,241)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน
14.Chen, 2006	ไต้หวัน (ธุรกิจการบิน)	พนักงาน (n=156)	วิธีเชิงปริมาณ วิเคราะห์องค์ประกอบ	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล
15.Kwantes, 2007	6 ประเทศ (บริษัทเอกชน)	พนักงาน (n=3,275)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ สมการโครงสร้าง	วัฒนธรรมประเทศ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมทางสังคม
16.Karatepe, 2007	ไซปรัส (โรงแรม)	พนักงาน (n=677)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ, ความขัดแย้ง ปัจจัยส่วนบุคคล ฯ
17.Vidal, 2007	สเปน (การผลิต)	ผู้จัดการ (n=122)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ปัจจัยส่วนบุคคล ฯ
18.Namasivayam,2007	อินเดีย (โรงแรม)	ผู้จัดการ (n=93)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ	ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความขัดแย้งฯ ปัจจัยส่วนบุคคล ฯ
19.Zimmerman, 2007	สหรัฐฯ (การผลิต)	พนักงาน (65งานวิจัย)	วิธีเชิงปริมาณ วิเคราะห์ห่อภิมาณ	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน
20.Chiang, 2008	สหรัฐฯ (โรงแรม)	ผู้จัดการ (n=301)	วิธีเชิงปริมาณ วิเคราะห์องค์ประกอบ	แรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยภายใน-ภายนอก

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน, ปี	ประเทศ(อุตสาหกรรม)	กลุ่มตัวอย่าง (n)	วิธีการวิจัย/สถิติ	ตัวแปร
21.Cho, 2009	สหรัฐฯ (ภัตตาคาร และโรงแรม)	พนักงาน (n=416)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความตั้งใจจะอยู่ต่อ ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุน ปัจจัยส่วนบุคคล ฯ
22.Harris, 2009	สหรัฐฯ (ศิษย์เก่า Midwest U.)	พนักงาน (n=333)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก หัวหน้า-ลูกน้อง อำนาจการจัดการ ปัจจัยส่วนบุคคล ฯ
23.Layer, 2009	สหรัฐฯ (การผลิต)	พนักงาน (n=205)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ผลงานของบุคคล คุณภาพชีวิตในงาน ความต้องการ-เหตุผล
24.Bergiel, 2009	สหรัฐฯ (ภาครัฐ)	พนักงาน (n=495)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันกับงาน เงินเดือน, หัวหน้า ความก้าวหน้า ฯ
25.Chi, 2009	สหรัฐฯ (โรงแรม)	พนักงาน (n=3,346)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ	ผลด้านการเงิน ความพอใจพนักงาน ความพอใจของลูกค้า
26.Kandasamy, 2009	อินเดีย (โรงแรม)	พนักงาน (n=148)	วิธีเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์ การจัดกลุ่มสนทนา เฉพาะประเด็น	คุณภาพชีวิตในงาน (8 มิติ)
27.Wong, 2009	ฮ่องกง (โรงแรม)	พนักงาน (n=320)	วิธีเชิงปริมาณ วิเคราะห์องค์ประกอบ	ความสมดุลของชีวิต กับงาน (5 มิติ)
28.Ozer, 2010	ตุรกี (พนักงานบัญชี)	พนักงาน (n=294)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน การรับรู้ความแตกต่าง

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน, ปี	ประเทศ(อุตสาหกรรม)	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการวิจัย/สถิติ	ตัวแปร
29.Koonmee, 2010	ไทย (บริษัท จดทะเบียน)	องค์กร (n=164)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตในงาน
30.Ohana, 2010	ฝรั่งเศส (องค์กรสังคม)	พนักงาน (n=101)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน หัวหน้า-ลูกน้อง ความยุติธรรม
31.Macintosh, 2010	แคนาดา (ธุรกิจบริการ)	พนักงาน (n=432)	วิธีเชิงปริมาณ วิเคราะห์องค์ประกอบ	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร ฯ
32.Nadiri, 2010	ไซปรัส (โรงแรม)	พนักงาน (n=248)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ	ความตั้งใจจะลาออก ความยุติธรรม ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมสมาชิกที่ดี
33.Naor, 2010	ยุโรป,เอเชีย (การผลิต)	พนักงาน (n=189รง.)	วิธีเชิงปริมาณ สมการถดถอยพหุคูณ	วัฒนธรรมประเทศ วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาประเทศ ผลการดำเนินงาน
34.Lee, 2010	เกาหลีใต้ (โรงแรม)	ผู้จัดการ (n=210)	วิธีเชิงปริมาณ สมการโครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ฯ
35.Lee, 2010	สหรัฐ ฯ (โรงแรม)	พนักงาน (n=15x15)	วิธีเชิงคุณภาพ การจัดกลุ่มสนทนา ประเด็นเฉพาะ	ความพึงพอใจในงาน งาน, สภาพแวดล้อม หัวหน้า, ค่าตอบแทน ปัจจัยส่วนบุคคล ฯ

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน, ปี	ประเทศ(อุตสาหกรรม)	กลุ่มตัวอย่าง (n)	วิธีการวิจัย/สถิติ	ตัวแปร
36. Yang, 2010	ไต้หวัน (โรงแรม)	พนักงาน (n=500)	วิธีเชิงปริมาณ สมการ โครงสร้าง	ความตั้งใจจะลาออก การขาดงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมงาน ฯ
37. Zhao, 2010	จีน (โรงแรม)	ผู้จัดการ (n=121)	วิธีเชิงปริมาณ สมการ โครงสร้าง	ความพึงพอใจในชีวิต ความขัดแย้ง ฯ ปัจจัยส่วนบุคคล ฯ
38. Dawson, 2011	สหรัฐฯ (ธุรกิจบริการ)	พนักงาน (n=741)	วิธีเชิงปริมาณ วิเคราะห์องค์ประกอบ	วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยส่วนบุคคล ฯ

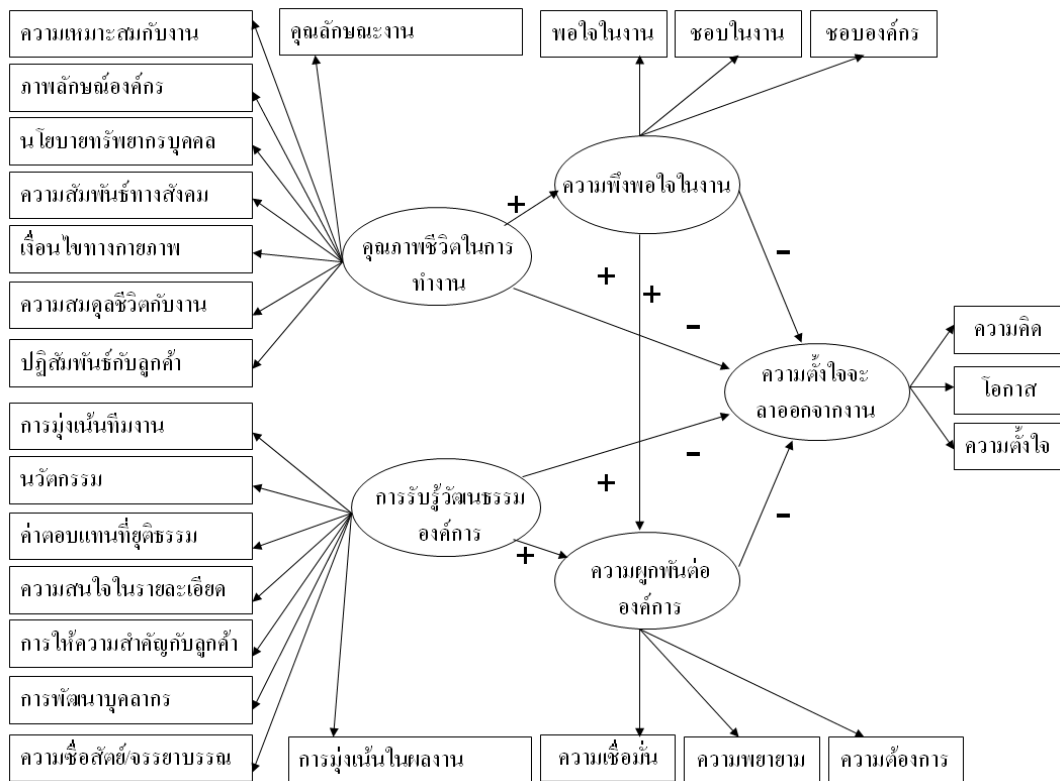
กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ตาราง 1) ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลของความตั้งใจจะลาออกจากงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง เพราะเป็นวิธีการวิเคราะห์ที่รวมตัวแปรแฝงเข้าไปในโมเดลการวิเคราะห์ และสามารถผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่าไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรอิสระ ผลการวิเคราะห์ด้วยตัวแบบสมการ โครงสร้างสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้อย่างลึกซึ้ง และบ่งบอกถึงลักษณะของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดตัวแบบทางเลือก (Alternative Model: AM) หรือตัวแบบคู่แข่ง (Competing Models) แล้วใช้โปรแกรมทดสอบเพื่อเลือกตัวแบบที่ดีที่สุด

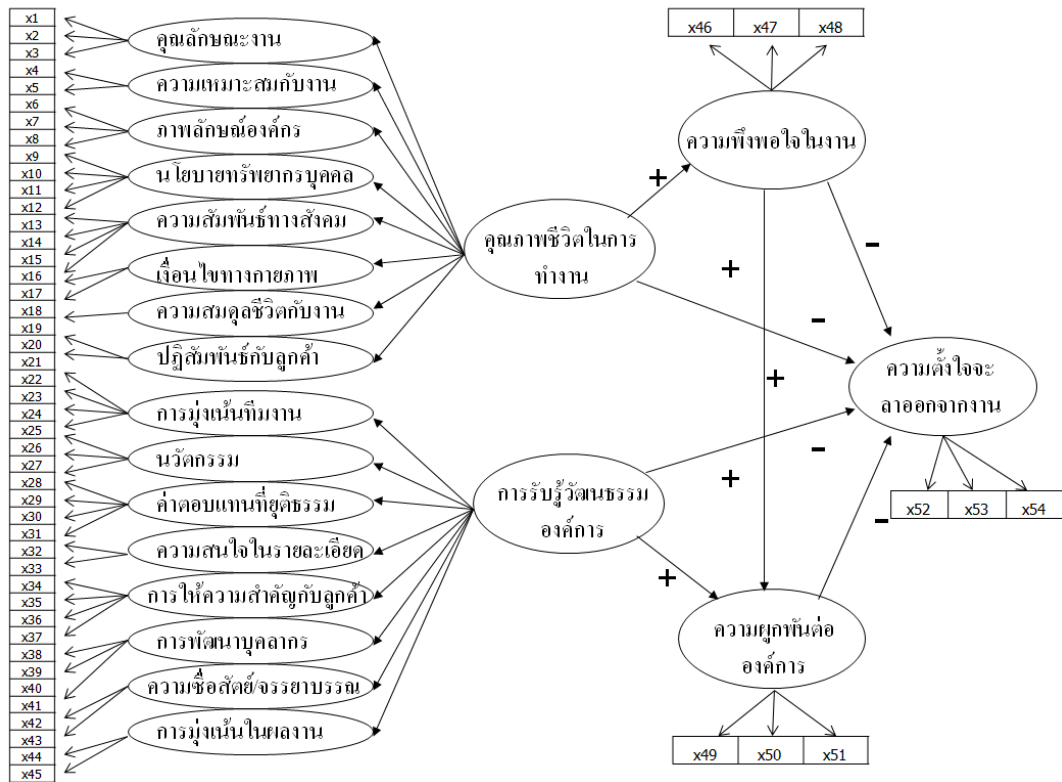
ตัวแบบที่ 1 กำหนดให้คุณภาพชีวิตในงานเป็นตัวแปรแฝงที่มีมิติต่าง ๆ 8 มิติตามนิยามของคันดาซามี่และอันเซอร์ (Kandasamy & Anceri, 2009) เป็นตัวชี้วัด ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมองค์การก็เป็นตัวแปรแฝงที่มี 8 มิติตามนิยามของเทเปซี (Tepeci, 2002) เป็นตัวชี้วัด (ภาพประกอบ 12) นั่นคือแบบจำลองนี้กำหนดให้คุณภาพชีวิตในงานและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรแฝงอันดับหนึ่ง

ตัวแบบที่ 2 กำหนดให้คุณภาพชีวิตในงานและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรแฝงอันดับสอง ส่วนมิติต่าง ๆ ทั้ง 8 มิติของตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรแฝงอันดับหนึ่ง และมีคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถามเป็นตัวบ่งชี้ (ภาพประกอบ 13)

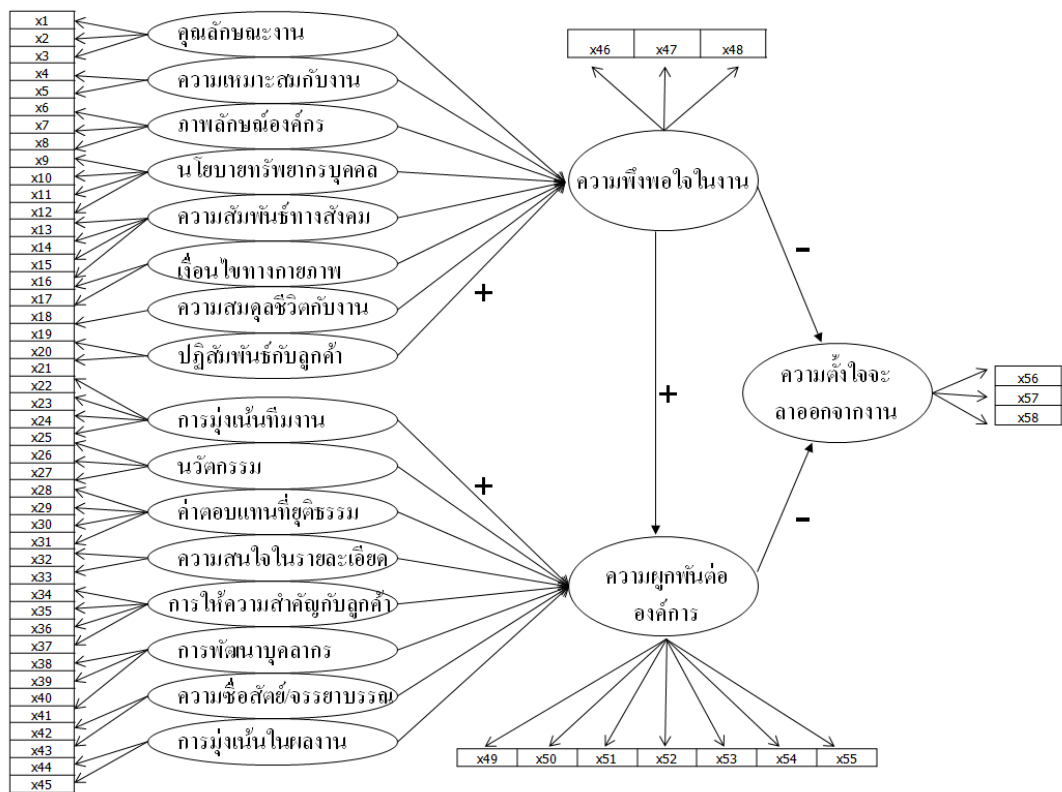
ตัวแบบที่ 3 กำหนดให้มีมิติต่าง ๆ ของคุณภาพชีวิตในงานและการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรแฝง โดยถือว่ามิติต่าง ๆ มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน (ภาพประกอบ 14)



ภาพประกอบ 12 กรอบแนวคิดของการวิจัย (ตัวแบบที่หนึ่ง)



ภาพประกอบ 13 กรอบแนวคิดของการวิจัย (ตัวแบบที่สอง)



ภาพประกอบ 14 กรอบแนวคิดของการวิจัย (ตัวแบบที่สาม)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ประเภทวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory Research) โดยเลือกใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยนำการวิจัยเชิงคุณภาพ มาช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Cresswell, 2003) เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความครบถ้วน สมบูรณ์และมีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีวิธีดำเนินงานวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ
 - 1.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 2,550 แห่ง รวมจำนวนพนักงาน 122,726 คน (ตาราง 2)

ตารางที่ 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ภาค/ขนาดกิจการ	จำนวนโรงแรม	ร้อยละ	จำนวนพนักงาน	ร้อยละ
กรุงเทพมหานคร	373	14.6	45,213	36.8
ภาคกลาง	590	23.1	20,351	16.6
ภาคเหนือ	550	21.6	14,018	11.4
ภาคอีสาน	393	15.4	12,879	10.5
ภาคใต้	644	25.3	30,265	24.7
รวม	2,550	100.0	122,726	100.0

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2551)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา หากคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรยามานะ (Yamane, 1970) ($n = N / (1 + Ne^2)$) ด้วยความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือยอมให้มีความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 399 ตัวอย่าง แต่การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงจำเป็นต้องกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงมีความสำคัญยิ่ง หากขนาดของกลุ่มตัวอย่างเล็กจะส่งผลให้การประมาณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานสูง ดังนั้นจึงต้องกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้ใหญ่พอ (Tabacnick & Fidell, 1996) เพื่อให้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็กลง (Snijders & Bosker, 1999) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากรมีความคงเส้นคงวา

ไคลน์ (Kline, 2011) กล่าวว่าตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) เป็นเทคนิคที่ต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ โดยควรกำหนดให้มีขนาด 200 ตัวอย่างขึ้นไป สอดคล้องกับแฮร์และคณะ (Hair, et al., 2010) แนะนำขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมไว้ที่ระดับ 200-300 ตัวอย่าง ส่วนแอนเดอร์สัน และเกอริง (Anderson & Gerbing, 1984) และ โบลเลน (Bollen, 1989) แนะนำว่าจำนวนตัวอย่างควรมีประมาณ 20 ตัวอย่างต่อตัวแปรทำนาย 1 ตัว ในขณะที่คอร์สันและแทรป (Dawson & Trapp, 2001) ได้กล่าวว่า ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมควรจะประมาณ 10 เท่าของจำนวนข้อคำถาม เช่น หากมีข้อคำถามจำนวน 50 ข้อควรมีขนาดตัวอย่างจำนวน 500 ตัวอย่าง

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของนักวิจัยหลายท่าน มาคำนวณและกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้มีความเพียงพอในการวิเคราะห์ทางสถิติ และมีความแกร่ง (Robustness) เมื่อประมาณค่าด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ซึ่งหมายถึงการที่ผลการวิเคราะห์ยังมีความถูกต้อง ขณะที่มีการฝ่าฝืน (Violate) ข้อตกลงของการประมาณค่าบางประการ

การเก็บข้อมูลตัวอย่างทางไปรษณีย์มีอัตราการตอบกลับที่ไม่สูงมากนัก และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์กลุ่มย่อย คือ กลุ่มระดับหัวหน้างานและระดับพนักงานทั่วไป ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 1,500 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Method) เพื่อให้ได้ตัวแทนกระจายทั่วประเทศ โดยในแต่ละภาคสุ่มเลือกโรงแรมตามสัดส่วนจำนวนโรงแรมในแต่ละจังหวัดและแต่ละภาคดังแสดงในตารางที่ 3 ในแต่ละโรงแรมจะเก็บตัวอย่างทั้งหัวหน้างาน (5 คน) และพนักงานทั่วไป (5 คน) ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน เนื่องจากเป็นผู้ที่ได้ผ่านขั้นตอนการทดลองงาน การเรียนรู้ระบบและวัฒนธรรมการทำงาน ขององค์กรแล้ว (Chi & Guroy, 2009) ซึ่งขั้นตอนการสุ่มตัวอย่่างมีดังนี้

ผู้วิจัยสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลากเลือกตัวอย่างโรงแรม แล้วจึงโทรศัพท์ไปขอความร่วมมือในการวิจัยก่อน หากโรงแรมใดไม่สะดวกก็จะสุ่มเลือกโรงแรมใหม่มาแทน หลังจากส่ง

แบบสอบถามไป ผู้วิจัยได้มีการโทรศัพท์ติดตามเป็นระยะ เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนภายในเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจาก 99 โรงแรม มีจำนวนผู้ตอบ 903 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2 (ภาคผนวก จ.) รายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงแรมปรากฏในตารางที่ 3

ตาราง 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงแรมในประเทศไทย

พื้นที่	ประชากร* (โรงแรม)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงแรม)	กลุ่มตัวอย่าง (พนักงาน)	ได้รับคืน (พนักงาน)	ร้อยละ รับคืน
กรุงเทพฯ	373	22	220	148	67.3
ภาคกลาง	590	35	350	110	31.4
ภาคเหนือ	550	32	320	171	53.4
ภาคอีสาน	393	23	230	144	62.6
ภาคใต้	644	38	380	330	86.8
รวม	2,550	150	1,500	903	60.2

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2551)

*หน่วย: จำนวนโรงแรม

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating Scale) มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจจะลาออกจากงาน และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม

2) กำหนดโครงสร้างและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละตัว

3) สร้างข้อคำถามในแบบสอบถามโดยดัดแปลงจากงานวิจัยในอดีต

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการวัดผล 2 ท่าน ด้านการทอ่งเที่ยว 2 ท่าน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้เพื่อให้แบบวัดมีความสมบูรณ์และสามารถวัดในสิ่งที่วัดได้ การวิเคราะห์ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพของข้อคำถาม เกณฑ์ในการคัดเลือกข้อคำถามที่ดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์คำถามแต่ละข้อพบว่ามีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 (ภาคผนวก ข.)

5) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปให้ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปทดสอบต่อไป

แบบสอบถามที่ผ่านการประเมินของผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการควบคุมเป็นแบบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิคเคิร์ท ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ประสบการณ์ ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็น ข้อความแบบเลือกตอบและเติมคำในช่องว่างจำนวน 10 ข้อคำถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนา มาจากแบบวัดของเทเปซี (Tepeci, 2002) ซึ่งแบ่ง 8 มิติ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นทีมงาน นวัตกรรม ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความสนใจในรายละเอียด การให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาบุคลากร ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ และการมุ่งเน้นในผล ประกอบด้วย 24 ข้อคำถาม

ตัวอย่างข้อคำถาม

0. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี
-
- จริงที่สุด ก่อนข้างจริง เฉยๆ/ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริงเลย
00. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริต
-
- จริงที่สุด ก่อนข้างจริง เฉยๆ/ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริงเลย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนา มาจากแบบวัดของกันดาซามิและอันเซอร์ (Kandasamy & Anceri, 2009) ซึ่งแบ่งเป็น 8 มิติ ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะงาน ความเหมาะสม ภาพลักษณ์องค์กร นโยบายการจัดการทรัพยากร มนุษย์ ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสมดุลของ ชีวิตกับงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ประกอบด้วย 21 ข้อคำถาม

ตัวอย่างข้อคำถาม

0. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียง และยุติธรรมกับงานที่ทำ
-
- จริงที่สุด ก่อนข้างจริง เฉยๆ/ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริงเลย

00. ท่านมีเวลาเพียงพอให้กับสังคม หรือชีวิตครอบครัว

.....
 จริงที่สุด ก่อนข้างจริง เฉยๆ/ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริงเลย

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยดัดแปลงและพัฒนาเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire) ของแคมแมนน์ (Cammann, et. al., 1979) ประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม

ตัวอย่างข้อคำถาม

0. ในภาพรวม ท่านพอใจในงานของท่าน

.....
 พึงพอใจอย่างยิ่ง พึงพอใจมาก พึงพอใจปานกลาง พึงพอใจน้อย พึงพอใจน้อยที่สุด

00. โดยทั่วไป ท่านชอบงานที่ท่านได้ทำอยู่

.....
 พึงพอใจอย่างยิ่ง พึงพอใจมาก พึงพอใจปานกลาง พึงพอใจน้อย พึงพอใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยดัดแปลงและพัฒนามาจากแบบวัดของมาวเดย์และคณะ (Mowday, et. al., 1982) ประกอบด้วย 7 ข้อคำถาม

ตัวอย่างข้อคำถาม

0. ท่านตั้งใจทุ่มเททำงานมาก เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

.....
 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ก่อนข้างเห็นด้วย เฉยๆ/ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

00. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้

.....
 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ก่อนข้างเห็นด้วย เฉยๆ/ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามความตั้งใจจะลาออกจากราชการ ผู้วิจัยดัดแปลงและพัฒนาจากแบบวัดของนาดีรีและทานอวา (Nadiri & Tanova, 2010) ประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม

ตัวอย่างข้อคำถาม

0. ท่านคิดว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใดที่จะได้งานใหม่ในปีหน้า

.....
 ไม่มีโอกาสเลย มีโอกาสน้อยมาก อาจจะเป็นไปได้ เป็นไปได้พอสมควร มีโอกาสมาก

เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยกำหนดลำดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด หรือเป็นจริงมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก หรือเป็นจริงมาก
- 3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง หรือเป็นจริงปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย หรือเป็นจริงน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด หรือเป็นจริงน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน มีดังนี้

- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 – 4.49 หมายถึง มาก
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 – 3.49 หมายถึง ปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 – 2.49 หมายถึง น้อย
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.49 หมายถึง น้อยที่สุด

6) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับตัวอย่างทีละรายจำนวน 3 ราย โดยให้ตัวอย่างอ่านคำถามแบบออกเสียง (Think Aloud Technique) พร้อมทั้งอธิบายให้ผู้วิจัยฟังถึงสิ่งที่ตัวอย่างคิดถึงเมื่ออ่านคำถาม ตลอดจนบรรยายถึงเหตุผลและวิธีการเลือกคำตอบ ผู้วิจัยรวบรวมความเห็นมาปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานโรงแรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์พิจารณาคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

6.1) การวิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อ (Item Analysis) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามนั้น ๆ (Item-total Correlation) ข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคะแนนรวมเป็นบวกและมีค่าน้อยกว่า 0.30 (Aiken, 2003, 66-67) จะถูกตัดออก ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทุกข้อในแต่ละปัจจัยมีค่าสูงกว่า 0.30 ทุกข้อ (ภาคผนวก ข.)

6.2) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามแต่ละด้านต้องมีอย่างน้อย 0.7 ขึ้นไป (Pallant, 2007) ถ้า $\alpha < 0.7$ จะตัดข้อที่ตัดแล้วทำให้ α เพิ่มขึ้น แต่ในการตัดจะพิจารณาถึงเนื้อหาของคำถามด้วยว่า สมควรตัดหรือไม่ เช่น คำถามเข้าใจยาก ไม่สื่อตัวแปรที่วัด ๆ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละ

ด้านแสดงในตารางที่ 4 ซึ่งตัวแปรทุกตัวมีค่า $\alpha > 0.7$ ยกเว้นตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานและความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณซึ่งมีค่า 0.67 และ 0.62 ซึ่งก็มีค่าใกล้เคียง 0.7 จึงไม่ได้แก้ไข

ตารางที่ 4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
แบบสอบถามคุณภาพชีวิตในงาน			
ด้านคุณลักษณะงาน	3	.678-.843	0.88
ด้านความเหมาะสม	2	.747-.747	0.86
ด้านภาพลักษณ์องค์กร	3	.632-.696	0.81
ด้านนโยบายทรัพยากรบุคคล	4	.731-.738	0.88
ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน	4	.509-.795	0.84
ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน	2	.510-.510	0.67
ด้านความสมดุลของชีวิตกับงาน	1	- ^a	- ^a
ด้านปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	2	.622-.622	0.77
แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร			
ด้านการมุ่งเน้นทีมงาน	4	.642-0.743	0.85
ด้านนวัตกรรม	3	.559-.728	0.81
ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	4	.741-.775	0.89
ด้านความสนใจในรายละเอียด	2	.720-.720	0.83
ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4	.695-.789	0.87
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3	.784-.868	0.92
ด้านความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ	2	.452-.452	0.62
ด้านการมุ่งเน้นในผลงาน	2	.818-.818	0.90
แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน	3	.785-.914	0.93
แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร	7	.467-.822	0.89
แบบสอบถามความตั้งใจจะลาออกจากงาน	3	.520-.616	0.74

^aตัวแปรมีเพียง 1 ข้อคำถามไม่สามารถคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยโทรศัพท์ติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ไปยังผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือ
3. ผู้วิจัยขอเปิดตู้ ปณ.คองหงส์ สงขลา พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์
4. ผู้วิจัยโทรศัพท์ติดตามสอบถามการได้รับเอกสาร และขอความอนุเคราะห์ในการกระจายแบบสอบถาม
5. หลังจากส่งแบบสอบถามประมาณ 2-3 สัปดาห์ ผู้วิจัยโทรศัพท์สอบถามติดตามอีกครั้งสำหรับโรงแรมที่ไม่ได้รับคืนแบบสอบถาม
6. ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม
7. หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยติดต่อเจ้าของ หรือผู้บริหารโรงแรมที่เป็นผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสมกับประเด็นที่ศึกษา เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ พร้อมทั้งขอคำแนะนำรายชื่อผู้บริหาร หรือพนักงานโรงแรมท่านอื่นที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามในแต่ละตอน โดยคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่มีความสมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ (มีค่าตอบสมบูรณ์อย่างน้อยร้อยละ 90)
2. วิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่ง และค่าความเบ้
3. วิเคราะห์ความตั้งใจจะลาออกจากงานจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง ส่วนงาน และขนาดโรงแรมที่ปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบทีแบบกลุ่มอิสระ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง คือ เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม

5. วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การทดสอบว่าตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างที่ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง โดยใช้โปรแกรม LISREL

การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของตัวแบบ (Identification of the Model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎ t (t-rule) นั่นคือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งพบว่าตัวแบบในการศึกษานี้มีความสามารถระบุได้ค่าเดียว

การประมาณค่าพารามิเตอร์ของตัวแบบ (Parameter Estimation from the Model) ผู้วิจัยใช้การประเมินค่าโดยใช้วิธี ML (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุด เนื่องจากมีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด และการทดสอบใช้การทดสอบแบบสองขั้นตอน (Two Step Process) (Anderson & Gerbing, 1988) โดยทดสอบตัวแบบการวัด (Measurement Model) ในขั้นแรกและทดสอบตัวแบบโครงสร้าง (Structural Model) ในขั้นที่สอง

6. การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ (Goodness of Fit Measure) เพื่อพิจารณาว่าตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติหรือไม่ ทำโดยใช้ดัชนีต่อไปนี้

6.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใดแสดงว่า ข้อมูลตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่าไค-สแควร์มีความอ่อนไหวต่อขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ เมื่อขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ค่าไค-สแควร์ก็มักจะมีค่าสูง ส่งผลให้ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญได้ทั้งที่ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูล การพิจารณาความกลมกลืนของตัวแบบจึงควรพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืนหลาย ๆ ดัชนีร่วมกัน

6.2 ดัชนีบ่งบอกความกลมกลืน (Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับตัวแบบที่กำหนดขึ้น ดัชนี NNFI (Non-Normed Fit Index) หรือดัชนี TLI (Tucker-Lewis Index) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 (ยกเว้น NNFI ที่อาจมีค่ามากกว่า 1.00 ได้) หากค่าที่ได้สูงกว่า 0.90 ถือว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair, et al., 2010, 689) โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 จะบ่งบอกว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูง (Bollen, 1989, 270)

6.3 ค่า CFI (Comparative Fit Index) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นโดยซูและเบนท์เลอร์ (Hu & Bentler, 1995, 85) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบที่คำนวณขึ้นจากค่าสถิติไค-สแควร์ที่มีการ

แจกแจงแบบ Non-Central Distribution CFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ยิ่งค่าเข้าใกล้ 1 ก็ยิ่งแสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนดีกว่าตัวแบบฐานที่ใช้เปรียบเทียบ เกณฑ์ที่นิยมใช้ก็คือตัวแบบที่มีความกลมกลืนควรมีค่าดัชนี CFI ไม่ต่ำกว่า 0.90 (Hair, 2010)

6.4 ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่น้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความสอดคล้องสนิท (Close Fit) แต่อย่างไรก็ตาม ค่าที่ใช้ได้และถือว่าตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลคือ RMSEA ไม่ควรเกิน 0.08 (Hair, 2010)

6.5 ค่า SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) เป็นค่าที่บอกขนาดของส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม ซึ่งได้จากการทำนายด้วยพารามิเตอร์ในตัวแบบ ค่าของดัชนี SRMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทั่วไปไม่ควรใหญ่กว่า 0.08 (Hair, 2010)

6.6 ค่า AIC (Akaike's Information Criterion) หรือ CAIC (Consistent Version of AIC) ตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Model AIC หรือ CAIC จะมีค่าน้อย ดัชนีนี้มีประโยชน์สำหรับใช้เปรียบเทียบตัวแบบที่ไม่มีลักษณะซ้อนกัน (Non-Nested Model)

ดัชนีความสอดคล้องเหล่านี้มองความกลมกลืนจากมุมมองที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบหลาย ๆ ตัวร่วมกัน จึงควรพิจารณาจากดัชนีส่วนใหญ่

7. การประเมินความกลมกลืนในผลลัพธ์ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของตัวแบบ ภายหลังจากการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบในภาพรวมแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องประเมินคือการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลหรือไม่ เช่น ค่าความแปรปรวนต้องไม่ติดลบ เป็นต้น การตรวจสอบนี้ทำให้ทราบว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริงหรือไม่ ค่าสัมประสิทธิ์ของคะแนนมาตรฐานไม่ต่ำกว่า 0.5 และสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation : R^2) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรสังเกต โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าสถิติที่มีค่าสูง แสดงว่าตัวแบบมีความเที่ยงตรงแต่ถ้ามีค่าสถิติที่น้อยแสดงว่าตัวแบบมีความเที่ยงตรงน้อยและไม่มีประสิทธิภาพ

8. การตีความและการปรับตัวแบบ (Interpreting and Modifying the Model) ในกาวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น เมื่อตรวจสอบตัวแบบแล้วพบว่า ตัวแบบยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก็จะปรับตัวแบบโดยการพิจารณาจาก (1) ความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎีและจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ (2) พิจารณาดัชนีการปรับตัวแบบ (Modification Indices) จากนั้นจึงเริ่มต้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากขั้นตอนแรกใหม่ หากการตรวจสอบแล้วพบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลก็จะแปลผลโดยการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบสุดท้ายนั้น

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นเจ้าของ/ผู้บริหาร โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ รวมถึงพนักงานทั้งระดับหัวหน้างานและพนักงานทั่วไปที่มีประสบการณ์การลาออกจากงาน ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ สังเกต และจดบันทึก การเก็บข้อมูลครั้งแรกเริ่มโดยการติดต่อเจ้าของและผู้บริหาร โรงแรมในอำเภอหาดใหญ่ที่มีประสบการณ์บริหาร โรงแรมมากกว่า 20 ปี และประสบปัญหาพนักงานลาออก การสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interviews) ดังแสดงคำถามในภาคผนวก ก. หลังจากนั้นการเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการแนะนำต่อ ๆ จากผู้ให้ข้อมูลแบบสโนว์บอลล์ (Snowball Sampling) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากเจ้าของและผู้บริหาร ไปจนถึงระดับพนักงานจนกว่าได้คำตอบครบถ้วนตามผลการวิจัยเชิงปริมาณ และได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่อึดตัว คือ ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลคนหลังสุดไม่ได้ให้มุมมองที่ลึกซึ้งไปกว่าข้อมูลที่ได้มาก่อนหน้านี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนเมษายน-พฤษภาคม 2555 รวมระยะเวลา 60 วัน การสัมภาษณ์เริ่มโดยผู้วิจัยแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย รายละเอียดของการสัมภาษณ์ รวมทั้งการเก็บรักษาข้อมูล และขอความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์และบันทึกเทปด้วยวาจา ผู้วิจัยสัมภาษณ์เจาะลึกเจ้าของ/ผู้บริหาร และพนักงาน โรงแรมตามแนวคำถามที่กำหนดไว้ดังนี้

- “ธุรกิจโรงแรมในภาพรวมเป็นอย่างไรบ้าง”
- “ปัญหาของธุรกิจโรงแรมในภาพรวมเป็นอย่างไรบ้าง”
- “ปัญหาพฤติกรรมองค์กรในภาพรวมเป็นอย่างไรบ้าง”
- “ท่านได้รับทราบปัญหา และเหตุผลการลาออกจากงานของพนักงานอย่างไรบ้าง”
- “ท่านมีประสบการณ์การลาออกจากงานมาอย่างไรบ้าง”
- “ท่านมีความคิดตั้งใจจะลาออกจากงานด้วยสาเหตุใดบ้าง”
- “ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด”
- “ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากน้อยเพียงใด”
- “ท่านได้รับรู้วัฒนธรรมองค์กร ในมิติต่าง ๆ ของโรงแรมที่เคยปฏิบัติงานอยู่อย่างไรบ้าง”
- “คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านต่าง ๆ ของโรงแรมที่เคยปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างไรบ้าง”

ผู้วิจัยเลือกใช้ร้านอาหารเป็นสถานที่ในการสัมภาษณ์ เพื่อผู้ตอบไม่เป็นกังวลเกี่ยวกับข้อมูลที่จะตอบ การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 40 นาที ทั้งนี้จึงน่าจะไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มเติม และเพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ระหว่างการสังเกต และข้อมูลที่บันทึกของผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยที่ทำงานเป็นอิสระต่อกัน รวมทั้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ตรวจสอบข้อมูลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดในแต่ละวัน ผู้วิจัยถอดข้อความเสียงเป็นคำบรรยายแบบคำต่อคำ และอ่านเพื่อทำความเข้าใจหลาย ๆ รอบค้นหาประเด็นที่ต้องการศึกษา และสรุปเป็นข้อมูลเบื้องต้น ก่อนจะเริ่มสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายต่อไปด้วยวิธีการเดียวกับที่กล่าวมาแล้ว ผลการวิจัยอ้อมตัวเมื่อผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจ้าของและผู้บริหาร โรงแรมจำนวน 10 คนและพนักงาน โรงแรมทั้งในระดับหัวหน้างานและพนักงานทั่วไปจำนวน 20 คน ในจำนวนนี้ ส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์สูงและเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างดี ทั้งในมุมมองผู้บริหารและมุมมองของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยนี้ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนของไมล์และฮูเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1994) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การจัดระเบียบข้อมูล ได้แก่ การถอดเทปสัมภาษณ์ การเขียนบันทึกสิ่งที่สังเกตพบและสรุปข้อมูลในทันทีหลังการสัมภาษณ์แต่ละวัน หลังจากนั้นอ่านข้อความหลาย ๆ รอบให้เข้าใจ และเลือกข้อความที่บ่งบอกประเด็นสาเหตุและความตั้งใจจะลาออกจากงาน ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยกำหนดรหัสกับข้อมูลจากตัวอย่าง หลังให้รหัสในตัวอย่างแต่ละรายแล้วจึงรวมอภิปรายความแตกต่างของรหัสที่ให้ก่อนที่จะให้รหัสข้อมูลในตัวอย่างรายถัดไป ขั้นตอนที่ 2 การแสดงข้อมูล คือการจัดกลุ่มข้อมูลใหม่ตามรหัสที่ให้ในขั้นตอนแรก และขั้นตอนที่ 3 การสรุป/การตีความ ผู้วิจัยหาข้อสรุปโดยมองหาแบบแผนที่ปรากฏในข้อมูล และมองหาความแตกต่าง-ความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่าง ๆ โดยถ้าข้อมูลมีความลรอยกัน (เหมือนกัน) ของรหัสประมาณร้อยละ 90 หรือมากกว่านั้น ถือว่ารหัสที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือสูง หลังจากนั้นนำข้อสรุปมาตีความ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาและทดสอบตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยในครั้งนี้ใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
CV	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
Skewness	แทน	ค่าความเบ้
Kurtosis	แทน	ค่าความโด่ง
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ใช้ในการทดสอบความกลมกลืน
p-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability) หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
CFI	แทน	Comparative Fit Index
NNFI	แทน	Non-Normed Fit Index
RMSEA	แทน	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	แทน	Standardized Root Mean Square Residual
AIC	แทน	Akaike's Information Criterion
CAIC	แทน	Consistent Version of Akaike's Information Criterion
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพหุคูณ (Squared Multiple Correlation)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IQ	แทน	ความตั้งใจจะลาออกจากงาน (Intention to Quit)
OC	แทน	ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)
JS	แทน	ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
CHAR	แทน	คุณลักษณะงาน (Job Characteristics)
FIT	แทน	ความเหมาะสมกับงาน (Person Job Fit)

IMAG	แทน	ภาพลักษณ์องค์กร (Company Image)
POLI	แทน	นโยบายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Policies)
RELA	แทน	ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน (Workgroup Relationship)
PHIS	แทน	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน (Physical Working Conditions)
WLB	แทน	ความสมดุลของชีวิตกับงาน (Work-life Balance)
INTE	แทน	ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Interaction with Customers)
TEAM	แทน	การมุ่งเน้นทีมงาน (Team Orientation)
INNO	แทน	นวัตกรรม (Innovation)
COMP	แทน	ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Fair Compensation)
DETA	แทน	ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail)
CUST	แทน	ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Valuing Customers)
DEVE	แทน	การพัฒนาบุคลากร (Employee Development)
ETHI	แทน	ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ (Honesty and Ethics)
RESU	แทน	การมุ่งเน้นในผลงาน (Results Orientation)

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ

ความตั้งใจจะลาออกจางาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่ออภิปรายขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างแสดงในตาราง 5 กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 903 คน เป็นเพศชายร้อยละ 33.8 เพศหญิงร้อยละ 66.2 โดยมีอายุระหว่าง 25-35 ปีร้อยละ 47.0 รองลงมาคืออายุระหว่าง 36-45 ปีร้อยละ 27.7 มีสถานภาพโสดและสมรสอยู่ระดับใกล้เคียงกันคือร้อยละ 45.7 และ 47.8 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 51.1 และระดับปริญญาตรีร้อยละ 45.5 ส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาทร้อยละ 61.8 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงานกระจายใกล้เคียงกันตั้งแต่ไม่น้อยกว่า 1 ปีถึงมากกว่า 10 ปี โดยอยู่ในระดับพนักงานทั่วไปร้อยละ

ละ 65.3 และระดับหัวหน้างานร้อยละ 34.7 กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติหน้าที่ในงานส่วนหลังร้อยละ 44.6 งานส่วนหน้าร้อยละ 32.6 และงานด้านการจัดการร้อยละ 22.8 พนักงานปฏิบัติงานในโรงแรมขนาดใหญ่ร้อยละ 57.9 และปฏิบัติงานในโรงแรมขนาดเล็กร้อยละ 42.1

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n=903 คน)

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	305	33.8
หญิง	598	66.2
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	134	14.8
25-35 ปี	424	47.0
36-45 ปี	250	27.7
มากกว่า 46 ปี	95	10.5
สถานภาพ		
โสด	413	45.7
สมรส	431	47.8
หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	59	6.5
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	461	51.1
ปริญญาตรี	411	45.5
สูงกว่าปริญญาตรี	31	3.4
อัตราเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	558	61.8
10,000 – 19,999 บาท	260	28.8
20,000 – 29,999 บาท	52	5.8
30,000 บาทขึ้นไป	33	3.7

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงานในโรงแรมแห่งนี้		
น้อยกว่า 1 ปี	208	23.0
1 – 4 ปี	327	36.2
5 – 10 ปี	182	20.2
มากกว่า 10 ปี	186	20.6
ระดับตำแหน่ง		
พนักงานทั่วไป	590	65.3
หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/ผู้จัดการ	313	34.7
ส่วนงานที่พนักงานปฏิบัติงาน		
งานส่วนหน้า	294	32.6
งานส่วนหลัง	403	44.6
งานด้านการจัดการ	206	22.8
ขนาดโรงแรมที่พนักงานปฏิบัติงาน		
โรงแรมขนาดเล็ก (น้อยกว่า 150 ห้อง)	380	42.1
โรงแรมขนาดใหญ่ (150 ห้องขึ้นไป)	523	57.9
รวม	903	100.00

1.2 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรในการศึกษา

จากตาราง 6 พบว่าความตั้งใจจะลาออกจากงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.58$) ส่วนตัวแปรอิสระส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรอิสระที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปรการมุ่งเน้นในผลงาน ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือตัวแปรการให้ความสำคัญกับลูกค้า ($\bar{X} = 4.20$) ส่วนตัวแปรอิสระที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือตัวแปรค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ($\bar{X} = 3.22$) รองลงมาคือตัวแปรนโยบายทรัพยากรบุคคล ($\bar{X} = 3.48$)

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมคือไม่แตกต่างกันมากเกินไป ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ปัญหาจะเกิดหากความแปรปรวนมีค่าต่างกันเกิน 10 เท่าตัว (Kline, 2011)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่ง ค่าความเบ้ และค่าองค์ประกอบขยายความแปรปรวนของตัวแปร

ตัวแปร	\bar{X}	SD	แปลผล	Skewness	Kurtosis	VIF	Alpha
คุณภาพชีวิตในการทำงาน							
คุณลักษณะงาน	3.97	0.66	มาก	-0.585	0.642	2.145	0.745
ความเหมาะสมกับงาน	3.95	0.76	มาก	-0.600	0.471	1.921	0.758
ภาพลักษณ์องค์กร	3.91	0.79	มาก	-0.621	0.322	2.492	0.832
นโยบายทรัพยากรบุคคล	3.48	0.91	กลาง	-0.493	-0.253	3.759	0.844
ความสัมพันธ์ทางสังคมฯ	3.95	0.64	มาก	-0.380	-0.24	2.649	0.767
สภาพแวดล้อมกายภาพฯ	3.69	0.88	มาก	-0.651	0.169	2.221	0.738
ความสมดุลของชีวิตกับงาน	3.54	1.05	มาก	-0.630	-0.052	1.565	- ^a
ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	3.81	0.77	มาก	-0.527	0.339	1.884	0.781
การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร							
การมุ่งเน้นทีมงาน	3.81	0.76	มาก	-0.652	0.175	2.361	0.831
นวัตกรรม	3.54	0.84	มาก	-0.448	-0.188	2.608	0.822
ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	3.22	1.06	กลาง	-0.371	-0.685	3.139	0.921
ความสนใจในรายละเอียด	3.77	0.84	มาก	-0.583	0.272	1.884	0.795
การให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.20	0.65	มาก	-0.793	0.432	2.120	0.836
การพัฒนาบุคลากร	3.66	0.96	มาก	-0.682	0.194	3.142	0.908
ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ	3.79	0.86	มาก	-0.791	0.589	2.855	0.647
การมุ่งเน้นในผลงาน	4.29	0.69	มาก	-0.931	0.790	1.804	0.787
ความพึงพอใจในงาน	3.70	0.77	มาก	-0.257	0.056	2.660	0.877
ความผูกพันต่อองค์กร	3.84	0.69	มาก	-0.578	0.675	2.880	0.904
ความตั้งใจจะลาออกจากงาน	2.58	0.86	กลาง	0.096	-0.152	-	0.796

* ตัวแปรทุกตัวมีพิสัยอยู่ในช่วง 1-5

^a ตัวแปรที่มีข้อคำถามเพียง 1 ข้อ ไม่สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาได้

ตัวแปรโดยส่วนใหญ่มีค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่มาก โดยค่าความเบ้ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -0.931 ถึง 0.096 และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -0.685 ถึง 0.790 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ เวสต์ ฟินช์ และคูแรน (West, Finch & Curran, 1995) ให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการพิจารณาความเบ้และความโด่งของตัวแปรว่า ค่าความเบ้ที่มากกว่า 3.00 และ

ค่าความโค้งที่มากกว่า 7.00 จะมีผลทำให้การประมาณค่าด้วย Maximum Likelihood มีอคติ แต่ในการวิจัยนี้ไม่เกิดลักษณะดังกล่าว

สำหรับค่าองค์ประกอบขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor : VIF) ซึ่งบ่งบอกความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระตัวหนึ่งกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ ทั้งหมด ถ้าตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันแล้วค่า VIF จะมีค่าเป็น 1 ค่า VIF โดยปกติจะมีพิสัยตั้งแต่ 1 ถึงอนันต์ ค่า VIF ของตัวแปรในการวิจัยมีค่าน้อยอยู่ระหว่าง 1.565-3.759 ดังนั้นในเบื้องต้นผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่าไม่น่าจะเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multi-Collinearity) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาในแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.647-0.921

การวิเคราะห์ความตั้งใจจะลาออกจากงานจำแนกตามคำถามรายชื่อที่ใช้ (ตัวบ่งชี้) พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนสูงกว่า 3.50 มีความตั้งใจจะลาออกจากงานในแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ระหว่างร้อยละ 10.9-21.9 และมีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงกว่า 3.50 ร้อยละ 11.9 (ตาราง 7)

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามตัวบ่งชี้ของความตั้งใจจะลาออกจากงาน

ช่วงคะแนน	ความตั้งใจจะลาออกจากงาน							
	คิดเรื่องการลาออก		โอกาสได้งานใหม่		ตั้งใจจะลาออก		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1.00 - 1.49	156	17.3	122	13.5	205	22.7	100	11.1
1.50 - 2.49	202	22.4	217	24.0	265	29.3	305	33.7
2.50 - 3.49	439	48.6	367	40.6	335	37.1	391	43.3
3.50 - 4.49	85	9.4	145	16.1	61	6.8	90	10.0
4.50 - 5.00	21	2.3	52	5.8	37	4.1	17	1.9
รวม	903	100.0	903	100.0	903	100.0	903	100.0

1.3 ผลการวิเคราะห์ความตั้งใจจะลาออกจากงานจำแนกตามกลุ่มย่อย (Subgroup Analysis) คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง ส่วนงานที่ปฏิบัติงาน และขนาดโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่

จากผลการวิเคราะห์กลุ่มย่อยพบว่า กลุ่มเพศชายและเพศหญิงมีความตั้งใจจะลาออกจากงานอยู่ในระดับปานกลาง และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ตาราง 8)

กลุ่มอายุพบว่า เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นความตั้งใจจะลาออกจากงานจะลดน้อยลง โดยกลุ่มย่อยที่มีความตั้งใจจะลาออกจากงานมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ กลุ่มอายุ

ต่ำกว่า 25 ปีกับกลุ่มอายุมากกว่า 36 ปี มีความตั้งใจจะลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่ามีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับต่ำกว่า แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ได้ทำให้ความตั้งใจจะลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มระดับอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 20,000 บาทมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มอัตราเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาทมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับต่ำกว่า พนักงานที่มีระดับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความตั้งใจจะลาออกจากงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปีมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับที่ต่ำกว่า และระดับประสบการณ์ที่น้อยกว่า 5 ปีกับมากกว่า 10 ปีมีความตั้งใจจะลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มพนักงานทั่วไปมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มหัวหน้างานมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับที่ต่ำกว่า โดยระดับตำแหน่งงานระหว่างพนักงานทั่วไป และหัวหน้างานมีความตั้งใจจะลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มงานส่วนหน้าและกลุ่มงานส่วนหลังมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มงานด้านการจัดการมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับที่ต่ำกว่า โดยกลุ่มย่อยที่มีความตั้งใจจะลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ กลุ่มงานส่วนหน้ากับกลุ่มงานด้านการจัดการ

กลุ่มพนักงานที่ทำงานในโรงแรมขนาดใหญ่มีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มพนักงานที่ทำงานในโรงแรมขนาดเล็กมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับที่ต่ำกว่า โดยขนาดของโรงแรมที่พนักงานปฏิบัติงานมีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มย่อยของตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากงาน

		ความตั้งใจจะลาออกจากงาน	แปลผล	Sig.
เพศ ¹	ชาย	2.59 ±0.87	ปานกลาง	p=0.833
	หญิง	2.58 ±0.85	ปานกลาง	
อายุ ²	ต่ำกว่า 25 ปี	2.82 ±0.84 ^b	ปานกลาง	F _{.05} (3,899) = 8.70, p<0.001
	25 – 35 ปี	2.64 ±0.86 ^{ab}	ปานกลาง	
	36 – 45 ปี	2.40 ±0.88 ^a	น้อย	
	มากกว่า 45 ปี	2.45 ±0.69 ^a	น้อย	
การศึกษา ²	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.59 ±0.81	ปานกลาง	F _{.05} (2,900) = 0.99, p=0.369
	ปริญญาตรี	2.59 ±0.90	ปานกลาง	
	สูงกว่าปริญญาตรี	2.37 ±2.37	น้อย	
อัตราเงินเดือน ²	ต่ำกว่า 10,000 บาท	2.63 ±0.86	ปานกลาง	F _{.05} (3,899) = 2.261 p=0.080
	10,000 – 19,999 บาท	2.53 ±0.86	ปานกลาง	
	20,000 – 29,999 บาท	2.40 ±0.84	น้อย	
	30,000 บาทขึ้นไป	2.39 ±0.84	น้อย	
ประสบการณ์ทำงานโรงแรม ²	น้อยกว่า 1 ปี	2.68 ±0.90 ^b	ปานกลาง	F _{.05} (3,899) = 4.417 p=0.004
	1 – 4 ปี	2.62 ±0.88 ^b	ปานกลาง	
	5 – 10 ปี	2.58 ±0.84 ^{ab}	ปานกลาง	
	มากกว่า 10 ปี	2.39 ±0.77 ^a	น้อย	
ระดับตำแหน่ง ¹	พนักงานทั่วไป	2.63 ±0.86 ^a	ปานกลาง	p=0.019
	หัวหน้างาน/ผู้จัดการ	2.49 ±0.84 ^b	น้อย	
ส่วนงานที่พนักงานปฏิบัติงาน ²	งานส่วนหน้า	2.71 ±0.89 ^b	กลาง	F _{.05} (2,900) = 5.925 p=0.003
	งานส่วนหลัง	2.55 ±0.86 ^{ab}	กลาง	
	งานด้านการจัดการ	2.45 ±0.79 ^a	น้อย	
ขนาดโรงแรมที่พนักงานปฏิบัติงาน ¹	โรงแรมขนาดเล็ก	2.47 ±0.89 ^a	น้อย	p<0.001
	โรงแรมขนาดใหญ่	2.66 ±0.81 ^b	กลาง	
รวม		2.58 ±0.86	กลาง	-

¹=t-test , ²=One Way Anova

a, b = แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ab = ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบการวัดความสัมพันธ์เชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน

ตาราง 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรในการศึกษาและความตั้งใจจะลาออกจากงาน¹

ตัวแปร	IQ	TEAM	INNO	COMP	DETA	CUST	DEVE	ETHI	RESU	CHAR	FIT	IMAG	POLI	RELA	PHIS	WLB	INTE	JS
TEAM	-0.39																	
INNO	-0.38	0.64																
COMP	-0.47	0.55	0.65															
DETA	-0.34	0.53	0.54	0.57														
CUST	-0.32	0.55	0.46	0.40	0.49													
DEVE	-0.42	0.58	0.68	0.68	0.57	0.49												
ETHI	-0.45	0.58	0.61	0.65	0.55	0.55	0.74											
RESU	-0.26	0.40	0.27	0.23	0.34	0.56	0.36	0.43										
CHAR	-0.37	0.54	0.44	0.39	0.41	0.53	0.44	0.46	0.53									
FIT	-0.35	0.41	0.38	0.34	0.35	0.40	0.37	0.37	0.42	0.56								
IMAG	-0.41	0.55	0.60	0.57	0.54	0.54	0.63	0.62	0.39	0.48	0.46							
POLI	-0.47	0.59	0.65	0.78	0.57	0.44	0.70	0.66	0.27	0.43	0.40	0.66						
RELA	-0.37	0.60	0.54	0.44	0.48	0.56	0.55	0.52	0.49	0.60	0.56	0.56	0.56					
PHIS	-0.38	0.52	0.57	0.52	0.45	0.43	0.57	0.51	0.29	0.42	0.43	0.57	0.60	0.61				
WLB	-0.38	0.34	0.39	0.40	0.26	0.24	0.36	0.34	0.14	0.22	0.35	0.35	0.45	0.39	0.50			
INTE	-0.37	0.49	0.49	0.46	0.42	0.47	0.52	0.47	0.34	0.41	0.37	0.53	0.54	0.53	0.54	0.46		
JS	-0.60	0.53	0.52	0.53	0.45	0.44	0.53	0.53	0.35	0.51	0.57	0.53	0.58	0.53	0.52	0.42	0.48	
OC	-0.61	0.56	0.57	0.57	0.48	0.49	0.59	0.59	0.37	0.51	0.47	0.63	0.64	0.58	0.55	0.40	0.54	0.73

¹ สหสัมพันธ์ทุกค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน แสดงไว้ในตาราง 9 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 19 ตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (0.22 ถึง 0.70) ยกเว้นสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากงานซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์มีค่าเป็นลบ (-0.26 ถึง -0.61) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งหมดทุกตัวแปรสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎีของตัวแบบสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวกับตัวแปร

ผลลัพธ์ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด -0.61 รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน (JS) มีค่าเท่ากับ -0.60 ส่วนตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์ต่ำสุดคือ การมุ่งเน้นในผลงาน (RESU) และการให้ความสำคัญกับลูกค้า (CUST) มีค่า -0.26 และ -0.32

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในตัวแบบการวัดตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย (ภาพประกอบ 12, 13, 14) ด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบว่าในโครงสร้างองค์ประกอบในส่วนการวัดเป็นไปตามที่วางสมมติฐานไว้หรือไม่ ปรากฏว่ากรอบแนวคิดการวิจัยตัวแบบที่หนึ่งมีค่าดัชนีไค-สแควร์ต่อองศาอิสระสูงถึง 10.04 และค่า RMSEA สูงกว่า 0.08 ซึ่งแสดงว่าตัวแบบไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ตัวแบบที่สองและตัวแบบที่สามซึ่งกำหนดให้มีมิติของคุณภาพชีวิตในงานและการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อตัวแปรแฝงภายในนั้น เมื่อเปรียบเทียบกันด้วยค่า AIC และ CAIC แล้วปรากฏว่าตัวแบบที่สามมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีกว่า (ตาราง 10) ประกอบกับค่าดัชนีของตัวแบบที่สามข้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ ถึงแม้ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.050 แต่สัดส่วนไค-สแควร์ต่อองศาอิสระอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือไม่เกิน 5 และดัชนีอื่นๆ ก็อยู่ในเกณฑ์ที่แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (ภาพประกอบ 15, 16, 17) นอกจากนี้ยังพบว่าค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า 0.300 แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละองค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับดี (ตาราง 11)

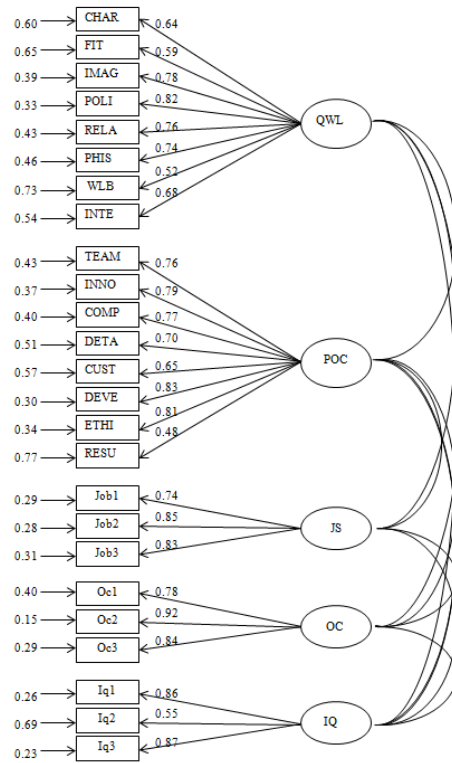
ตาราง 10 ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของแต่ละตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม

ค่าสถิติ	χ^2	df	CFI	NNFI	RMSEA	SRMR	AIC	CAIC
ตัวแบบที่ 1 ^a	2661	265	0.97	0.97	0.100	0.052	2781	3129
ตัวแบบที่ 2 ^b	10533	1267	0.97	0.96	0.090	0.240	10969	12235
ตัวแบบที่ 3 ^c	5516	1425	0.99	0.98	0.056	0.050	6088	7749

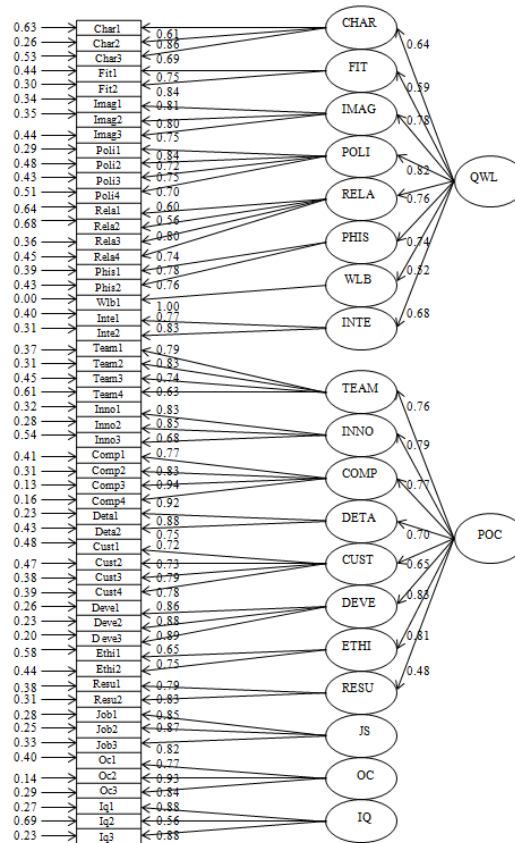
^a ตัวแบบที่กำหนดให้คุณภาพชีวิตในงานและการรับรู้วัฒนธรรมมีมิติต่าง ๆ 8 มิติเป็นตัวชี้วัด

^b ตัวแบบที่กำหนดให้คุณภาพชีวิตในงานและการรับรู้วัฒนธรรมเป็นตัวแปรแฝงอันดับสอง

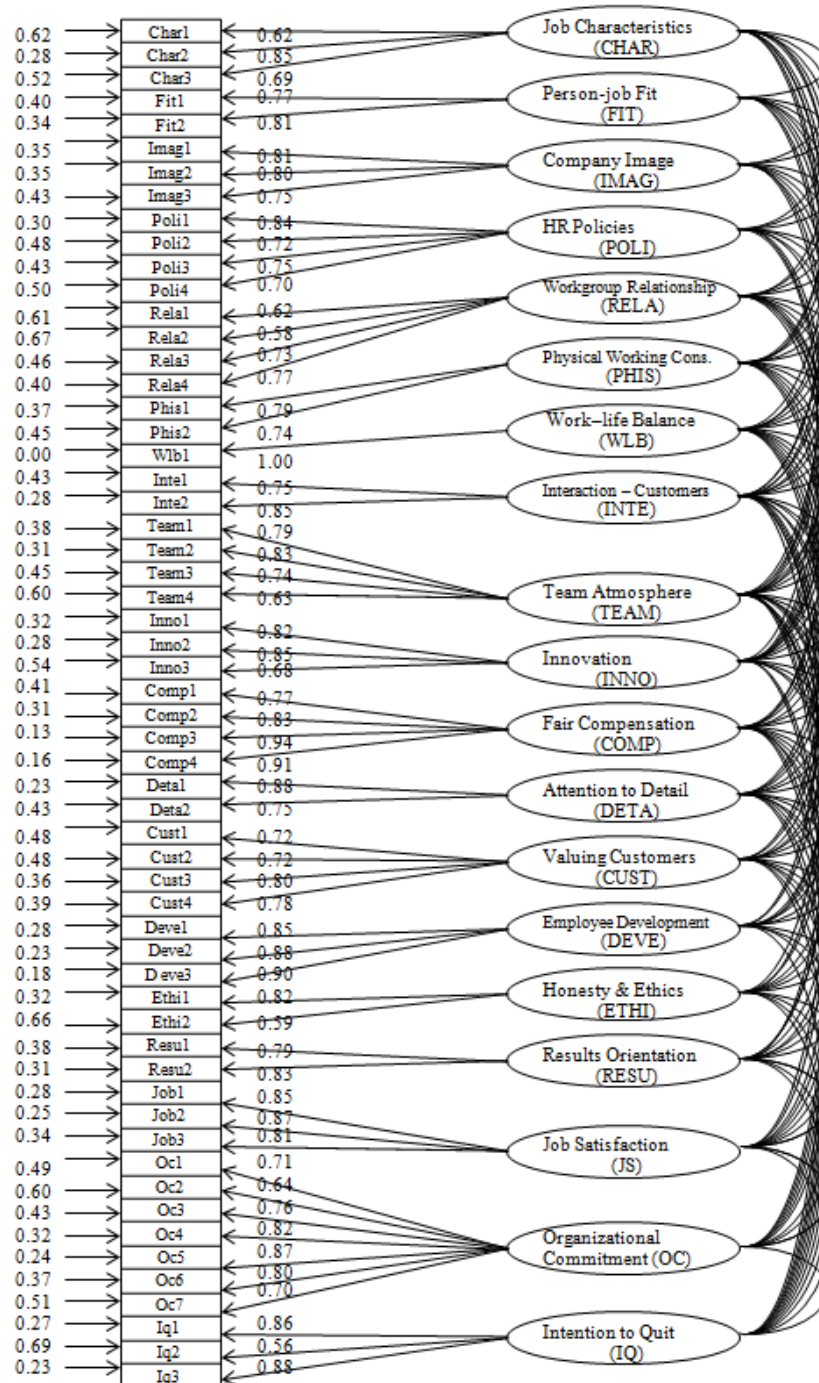
^c ตัวแบบที่กำหนดให้มีมิติของคุณภาพชีวิตในงานและการรับรู้วัฒนธรรมมีผลต่อตัวแปรแฝงภายใน



ภาพประกอบ 15 ตัวแบบที่หนึ่งของการวัดตัวแปรที่ได้จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพประกอบ 16 ตัวแบบที่สองของการวัดตัวแปรที่ได้จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพประกอบ 17 ตัวแบบที่สามของการวัดตัวแปรที่ได้จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและค่าความเชื่อมั่น (n=903 คน)

ตัวแปร	จำนวน ข้อ	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน	R ²
ความตั้งใจจะลาออกจากงาน	3	0.56-0.88	0.31-0.77
ความผูกพันต่อองค์กร	7	0.64-0.87	0.40-0.76
ความพึงพอใจในงาน	3	0.81-0.87	0.66-0.75
คุณลักษณะงาน	3	0.62-0.85	0.38-0.72
ความเหมาะสมกับงาน	2	0.77-0.81	0.60-0.66
ภาพลักษณ์องค์กร	3	0.75-0.81	0.57-0.65
นโยบายทรัพยากรบุคคล	4	0.70-0.84	0.50-0.70
ความสัมพันธ์ทางสังคม	4	0.58-0.77	0.33-0.60
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	2	0.74-0.79	0.55-0.63
ความสมดุลของชีวิตกับงาน	1	1.00	1.00
ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	2	0.75-0.85	0.57-0.72
การมุ่งเน้นทีมงาน	4	0.63-0.83	0.40-0.69
นวัตกรรม	3	0.68-0.85	0.46-0.72
ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	4	0.77-0.94	0.59-0.87
ความสนใจในรายละเอียด	2	0.75-0.88	0.57-0.77
การให้ความสำคัญกับลูกค้า	4	0.72-0.80	0.52-0.64
การพัฒนาบุคลากร	3	0.85-0.90	0.72-0.82
ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ	2	0.59-0.82	0.34-0.68
การมุ่งเน้นในผลงาน	2	0.79-0.83	0.62-0.69

ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (N=903)

ตัวแปร	IQ	TEAM	INNO	COMP	DETA	CUST	DEVE	ETHI	RESU	CHAR	FIT	IMAG	POLI	RELA	PHIS	WLB	INTE	JS	OC	
TEAM	-0.49 (0.03)	1.00																		
INNO	-0.46 (0.03)	0.75 (0.02)	1.00																	
COMP	-0.54 (0.03)	0.60 (0.03)	0.70 (0.02)	1.00																
DETA	-0.42 (0.03)	0.63 (0.03)	0.66 (0.03)	0.67 (0.02)	1.00															
CUST	-0.38 (0.03)	0.61 (0.03)	0.52 (0.03)	0.41 (0.03)	0.55 (0.03)	1.00														
DEVE	-0.49 (0.03)	0.65 (0.02)	0.77 (0.02)	0.71 (0.02)	0.67 (0.02)	0.53 (0.03)	1.00													
ETHI	-0.60 (0.03)	0.74 (0.03)	0.81 (0.02)	0.82 (0.02)	0.71 (0.03)	0.60 (0.03)	<u>0.95</u> (<u>0.02</u>)	1.00												
RESU	-0.31 (0.04)	0.46 (0.03)	0.31 (0.04)	0.25 (0.04)	0.39 (0.04)	0.70 (0.03)	0.42 (0.03)	0.49 (0.04)	1.00											
CHAR	-0.48 (0.03)	0.63 (0.03)	0.51 (0.03)	0.45 (0.03)	0.49 (0.03)	0.64 (0.03)	0.50 (0.03)	0.59 (0.03)	0.67 (0.03)	1.00										
FIT	-0.46 (0.03)	0.49 (0.03)	0.44 (0.04)	0.39 (0.03)	0.43 (0.04)	0.50 (0.03)	0.44 (0.03)	0.49 (0.04)	0.53 (0.03)	0.74 (0.03)	1.00									
IMAG	-0.49 (0.03)	0.65 (0.03)	0.71 (0.02)	0.63 (0.02)	0.66 (0.03)	0.61 (0.03)	0.72 (0.02)	0.79 (0.03)	0.47 (0.03)	0.61 (0.03)	0.58 (0.03)	1.00								
POLI	-0.58 (0.03)	0.69 (0.02)	0.76 (0.02)	<u>0.89</u> (<u>0.01</u>)	0.69 (0.03)	0.48 (0.03)	0.80 (0.02)	<u>0.90</u> (<u>0.02</u>)	0.30 (0.04)	0.52 (0.03)	0.49 (0.03)	0.79 (0.02)	1.00							
RELA	-0.48 (0.03)	0.72 (0.02)	0.66 (0.03)	0.51 (0.03)	0.59 (0.03)	0.67 (0.03)	0.66 (0.03)	0.69 (0.03)	0.59 (0.03)	0.71 (0.03)	0.70 (0.03)	0.69 (0.03)	0.69 (0.03)	1.00						
PHIS	-0.49 (0.03)	0.65 (0.03)	0.70 (0.03)	0.60 (0.03)	0.60 (0.03)	0.55 (0.03)	0.68 (0.03)	0.73 (0.03)	0.38 (0.04)	0.54 (0.03)	0.57 (0.03)	0.73 (0.03)	0.75 (0.02)	0.85 (0.02)	1.00					
WLB	-0.41 (0.03)	0.37 (0.03)	0.42 (0.03)	0.41 (0.03)	0.28 (0.03)	0.25 (0.03)	0.37 (0.03)	0.43 (0.03)	0.16 (0.04)	0.27 (0.03)	0.39 (0.03)	0.38 (0.03)	0.49 (0.02)	0.46 (0.03)	0.57 (0.03)	1.00				
INTE	-0.46 (0.03)	0.60 (0.03)	0.59 (0.03)	0.54 (0.03)	0.54 (0.03)	0.58 (0.03)	0.62 (0.03)	0.65 (0.03)	0.44 (0.04)	0.53 (0.03)	0.48 (0.03)	0.67 (0.03)	0.66 (0.03)	0.68 (0.03)	0.71 (0.03)	0.50 (0.03)	1.00			
JS	-0.72 (0.02)	0.60 (0.03)	0.56 (0.03)	0.56 (0.03)	0.52 (0.03)	0.49 (0.03)	0.58 (0.03)	0.66 (0.03)	0.41 (0.03)	0.64 (0.03)	0.69 (0.03)	0.61 (0.03)	0.66 (0.02)	0.65 (0.03)	0.64 (0.03)	0.44 (0.03)	0.56 (0.03)	1.00		
OC	-0.70 (0.02)	0.64 (0.02)	0.65 (0.02)	0.62 (0.02)	0.57 (0.03)	0.53 (0.03)	0.66 (0.02)	0.74 (0.03)	0.41 (0.03)	0.59 (0.03)	0.55 (0.03)	0.72 (0.02)	0.73 (0.02)	0.69 (0.02)	0.68 (0.03)	0.42 (0.03)	0.64 (0.03)	0.79 (0.02)	1.00	

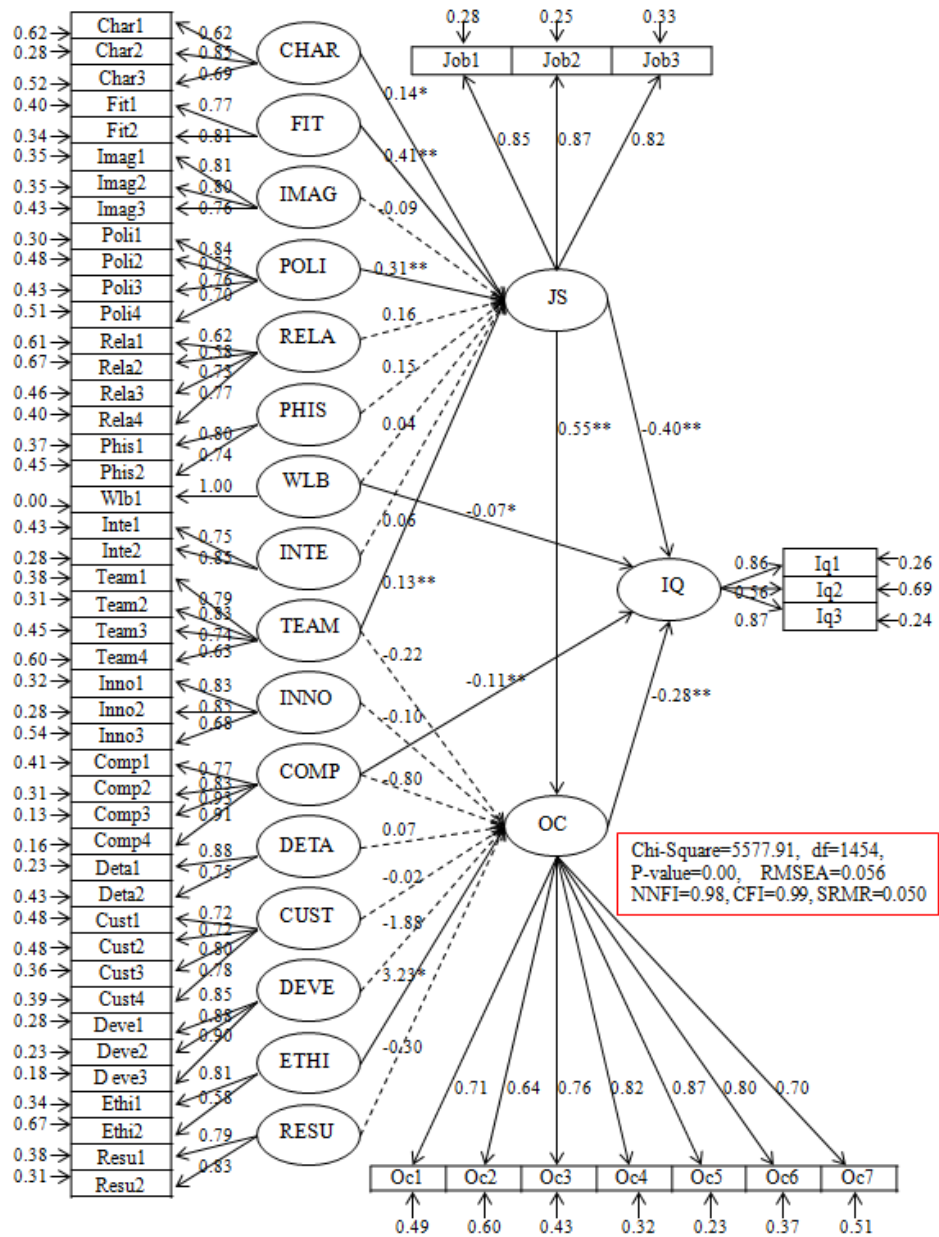
มีระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 12 เป็นตารางเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่า 0.85 ยกเว้นตัวแปร 3 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากกว่า 0.85 คือ ตัวแปรนโยบายทรัพยากรบุคคล (POLI) กับตัวแปรค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (COMP) มีค่าสัมประสิทธิ์ 0.89 ตัวแปรนโยบายทรัพยากรบุคคล (POLI) กับตัวแปรความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ (ETHI) มีค่าสัมประสิทธิ์ 0.90 และตัวแปรการพัฒนาบุคลากร (DEVE) กับตัวแปรความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ (ETHI) มีค่าสัมประสิทธิ์ 0.95 แต่เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ดังกล่าวเมื่อบวกกับสองเท่าของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) แล้วมีค่าไม่เกิน 1 จึงถือว่าคู่ตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันสูงมาก แต่ยังไม่ใช่ตัวแปรเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยแบบที่สาม พบว่า $\chi^2(df=1457)=5631$, $p\text{-value}<0.001$, $\chi^2/df=3.864$, CFI=0.99, NNFI=0.98, RMSEA=0.056 (90% CI 0.055-0.058), SRMR=0.050 ค่าดัชนีดังกล่าวแม้จะบ่งชี้ว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่าไค-สแควร์ยังสามารถปรับลดลงได้อีกและขอบล่างของ 90% CI ของ RMSEA ยังสูงกว่า 0.055 ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับตัวแบบ โดยเพิ่มเส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรการมุ่งเน้นทีมงาน (TEAM) ไปยังความพึงพอใจในงาน (JS) และเพิ่มเส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรความสมดุลของชีวิตกับงาน (WLB) และตัวแปรค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (COMP) ไปยังตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากงาน (IQ) ตามค่าดัชนีปรับแบบจำลอง (Modification Index) โดยมีทฤษฎีพฤติกรรมองค์การรองรับว่าการร่วมกันทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น (Robbins, 2007) การได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสม การมีเวลาให้กับครอบครัวและการพักผ่อนที่เพียงพอจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Walton, 1974)

ผลการประมาณค่าหลังการปรับตัวแบบให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า $\chi^2(df=1454) = 5577$, $p\text{-value}<0.001$, $\chi^2/df=3.835$, CFI=0.99, NNFI=0.98, RMSEA=0.056 (90% CI 0.055-0.058), SRMR=0.050 ค่าดัชนีดังกล่าวบ่งชี้ว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากถึงแม้ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่สัดส่วนของไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระมีค่าไม่เกิน 5.00, ค่า CFI และ NNFI มากกว่า 0.90, ค่า RMSEA เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดว่าไม่ควรสูงกว่า 0.060, ค่า SRMR เป็นไปตามเกณฑ์คือไม่ควรสูงกว่า 0.080 (ภาพประกอบ 18)



ภาพประกอบ 18 ผลการทดสอบแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน
ของพนักงาน โรงแรมในประเทศไทย (n=903)

* เส้นปะ คือเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 13 ผลอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม (N=903)

ตัวแปรผล	JS			OC			IQ		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
CHAR	0.14*	-	0.14*	0.08*	0.08*	-	-0.08*	-0.08*	-
FIT	0.41**	-	0.41**	0.22**	0.22**	-	-0.22**	-0.22**	-
IMAG	-0.09	-	-0.09	-0.05	-0.05	-	0.05	0.05	-
POLI	0.31**	-	0.31**	0.17**	0.17**	-	-0.17**	-0.17**	-
RELA	-0.16	-	-0.16	-0.09	-0.09	-	0.09	0.09	-
PHIS	0.15	-	0.15	0.08	0.08	-	-0.08	-0.08	-
WLB	0.04	-	0.04	0.02	0.02	-	-0.09*	-0.02	-0.07*
INTE	0.06	-	0.06	0.03	0.03	-	-0.03	-0.03	-
TEAM	0.13*	-	0.13*	-0.15	0.07*	-0.22	-0.01	-0.01	-
INNO	-	-	-	-0.10	-	-0.10	0.03	0.03	-
COMP	-	-	-	-0.80	-	-0.80	0.11	0.22	-0.11**
DETA	-	-	-	0.07	-	-0.07	-0.02	-0.02	-
CUST	-	-	-	-0.02	-	-0.02	0.01	0.01	-
DEVE	-	-	-	-1.88	-	-1.88	0.52	0.52	-
ETHI	-	-	-	3.23*	-	3.23*	-0.89	-0.89	-
RESU	-	-	-	-0.30	-	-0.30	0.08	0.08	-
JS	-	-	-	0.55**	-	0.55**	-0.55**	-0.15	-0.40**
OC	-	-	-	-	-	-	-0.28**	-	-0.28**
R ²	0.63			0.78			0.56		

*p<0.05, **p<0.01

จากตาราง 13 และภาพประกอบ 18 พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน (IQ) อย่างชัดเจน คือ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JS) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เท่ากับ -0.40 และยังมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร (OC) อีก -0.15 ทำให้มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ -0.55

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานรองลงมาคือ ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) และตัวแปรค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (COMP) ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เท่ากับ -0.28 และ -0.11 ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับต่ำ แต่ยังมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ตัวแปรความสมดุลของชีวิตกับงาน (WLB)

ตัวแปรความเหมาะสมกับงาน (FIT) และนโยบายทรัพยากรบุคคล (POLI) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนตัวแปรคุณลักษณะงาน (CHAR) และการมุ่งเน้นทีมงาน (TEAM) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ (ETHI) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานได้แก่ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JS) (สมมติฐานที่ 2) ตัวแปรค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (COMP) (สมมติฐานที่ 4) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) (สมมติฐานที่ 1) และตัวแปรความสมดุลของชีวิตกับงาน (WLB) (สมมติฐานที่ 6) ซึ่งตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากงานได้ร้อยละ 56.0

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JS) (สมมติฐานที่ 7) ประกอบด้วยคือ ตัวแปรคุณลักษณะงาน (CHAR) ตัวแปรความเหมาะสมกับงาน (FIT) ตัวแปรนโยบายทรัพยากรบุคคล (POLI) และตัวแปรการมุ่งเน้นทีมงาน (TEAM) ส่วนองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) ประกอบด้วย ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JS) (สมมติฐานที่ 3) และตัวแปรความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ (EHIC) (สมมติฐานที่ 5)

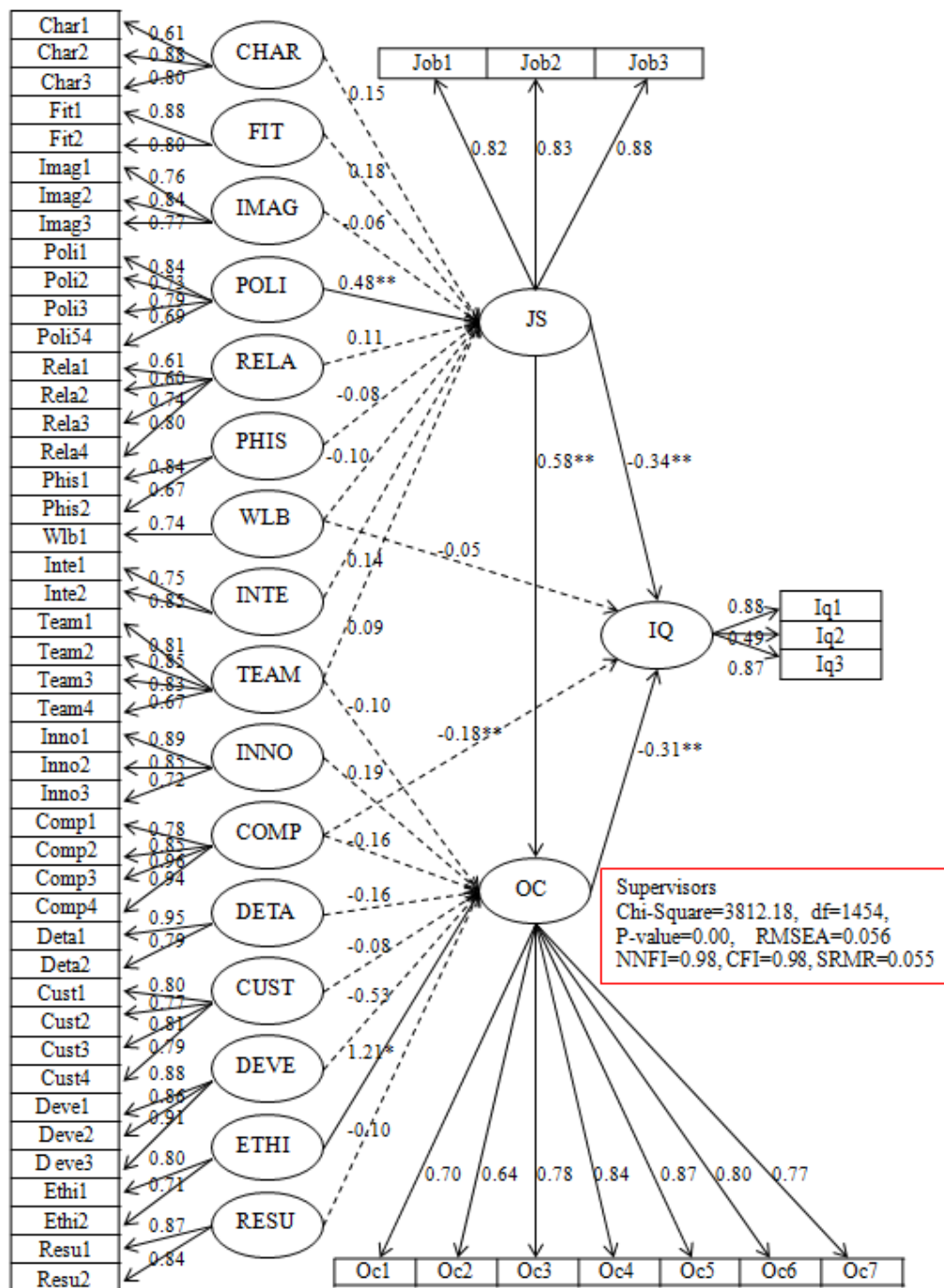
จากผลการวิจัยดังกล่าวหมายความว่า การที่พนักงานโรงแรมมีความตั้งใจจะลาออกจากงานน้อยลง คือมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานที่ได้ทำหรือสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ปัจจัยสนับสนุนหลักคือ (1) ความพึงพอใจในงาน กล่าวคือพนักงานต้องเป็นผู้ที่พอใจในงานที่ทำอยู่หรือชอบงานที่ทำในองค์กรแห่งนี้ (2) การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและพยายามทำงานเพื่อองค์กร รวมทั้งการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย ส่วนปัจจัยที่เป็นปัจจัยสนับสนุนรองที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจจะลาออกจากงานน้อยลงคือ (1) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม กล่าวคือค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่มีความเสมอภาคหรือยุติธรรมกันในแต่ละระดับและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานหรือคุณภาพในการทำงานและ (2) การกำหนดระยะเวลางานที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีเวลาที่เพียงพอให้กับสังคมหรือชีวิตครอบครัว

การแยกวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มหัวหน้างานและพนักงานทั่วไป

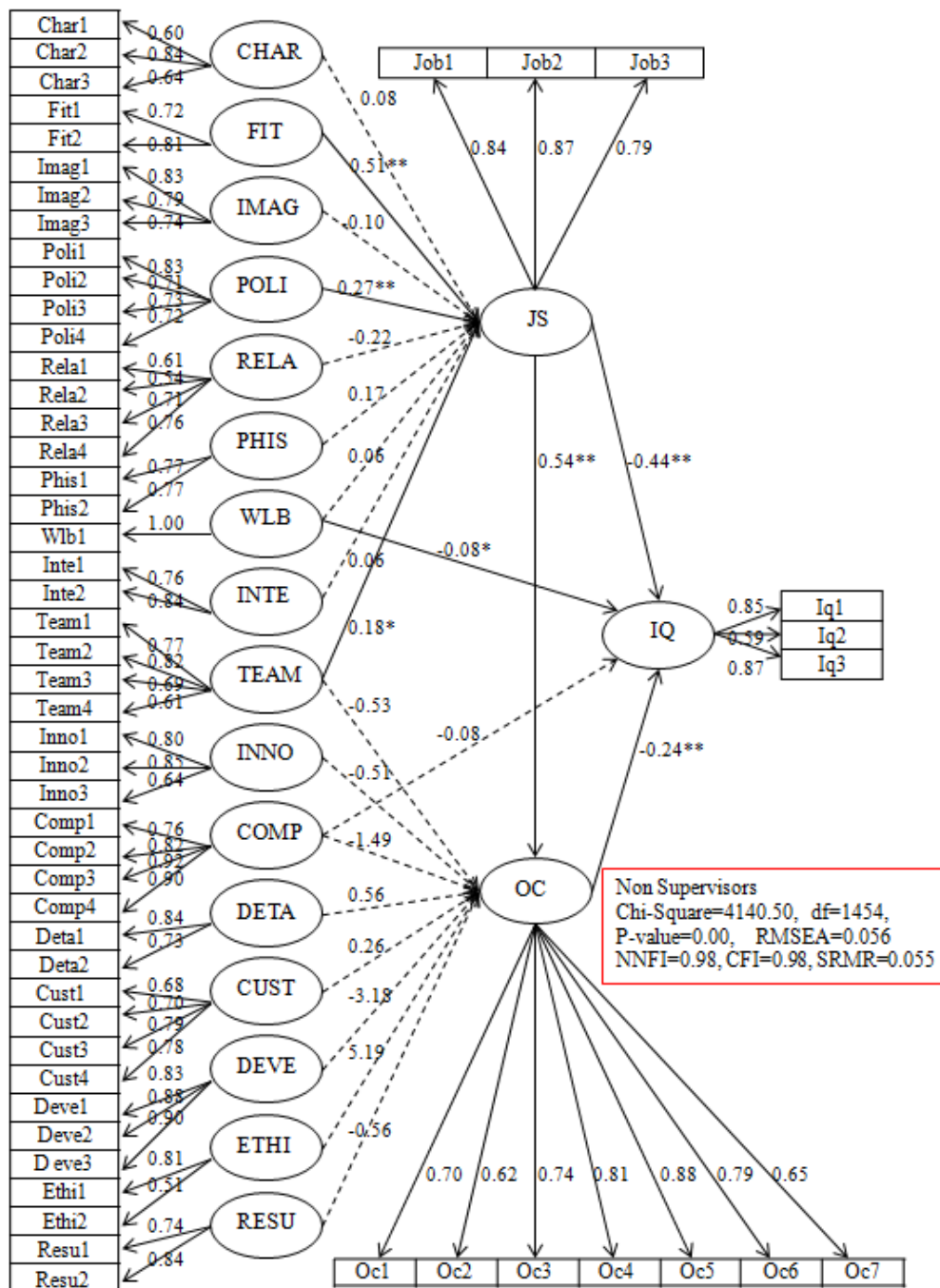
จากตารางที่ 8 กลุ่มพนักงานทั่วไปมีความตั้งใจจะลาออกจากการงานในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มหัวหน้างานมีความตั้งใจจะลาออกจากการงานในระดับที่ต่ำกว่า แตกต่างจากพนักงานทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทำให้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงานในกลุ่มหัวหน้างานและพนักงานทั่วไปมีความแตกต่างกันด้วย จึงทำการแยกวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม

จากภาพประกอบ 19 และ 20 กับตาราง 14 และ 15 ตัวแปรคุณลักษณะงาน (CHAR) มีอิทธิพลทางตรงที่มีต่อความพึงพอใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในกลุ่มของหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานทั่วไปซึ่งแตกต่างจากกลุ่มรวม ตัวแปรความเหมาะสมกับงาน (FIT) และการมุ่งเน้นทีมงาน (TEAM) ในกลุ่มพนักงานทั่วไปมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงานผ่านความพึงพอใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ซึ่งในกลุ่มหัวหน้างานไม่พบความมีนัยสำคัญดังกล่าว แสดงว่าตัวแปรความเหมาะสมและการมุ่งเน้นทีมงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงานเฉพาะกลุ่มพนักงานทั่วไป ดังนั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความเหมาะสมในการทำงาน และการทำงานเป็นทีมซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานทำงานสูงขึ้น และทำให้กลุ่มพนักงานทั่วไปมีความคิดตั้งใจจะลาออกจากการงานลดลง ส่วนตัวแปรนโยบายทรัพยากรบุคคล (POLI) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในกลุ่มรวม กลุ่มหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงานทั่วไป นอกจากนี้ยังพบว่า ในกลุ่มหัวหน้างานตัวแปรความสมดุลของชีวิตกับงาน (WLB) ไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงาน แต่กลุ่มพนักงานทั่วไปพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเฉพาะในกลุ่มพนักงานทั่วไป ส่วนตัวแปรค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (COMP) ไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงาน ทั้งในกลุ่มของพนักงานทั่วไปและในกลุ่มของหัวหน้างานซึ่งแตกต่างจากกลุ่มรวมที่ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างกลุ่มหัวหน้างานและพนักงานทั่วไปอีกหนึ่งตัวคือ ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ (ETHI) ที่ค่าอิทธิพลทางอ้อมไปสู่ความตั้งใจจะลาออกจากการงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เฉพาะในกลุ่มหัวหน้างาน ซึ่งในกลุ่มพนักงานทั่วไปไม่พบความมีนัยสำคัญดังกล่าว หมายความว่า ในกลุ่มหัวหน้างานนั้นหากการปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณที่ดี จะช่วยให้พนักงานในระดับหัวหน้างานเกิดทัศนคติที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะทำให้มีความคิดตั้งใจจะลาออกจากการงานลดลง และเมื่อพิจารณาในภาพรวม ตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากการงานได้ร้อยละ 61.0 สำหรับตัวแบบในกลุ่มหัวหน้างาน ในขณะที่กลุ่มพนักงานทั่วไปตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากการงานได้เพียงร้อยละ 55.0



ภาพประกอบ 19 ผลการประมาณค่าคะแนนมาตรฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย กลุ่มหัวหน้างาน (n=313)
* เส้นปะ คือเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ภาพประกอบ 20 ผลการประมาณค่าคะแนนมาตรฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพล
 ต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงาน โรงแรมในประเทศไทย กลุ่มพนักงานทั่วไป (n=590)
 * เส้นปะ คือเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 14 ผลอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปร
ในแบบจำลองที่มีอิทธิพลในกลุ่มหัวหน้างาน (N=313)

ตัวแปรผล ตัวแปรเหตุ	JS			OC			IQ		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
CHAR	<u>0.15</u>	-	<u>0.15</u>	0.09	0.09	-	-0.08	-0.08	-
FIT	<u>0.18</u>	-	<u>0.18</u>	0.11	0.11	-	-0.10	-0.10	-
IMAG	-0.06	-	-0.06	-0.03	-0.03	-	0.03	0.03	-
POLI	0.48**	-	0.48**	0.28**	0.28**	-	-0.25**	-0.25**	-
RELA	0.11	-	0.11	0.06	0.06	-	-0.06	-0.06	-
PHIS	-0.08	-	-0.08	-0.05	-0.05	-	0.04	0.04	-
WLB	-0.10	-	-0.10	-0.06	-0.06	-	<u>0.01</u>	<u>0.05</u>	<u>-0.04</u>
INTE	0.14	-	0.14	0.08	0.08	-	-0.07	-0.07	-
TEAM	<u>0.09</u>	-	<u>0.09</u>	-0.05	<u>0.05</u>	-0.10	-0.01	-0.01	-
INNO	-	-	-	0.19	-	0.19	-0.06	-0.06	-
COMP	-	-	-	-0.16	-	-0.16	<u>-0.13</u>	<u>0.05</u>	<u>-0.18</u>
DETA	-	-	-	-0.16	-	-0.16	0.05	0.05	-
CUST	-	-	-	-0.08	-	-0.08	0.03	0.03	-
DEVE	-	-	-	-0.53	-	-0.53	0.16	0.16	-
ETHI	-	-	-	1.21**	-	1.21**	-0.37*	-0.37*	-
RESU	-	-	-	-0.10	-	-0.10	0.03	0.03	-
JS	-	-	-	0.58**	-	0.58**	-0.52**	-0.18**	-0.34**
OC	-	-	-	-	-	-	-0.31**	-	-0.31**
R ²	0.61			0.83			0.61		

*p<0.05, **p<0.01

สัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ขีดเส้นใต้จะมีความแตกต่างจากกลุ่มรวม หรือกลุ่มพนักงานทั่วไป

ตาราง 15 ผลอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปร
 ในแบบจำลองที่มีอิทธิพลในกลุ่มพนักงานทั่วไป (N=590)

ตัวแปรผล ตัวแปรเหตุ	JS			OC			IQ		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
CHAR	<u>0.08</u>	-	<u>0.08</u>	0.04	0.04	-	-0.04	-0.04	-
FIT	<u>0.51**</u>	-	<u>0.51**</u>	<u>0.27**</u>	<u>0.27**</u>	-	<u>-0.29**</u>	<u>-0.29**</u>	-
IMAG	-0.10	-	-0.10	-0.05	-0.05	-	0.06	0.06	-
POLI	<u>0.27**</u>	-	<u>0.27**</u>	<u>0.15**</u>	<u>0.15**</u>	-	<u>-0.16**</u>	<u>-0.16**</u>	-
RELA	-0.22	-	-0.22	-0.12	-0.12	-	0.12	-0.12	-
PHIS	0.17	-	0.17	0.09	0.09	-	-0.10	-0.10	-
WLB	0.06	-	0.06	0.03	0.03	-	<u>-0.12*</u>	<u>-0.04</u>	<u>-0.08*</u>
INTE	0.06	-	0.06	0.03	0.03	-	-0.03	-0.03	-
TEAM	<u>0.18*</u>	-	<u>0.18*</u>	-0.44	<u>0.10*</u>	-0.54	0.03	0.03	-
INNO	-	-	-	-0.51	-	-0.51	0.12	0.12	-
COMP	-	-	-	-1.49	-	-1.49	<u>0.28</u>	<u>0.36</u>	<u>-0.08</u>
DETA	-	-	-	0.56	-	0.56	-0.14	-0.14	-
CUST	-	-	-	0.26	-	0.26	-0.06	-0.06	-
DEVE	-	-	-	-3.18	-	-3.18	0.77	0.77	-
ETHI	-	-	-	<u>-5.19</u>	-	<u>-5.19</u>	-1.25	-1.25	-
RESU	-	-	-	-0.56	-	-0.56	0.14	0.14	-
JS	-	-	-	0.54**	-	0.54**	-0.57**	-0.13**	-0.44**
OC	-	-	-	-	-	-	-0.24**	-	-0.24**
R ²	0.64			0.74			0.55		

*p<0.05, **p<0.01

สัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ขีดเส้นใต้จะมีความแตกต่างจากกลุ่มรวม หรือกลุ่มหัวหน้างาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่ออภิปรายขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interviews) ในระหว่างเดือนเมษายน-พฤษภาคม 2555 จำนวน 30 คน ประกอบด้วยเจ้าของโรงแรม 3 คน เป็นผู้บริหารโรงแรม 7 คน เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 7 คนและเป็นพนักงานทั่วไปจำนวน 13 คน (ตาราง 16) เมื่อจำแนกตามเพศ เป็นเพศชาย 14 คนและเป็นเพศหญิง 16 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปีจำนวน 25 คน โดยจบการศึกษาระดับปริญญาตรี 18 คน ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 9 คน และสูงกว่าปริญญาตรี 3 คน และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ พบว่าทุกคนมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงแรมเกิน 1 ปี โดยมีประสบการณ์ลาออกบ่อยครั้งในช่วงแรก ๆ ของชีวิตของการทำงานมากกว่าในช่วงหลัง ๆ และพนักงานส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ลาออกยังคงทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมต่อไป

ตาราง 16 ข้อมูลทั่วไปกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	กทม.	ภูเก็ต	พังงา	สุราษฎร์	กระบี่	นครศรีฯ	สงขลา	รวม
เจ้าของโรงแรม	-	1**	-	-	-	1*	1**	3
ผู้บริหาร	1*	1*	1**	1**	1**	1*	1**	7
หัวหน้างาน	1 ^a	1 ^b	1 ^c	1 ^a	1 ^a	1 ^b	2 ^{bc}	8
พนักงานทั่วไป	2 ^{ab}	2 ^{ac}	2 ^{ac}	1 ^b	1 ^b	2 ^{bc}	2 ^{ab}	12
รวม	4	5	4	3	3	5	6	30

*=โรงแรมขนาดใหญ่ **=โรงแรมขนาดเล็ก a=งานส่วนหน้า b=งานส่วนหลัง c=งานด้านการจัดการ

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม โดยใช้ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเป็นแนวคำถามเบื้องต้นในการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า

1. คุณลักษณะงาน โรงแรม ซึ่งเป็นงานบริการที่ทำหน้าที่ต้อนรับ รับรองแขกผู้ที่เข้ามาในองค์กรหรือสถานประกอบการ ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มาติดต่อ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าคุณลักษณะงานที่จำเจจนทำให้เกิดความเบื่อหน่ายเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ตัดสินใจลาออกจากงาน “ลักษณะงานต้องมีหลายอย่างที่ท้าทาย ต้องทำให้เกิดความสนใจมีโอกาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่” (พนักงานคนที่ 1) ในขณะที่ปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่สนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจลาออกจากงานคือความเครียดที่เกิดจากความขัดแย้งในที่ทำงาน และชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานไม่แน่นอน ไม่มีการวางแผนการเข้าออกจกงานในแต่ละวันที่ชัดเจน

“ความขัดแย้งในการทำงานและความไม่แน่นอนของเวลาการทำงานทำให้ตัดสินใจลาออกจากงาน” (พนักงานคนที่ 9)

2. ความเหมาะสมกับงานโรงแรม เนื่องจากงานเป็นงานบริการที่ต้องพบปะผู้คน พนักงานโรงแรมจึงควรมีความรู้ด้านภาษา มีมนุษยสัมพันธ์และปฏิภาณไหวพริบที่ดี เตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันทีเมื่อเกิดการผิดพลาดในการสื่อสาร สามารถทำงานล่วงเวลา มีความอดทน อดกลั้น ใจเย็นอย่างสูง แต่ปัญหาส่วนใหญ่ของความเหมาะสมกับงานโรงแรมกลับเป็นเรื่องปริมาณงานที่มีมากกว่าจำนวนพนักงาน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะพนักงานลาออกและยังไม่สามารถหาคนใหม่มาทำงานแทนได้ “ฝ่ายบุคคลควรต้องหาพนักงานมาทดแทนคนที่ลาออกไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่” (พนักงานคนที่ 5) ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานมากกว่าที่ควรจะเป็น ส่วนปัจจัยด้านความเหมาะสมที่สนับสนุนที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกลงไปและมักเกิดในโรงแรมขนาดเล็กคือ การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้างานที่มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่หลากหลายมากเกินไป “งานที่ดีต้องมีระดับความยากง่ายและเหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน และไม่ควรให้พนักงานแต่ละหน้าที่ทำงานที่หลากหลายแตกต่างกันมากจนเกินไป” (พนักงานคนที่ 8)

3. ภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงแรม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนข้อมูลด้านการบริการ ความสะอาด บุคลิกภาพพนักงาน และการประสานงานของการให้บริการที่ค่อนข้างดี “โรงแรมส่วนใหญ่มีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี” (พนักงานคนที่ 4) แต่มีความขัดแย้งกับภาพลักษณ์การทำงานของพนักงานที่ยังไม่ค่อยดีมากนัก เนื่องจากสังคมมองว่าเป็นงานบริการผู้อื่นที่ใช้แรงงานมากกว่าทักษะ และถูกมองว่ารายได้รวมของพนักงานยังต้องพึ่งรายได้จากเงินค่าบริการเป็นสำคัญ “โรงแรมมีภาพลักษณ์ที่ดี แต่งานบริการกลับมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีนักในสังคมไทย” (พนักงานคนที่ 19)

4. นโยบายทรัพยากรบุคคล ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ประเด็นที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนในธุรกิจโรงแรมจะต่ำกว่าธุรกิจอื่น “แม้ว่าพนักงานโรงแรมอาจมีสวัสดิการบางด้านที่ดี เช่น รถรับส่ง อาหาร ชุดทำงาน ที่พัก เงินค่าบริการ ประกันสุขภาพกลุ่ม และประกันชีวิตกลุ่ม แต่สวัสดิการดังกล่าวเป็นที่ต้องการแตกต่างกันในแต่ละปัจเจกบุคคลในสังคมและเศรษฐกิจยุคปัจจุบันนี้” (พนักงานคนที่ 9) “ทุกวันนี้ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสำคัญมาก ๆ พนักงานจึงพยายามที่จะหาโอกาสเปลี่ยนงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นให้เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน” (พนักงานคนที่ 15) “พนักงานโรงแรมในเมืองใหญ่เช่น กรุงเทพฯ ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และสงขลา มีค่าครองชีพค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับจังหวัดอื่น ๆ” (พนักงานคนที่ 16) “หากได้งานใหม่ที่เงินเดือนดีกว่า หรือมีลักษณะงานที่ดีกว่าก็จะลาออก” (พนักงานคนที่ 17) “แรงจูงใจที่ดีที่สุดในการทำงาน คือ เงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง” (พนักงาน

คนที่ 18) ในประเด็นนโยบายการจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหาร โรงแรมบางท่าน ได้ให้ข้อมูลว่า “ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมขาดแคลนพนักงานเป็นจำนวนมากเกือบทุกตำแหน่ง โรงแรมระดับบนอาจมีปัญหาไม่มากนัก เพราะส่วนมากบริหารงานโดยเซนจากต่างประเทศ เป็นโรงแรมที่มีรายได้ดีอย่างสม่ำเสมอ มีการตลาดระดับนานาชาติ มีการบริหารงานแบบมืออาชีพโดยชาวต่างชาติ พนักงานที่ทำงานด้านโรงแรมอยู่แล้วและนักศึกษาจบใหม่ที่ต้องการจะยึดงานโรงแรมเป็นอาชีพ จะพากันมาสมัครงานในโรงแรมระดับนี้ เมื่อมีผู้มาสมัครจำนวนมากทางโรงแรมก็มีโอกาสคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตามที่โรงแรมต้องการ เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาแล้วโรงแรมก็ยังมี การจัดอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและความสามารถในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้โรงแรมได้พนักงานที่มีทักษะและความสามารถสูง ประกอบกับความพร้อมด้านมาตรฐานในส่วนอื่น ๆ ทำให้กิจการของโรงแรมมีรายได้สูง พนักงานได้รับเงินค่าบริการเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่วนโรงแรมที่บริหารโดยเจ้าของหรือบริหารแบบครอบครัวจะมีปัญหาเรื่องการขาดพนักงานมากที่สุด เพราะพนักงานเข้าใหม่ส่วนมากจะเป็นนักศึกษาจบใหม่ที่หลือมาจากโรงแรมระดับบน นักศึกษาที่มาสมัครไม่ค่อยรู้อะไรมากนักแต่โรงแรมก็จำเป็นต้องรับเข้ามา เพราะไม่มีพนักงานคอยให้บริการลูกค้า พนักงานที่เข้าใหม่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเป็นเรื่องเป็นราว เรียนรู้จากพนักงานที่อยู่มาก่อนหรือจากหัวหน้างานที่ไม่ค่อยได้สอนเพราะสอนไม่เป็น หรือหัวหน้างานบางคนก็สอนแบบผิด ๆ ถูก ๆ งานหนักมากเพราะมีพนักงานน้อย เงินเดือน และเงินค่าบริการค่อนข้างต่ำไม่พอเพียงกับค่าใช้จ่าย พนักงานไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนและพัฒนาในด้านการเรียนรู้มากนัก พนักงานที่เก่งเพราะเรียนรู้ด้วยตัวเองเมื่อมีโอกาสก็จะไปสมัครงานกับโรงแรมที่มีรายได้มากกว่า หรือได้รับการซื้อตัวให้ไปดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจากโรงแรมอื่น พนักงานที่มีความสามารถไม่สูงนักก็จะต้องทนทำงานให้ผ่านไปวัน ๆ โดยไม่มีอนาคต แคมวันดีคืนดีธุรกิจโรงแรมตกต่ำ พนักงานที่ยังไม่พินการทดลองงานก็จะถูกปลดออกส่วนพนักงานที่ยังเหลืออยู่ก็อาจถูกลดเงินเดือน” (ผู้บริหารคนที่ 1)

5. ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน “ความขัดแย้ง/บรรยากาศการทำงานที่ไม่เหมาะสม เป็นสาเหตุหนึ่งของความเครียดในองค์กร และเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งยังอาจมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับเงินเดือนค่าตอบแทนที่ทำให้พนักงานที่ถูกประเมินรับรู้ถึงความไม่เสมอภาคและเป็นธรรม จึงตัดสินใจลาออกจากงาน” (พนักงานคนที่ 9) ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลในองค์กรจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นและมีความตั้งใจทำงานมากขึ้นด้วย โดยผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารเห็นว่า การสื่อสารในองค์กรไม่ได้เป็นปัญหาสำคัญของโรงแรมขนาดใหญ่แต่กลับเป็นโรงแรมขนาดเล็ก “มักเกิดจากเจ้าของหรือผู้บริหารที่มีธุรกิจหรือมีการกิจมากกว่า 1 อย่างหรืออาจมีงานสังคมหรืองานส่วนตัว จนทำให้ไม่มีเวลาในการ

บริหารงานอย่างจริงจัง” (ผู้บริหารคนที่ 1) “การทำงานเกิดความชะงักงันโดยเฉพาะการตัดสินใจที่ยังไม่ได้กำหนดวิธีการตัดสินใจไว้” (ผู้บริหารคนที่ 2) “การขาดการควบคุมพนักงานที่ใกล้ชิดหรือขาดการรักษาความสัมพันธ์” (ผู้บริหารคนที่ 5) “ปัญหาที่พบเห็นบ่อย ๆ คือหัวหน้าลูกน้องไม่คุยกัน หัวหน้าคิดไปเองว่าลูกน้องรู้แล้ว ขาดการทำงานเป็นทีม และมีปัญหาช่องว่างระหว่างวัย” (ผู้บริหารคนที่ 9)

6. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานของธุรกิจโรงแรม อาจครอบคลุมเรื่องการออกแบบสิ่งแวดล้อม แสงสว่าง คุณภาพของอากาศ และบรรยากาศโดยทั่วไปในบริเวณพื้นที่ทำงาน ความสะอาดสบายในเรื่อง ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ข้อมูลที่นำมาใช้ในการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งโรงแรมระดับบนส่วนใหญ่จะมีความพร้อมมากกว่าโรงแรมระดับล่าง “โรงแรมส่วนใหญ่มีสถานที่เหมาะสมกับการทำงาน” (พนักงานคนที่ 20) อย่างไรก็ตามในภาวะสังคมเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน พนักงานโรงแรมมักให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการเดินทางไปทำงานเป็นสำคัญ ดังนั้นหากการเดินทางสะดวกและใช้เวลาไม่มากนักก็จะไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในธุรกิจโรงแรม “หากได้งานใหม่ที่มั่นคงและอยู่ใกล้บ้านก็อาจจะเปลี่ยนงานได้” (พนักงานคนที่ 19)

7. ความสมดุลของชีวิตกับงาน การทำงานในธุรกิจโรงแรมมีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเปิดดำเนินการ 24 ชั่วโมงต่อวัน 7 วันต่อสัปดาห์ ไม่มีวันหยุดเหมือนอย่างเช่นธุรกิจอื่น ๆ ทำให้พนักงานต้องทำงานเป็นกะ มีเวลาในการทำงานไม่แน่นอน ส่งผลให้เสียความสมดุลของชีวิตกับ โดยเฉพาะพนักงานโรงแรมที่ทำงานส่วนหน้าและงานส่วนหลัง ในขณะที่พนักงานด้านการจัดการหรืองานธุรการไม่ได้รับผลกระทบมากนัก “แม้ต้องการเวลาให้กับครอบครัวมากขึ้น แต่ภาระงานและความรับผิดชอบทำให้ต้องทำงานมากกว่าปกติ” (พนักงานคนที่ 19) “ไม่มีเวลาที่จะให้กับครอบครัวมากนัก และเมื่อลูกเข้าโรงเรียนก็อาจต้องลาออกจากงานที่ทำอยู่” (พนักงานคนที่ 17) “การพักผ่อนไม่เป็นเวลาเพราะต้องเข้ากะ ไม่มีโอกาสในการศึกษาต่อแม้จะศึกษาต่อในหลักสูตรเสาร์อาทิตย์ก็ตาม ไม่ค่อยมีเวลาพัฒนาตนเองหรือทำภารกิจส่วนตัวอื่น ๆ ทำให้ต้องลาออกจากงาน” (พนักงานคนที่ 20)

8. ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการได้รับการบริการเป็นประเด็นที่สำคัญของการทำงานในธุรกิจโรงแรม ว่าหากลูกค้าสะท้อนให้พนักงานได้รับรู้ถึงความพึงพอใจในบริการก็จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจและพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น “การได้รับคำชมเชยและเงินพิเศษจากลูกค้าทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า” (พนักงานคนที่ 18) อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าไม่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน

9. การมุ่งเน้นทีมงาน เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมงานที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน “หากมีบรรยากาศการ

ทำงานเป็นทีม ก็จะทำให้มีความสุขกับการทำงานมากขึ้น” (พนักงานคนที่ 9) แต่บางครั้งวัตถุประสงค์ของงานที่ไม่ชัดเจนก็จะทำให้ทีมงานเกิดความสับสนได้ นอกจากนี้บรรยากาศของการไม่ไว้วางใจกันก็เป็นอีกสาเหตุให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงาน และไม่พึงพอใจในงานขึ้น “บรรยากาศการทำงานที่ไม่ค่อยให้เกียรติซึ่งกันและกัน” (พนักงานคนที่ 11) “บ่อยครั้งที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน” (พนักงานคนที่ 12) “การทำงานไม่เป็นทีม เป็นสาเหตุหนึ่งของความเครียดในองค์กรและต้องตัดสินใจลาออก” (พนักงานคนที่ 6)

10. นวัตกรรม แม้ว่าในปัจจุบัน “นวัตกรรม” ได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาปรับปรุง และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการหรือนวัตกรรมบริการ แต่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าการพัฒนางานส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานด้วยตนเองมากกว่ามากกว่าบทบาทขององค์กรที่จะพัฒนาให้ และเห็นว่านวัตกรรมการทำงานไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารเห็นว่า “มักเกิดจากผู้บริหารรุ่นเก่าที่ไม่กล้าทำงานเชิงรุก มักจะปฏิเสธเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประโยชน์ต่อองค์กร” (ผู้บริหารคนที่ 4) “ผู้บริหารมักจะกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งค่าจ้างแรงงานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ไม่ยอมปรับปรุงสภาพโรงแรมให้ดีขึ้นทำให้โรงแรมอยู่ในสภาพเสียเปรียบคู่แข่ง” (ผู้บริหารคนที่ 6)

11. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าประเด็นค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเป็นเรื่องจำเป็นมากสำหรับการทำงาน โดยเห็นว่าโรงแรมระดับบนจะมีค่าตอบแทนที่ยุติธรรมกว่าโรงแรมระดับล่าง เนื่องจากมีเงินค่าบริการที่แน่นอนกว่าโรงแรมระดับล่าง “ความไม่แน่นอนของเงินค่าบริการทำให้รู้สึกว่ารวยได้จากการทำงานในธุรกิจโรงแรมน้อยกว่าธุรกิจอื่น ๆ จึงอาจต้องเปลี่ยนงาน เพราะรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพ” (พนักงานคนที่ 12) ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคของค่าตอบแทนและสวัสดิการได้แก่ จำนวนพนักงานที่มีผลต่อเงินค่าบริการรายได้ของโรงแรมไม่ถึงตามมาตรฐานที่กำหนด “โรงแรมที่มีพนักงานมากเมื่อต้องแบ่งเฉลี่ยรับค่าเงินค่าบริการแล้วจะได้้น้อยลง” (พนักงานคนที่ 14) นอกจากนี้การให้สวัสดิการไม่สม่ำเสมอและการจ่ายเงินเดือนไม่ตรงตามกำหนดก็ถือเป็นปัจจัยเรื่องความยุติธรรมด้วย อย่างไรก็ตามพนักงานระดับหัวหน้างานส่วนใหญ่กลับมองว่าปัญหานี้เกิดจากเรื่องการสื่อสารจากผู้บริหารกับพนักงานไม่ดีพอ “ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมขึ้นอยู่กับเหตุผลการชี้แจงหรือสื่อสารมากกว่า” (พนักงานคนที่ 10) ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารเห็นว่าปัญหาการลาออกจากงานที่มาจากสาเหตุค่าตอบแทนที่ยุติธรรมส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการ “ผู้บริหารรุ่นใหม่มักไม่เข้าใจหรือไม่เคยชินกับสภาพแวดล้อมหรือฤดูกาลของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต กระบี่ และสุราษฎร์

ธานี เช่นการปรับเปลี่ยนนโยบายราคาห้องพัก การเพิ่มอัตรากำลังแรงงาน การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับฤดูกาลและจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา” (ผู้บริหารคนที่ 10)

12. ความสนใจในรายละเอียด โรงแรมในปัจจุบันนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้สำหรับการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่ต้องการ เพราะคอมพิวเตอร์สามารถประมวลผลได้รวดเร็ว มีความถูกต้องแม่นยำและยังช่วยให้ประหยัดเวลาในการทำงาน ในขณะที่บางโรงแรมที่ไม่นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น การจัดเก็บข้อมูลยังอยู่ในรูปแบบการจดบันทึกลงกระดาษ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการจัดเก็บข้อมูล การสืบค้นข้อมูลและการคำนวณค่าบริการต่าง ๆ ทำให้ข้อมูลผิดพลาดและเกิดความล่าช้า “พนักงานมักถูกตำหนิจากการทำงานที่เกิดความผิดพลาด” (พนักงานคนที่ 14) “หากนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เต็มรูปแบบก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (พนักงานคนที่ 15) อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าความสนใจในรายละเอียดของงาน หรือการเน้นความถูกต้องแม่นยำของงานไม่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน

13. การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม ความพึงพอใจของลูกค้าประกอบด้วย ความพึงพอใจในทำเลที่ตั้ง การบริหารจัดการ และการบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับราคาที่พัก อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าต้องเริ่มจากผู้บริหารโรงแรมที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก จึงจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า “การที่ลูกค้ามีความพึงพอใจจะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน” (พนักงานคนที่ 8) “ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำและมีความเป็นกันเองจึงทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร” (พนักงานคนที่ 9) อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการให้ความสำคัญกับลูกค้าไม่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน

14. การพัฒนาบุคลากร เป็นหัวใจของการพัฒนาโรงแรม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป และความรู้ความสามารถในการสื่อสาร โดยเฉพาะด้านภาษา ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนเห็นว่าควรมีแนวทางการพัฒนาของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้ให้ข้อมูลที่ป็นหัวหน้างานให้ความเห็นว่า “ขณะที่พนักงานทำงาน เราต้องคอยบอกเขาว่ามีโอกาสเติบโต แต่คำว่าเติบโตไม่ได้หมายความว่าเขาจะขึ้นเป็นซีอีโอ แต่เราจะพัฒนาเขาไปตลอดชีวิตจนกว่าเขาจะเกษียณอายุหรือเมื่อไรที่เราเปลี่ยนวิธีการทำงานก็ต้องสอนงานเขาใหม่ ไม่ใช่ว่าโยนเขาลงไปในน้ำแล้วให้เขาหาวิธีเอง นี่คือโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องการโปรโมตอย่างเดียวยังสามารถทำให้เขามีความพึงพอใจว่าเขาจะได้รับการพัฒนาตลอด ทั้งตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์” (พนักงานคนที่ 11) “หากมีการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถ

พัฒนาตนเองได้ก็จะส่งผลให้ทำงานอยู่ได้นาน” (พนักงานคนที่ 14) อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานแต่ไม่ใช่สาเหตุหลักที่จะทำให้ต้องลาออกจากงาน

15. ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดโดยเจตนาหรือหลอกลวงผู้อื่นโดยการบิดเบือนสารสนเทศ พுகเกินความจริง พுகความจริงบางส่วน เลือกลปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติ ผู้บริหารควรแสดงออกถึงคุณธรรมของตนเองและมีความกล้าที่จะทำตามสิ่งที่ตนเองเชื่อ โดยกระทำในสิ่งที่ตนคิดว่าถูกต้อง ถึงแม้ว่าจะมีแรงกดดันให้ทำตรงกันข้าม เป็นคนที่ยึดมั่นในหลักการ นำเคาระพนับถือและมีความเที่ยงธรรม ผู้บริหารควรต่อสู้เพื่อความเชื่อของตนและไม่ยอมละทิ้งหลักการเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งจนกลายเป็นคนหลอกลวงหรือไม่มีคุณธรรม “ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณของเจ้าของหรือผู้บริหารถือเป็นเรื่องสำคัญมาก” (พนักงานคนที่ 18) “ผู้บริหารไม่ซื่อสัตย์พนักงานก็จะขาดความศรัทธา และต้องลาออกจากงานเนื่องจากหัวหน้างานไม่มีความซื่อสัตย์ ทำให้พนักงานมีความเสี่ยงต่อความรับผิดชอบในการทำงาน” (พนักงานคนที่ 20)

16. การมุ่งเน้นในผลงาน เป็นการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์และเชิงบูรณาการของกระบวนการ ซึ่งไม่ได้หมายถึงระบบหรือเทคนิคอย่างเดียว แต่รวมถึงการกระทำทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลขององค์กรได้ตามเป้าหมายหรืออีกนัยหนึ่งก็หมายถึงการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลงานสูงสุดจากองค์กร ทีมงานและจากพนักงานแต่ละคนนั่นเอง ซึ่งผลงานตามกรอบหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ในแผนตามมาตรฐานและตามความรู้ความสามารถที่กำหนดให้แก่พนักงานแต่ละคน อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรเป็นที่ทราบกันในระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างานบางฝ่ายเท่านั้น “พนักงานในระดับหัวหน้างานมีความกังวลต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมาก ในขณะที่พนักงานทั่วไปมักไม่ทราบถึงเป้าหมายดังกล่าว” (พนักงานคนที่ 17) ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนให้ความสำคัญในผลการทำงานของตนเองและเงินค่าบริการจากลูกค้า “การได้รับคำชมเชยจากลูกค้า หรือเงินค่าบริการเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ไม่กังวลเกี่ยวกับเงินเดือนที่น้อยและถือเป็นผลการทำงานที่ประสบความสำเร็จ” (พนักงานคนที่ 18) อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าการมุ่งเน้นในผลงานมีความสำคัญและความจำเป็นต่อการทำงาน แต่ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน

17. ความพึงพอใจในงาน ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า “กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์มากจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่ากลุ่มประสบการณ์น้อย และกลุ่มระดับหัวหน้างานมีความพึงพอใจในงานมากกว่ากลุ่มพนักงานทั่วไป” (พนักงานคนที่ 14) โดยองค์ประกอบสำคัญของความพึงพอใจในงานประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างานและเพื่อน

ร่วมงาน ในขณะที่ปัจจัยภายในประกอบด้วย ความรักในงาน และความภักดีต่อองค์กร “ความพึงพอใจในงานที่สำคัญที่สุดคือความสำเร็จของงาน รองลงมาคือการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน” (พนักงานคนที่ 4) “สาเหตุหนึ่งที่ลาออกจากงานมาจากความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาที่เชื่อมโยงมาจากค่าตอบแทนและการมอบหมายงานจากหัวหน้างาน” (พนักงานคนที่ 5) “งานเป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้พนักงานพึงพอใจ” (พนักงานคนที่ 7) “การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร/หัวหน้างานจะมีความพึงพอใจสูงขึ้น” (พนักงานคนที่ 9) “ถ้ามีความพึงพอใจในงานที่ทำแล้ว ก็ไม่คิดจะลาออกจากงาน” (พนักงานคนที่ 16)

18. ความผูกพันต่อองค์กร ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าขึ้นกับหลายปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน และปัจจัยส่วนบุคคล โดยผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าปัจจัยด้านเนื้อหาของงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยรองลงมาคือขาดความเชื่อมั่นในผู้นำองค์กรหรือหัวหน้างาน หัวหน้างานต้องให้การสนับสนุนลูกน้องอย่างถูกต้อง “เมื่อทำงานไประยะเวลาหนึ่งจะพบว่าไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ก็จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลงไปด้วย” (พนักงานคนที่ 12) “เมื่อไม่มีความผูกพันต่อองค์กรก็จะตัดสินใจลาออกจากงานได้ง่าย” (พนักงานคนที่ 16) ในขณะที่ผู้ที่ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารเห็นว่า “ปัญหาการบริหารงานแบบครอบครัวในโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่ผู้บริหารมักขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารโรงแรมมาก่อน การมอบหมายหน้าที่หรือนโยบายสำคัญให้กับคนใกล้ชิดหรือการใช้ความไว้วางใจเป็นเกณฑ์มากกว่าพิจารณาตามความรู้ความสามารถนั้น จะทำให้พนักงานที่ไม่ได้รับความไว้วางใจก็จะไม่รู้สึกรักผูกพันต่อองค์กรและลาออกจากงานไป” (ผู้บริหารคนที่ 3)

สรุปผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุให้พนักงานลาออกจากงานที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพสอดคล้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณทุกประเด็น ยกเว้นความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานในประเด็นความขัดแย้งในที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในประเด็นความสะดวกในการเดินทางไปทำงานที่ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเห็นว่าส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน แต่การวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่าไม่มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ตาราง 17)

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ปัจจัย	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
คุณลักษณะงาน (CHAR)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน 0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	งานที่จำเจ ความขัดแย้งในงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน มีผลต่อการลาออกจากงาน
ความเหมาะสม (FIT)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	ความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน มีผลต่อการลาออกจากงาน
ภาพลักษณ์องค์กร (IMAG)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน 0.09 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	ภาพลักษณ์องค์กรดี แต่ภาพลักษณ์ของงานไม่ค่อยดี แต่ไม่ส่งผลต่อการลาออก
นโยบายทรัพยากรบุคคล (POLI)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน 0.31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นนโยบายที่สำคัญที่สุด ที่มีผลความตั้งใจจะลาออกจากงาน
ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน (RELA)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน 0.16 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	พนักงานให้ความสำคัญกับบรรยากาศและความขัดแย้ง แต่ผู้บริหารเน้นการสื่อสารฯ
สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน (PHIS)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน 0.15 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ	สภาพแวดล้อมไม่สำคัญเท่ากับความมั่นคงและใกล้ที่พัก ซึ่งส่งผลต่อการลาออก
ความสมดุลของชีวิตกับงาน (WLB)	มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน 0.07 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	เวลาที่ให้กับครอบครัว และการพัฒนาตนเองเป็นสาเหตุให้ลาออกจากงาน
การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (INTE)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน 0.06 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	มีความสำคัญต่อการทำงาน แต่ไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงาน
การมุ่งเน้นทีมงาน (TEAM)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน 0.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	บรรยากาศและการได้รับการสนับสนุนส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัจจัย	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
นวัตกรรม (INNO)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร 0.10 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	นวัตกรรมเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสำคัญ และไม่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน
ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (COMP)	มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	ค่าตอบแทน และเงินค่าบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน
ความสนใจในรายละเอียด (DETA)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร 0.07 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	ให้ความสำคัญต่อรายละเอียดของงาน แต่ไม่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน
การให้ความสำคัญกับลูกค้า (CUST)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร 0.02 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	ความพึงพอใจของลูกค้าสำคัญต่องาน แต่ไม่ส่งผลต่อการลาออกจากงาน
การพัฒนาบุคลากร (DEVE)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร 1.88 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	ความรู้และทักษะเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา แต่ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน
ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ (ETHI)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร 3.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	สำคัญต่อผู้บริหารมาก ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และการลาออกจากงาน
การมุ่งมั่นในผลงาน (RESU)	มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร 0.30 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	มีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงาน แต่ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน
ความพึงพอใจในงาน (JS)	มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน -0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	ความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับทำให้มีความพึงพอใจ และไม่คิดลาออก
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน -0.28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	ความก้าวหน้าและความไว้วางใจทำให้เกิดความผูกพัน และไม่คิดจะลาออกจากงาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ประเภทวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory Research) โดยเลือกใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยอธิบายผลในเชิงปริมาณ (Cresswell, 2003) เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และมีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงเหตุผลและความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ธุรกิจบริการ หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และบริหารจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนกำลังแรงงานในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อไป สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีหน่วยการวิเคราะห์เป็นระดับบุคคล ซึ่งมีวิธีดำเนินงานวิจัยดังนี้

ประชากรในการวิจัย เป็นพนักงานโรงแรมในประเทศไทย โดยเลือกพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากผ่านขั้นตอนการทดลองงาน การเรียนรู้ระบบและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรแล้ว ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Method) โดยได้ความร่วมมือจากพนักงานโรงแรมจำนวน 99 แห่ง จำนวน 903 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 60.2 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อขยายผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณจำนวน 30 คนโดยการสุ่มจากเจ้าของ/ผู้บริหาร โรงแรมในอำเภอหาดใหญ่ หลังจากนั้นจึงขอคำแนะนำชื่อผู้บริหารหรือพนักงานโรงแรมท่านอื่นที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเริ่มจากวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโค้ง ค่าความเบ้ การวิเคราะห์กลุ่มย่อย และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน และความแตกต่างของตัวแบบระหว่างกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานทั่วไป โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL for windows การวิเคราะห์ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่ออภิปรายขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ทำงานในโรงแรมขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในงานปัจจุบันระหว่าง 1-4 ปี ส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และอยู่ในงานส่วนหลังเป็นส่วนใหญ่

จากการวิเคราะห์กลุ่มย่อย (Subgroup) ของตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากงาน พบว่า เพศ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือน ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ อายุ ประสบการณ์ ตำแหน่ง ส่วนงานและขนาดโรงแรมที่พนักงานปฏิบัติมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง/กลมกลืนของตัวแบบ (Goodness of Fit) ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าตัวแบบมีความสอดคล้อง/กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่า $\chi^2(df=1454)=5577$, $p\text{-value}<0.001$, $\chi^2/df=3.835$, CFI=0.99, NNFI=0.98, RMSEA=0.056 (90% CI 0.055-0.058), SRMR=0.050 ค่าดัชนีดังกล่าวบ่งชี้ว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี เนื่องจากถึงแม้ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่สัดส่วนของไค-สแควร์ต่อองศาอิสระมีค่าไม่เกิน 5.00, ค่า NNFI และ CFI มีค่าเข้าใกล้ 1 ส่วนค่า RMSEA และ SRMR มีค่าต่ำ

จากการพัฒนาตัวแบบตามเหตุผลเชิงทฤษฎี และคำแนะนำจากโปรแกรม LISREL พบว่า คุณลักษณะงาน (Job Characteristic) ความเหมาะสม (Person Job Fit) นโยบายจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies) และการมุ่งเน้นทีมงาน (Team/People Orientation) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน (Intention to Quit) ผ่านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ (Honesty and Ethics) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ในขณะที่ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Fair Compensation) และความสมดุลของชีวิตกับงาน (Work Life Balance) มีอิทธิพลต่อทางตรงความตั้งใจจะลาออกจากงาน ส่วนความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ของความตั้งใจจะลาออกจากงานได้ร้อยละ 56 และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุดต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม คือความพึงพอใจในงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.40

ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้

1. ตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน (ภาพประกอบ 18) เป็นตัวแบบที่ดีที่สุด มีความสอดคล้อง/กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และสามารถนำมาอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยได้
2. ตัวแปรแฝงภายในคือ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรม โดยตัวแปรที่ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลสูงกว่าความผูกพันต่อองค์การ
3. ตัวแปรแฝงภายนอกซึ่งแตกออกมาจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ คุณลักษณะงาน ความเหมาะสม นโยบายจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นทีมงาน ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และความสมดุลของชีวิตกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และ 0.01
4. ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานทั่วไปมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มหัวหน้างานมีความตั้งใจจะลาออกจากงานในระดับที่ต่ำกว่า และมีความตั้งใจจะลาออกจากงานที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลขององค์ประกอบที่อิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานระหว่างกลุ่มหัวหน้างานและพนักงานทั่วไปมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรแตกต่างกันด้วย

อภิปรายผล

ผลการศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้าง มีตัวแปรผลลัพธ์คือความตั้งใจจะลาออกจากงาน โดยมีตัวเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยกลุ่มตัวแปรการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นตัวแปรภายนอก (หมายถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรอื่นและไม่ได้รับผลจากตัวแปรใด ๆ ในตัวแบบ) ในตัวแบบสมมติฐาน จากการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างให้มีความสอดคล้อง/กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะงาน ความเหมาะสม นโยบายจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นทีมงาน ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และความสมดุลของชีวิตกับงาน สำหรับตัวแปรเชิงสาเหตุอื่น ๆ เป็นตัวแปรภายใน (หมายถึงตัวแปรที่รับผลจากตัวแปรอื่น และสามารถส่งผลต่อตัวแปรอื่นได้ด้วย) นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การด้วย

1. ตัวแบบสมการ โครงสร้างที่พัฒนาขึ้น สามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจจะลาออกจากการงานของพนักงานโรงแรมได้ร้อยละ 56 แสดงว่าตัวแปรแฝงที่เกี่ยวข้อง และมีความสำคัญบางตัวแปรยังไม่ได้ถูกเลือกเข้ามาศึกษาในตัวแบบ ถ้าสามารถนำตัวแปรที่เกี่ยวข้อง เช่น ความขัดแย้งในงาน หรือโอกาสในการเปลี่ยนงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ อาจทำให้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจจะลาออกจากการงานของพนักงานโรงแรมได้เพิ่มขึ้น

2. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงาน

2.1 ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลด้านลบต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงานของพนักงานโรงแรม ($\beta = -0.40$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เห็นว่า การปรับกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับองค์กร จะมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจจะลาออกจากการงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของฮอร์ชเบิร์ก (Two-Factor Theory) และทฤษฎีค่านิยมของลีด (Value Theory) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่พบว่า ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงาน ชอบงานที่กำลังทำอยู่ หรือชอบทำงานในองค์กรนี้ ก็จะมีอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ที่มีความพึงพอใจต่ำหรือไม่พึงพอใจ (Lawler, 1971; Price, 1977; Bluedorn, 1982; Price, 1977; Sheldrake, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิตัล, โอฮานาและเมเยอร์ และยาง (Vidal, 2007; Ohana & Meyer, 2010; Yang, 2010) ที่พบว่าสาเหตุที่พนักงานโรงแรมมีความต้องการลาออกจากการงานคือความไม่พึงพอใจในงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของซัสคินด์ และคิมและเลอง (Susskind, 2000; Kim & Leong, 2005) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงานของพนักงานโรงแรม ผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตามผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับงานของบุชานัน (Buchanan, 1974) และมอว์เดย์ พอร์เตอร์ และสตีเยอร์ (Mowday, Porter & Steers, 1982) ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงานได้มากกว่าความพึงพอใจในงาน สะท้อนให้เห็นว่าในปัจจุบันความพึงพอใจในงานสามารถทำนายการลาออกจากการงานได้แม่นยำกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2.2 ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) มีอิทธิพลด้านลบต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงาน ($\beta = -0.28$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เห็นว่า ควรมีการสื่อสารข้อมูลด้านต่าง ๆ ในองค์กรให้มากขึ้นจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจจะลาออกจากการงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่า พนักงานโรงแรมที่มีความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กร การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร จะมีความตั้งใจจะลาออกจากการงานน้อย (Mowday, Porter & Steers, 1982;

Robbins, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของซัสคาย เขา และยาง (Susskind, 2000; Cho, 2009; Yang, 2010) ที่พบว่าสาเหตุที่พนักงานโรงแรมมีความต้องการลาออกจากงาน คือความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.3 ตัวแปรคุณลักษณะงาน (Job Characteristics) ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ($\beta = -0.08$) ผ่านความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.14$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เห็นว่าลักษณะงานที่มีความจำเจ มีความขัดแย้ง และมีเวลาการทำงานที่ยาวนานไม่แน่นอน มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจจะลาออกจากงานและเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย และเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg, et al, 1959/1993 อ้างใน Sheldrake, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแฮคแมนและโอล์ดแฮม และ ลีและแอสฟอร์ด (Hackman & Oldham, 1980; Lee & Ashforth, 1993) ที่พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน สามารถอธิบายถึงตัวแปรความพึงพอใจได้เป็นอย่างดี

2.4 ตัวแปรความเหมาะสม (Person Job Fit) ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ($\beta = -0.22$) ผ่านความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.41$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เห็นว่าปริมาณงานที่เหมาะสมกับจำนวนพนักงานจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจจะลาออกจากงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ทำ หรืองานตรงกับความต้องการที่จะทำจะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น และเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg, et al, 1959/1993 อ้างใน Sheldrake, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ชและไซมอน (March & Simon, 1958 อ้างใน Robbins, 2007) ที่พบว่าหากพนักงานเห็นว่างานที่ทำตรงกับความต้องการของตนเองความพึงพอใจก็จะเพิ่มขึ้น

2.5 ตัวแปรนโยบายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Policies) ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ($\beta = -0.17$) ผ่านความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.31$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เห็นว่า การปรับนโยบายทรัพยากรบุคคลให้มีมาตรฐานการทำงานหรือปรับนโยบายการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัวให้เป็นสากลเพิ่มขึ้น จะมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจจะลาออกจากงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าการได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียง ได้รับการอบรมพัฒนา ได้รับการประเมินผลอย่างเป็นธรรมจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg, et al, 1959/1993 อ้างใน Sheldrake, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต ฮิวลิน และโรเซ่ (Robert, Hulin & Rousseau, 1989 อ้างใน Robbins, 2007) ที่พบว่านโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะส่งผลให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

2.6 ตัวแปรการมุ่งเน้นทีมงาน (Team/People Orientation) ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลด้านบวกต่อความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.13$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เห็นว่าควรมีการสื่อสารข้อมูลด้านต่าง ๆ ในองค์กรให้มากขึ้นจะมีผลต่อการมุ่งเน้นทีมงานและความตั้งใจจะลาออกจากงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และเป็นตามทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg, et al, 1959/1993 อ้างใน Sheldrake, 2003) และแนวคิด Dynamic Management (Follett, 1937 อ้างใน Sheldrake, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรีอบบิ้นส์ (Robbins, 2007) ที่เห็นว่าการมุ่งเน้นทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้น

2.7 ตัวแปรความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ (Honesty and Ethics) ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 3.23$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่แม้ว่ากลุ่มผู้บริหารจะไม่ได้กล่าวถึงแต่กลุ่มพนักงานเห็นว่ามีความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณสำหรับผู้บริหารมีสำคัญต่อการทำงานและการตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าความสำคัญกับคำมั่นสัญญาที่มีต่อพนักงานหรือความซื่อสัตย์สุจริตจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของแคร์โรล (Carroll, 1991) และรีอบบิ้นส์ (Robbins, 2007) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การในมิติความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณมีผลต่อทั้งตนเอง องค์กร สังคม และประเทศชาติ เช่น หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณจะส่งผลให้ระบบงานต่าง ๆ ขาดความเที่ยงตรง เกิดช่องว่าง และนำไปสู่การทุจริตหรือประพฤติมิชอบ ทำให้พนักงานและผู้บริหารขาดขวัญกำลังใจในการทำงานอันจะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้

2.8 ตัวแปรค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Fair Compensation) ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของการรับรู้วัฒนธรรม มีอิทธิพลด้านลบต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ($\beta = -0.11$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เห็นว่าควรจะให้ค่าตอบแทนในการทำงานเชิงรุกและสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ได้มากขึ้น และเพื่อจูงใจให้พนักงานยังคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าการได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรม เหมาะสม เสมอภาคกันในแต่ละระดับ และค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมกับผลงาน จะทำให้ความตั้งใจจะลาออกจากงานลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของลอร์เลอร์ (Lawler, 1971 อ้างใน Sheldrake, 2003) ที่พบว่าหากพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าธุรกิจอื่น จะทำให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานต่ำ การนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และการแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดงานและลาออกได้ในลำดับต่อมา

2.9 ตัวแปรความสมดุลของชีวิตกับงาน (Work-life Balance) ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลด้านลบต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ($\beta = -0.07$) สอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่เห็นว่าหากผู้บริหารให้ความสำคัญในการปรับความสมดุลของชีวิตกับการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจจะลาออกจากงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานมีเวลาเพียงพอให้กับสังคมหรือชีวิตครอบครัวจะทำให้ความตั้งใจจะลาออกจากงานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเมโย (Mayo, 1949 อ้างใน Robbins, 2007) และงานวิจัยของคาราเทป (Karatepe, 2008) ที่เห็นว่าหากพนักงานสามารถจัดสรรเวลาสร้างความสมดุลให้กับชีวิตและการทำงานได้จะทำให้ความคิดหรือความตั้งใจจะลาออกจากงานลดลง

2.10 ตัวแปรภาพลักษณ์องค์กร (Company Image) ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน (Workgroup Relationship) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน (Physical Working Conditions) ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า (Interaction with Customers) นวัตกรรม (Innovation) ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) การมุ่งเน้นลูกค้า (Valuing Customers) การพัฒนาบุคลากร (Employee Development) การมุ่งเน้นในผลงาน (Results Orientation) พบว่าไม่มีอิทธิพลและความสัมพันธ์กับตัวแปรที่นำมาศึกษาในตัวแบบทุกตัวแปร จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดว่าตัวแปรเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ให้มีระดับเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตัวแปรเหล่านี้มีความเป็นอัตลักษณ์แตกต่างกันในแต่ละประเภท ขนาด และที่ตั้งของโรงแรมที่ถูกเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงทำให้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เจตคติที่มีต่องานเป็นตัวแปรในองค์กรที่มีการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายมานาน และมีความสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแปรความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะลาออกจากงาน และจากการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานส่งผลทั้งทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน และส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร ทำให้มีอิทธิพลรวมเป็น 0.55 ซึ่งจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน จึงเป็นไปได้ว่าด้วยลักษณะการทำงานของพนักงานโรงแรม ที่พนักงานโรงแรมต้องทำงานภายใต้รูปแบบการทำงานที่ต่อเนื่อง เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่ดำเนินงานต่อเนื่อง 24 ชั่วโมงและไม่มีวันหยุดเหมือนเช่นธุรกิจอื่น ๆ ทำให้ต้องให้ความสำคัญกับคุณลักษณะการทำงาน ความเหมาะสม นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

และการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันของพนักงานทำให้พนักงานในโรงแรมต้องทำงานประสานงานกันและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน ได้ถูกแสดงออกภายใต้รูปแบบของการทำงานเป็นทีมด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และเพื่อให้งานบริการลูกค้าเป็นไปภายใต้เงื่อนไขด้านความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ ในการทำงานที่มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม การมีผู้ร่วมงานที่หลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละระดับจึงจำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนที่ยุติธรรม แม้ว่าธุรกิจโรงแรมจะมีค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่ในภาวะเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบันและความหลากหลายของปัจเจกบุคคล ทำให้เป็นการยากที่จะบริหารค่าตอบแทนได้อย่างยุติธรรมและเหมาะสมกับพนักงานในแต่ละแผนกและในแต่ละระดับ รวมทั้งในแต่ละประเภทของธุรกิจโรงแรมด้วย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรมจึงต้องนำระบบการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation System) เข้ามาใช้ ซึ่งเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ระหว่างค่าแรงและหน้าที่ของงานในองค์กร เพื่อคิดคำนวณออกมาเป็นค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง ดังนั้นกลุ่มตัวแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจจะลาออกจากการงานในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้แนวคิดพฤติกรรมองค์กรและทฤษฎีแรงจูงใจเป็นกรอบการวิจัย จากผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่สำคัญโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากการงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย คือ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และความสมดุลของชีวิตกับงาน แสดงว่าถ้าพนักงานโรงแรมได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และมีความสมดุลของชีวิตกับงาน จะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากการงานน้อย และถ้ามีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรมากก็จะทำให้มีความตั้งใจจะลาออกจากการงานน้อยลงด้วย ดังนั้นผู้บริหารโรงแรมควรจะได้ตระหนักถึงตัวแปรเหล่านี้ และนำไปจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อยกระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานให้สูงขึ้น ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะงาน ความเหมาะสมในงาน นโยบายการจัดการทรัพยากรบุคคล และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ส่วนความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยการที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น ต้องสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เพราะคุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลกระทบต่อบุคคล และองค์กรทั้งในระดับมหภาค และจุลภาค อีกทั้งปัจจุบันกระแสการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานได้รับการยอมรับ และความสนใจในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทย โดยองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญ และเริ่มให้ความสนใจในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากเล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคม และถึงแม้องค์กรประกอบต่างๆ ของคุณภาพชีวิตการทำงานจะได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น แต่ก็มีได้หมายความว่า การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานจะสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม เนื่องจากคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นประเด็นที่มีความหมายครอบคลุมกว้างและเป็นนามธรรม จึงต้องอาศัยเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ความซื่อสัตย์/จรรยาบรรณ เป็นต้น ดังนั้น การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน จึงมีแนวโน้มที่จะเป็นประเด็นสำคัญที่มีความท้าทายต่อผู้บริหารในอนาคต เนื่องจากการจ้างงานโดยเฉพาะพนักงานที่มีทักษะหรือมีความรู้ ไม่สามารถกระทำได้จากการให้เงินเดือนและสวัสดิการที่สูงเพียงด้านเดียว องค์กรจึงต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ตลอดจนต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สถาบันการศึกษาทางด้านธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม มีหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน ทำให้ผู้ก่อนจะเข้าสู่อาชีพได้รู้จักบทบาทหน้าที่ของธุรกิจการให้บริการและพนักงานโรงแรมในแต่ละฝ่าย รูปแบบการทำงานเมื่อเข้าสู่องค์กรแล้ว นอกจากนี้จะให้ห้องความรู้ทางด้านวิชาการด้านธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมแล้ว สถาบันการศึกษายังต้องมีภาระสำคัญในการปลูกฝังให้ผู้เรียนได้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการทำงานด้านบริการด้วย เพราะเมื่อผู้เรียนเข้าสู่องค์กรแล้ว ก็พร้อมที่จะแสดงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ ผลการวิจัยนี้พบว่า คุณลักษณะงาน ความเหมาะสมกับงาน การทำงานเป็นทีม เป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีขนาดและอิทธิพลสูงสุดต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน ดังนั้นสถาบันการศึกษาควรได้ฝึกฝนให้ผู้เรียนเข้าใจลักษณะการทำงานและการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในห้องเรียนและห้องฝึกปฏิบัติงาน ให้เอื้อต่อการเรียนในภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติกิจกรรมเป็นกลุ่ม อันจะทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาและฝึกฝน นอกจากนี้ผู้สอนควรแนะนำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้บทบาทที่หลากหลายในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจว่าในแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละสถานภาพนั้น มีบทบาทที่แตกต่างกันในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องมีการเรียนรู้บทบาทตนเองและสามารถแสดงบทบาทที่เหมาะสมตามสถานภาพหรือตำแหน่งที่มีอยู่ในทีมได้ ให้การยอมรับว่าเมื่อตำแหน่งเปลี่ยนไปบทบาทก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. การศึกษาตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยนั้น ประชากรมีคุณลักษณะที่ความแตกต่างกันค่อนข้างมากในแต่ละประเภทและขนาดของโรงแรม จึงควรศึกษาเป็นการเฉพาะของโรงแรมแต่ละประเภทหรือแต่ละขนาด หรืออาจเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ตัวแบบสมการ โครงสร้างเฉพาะของแต่ละประเภทหรือขนาดของโรงแรม หรืออาจวิเคราะห์พหุระดับ (Multi-Level) คือปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์กร เพื่อให้ผลการศึกษามีความชัดเจนในการอธิบายปัจจัยเชิงเหตุผลได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจัยระดับองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยระดับบุคคลด้วย

2. การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยที่นำมาทดสอบความสอดคล้อง/กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่คืนนั้น อาจต้องทำการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) แบบเริ่มต้นด้วยวิธีเชิงคุณภาพก่อนเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องในบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่าง หรือควรมีกรอบแนวคิดและทฤษฎีในการอธิบายตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งตัวแปรผลึกและตัวแปรดิ่งในตัวแบบที่ชัดเจน หรือใช้แนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Exchange) และความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร (Distributive Justice) ซึ่งงานของโอฮาน่าและเมเยอร์ (Ohana & Meyer, 2010) ศึกษาไว้ว่ามีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานในองค์กรเพื่อสังคม หากนำมาปรับใช้กับตัวแบบเพื่อการทดสอบสมมติฐานเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความสอดคล้อง/กลมกลืนได้ง่ายขึ้น และอยู่ในระดับที่ดียิ่งขึ้น

3. การพัฒนาตัวแบบเชิงเปรียบเทียบระหว่างตัวแบบความตั้งใจจะลาออกจากงานกับตัวแบบความตั้งใจจะทำงานต่อไป หรือตัวแปรผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น ผลการปฏิบัติงานรวมในหน่วยงาน หรือพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแบบขนาด และทิศทางของอิทธิพลในแต่ละตัวแปร และในแต่ละตัวแบบว่าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

บรรณานุกรม

- กมล รัตนวิระกุล. (2551). *Why Hotels Fail?* สมาคมการบริหารโรงแรมไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท แอดวานซ์ สอสปิตาไลตี้ คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2538). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2553). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- กิติกร มีทรัพย์. (2536). การวัดคุณภาพชีวิต. *ข่าวสารสุขภาพจิต*. 12 (เมษายน-มิถุนายน 2536): 40 – 46
- เกียรติ สิมะกุล. (2552). *รอบรู้เรื่อง โรงแรมและธุรกิจท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: บริษัท ฮิวแมน เฮอริเทจ จำกัด.
- เกียรติ สิมะกุล. (2553). *การปฏิบัติการงาน โรงแรม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท ฮิวแมน เฮอริเทจ จำกัด.
- จารุพร แสงเป่า. (2542). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานแพทย์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์สุขภาพบัณฑิต, สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ คณะบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2551). *จิตวิทยาการบริการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2546). *การตลาดบริการ*. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ณรงค์ฤทธิ์ ศรีรัตโนภาส. (2549). *ปัญหาคนลาออกจากงาน: ต้นเหตุและการแก้ไข*. *วารสารกฎหมายใหม่*. มิถุนายน 2549.
- ณัฐพล ชวลิตชีวีจ และปราโมทย์ ศุกปัญญา. (2545). *เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย บัคส์.
- ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ตะวัน สุรัตติเจริญสุข และเปรมศิริ ฤทัยเจตน์เจริญ. (2552). 2530-2551 จาก *Black Monday ถึง Hamburger Crisis*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2554). *SPSS การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร. (2541). *ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์การไทยในอนาคต*. กรุงเทพฯ: เคซีพริ้นท์แอนด์แอด.
- นพ ศรีบุญนาท. (2546). *ศาสตร์การจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล.
- บังอร ฉัตรรุ่งเรือง และวราพล วัฒนเหลืออรุณ. (2547). *การบริหารและการจัดการงานโรงแรม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชนา จำกัด.
- บุตรี จารุโจน์ และคณะ. (2549). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- ปกรณ์ ลิ้มโยธิน. (2555). A Development of Key Performance Indicators for Hotel Business: Review and Synthesis of the Literature. *วารสารนักบริหาร*. ปีที่ 32 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน-มิถุนายน 2555.
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงเพ็ญ ชูรินทร์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ความเครียด และความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความคงอยู่ของพนักงานโรงแรม ในเขตภาคใต้ตอนบน ภายใต้สถานการณ์ของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ. *วารสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์ท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*. 3, 1-15.
- วันเพ็ญ กฤตผล. (2533). *ระบบบัญชีโรงแรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชนา.
- วิรินทร์ ธรรมนารถสกุล. (2547). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยระดับบุคคล*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรุษฎีบัณฑิต, สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิศร. (2551). *กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการ: มุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: บริษัทจี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด.

- สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). สถิติวิเคราะห์
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม
LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 2. เจริญดีมีนคองการพิมพ์. กรุงเทพฯ.
- สุมาลี ปิตยานนท์. (2539). *เศรษฐศาสตร์แรงงาน*. คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2552). *รายงานการสำรวจ
การประกอบกิจการ โรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ.
- เสนาะ ดิยาวี และคณะ. (2525). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2547). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคพอยท์.
- อภิษฐ์ ศรีเมือง. (2552). *การบริหารงาน และจัดการคนในองค์กรอย่างไร ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- อรรธิกา พังงา. (2553). *การจัดการและการปฏิบัติงานส่วนหน้า*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ โอเดียน สโตร์.
- อาคม ใจแก้ว. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 4. สำนักพิมพ์ บริษัท แม็กซ์มีเดีย วายทูเค จำกัด.
- อุทัย ต้นละมัย และคณะ. (2547). *ชุดโครงการ : การรวมและการกระจายแนวคิดของการตัดสินใจ
เชิงกลยุทธ์ในธุรกิจโรงพยาบาล และ โรงแรม*. กรุงเทพฯ.
- Alderfer, C. (1972). Smith administrative science quarterly. *Journal of Science Quarterly*, 12.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance
and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational
Psychology*, 6, 1-18.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equating modeling in practice: A review and
recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job
turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Arvey, R. D., et al. (1989). Job satisfaction : Environmental and genetic components. *Journal of
Applied Psychology*, 72(2), 187-192.
- Bacharach, S. B. & Bamberger, P. (1992). Work-home Conflict among nurses and Engineers :
Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of
Organizational Behavior*, 12, 39-53.

- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1983). Managing the Consequences of DP Turnover: A Human Resources Planning Perspective. *The ACM Digital Library*.
<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=800623>
- Beadles, N. A., Lowery, C. M., Petty, M. M., & Ezell, H. (2000). An examination of the relationships between turnover functionality, turnover frequency, and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 15, 331–387.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Taylor G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Review*, 32(3), 205-219.
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35: 135-153.
- Bluestone, I. (1977). Implementing Quality of Work Life Program. *Management Review*, 4 (July 1977), 43–46.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variable*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brewer, A. M. & Lock, P. (1995). Managerial strategy and nursing commitment in Australian Hospitals. *Journal of Advance Nursing*, 21, 789-799.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Burton, J. F. & Parker, J. E. (1969). Inter-industry variation in voluntary mobility. *Industry and Labour Relation Review*, 1, 199-216.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. July-Aug.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*, Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Casio, W. F. (2006). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 7th ed. McGraw-Hill Company.
- Chaves, W. V. (2000). An Empirical Analysis of the Effect of Work-Related Value Congruence. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 215-235.

- Chen, C. F. (2006). Job Satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions : A note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-276.
- Chi, C. G. & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.
- Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381.
- Chiang, C. F. & Jang, S. C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007). *Managing and Organizations: An Introduction to theory and Practice*. 3rd ed. SAGE Publications Asia-Pacific Plc Ltd.
- Cohen, J. M. & Uphoff, N. T. (1980). *Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity Through Specificity*. *World Development*, 8(3).
- Cohen, A. (1997). Nonwork influences on withdrawal cognitions : An empirical examination of an overlooked issue. *Human Relations*, 2, 15-23.
- Crainer, S. (1998). *Key Management Ideas*. 3rd ed. Pearson Education Limited.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Cronk, T., et al. (1994). *Human Resource Management*. South Melbourne: Thomas Nelson.
- Daft, R. L. (1992). *Essentials of Organization Theory and Design*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Davis, L. E. (1977). Enhancing Quality of Working Life: Developments in The United States. *International Labour Review*, 116 (July-August 1977), 53-65.
- Dawson, B. & Trapp, R. G. (2001). *Basic and clinical biostatistics*. 3rd Ed. Boston: Lange Medical Books.
- Dawson, M., Abbott, J. & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 290-300.
- DeCotiis, T. A. & Summer, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*. 445-470.

- Deery, M. A. & Iverson, R. D. (1996). Enhancing productivity: intervention strategies for employee turnover. In: Johns, N. (Ed.), *Productivity Management in Hospitality and Tourism*. Cassell, London.
- Deery, M. A. (1997). An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. *Journal of Hospitality Management*, 16, 375-392.
- Delamotte, Y. & Takesawa S. (1984). *Quality of working life in international perspective*. Geneva: International Labour Office.
- Deloitte-Travel Tourism & Leisure. (2004). *Focus on Thailand/Hotel industry continues to attract interest/Deloitte Report*. Retrieved December 17, 2006 from <http://www.Hospitality Net-Industry New – Focus on Thailand Hotel Industry Continues to Attract Interest Deloitte Report.htm>
- Dessler, G. (2006). *A framework for human resource management*. Pearson Education Indochina Ltd.
- Diamantopoulos, A. & Siguaaw, A. D. (2000) *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage Publication, London.
- Ellett, A. J. (2009). Intentions to remain employed in child welfare: The role of human caring, self-efficacy beliefs, and professional organizational culture. *Children and Youth Services Review*, 31, 78–88.
- Estad, M. (2001). Commitment to Excellence at the Forte Hotel Group. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 347-351.
- Fisher, R., McPhail, R. & Menghetti, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and china. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 397-404.
- Eric, G. L., et al. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structure measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Getz, D. & Pertersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family Business owners in the tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 219-242.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 2nd ed. New York: Addison-Wesley.

- Gibson, G., et al. (2006). *Organization*. 7th ed. Texas: Business Publication Inc.
- Gray, W. S. & Liguori, S. C. (2003). *Hotel and motel management and operations*. Pearson Education-indochina Ltd.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-88.
- Griffin, R.W. (2005). *Management*. 8th ed. Houghton Mifflin Company.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. California: Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Hackman, R. E. & Suttle, L. J. (1977). *Improving Life at Work: Behavioral Science Approach to Organizational Change*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing.
- Hair, J. F., Anderson, Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E., (2010). *Multivariate Data Analysis With Readings*. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*. 20, 371–382.
- Hellriegel, D. (1995). *Organizational Behavior*. 7th ed. Minneapolis: West Publishing.
- Hillier, F. & Hillier, M. (2003). *Introduction to Management Science*. 2nd ed. McGraw-Hill Company.
- Herzbert, F., et al. (1959). *The Motivation of Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hodgetts, R. M. (1993). *Modern Human Relation Work*. 5th ed. Florida: The Dryden Press Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Hofstede, G. H. (1997). *Culture and Organizational: Software of the Mind*. United States: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hom, P. W., Caranikas, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890–909.

- Hom, P. & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 245-293.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M., (1993). Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*.
- Huse, E. F. & Commings, T.G. (1985). *Organization Development and Change*. 3rd Ed. Mn: West Publishing.
- Indira, K. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 328-337.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology*. 3rd ed. New York: Brooks/ Cole Publishing Company.
- Johnson, J. L., et al. (2003). Market Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and An Integrative. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 60-89.
- Joreskog, K. D. & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific Software International.
- Kandasamy, I. & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 328-337.
- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling Foundation and Extensions*. Sage Publication, Thousand Oake.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (Jan-Feb, 1992).
- Karatepe, M. O. & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 645-665.
- Karatepe, M. O. & Uludag, O. (2008). Affectivity, conflicts in the work-family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 30-41.
- Karatepe, M. O. & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and Emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 349-358.

- Kim, G. W. & Leong, K. J. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Kinicki, A. & Williams, B. (2006). *Management: A practical introduction*. Mc Graw Hill International Enterprises Inc.
- Kline, L. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed. The Guilford Press.
- Kong, S. X., Wertheimer, A. I., Serradell, J., & McGhan, W. F. (2004). Psychometric evaluation of measures of organizational commitment and intention to quit among pharmaceutical scientists. *Pharmaceutical Res*, 11, 171-180.
- Koonmee, K., et al. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63, 20–26.
- Kwantes, C. T. & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204–230.
- Lam, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 157-165.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Layer, J. K., Waldema, K. & Allen, F. (2009). The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39, 413–421.
- Lee, C. & Moreo, P. J. (2007). What do seasonal lodging operators need to know about seasonal workers? *International Journal of Hospitality Management*, 26, 148-150.
- Lee, C. & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 344-353.
- Lee, G. (2010). Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace. *International Journal of Hospitality Management*.

- Lee, J., Michael, F. & Tim, R. (2010). The retention of public child welfare workers: The roles of Professional organizational culture and coping strategies. *Children and Youth Services Review*, 34, 351-370.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E.(1993). A future examination of Managerial Burnout: Toward and integrated model. *Journal of Organization Behaviors*. 14: 15.
- Lenox, W. A. (1999). *Organization Culture and Teacher Job Satisfaction*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Levine, M. F. (1984). SAGE Journal online. Defining Quality of Working Life. *Human Relations* Vol.37, 81-104 Available at <http://online.sagepub.com>.
- Li, L. & Tse, E. (1998). Antecedents and consequences of expatriate satisfaction in the Asian Pacific. *Tourism Management*, 19, 135-143.
- Lim, T. (2003). Relationships among Organization Commitment, Learning Organization Culture and Job Satisfaction. *International Management*, 3, 189-196.
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The Influence of Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Looy, B., Gemmel, P. & Dierdonck, R. (2003). *Service Management: An Integrated Approach*. 2nd ed. FT Prentice Hall.
- MacIntosh, E. W. & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106–117.
- Manley, H. (1996). *Hospitality head hunting*. Australian Hotelier April, 8–11.
- McDonald, A. (2001). *Development of a quality of working life measure*. Available at <http://www.ase-solution.co.uk/product.asp?id=23>.
- Meyer, P., Allen N. & Smith C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three – component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 25, 538-551.
- Meyer, P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An Expanded sourcebook*: SAGE Publications, Inc.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and control*. New York: Addison-Wesley Publishing Company Limited.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2004). *Organizational Behavior*. 7th ed. Houghton Mifflin Company. New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steer, R. M. (1982). *Employee organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 6th ed. Belmont, California: Thomson/Wadsworth.
- Mueller, C. W. & Price, J. L. (1990). Economic, psychological and sociological determinants of voluntary turnover. *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (3), 321–335.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organization citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Namasivayam, K. & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28, 1212-1223.
- Naor, M., Linderman, K. & Schroeder R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28, 194–205.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2006). *Organization Behavior*. 5th ed. Ohio: R.R. Donnelly Willard.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 11th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Noe, R., et al. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. McGraw-Hill Company.

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Ohana, M., & Mayer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28, 441– 454.
- Ozer, G. & Guluk, M. (2010). The effects of discrimination perception and job satisfaction on *Management*, 4(8), 1500-1509.
- Pallant, J. (2007). SPSS survival manual: A step by step guild to data analysis using SPSS for Windows (Version 15) (3rd ed.) Crows Nest, N.S.W: Allen & Unwin.
- Peter, T., Waterman, R. & Phillips, J. (1980). In search of excellence. Wehrich, H. The TOWS Matrix-A Tool for Situation Analysis. *Long Range Planning*, 15(2).
- Phillips, A. P. (1999). Performance measurement systems and hotel: A new conceptual framework. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 171-182.
- Phornprapha, S. (2007). Significant factors on employee retention. *Sasin Journal of Management*, 13(2), 1-12.
- Piccinini, V. C. & Tolfo, S. R. (1998). *The best companies to work in Brazil and Quality of Working Life: Disjunctions between theory and practice*. Brazil.
- Pigors, P. & Meyers, C. A. (1973). *Personnel Administration: A point of view and method*. New York: McGraw-Hill.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: Iowa State University Press.
- Rahim, M. (2001). Turnover Intention is the Degree to which Employees are Inclined Voluntary Exit the Organization. *International Journal of Conflict Management*, 12, 333-349.
- Robbins, S. P. & Timothy, A. J. (2007). *Organizational Behavior*. 12nd ed. New Jersey: Pearson Education.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (1998). A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 254–273.
- Sayles, L. R. & Strauss, G. (1992). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Organization Behavior*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2002). *Psychology and Work Today*. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Schumacker, R. E. & Loma, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 3rd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvement as Mechanism Producing Commitment to Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sheldrake, J. (2003). *Management Theory*. 2nd ed. Thomson Learning. London.
- Slattery, J. P. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intentions. *Annual Meeting in Midwest Academy of Management*. Northeastern State University.
- Snijders, T. & Bosker, R. (1999). *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. London: Sage Publications.
- Sorrentino, A. E. (1992). The effect of head nurse behaviors on nurse job satisfaction and performance. *Hospital and Health Services Administration*, 37.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee effect, absence, turnover intention and health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
- Staw, B. M. (1983). *The Consequences of Turnover*. Psychological Foundation of Organizational Behavior. Glenview, Illinois: Scott, Foreman.
- Steel, R. P. & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Steel, R. P. & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management review*, 19, 271-282.
- Steers, R.M., (1991). *Introduction to Organization Behavior*. 4th ed. New York: Harper Collins.
- Stevens, J. (1992). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate Inc.
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Gruys, M. L., & Helford, M. C. (2007). *Men, women, and Perceptions of work environments, organizational commitment, and turnover intentions*. [online]. Available <http://www.scientificjournals.org> [2007, July 9].
- SuDhir, A. (2008). *Front Office Management and Operations*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

- Susskind, M. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 53-77.
- Tabacnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tang, T. L. & Ibrahim, A. H. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited. *Public Personnel Management*, 27.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Tepeci, M., Bartlett, B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21, 151–170.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2). 259-293.
- UNESCO. (1978). Indicator of environment quality of life. *Research and papers in social science*, 38, 89.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vidal, S. E., Valle, S. R. & Aragon, B. I. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions : Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60, 1272-1281.
- Vroom, V. H. (1970). *Industrial Social Psychology in Vroom, V.H., Management and Motivation* Penguin, Baltimore MD.
- Walton, R. E. (1974). Improving The Quality of Work Life. *Harvard Business Review*, 4, 12-14.
- Watrous, K. M., Huffiman, A. H. & Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103–126.

- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P.J., (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and Remedies. In R.H. Hoyle (ed.) *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*. Sage Publications; Thousand Oaks CA.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquits, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wong, C. S. & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employee's perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 195-203.
- Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. Fourth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Wright, P. M. & Raymond, A. N. (1995). *Management of Organization*. U.S.A.: Von Hoffman Press, Inc.
- Yamane, T. (1970). *Statistic: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.
- Zhao, X., Qu, H. & Ghiselli, R. (2010). Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 819-828.
- Zimmermand, D. R. & Darnold C. T., 2009. The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, Vol 38, No 2. 142-158.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือวัดในการวิจัย

เครื่องมือวัดในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 2 ฉบับ ได้แก่

1. แบบสอบถามสำหรับพนักงาน โรงแรม แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้
 - 1.1 ข้อมูลเบื้องต้น
 - 1.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
 - 1.3 คุณภาพชีวิตในการทำงาน
 - 1.4 ความพึงพอใจในงาน
 - 1.5 ความผูกพันต่อองค์กร
 - 1.6 ความตั้งใจจะลาออกจากงาน
2. แบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงาน โรงแรม แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้
 - 2.1 ข้อมูลเบื้องต้น
 - 2.2 ข้อมูลภาพรวมเกี่ยวกับปัญหาของธุรกิจ โรงแรมและปัญหาพฤติกรรมองค์กร
 - 2.3 ประสบการณ์และพฤติกรรม ความคิดเห็นและคุณค่า ความรู้สึก และความรู้
 - 2.4 องค์ประกอบของความตั้งใจจะลาออกจากงานตามกรอบแนวคิดการวิจัย



ที่ ศษ ๐๕๒๑.๑.๐๘/ว.๑๓๐๘

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ ๕ ต. คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ๙๐๑๒

๔ มกราคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายปรกรณ์ ลิ้มโยธิน นักศึกษาชั้นปีที่ ๓ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรโดยทั่วไป และทัศนคติของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการทำงาน ซึ่งคาดว่าจะประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อไป

ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับไม่มีการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลอื่น รวมทั้งฝ่ายบริหารขององค์กร และไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด จึงขอให้ท่านไว้วางใจ และกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ หลังจากนั้นกรุณาพับแบบสอบถาม ใส่ซองที่ติดแสตมป์ไว้แล้วส่งกลับผู้วิจัยตามที่ระบุไว้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จงพร ศิริรัตน์)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

สำนักงานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๒

โทรสาร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๒

แบบสอบถามพนักงานธุรกิจโรงแรม

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย **✓** ลงในวงเล็บ (.....) ที่เป็นคำตอบของท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากการงานของพนักงานธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย แบบสอบถามประกอบด้วย 6 ตอน ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 10 ข้อ
2. แบบสอบถามวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ 24 ข้อ
3. แบบสอบถามวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน 21 ข้อ
4. แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงาน 3 ข้อ
5. แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์การ 7 ข้อ
6. แบบสอบถามวัดความตั้งใจจะลาออกจากการงาน 3 ข้อ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ
(.....) ชาย (.....) หญิง
2. อายุ.....ปี
(.....) ต่ำกว่า 25 ปี (.....) 25 – 35 ปี (.....) 36 – 45 ปี (.....) มากกว่า 45 ปี
3. สถานภาพสมรส
(.....) โสด (.....) สมรส (.....) หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่
4. ท่านสำเร็จระดับการศึกษาสูงสุดระดับใด
(.....) ต่ำกว่าปริญญาตรี (.....) ปริญญาตรี (.....) สูงกว่าระดับปริญญาตรี
5. อัตราเงินเดือน
(.....) ต่ำกว่า 10,000 บาท (.....) 10,000 – 19,999 บาท
(.....) 20,000 – 29,999 บาท (.....) 30,000 บาทขึ้นไป
6. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในโรงแรมแห่งนี้
(.....) น้อยกว่า 1 ปี (.....) 1 – 4 ปี (.....) 5 – 10 ปี (.....) มากกว่า 10 ปี
7. ระดับตำแหน่ง
(.....) พนักงานทั่วไป (.....) หัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย / ผู้จัดการ
8. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในงานส่วนใด
(.....) งานส่วนหน้า (.....) งานส่วนหลัง (.....) งานด้านการจัดการ
9. โรงแรมที่ท่านทำงานอยู่มีห้องพักจำนวนกี่ห้อง
(.....) น้อยกว่า 60 ห้อง (.....) 60 – 149 ห้อง (.....) 150 ห้องขึ้นไป
10. ระยะเวลาที่โรงแรมแห่งนี้ได้เปิดดำเนินงานมา
(.....) ไม่เกิน 5 ปี (.....) 5 - 10 ปี (.....) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

	รายการ	ไม่จริง เลย (1)	ค่อนข้าง ไม่จริง (2)	เฉยๆ / ไม่แน่ใจ (3)	ค่อนข้าง จริง (4)	จริง ที่สุด (5)
1	องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม					
2	องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานที่เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
3	หัวหน้างานให้ความสำคัญสนทนมน และห่วงใยพนักงาน					
4	ท่านให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นกับทีมงาน					
5	องค์กรของท่านมีนวัตกรรมการทำงานเสมอ					
6	องค์กรของท่านมีการทดลอง/แสวงหารูปแบบการทำงานใหม่ๆเสมอ					
7	ท่านได้รับการยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
8	องค์กรของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่เสมอภาคกันในแต่ละระดับ					
9	องค์กรของท่านจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมเมื่อมีผลงานที่ดี					
10	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม					
11	ท่านได้รับเงินเดือนตอบแทนที่เหมาะสม					
12	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับรายละเอียดในการทำงาน					
13	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน					
14	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกคน					
15	องค์กรของท่านให้บริการตรงกับที่ลูกค้าคาดหวัง					
16	ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า					
17	ท่านให้ความสำคัญต่อคุณภาพการให้บริการ					
18	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า					
19	องค์กรของท่านให้การสนับสนุนพนักงานภายในเป็นหลัก					
20	องค์กรของท่านมีแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงาน					
21	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับคำมั่นสัญญาที่มีต่อพนักงาน					
22	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริต					
23	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อประสบความสำเร็จในชีวิตทำงาน					
24	ท่านทำงานอย่างหนักเพื่อให้ผลงานออกมามี					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามคุณภาพชีวิตในการทำงาน

	รายการ	ไม่จริง เลย (1)	ค่อนข้าง ไม่จริง (2)	เฉยๆ / ไม่แน่ใจ (3)	ค่อนข้าง จริง (4)	จริง ที่สุด (5)
1	งานของท่านเป็นงานที่ทำท้าทายความสามารถ					
2	ท่านมีความสนใจ และพึงพอใจในงานที่ทำ					
3	ท่านสามารถรับมือกับภาระงานที่ทำอยู่ได้					
4	ท่านมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ทำ					
5	งานของท่านเป็นงานที่ตรงกับความต้องการของท่าน					
6	องค์กรของท่านมีภาพจน์ผลการดำเนินงานที่มีการเติบโตที่ดี					
7	องค์กรของท่านมีมาตรฐานความปลอดภัย และสุขอนามัย					
8	องค์กรของท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีในสังคม					
9	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียง และยุติธรรมกับงานที่ได้ทำ					
10	ท่านมีโอกาสได้รับการอบรม และพัฒนา					
11	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม					
12	ท่านได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับค่าล่วงเวลาที่เหมาะสม					
13	งานของท่านมีโอกาสประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่น					
14	ท่านมีความรับผิดชอบต่องานสูง					
15	ท่านได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเสมอ					
16	ท่านได้รับการสื่อสารข้อมูลในองค์กรที่ดี					
17	ท่านมีพื้นที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม					
18	ท่านได้ใช้อุปกรณ์สำนักงานหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย					
19	ท่านมีเวลาเพียงพอให้กับสังคมหรือชีวิตครอบครัว					
20	ลูกจ้างขององค์กรมีความสุขต่อพนักงาน					
21	ลูกจ้างชมเชยการให้บริการขององค์กร					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน

รายการ		พึงพอใจ น้อยที่สุด (1)	พึงพอใจ น้อย (2)	พึงพอใจ ปานกลาง (3)	พึงพอใจ มาก (4)	พึงพอใจ อย่างยิ่ง (5)
1	ในภาพรวม ท่านพอใจในงานของท่าน					
2	โดยทั่วไป ท่านชอบงานที่ท่านได้ทำอยู่					
3	โดยทั่วไป ท่านชอบทำงานในองค์กรแห่งนี้					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร

รายการ		ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง (1)	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ / ไม่แน่ใจ (3)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1	ท่านมักเล่าถึงงานที่ยอดเยี่ยมในองค์กรให้ เพื่อนๆ ฟังเสมอ					
2	ท่านยินดีรับภาระงานทุกอย่างที่ได้รับ มอบหมายจากองค์กรแห่งนี้					
3	ท่านพบว่าค่านิยมของท่านสอดคล้องกับ องค์กรแห่งนี้					
4	ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่าน ทำงานในองค์กรแห่งนี้					
5	องค์กรแห่งนี้ส่งเสริมให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงาน					
6	ท่านรู้สึกว่างค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดเท่าที่ ท่านเคยทำงานมา					
7	ท่านห่วงใย และคอยระวังไม่ให้องค์กรเสื่อม เสีย					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความตั้งใจจะลาออกจากงาน

1. ท่านมีความคิดบ่อยครั้งในการที่จะลาออกจากงาน
 - (.....) ไม่เคยคิดเลย
 - (.....) ไม่ค่อยได้คิด
 - (.....) คิดบ้างในบางครั้ง
 - (.....) คิดอยู่บ่อย ๆ
 - (.....) คิดเรื่องการลาออกเสมอ
2. ท่านคิดว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใดที่จะได้งานใหม่ในปีหน้า
 - (.....) ไม่มีโอกาสเลย
 - (.....) มีโอกาสน้อยมาก
 - (.....) อาจจะเป็นไปได้
 - (.....) มีโอกาสพอสมควร
 - (.....) มีโอกาสมาก
3. ท่านมีความตั้งใจจะลาออกจากงานภายใน 1 ปีข้างหน้า
 - (.....) ไม่มีความตั้งใจลาออกจากงานเลย
 - (.....) ไม่ค่อยได้คิดเรื่องการลาออกจากงาน
 - (.....) คิดบ้างในบางครั้ง
 - (.....) คิดอยู่บ่อย ๆ ในเรื่องการลาออกจากงาน
 - (.....) ตั้งใจที่จะลาออกแน่นอน

ท่านคิดว่ามีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอื่น ๆ ใดบ้าง นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น และท่านเห็นว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ ซึ่งอาจส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงาน

.....

.....

.....

หลังจากที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ครบถ้วนแล้ว กรุณาพับใส่ซอง แล้วส่งไปรษณีย์กลับมาตามที่อยู่ผู้วิจัยได้เจ้าหน้าที่ของและติดแสตมป์ไว้ให้เรียบร้อยแล้ว ภายในวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2555 นี้ ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้ (หากท่านต้องการร่วมสนุกในการชิงรางวัลมูลค่า 500 บาทจำนวน 3 รางวัล เพื่อเป็นการขอบพระคุณที่เสียสละเวลา กรุณากรอกเบอร์โทรศัพท์เพื่อการติดต่อกลับ หมายเลขโทรศัพท์ 08-.....-.....)

ปกรณ์ ลิมโยธิน
ผู้วิจัย

Interview Form (Semi Structure)

Demographic and Background

ชื่อ.....ชาย / หญิง อายุ.....ปี สถานภาพ.....
 ระดับการศึกษา..... อัตราเงินเดือน..... ประสบการณ์ทำงาน.....
 ตำแหน่ง..... แผนก/ฝ่าย..... ขนาดโรงแรม..... ระยะเวลาโรงแรม.....

Hotel Business ในภาพรวม.....

.....

Hotel Business Problem ในภาพรวม.....

.....

Organizational Behavior Problem ในภาพรวม.....

.....

Experience and Behavior ประสบการณ์เกี่ยวกับการลาออก.....

.....

Opinion / Value / Feeling เหตุผล / คุณค่า / ความรู้สึก ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนงาน.....

.....

Sensory ท่านคิดว่าหากท่านลาออกจากที่นี่ท่านจะไปทำงานในองค์กรใด,ตำแหน่งใด,อะไรเป็นปัจจัยที่ดีกว่า,ท่านได้ยื่น/
 เห็นอะไรมาบ้าง

.....

Knowledge ข้อดีข้อเสีย (ความรู้) งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีข้อดีอะไรบ้าง และมีอะไรบ้างที่ควรต้องได้รับการปรับปรุง

.....

คุณลักษณะงานที่ท่านทำเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

งานที่ท่านทำมีความเหมาะสมกับท่านอย่างไรบ้าง.....

.....

โรงแรมที่ท่านทำมีภาพลักษณ์อย่างไรบ้าง.....

.....

นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

สถานที่ทำงานทางด้านกายภาพเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

การมุ่งเน้นทีมงานภายในองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

นวัตกรรมการทำงานในองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ความยุติธรรมของค่าตอบแทนในการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ท่านให้ความสำคัญกับรายละเอียดในการทำงานอย่างไรบ้าง.....

.....

ท่านให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างไรบ้าง.....

.....

การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณในการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ท่านมุ่งมั่นในผลการทำงานอย่างไรบ้าง.....

.....

ความพึงพอใจในงานเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง.....

.....

ความตั้งใจจะลาออกจากงาน.....

.....

คำแนะนำเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- | | | |
|------------------------------|------------|---|
| 1. รศ.ดร.วัน | เดชพิชัย | บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาดไทย |
| 2. รศ.ดร.วันชัย | ธรรมสังการ | คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 3. ผศ.ร้อยโท(หญิง)ดร.เกศศิริ | เจริญวิศาล | คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 4. ดร.พัฒน์จิ | โกญจนาท | คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 5. ดร.ละเอียด | ศิลาน้อย | ที่ปรึกษาระดับ 9 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย |

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามวัดองค์ประกอบของความตั้งใจจะลาออกจากงานโดยแปลและปรับปรุงจากแบบวัดของ Nadiri & Tanova (2010), Mowday et al. (1982), Cammann et al. (1979), Tepeci (2002), Kandasamy & Anceri (2009) จำนวน 73 ข้อ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีความเกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับตัวแปรแต่ละตัวตามนิยามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ จากนั้นนำผลที่ได้มาคำนวณหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) (อาคม ใจแก้ว, 2551) ซึ่งกำหนดไว้ว่าถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ข้อคำถามนั้นสามารถเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะของกลุ่มพฤติกรรมนั้นและสามารถนำไปใช้ได้ ข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะตัดข้อคำถามนั้นทิ้งไป

งานวิจัยฉบับนี้หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยคำนวณค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งคำนวณได้จาก

$$IOC = \sum R / N$$

เมื่อ IOC คือ ค่า Index of Item – Objective Congruence

$\sum R$ คือ คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะพฤติกรรมพบว่าแบบสอบถามทุกข้อมีค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหามากกว่า 0.5 จึงไม่มีการตัดข้อคำถามออกไป

2. ขั้นตอนการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำผลการทดสอบแบบสอบถามก่อนใช้จริงจากประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน มาหาค่าความเที่ยง โดยวิธีหาค่าความคงที่ภายในของแบบสอบถาม (Internal Consistency) ด้วยวิธี Coefficient Alpha ซึ่งใช้สำหรับการหาค่าความเที่ยง คำนวณได้จาก

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \cdot \frac{1 - \sum Si^2}{St^2}$$

เมื่อ α คือ ค่าของข้อมูล หรือคะแนนของแต่ละข้อ

k คือ จำนวนข้อ

Si^2 คือ ความแปรปรวนรายข้อ

St^2 คือ ความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งหมด

เมื่อพิจารณาค่า Alpha if Item Deleted ซึ่งเป็นค่าที่บอกระดับความเชื่อมั่นถ้าหากตัดข้อคำถามนั้นออกไปแล้ว พบว่าไม่มีข้อคำถามใดเมื่อตัดแล้วจะทำให้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสูงขึ้น

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ค่า Cronbach's Alpha = 0.956	Item of Index- Objective Congruence	Collected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
		ทดลอง ใช้จริง	ทดลอง ใช้จริง
การมุ่งเน้นทีมงาน			0.855 0.831
1 องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม	1.00	0.737 0.715	0.798 0.839
2 องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานที่เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน	1.00	0.679 0.749	0.823 0.832
3 หัวหน้างานให้ความสำคัญสนทน และห่วงใยพนักงาน	1.00	0.642 0.710	0.841 0.840
4 ท่านให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นกับทีมงาน	1.00	0.743 0.603	0.799 0.858
นวัตกรรม			0.811 0.822
1 องค์กรของท่านมีนวัตกรรมการทำงานเสมอ	1.00	0.728 0.609	0.668 0.478
2 องค์กรของท่านมีการทดลอง หรือแสวงหารูปแบบการทำงานใหม่ๆ เสมอ	1.00	0.702 0.627	0.697 0.452
3 ท่านได้รับการยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	0.80	0.559 0.541	0.839 0.537
ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม			0.890 0.921
1 องค์กรของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่เสมอภาคกันในแต่ละระดับ	1.00	0.760 0.754	0.859 0.919
2 องค์กรของท่านจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมเมื่อมีผลงานที่ดี	1.00	0.775 0.811	0.852 0.899
3 ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	1.00	0.770 0.870	0.854 0.879
4 ท่านได้รับเงินเดือนตอบแทนที่เหมาะสม	0.80	0.741 0.836	0.869 0.891
ความสนใจในรายละเอียด			0.832 0.795
1 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับรายละเอียดในการทำงาน	1.00	0.720 0.588	- -
2 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน	1.00	0.720 0.646	- -
การให้ความสำคัญกับลูกค้า			0.868 0.836
1 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกคน	1.00	0.703 0.652	0.844 0.803
2 องค์กรของท่านให้บริการตรงกับที่ลูกค้าคาดหวัง	0.80	0.710 0.658	0.836 0.799
3 ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	0.60	0.695 0.708	0.842 0.778
4 ท่านให้ความสำคัญต่อคุณภาพการให้บริการ	0.80	0.789 0.670	0.805 0.794

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ค่า Cronbach's Alpha = 0.956	Item of Index- Objective Congruence	Collected Item-Total Correlation		Cronbach's Alpha if Item Deleted	
		ทดลอง	ใช้จริง	ทดลอง	ใช้จริง
การพัฒนาบุคลากร				0.919	0.908
1 องค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า	0.80	0.864	0.793	0.859	0.888
2 องค์การของท่านให้การสนับสนุนพนักงานภายในเป็นหลัก	0.80	0.868	0.830	0.856	0.857
3 องค์การของท่านมีแนวทางให้กับพนักงานในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ	1.00	0.784	0.827	0.925	0.860
ความซื่อสัตย์จรรยาบรรณ				0.623	0.647
1 องค์การของท่านให้ความสำคัญกับคำมั่นสัญญาที่มีต่อพนักงาน	1.00	0.452	0.483	-	-
2 องค์การของท่านให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริต	0.80	0.452	0.483	-	-
การมุ่งมั่นในผลงาน				0.898	0.787
1 ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน	0.60	0.818	0.610	-	-
2 ท่านทำงานอย่างหนักเพื่อให้ผลงานออกมาดี	0.60	0.818	0.595	-	-

ตัวแปรที่มีเพียง 2 ข้อคำถามจะไม่สามารถคำนวณ Cronbach's Alpha if Item Deleted ได้

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่า Cronbach's Alpha = 0.951	Item of Index- Objective Congruence	Collected Item-Total Correlation		Cronbach's Alpha if Item Deleted	
		ทดลอง	ใช้จริง	ทดลอง	ใช้จริง
คุณลักษณะงาน				0.884	0.745
1 งานของท่านเป็นงานที่ทำด้วยความสามารถ	1.00	0.814	0.490	0.799	0.550
2 ท่านมีความสนใจ และพึงพอใจในงานที่ทำ	1.00	0.843	0.555	0.780	0.528
3 ท่านสามารถรับมือกับภาระงานที่ทำอยู่ได้	0.80	0.678	0.471	0.922	0.569
ความเหมาะสมกับงาน				0.855	0.758
1 ท่านมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ทำ	1.00	0.747	0.628	-	-
2 งานของท่านเป็นงานที่ตรงกับความต้องการของท่าน	0.80	0.747	0.628	-	-

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่า Cronbach's Alpha = 0.951	Item of Index- Objective Congruence	Collected Item-Total Correlation		Cronbach's Alpha if Item Deleted	
		ทดลอง	ใช้จริง	ทดลอง	ใช้จริง
ภาพลักษณ์องค์กร				0.811	0.832
1 องค์กรของท่านมีภาพพจน์ด้านผลการดำเนินงานที่มีการเติบโตที่ดี	0.80	0.632	0.702	0.773	0.756
2 องค์กรของท่านมีมาตรฐานความปลอดภัย และสุขอนามัย	0.60	0.696	0.693	0.714	0.765
3 องค์กรของท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีในสังคม	0.80	0.664	0.681	0.738	0.779
นโยบายทรัพยากรบุคคล				0.899	0.844
1 ท่านได้รับคำตอบแทนที่พอเพียง และยุติธรรมกับงานที่ท่านทำ	1.00	0.738	0.698	0.841	0.794
2 ท่านมีโอกาสได้รับการอบรม และพัฒนา	1.00	0.734	0.655	0.840	0.813
3 ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	1.00	0.738	0.711	0.841	0.790
4 ท่านได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับค่าล่วงเวลาที่เหมาะสม	0.60	0.731	0.658	0.841	0.812
ความสัมพันธ์ทางสังคม				0.911	0.767
1 งานของท่านมีโอกาสร่วมประสานงานกับหน่วยงานอื่น	0.80	0.795	0.534	0.731	0.732
2 ท่านมีความรับผิดชอบต่องานสูง	0.80	0.758	0.487	0.759	0.753
3 ท่านได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเสมอ	1.00	0.635	0.652	0.807	0.666
4 ท่านได้รับการสื่อสารข้อมูลในองค์กรที่ดี	0.80	0.509	0.615	0.859	0.685
เงื่อนไขทางกายภาพ				0.671	0.738
1 ท่านมีพื้นที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม	0.80	0.510	0.591	-	-
2 ท่านได้ใช้อุปกรณ์สำนักงานหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย	0.80	0.510	0.591	-	-
ความสมดุลชีวิตกับงาน					-
1 ท่านมีเวลาเพียงพอให้กับสังคมหรือชีวิตครอบครัว	0.60	-	-	-	-
ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า				0.765	0.781
1 ลูกค้าขององค์กรมีความสุภาพต่อพนักงาน	0.80	0.622	0.641	-	-
2 ลูกค้าชมเชยการให้บริการขององค์กร	1.00	0.622	0.641	-	-

ตัวแปรที่มีเพียง 1 ข้อคำถามจะไม่สามารถคำนวณ Collected Item-Total Correlation ได้ และตัวแปรที่มีเพียง 2 ข้อคำถาม จะไม่สามารถคำนวณ Cronbach's Alpha if Item Deleted ได้

3. ความพึงพอใจในงาน	Item of Index-Objective	Collected	Cronbach's
	Congruence	Item-Total	Alpha if Item Deleted
		ทดลอง ใช้จริง	ทดลอง ใช้จริง
			0.929 0.877
1 ในภาพรวม ท่านพอใจในงานของท่าน	0.60	0.785 0.782	0.958 0.809
2 โดยทั่วไป ท่านชอบงานที่ท่านได้ทำอยู่	0.60	0.874 0.797	0.882 0.795
3 โดยทั่วไป ท่านชอบทำงานในองค์กรแห่งนี้	0.80	0.914 0.712	0.852 0.874

4. ความผูกพันต่อองค์กร	Item of Index-Objective	Collected	Cronbach's
	Congruence	Item-Total	Alpha if Item Deleted
		ทดลอง ใช้จริง	ทดลอง ใช้จริง
			0.893 0.904
1 ท่านมักเล่าถึงงานที่ยอดเยี่ยมในองค์กรให้เพื่อน ๆ ฟังเสมอ	1.00	0.467 0.685	0.902 0.893
2 ท่านยินดีรับภาระงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร	1.00	0.657 0.619	0.881 0.900
3 ท่านพบว่าค่านิยมของท่านสอดคล้องกับองค์กรแห่งนี้	1.00	0.779 0.719	0.868 0.889
4 ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์กร	1.00	0.632 0.781	0.884 0.882
5 องค์กรแห่งนี้ส่งเสริมให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	0.80	0.822 0.816	0.860 0.878
6 ท่านรู้สึกว่องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำงานมา	1.00	0.756 0.729	0.871 0.889
7 ท่านห่วงใยและคอยระวังไม่ให้องค์กรเสื่อมเสีย	1.00	0.767 0.664	0.871 0.895

5. ความตั้งใจจะลาออกจากงาน	Item of Index-Objective	Collected	Cronbach's
	Congruence	Item-Total	Alpha if Item Deleted
		ทดลอง ใช้จริง	ทดลอง ใช้จริง
			0.744 0.796
1 ท่านมีความคิดบ่อยครั้งในการที่จะลาออกจากงาน	1.00	0.615 0.714	0.639 0.649
2 ท่านคิดว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใดที่จะได้งานใหม่ในปีหน้า	0.80	0.520 0.513	0.718 0.857
3 ท่านมีความตั้งใจจะลาออกจากงานภายใน 1 ปีข้างหน้า	1.00	0.616 0.708	0.615 0.646

ภาคผนวก ค

คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างเชิงเส้น

แบบจำลองความตั้งใจจะลาออกจากงาน

```

SR Model
SYSTEM FILE from file 'C:\Data903\SR Model.dsf'
Sample Size = 903
Latent Variables CHAR FIT IMAG POLI RELA PHIS WLB INTE
TEAM INNO COMP DETA CUST DEVE ETHI RESU JS OC IQ
Relationships
Char1 = CHAR
Char2 = CHAR
Char3 = CHAR
Fit1 = FIT
Fit2 = FIT
Imag1 = IMAG
Imag2 = IMAG
Imag3 = IMAG
Poli1 = POLI
Poli2 = POLI
Poli3 = POLI
Poli4 = POLI
Rela1 = RELA
Rela2 = RELA
Rela3 = RELA
Rela4 = RELA
Phis1 = PHIS
Phis2 = PHIS
Wlb1 = WLB
Inte1 = INTE
Inte2 = INTE
Team1 = TEAM
Team2 = TEAM
Team3 = TEAM
Team4 = TEAM
Inno1 = INNO
Inno2 = INNO
Inno3 = INNO
Comp1 = COMP
Comp2 = COMP
Comp3 = COMP
Comp4 = COMP
Deta1 = DETA
Deta2 = DETA
Cust1 = CUST
Cust2 = CUST
Cust3 = CUST
Cust4 = CUST
Deve1 = DEVE
Deve2 = DEVE
Deve3 = DEVE
Ethi1 = ETHI
Ehit2 = ETHI
Resu1 = RESU
Resu2 = RESU
Job1 = JS
Job2 = JS
Job3 = JS
Oc1 = OC
Oc2 = OC
Oc3 = OC

```

Oc4 = OC
 Oc5 = OC
 Oc6 = OC
 Oc7 = OC
 Iq1 = IQ
 Iq2 = IQ
 Iq3 = IQ
 OC = JS
 IQ = OC JS
 JS = CHAR FIT IMAG POLI RELA PHIS WLB INTE
 OC = TEAM INNO COMP DETA CUST DEVE ETHI RESU
 IQ = COMP WLB
 JS = TEAM
 set the error variance of Wlb1 to 0.00
 Path Diagram
 Lisrel output: ef ss sc add=of it=1000 mi
 Print Residuals
 End of Problem

รายงานการวิเคราะห์หัตถ์ชันที่ใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์/กลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1454
 Minimum Fit Function Chi-Square = 4896.63 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 5577.91 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 4123.91
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (3898.39 ; 4356.82)

Minimum Fit Function Value = 5.43
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.57
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.32 ; 4.83)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.056
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.055 ; 0.058)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.75
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.50 ; 7.01)
 ECVI for Saturated Model = 3.79
 ECVI for Independence Model = 259.23

Chi-Square for Independence Model with 1653 Degrees of Freedom = 233708.28
 Independence AIC = 233824.28
 Model AIC = 6091.91
 Saturated AIC = 3422.00
 Independence CAIC = 234161.01
 Model CAIC = 7583.98
 Saturated CAIC = 13355.59

Normed Fit Index (NFI) = 0.98
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
 Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 292.49

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.042
 Standardized RMR = 0.050
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.82
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.79
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

ภาคผนวก ง

รายชื่อโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย

รายชื่อโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือวัด (Try out)

- | | |
|---------------------------|----------|
| 1. โรงแรมไดมอนด์พลาซ่า | จ.สงขลา |
| 2. โรงแรมเอเชียน | จ.สงขลา |
| 3. โรงแรมแกรนด์พลาซ่า | จ.สงขลา |
| 4. โรงแรมหาดใหญ่เซ็นทรัล | จ.สงขลา |
| 5. โรงแรมสิงห์โกลเด้นเพลส | จ.สงขลา |
| 6. โรงแรมศรีพินา | จ.ภูเก็ต |

รายชื่อโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจริง (กลุ่มตัวอย่าง)

รายชื่อโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์

ภาค	จังหวัด	โรงแรม	จำนวนตัวอย่าง
กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร	โรงแรมรามาคาร์เด็น	10
		โรงแรมนารายณ์ไฮเต็ล	10
		โรงแรมมารวย	10
		โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ค	10
		โรงแรมอติชาเบธ	10
		โรงแรมราชา	10
		โรงแรมเฟิสท์	10
		โรงแรมปาร์คนายเลิศ แรฟเฟิสส์ อินเตอร์ฯ	10
		โรงแรมรอยัลปรีนเซส	9
		โรงแรมอโนมา	9
		โรงแรมชาลีน่า	8
โรงแรมเอวัน กรุงเทพ	8		
โรงแรมดิเอ็มเมอรัลด์	6		

		โรงแรมทาวน์อินทาวน์ กรุงเทพฯ	6
		โรงแรมสยามซิตี โฮเต็ล	6
		โรงแรมเวนีส	6
		โรงแรมสุภูมิวิศราราม	5
		โรงแรมปทุมวันปริ๊นเซส	5
กลาง	นครปฐม	โรงแรมเวล	10
		โรงแรมริเวอร์	10
	สุพรรณบุรี	โรงแรมสองพันบุรี	10
		โรงแรมศรีอุ่ทอง	8
	กาญจนบุรี	โรงแรมเอกไพลิน ริเวอร์แคว รีสอร์ท	10
		โรงแรมศรีเมืองกาญจน์	8
	ชัยนาท	โรงแรมน้ำชัย	10
	สมุทรสาคร	โรงแรมเกรซอินน์	10
	สระบุรี	โรงแรมศุภกาลัยปาศ์กรีสปอร์ต	10
	ราชบุรี	โรงแรมอารยะ	9
	เพชรบุรี	โรงแรมชะอำวิลล่าบีช	8
	กำแพงเพชร	เพชร โฮเต็ล	7
เหนือ	เชียงใหม่	โรงแรมลานนาพาเลซ 2004	10
		โรงแรมอโมราท่าแพเชียงใหม่	10
		โรงแรมฮอลิเดย์ อินน์ เชียงใหม่	9
		โรงแรมรอยัลล้านนา	9
		โรงแรมลานนาวิว	9
		โรงแรมโกลเด้นอินน์	8
		โรงแรมบีพี เชียงใหม่	8

		โรงแรมอินทนิล	6
		โรงแรมวโรสแกรนด์พาลาส	6
	เชียงใหม่	โรงแรมเวียงอินทร์	10
		โรงแรมวังคำ	10
	แพร่	โรงแรมแพร่ทาวเวอร์	10
		โรงแรมแม่ยมพาลาส	9
	แม่ฮ่องสอน	โรงแรมธารา	10
	ลำปาง	โรงแรมลำปางเวียงทอง	10
	สุโขทัย	โรงแรมไพลินสุโขทัย	10
	พะเยา	โรงแรมธารทอง	10
	ตาก	โรงแรมเซ็นทรัลแม่สอดฮิลล์	9
	น่าน	โรงแรมซีดีปาร์ค	8
ตะวันออกเฉียงเหนือ	นครราชสีมา	โรงแรมเบสท์ไฮเต็ล	10
		โรงแรมรอยัลปรีนเซส	10
		โรงแรมราชพฤกษ์แกรนด์ไฮเต็ล	10
	กาฬสินธุ์	โรงแรมริมปาว	10
	บุรีรัมย์	โรงแรมเทพนคร	10
	มหาสารคาม	โรงแรมดักสิลา	10
	มุกดาหาร	โรงแรมมุกดาหารแกรนด์ไฮเทล	10
	สุรินทร์	โรงแรมทองธารินทร์	10
	สกลนคร	โรงแรมอิมพีเรียลสกล	10
	สระแก้ว	โรงแรมอรัญเมอร์เมด	10
ยโสธร	โรงแรมเจ.พี.เอ็มเมอร์อัลด์	9	
ร้อยเอ็ด	โรงแรมร้อยเอ็ดซีดี	9	

ใต้	ศรีสะเกษ	โรงแรมพรหมพิมานแกรนด์ไฮเต็ล	9
	อุดรธานี	โรงแรมเจริญศรีแกรนด์รอยัล	9
	เลย	โรงแรมเลยพาเลซ	8
	ภูเก็ต	โรงแรมป่าตอง รีสอร์ท	10
		โรงแรมกะรนภูนาครา รีสอร์ทแอนด์สปา	10
		โรงแรมเดอะสุรินทร์ ภูเก็ต	10
		โรงแรมบ้านไทยบีชรีสอร์ท แอนด์สปา	10
		โรงแรมภูเก็ตพาวิลเลียน	10
		โรงแรมเดอะ คีย์ รีสอร์ทแอนด์สปา	10
		โรงแรมเรนซองส์ ภูเก็ต รีสอร์ทแอนด์สปา	10
		โรงแรมอัสสนาลาภูนาภูเก็ต	10
		โรงแรมคิวาน่า ป่าตอง รีสอร์ทแอนด์สปา	9
		โรงแรมเซนทารา กระรน รีสอร์ท	9
	โรงแรมรอยัล ภูเก็ต ซิตี้	8	
	สุราษฎร์ธานี	โรงแรมร้อยเกาะ	10
		โรงแรมวังใต้	10
		โรงแรมไดมอนด์พลาซ่า	10
		โรงแรมไอบีส สมุย	10
	นครศรีธรรมราช	โรงแรมทวิน โลด์ส	10
โรงแรมไทยไฮเต็ล		10	
โรงแรมทักษิณ		10	
โรงแรมเกียรตินคร		10	
โรงแรมสิริธานี		10	
	โรงแรมชมดาว	4	

		โรงแรม ณ นคร	4
สงขลา		โรงแรมเซนทารา โฮเต็ล	10
		โรงแรมहरรษา เจบี	10
กระบี่		โรงแรมพีชลา구나 รีสอร์ท	10
		โรงแรมลันตาแซนด์รีสอร์ทแอนคัสปา	10
นราธิวาส		โรงแรมมารีนา	10
		โรงแรมแก่นตั้ง	10
ปัตตานี		โรงแรมซี.เอส.ปัตตานี	10
ชุมพร		โรงแรมชุมพรคานาน่า	10
พังงา		โรงแรมเขาหลัก ซีวีวีรีสอร์ทแอนสปา	10
ยะลา		โรงแรมยะลารามา	10
พัทลุง		โรงแรมแกรนด์ พี.แอล.	10
สตูล		โรงแรมพินนาเคลอว์ใหม่	9
ตรัง		โรงแรมอมารีตรัง บีชรีสอร์ท	7
รวม	45 จังหวัด	99 โรงแรม	903 ตัวอย่าง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล ปกรณ์ ลิมโยธิน

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5210530004

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี)	สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	2534
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์)	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2538
Certificate in Ph.D. (Academic Research Programme)	Massey University, New Zealand	2554
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2555

ทุนการศึกษา

ทุนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

การพัฒนาตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำหรับธุรกิจโรงแรม. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ
ด้านการบริหารและการจัดการ ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2553.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของบุคลากรธุรกิจโรงแรม. เอกสารประกอบการ
ประชุมวิชาการ ครั้งที่ 7. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน 2553.

การพัฒนาตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำหรับธุรกิจโรงแรม. วารสารหาดใหญ่วิชาการ. ปีที่ 8
ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2553.

Factors Affecting to Quit in Hotel Business: Review and Synthesis of the Literature. *PSU-USM International Conference on Humanities and Social Sciences 2011*. Songkla Thailand 2011.

รูปแบบสมการ โครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของ พนักงานโรงแรม. *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 4*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2555.

A Development of Key Performance Indicators for Hotel Business: Review and Synthesis of the Literature. *วารสารนักบริหาร*. ปีที่ 32 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน-มิถุนายน 2555.

The Structural Equation Model of Factors Influencing the Hotel Staff in Thailand's Intention to Quit. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol.2, No.3.