

# แบบจำลองเชิงพยากรณ์ความทุ่มเทมีใจของ พนักงานโรงแรมในประเทศไทย

## Employee Engagement Model in Thai Hotel Industry

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน<sup>1</sup> และโชคชัย สุเวชวัฒน์กุล<sup>\*\*2</sup>

Supaporn Prasongthan and Chokechai Suvetwatanakul

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงพยากรณ์สำหรับอธิบายปัจจัยเชิงสาเหตุและผลที่ได้รับของพฤติกรรม การทุ่มเทมีใจของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้แบบจำลองความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (JD-R Model of Work Engagement) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานโรงแรมจำนวน 429 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรเกี่ยวกับทรัพยากรส่วนบุคคล คือ การมองโลกในแง่ดี ความสามารถในการประเมินตนเอง การมีจิตสำนึกที่ดี ของพนักงาน ร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และความต้องการคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย จากผลการวิจัยทำให้เสนอแนะได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรเน้นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ควรดำเนินนโยบายส่งเสริมสวัสดิภาพความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน นโยบายการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน นโยบายเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และจัดชุดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะเชิงบวกให้แก่พนักงาน

คำสำคัญ: ความทุ่มเทมีใจ ธุรกิจโรงแรม ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล

### Abstract

This research objective was to develop employee engagement model for Thai hotel industry using multiple regression analysis. The concept that proposed was Job Demand and Resource Model of Work Engagement. The 429 hotel employees who held

<sup>1</sup> อาจารย์ ภาควิชาศิลปาชีพ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

management positions, including top management, middle management and supervisor level were selectively to be sample. Questionnaires were utilized as research measurements used in collecting data. Statistics analyzed were percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis. The results show that three variables from personal resources including optimism, core self evaluation, and conscientiousness which influence employee engagement, positively affected the job satisfaction, job performance, organizational citizenship behavior and turnover intention. The findings could suggest that hotel organizations should emphasize the recruitment process in order to assort new employees with desirable personal resources. Meanwhile, hotel organizations should provide in-house activities for current employees to develop the above mentioned characteristics.

Keywords: Engagement, Hotel industry, Job resources, Personal resources

## บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้กลายเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างรายได้ให้กับคนในท้องถิ่น ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความสมบูรณ์ในด้านทรัพยากรทางการท่องเที่ยวอันจะเห็นได้จากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในกว่าห้าทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของการท่องเที่ยว ได้มีการพัฒนาขยายฐานและเพิ่มผลกำไรอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมทั่วประเทศโดยอ้างอิงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ซึ่งได้จัดทำโครงการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ.2555 ซึ่งได้รายงานข้อมูลการดำเนินกิจการในรอบปี พ.ศ. 2552 ของโรงแรมและเกสต์เฮาส์ทั่วประเทศไทยพบว่า มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 5,420 แห่ง มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 303,154 ห้อง และมีพนักงานทำงานรับเงินเดือนประจำทั้งสิ้น 180,431 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ , 2554: 1-2) ในอีกสองปีถัดมาจำนวนโรงแรมและเกสต์เฮาส์ได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดย จำนวนโรงแรมและเกสต์เฮาส์ทั่วประเทศไทยมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 9,865 แห่ง มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 457,976 ห้อง และมีพนักงานทำงานรับเงินเดือนประจำทั้งสิ้น 265,906 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ , 2556: 1-2) อันเห็นได้ถึงการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

แม้ว่าธุรกิจโรงแรมมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องเผชิญกับปัญหามากมายอันเป็นผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ เช่น การแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจ การขาดแคลนฝีมือแรงงาน ความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่กำลังเผชิญกับความยากลำบากอย่างรุนแรงของผลประกอบการสืบเนื่องจากข้อจำกัดของเงินทุน , สถานที่ตั้ง และชื่อเสียงขององค์กร จากข้อมูลโครงการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ , 2556: 1-2) ได้รายงานปัญหาและอุปสรรคของสถานประกอบการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ โดยในรายงานระบุว่า ปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพาะด้านได้กลายเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญในลำดับที่แปดจากเก้าปัญหาสำคัญที่ผู้ประกอบการให้ความสนใจ จากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการหมุนเวียนเปลี่ยนงานพบว่าอุตสาหกรรมบริการเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันและเกิดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในอัตราสูง โดยอัตราการหมุนเวียนเปลี่ยนงานอยู่ระหว่าง 60% - 300% (Dipietro และ Condly, 2007: 5) เมื่อศึกษาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจที่พักและกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม Davidson, Timo และ Wang (2009: 453) ระบุว่าอัตราการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารอยู่ที่ 52.2% ทั้งนี้เหตุผลของการลาออกจากงานมีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้ อัตราค่าจ้างต่ำ สภาพแวดล้อมขององค์กร การจ้างงานแบบนอกเวลาลักษณะงานที่ไม่มีความมั่นคง ลักษณะของความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน และอื่น ๆ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญและทำหน้าที่เป็นหัวใจของบริษัท เนื่องจากพนักงานเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญที่นำความสำเร็จสู่องค์กร ดังนั้นทีมผู้บริหารจำเป็นต้องตรวจสอบค้นหาแนวทาง วิธีการที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานซึ่งจะส่งผลไปสู่ความทุ่มเทมีใจของพนักงานต่อองค์กรในที่สุด

คำว่า "ความทุ่มเทมีใจ" (Engagement) เป็นที่นิยมเผยแพร่เป็นอย่างมากในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ นักจิตวิทยาองค์กร ที่ปรึกษาด้านการจัดการ และนักวิชาการเมื่อไม่นานมานี้ แต่หากศึกษาย้อนกลับไปจะพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับ ความทุ่มเทมีใจ (Engagement) เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1990 สืบเนื่องจากการศึกษาวิจัยทางจิตวิทยาส่งผลให้เกิดความสนใจในแนวคิดและโครงสร้างเชิงบวกแทนที่แนวคิดจิตวิทยาเชิงลบ เช่น แนวคิดเกี่ยวกับความสุข ความหวัง การมองโลกในแง่ดี การให้อภัย ความเอาใจใส่ การเจียมเนื้อเจียมตัว และความทุ่มเทมีใจ ซึ่งแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกสามารถเพิ่มความแข็งแกร่งในเชิงบวกของคน อันส่งผลสู่การเจริญเติบโตของบุคคลและความสำเร็จขององค์กร (Jeung, 2011: 49) คำจำกัดความของคำว่า

ความทุ่มเทใจ ได้ถูกนิยามไว้อย่างหลากหลายจากนักวิชาการ นักจิตวิทยาองค์กร และบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ โดยสรุปกล่าวได้ว่าความทุ่มเทใจของพนักงานหมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกของพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ อันจะนำไปสู่ความกระตือรือร้นและการแสดงออกทางด้านอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมต่องานนั้นๆ เมื่อพนักงานมีความทุ่มเทใจ พนักงานคนดังกล่าวจะแสดงออกผ่านทางร่างกาย ทางความรู้สึกนึกคิด และทางอารมณ์ โดยจะทุ่มเททั้งพลัง การ พลังใจ และพลังความคิดให้แก่การปฏิบัติงานนั้นๆ พนักงานที่มีความทุ่มเทใจต่อองค์กร มาทำงานทุกวันด้วยความรู้สึกที่เชื่อมโยงกับองค์กร พวกเขามีความกระตือรือร้นในการทำงานในระดับสูง และพบว่าพนักงานเหล่านี้จะดำรงอยู่ในองค์กรได้นาน อันส่งผลให้อัตรการหมุนเวียนเปลี่ยนงานลดลงและช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและดำรงรักษาพนักงานไว้ (Kahn, 1990: 694; Schaufeli et al, 2002: 74-75; Shuck and Wollard, 2010: 103)

จากกระบวนการค้นคว้าทางความคิดใหม่เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ ทำให้แนวคิดความทุ่มเทใจของพนักงานต่อองค์กรได้แพร่ขยายออกไปมากขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ นักจิตวิทยาองค์กร ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักทรัพยากรบุคคล จากการศึกษา งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่มีความทุ่มเทใจต่อองค์กรในระดับสูงจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยจะส่งผลดีทั้งในเชิงบวกต่อทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงานที่ลดลง ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ผลประกอบการทางการเงินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า ความปลอดภัยในการทำงาน และอื่น ๆ (Harter et al, 2002: 268; Richman, 2006: 39; Vance, 2006:1; Bakker และ Demerouti, 2008: 209-210; Harter et al, 2010: 3; Gallup, 2010:3; Blessing White, 2013: 2)

แม้ว่าความทุ่มเทใจส่งผลดีทั้งเชิงบวกต่อองค์กร จากการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการทุนมนุษย์ Aon Hewitt ในปี 2011 พบว่าระดับความทุ่มเทใจของพนักงานต่อองค์กรทั่วโลกมีอัตราลดลง (Aon Hewitt, 2011: 3) เมื่อพิจารณาในเชิงจุลภาค โดยมุ่งเน้นการศึกษา ระดับความทุ่มเทใจของพนักงานต่อองค์กรในประเทศไทย จากการสืบค้นวรรณกรรมทางวิชาการและงานวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่าในปี 2005 บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการทุนมนุษย์ Gallup organization ได้ดำเนินการวิจัยและพบว่า มีเพียง 12 เปอร์เซ็นต์ของประชากรของพนักงานของประเทศไทยมีความทุ่มเทใจต่อองค์กร ร้อยละ 82 เป็นกลุ่มพนักงานที่ไม่มีความยึดติดกับองค์กร ไม่ตั้งใจและไม่กระตือรือร้น และ ร้อยละ 6 เป็นกลุ่มที่

ไม่มีความทุ่มเทใจต่อองค์กร ( Kular, Gatenby, et al, 2008: 7) นอกจากนี้ในรายงานบริษัท Gallup ได้ทำการประเมินผลจากการที่ประเทศไทยมีพนักงานที่ไม่มีความทุ่มเทใจต่อองค์กร ส่งผลต่อความสามารถทางการผลิตที่ลดลง ซึ่งประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจถึง 98.8 พันล้านบาท (2.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ) ต่อปี (Ratanjee, 2005) จากข้อมูลทางสถิติในข้างต้นคงปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจุบันในองค์กรมีพนักงานที่มีความทุ่มเทใจต่อองค์กรน้อย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงภาพเชิงลบของแรงงานในปัจจุบัน จากการค้นคว้าเกี่ยวกับความทุ่มเทใจของพนักงานต่อองค์กรของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย พบว่ายังไม่มีการศึกษาในภาพรวมเชิงมหภาคของอุตสาหกรรมโรงแรม ดังนั้นการศึกษานี้จึงตั้งต้นเหตุและผลลัพธ์ของความทุ่มเทใจของพนักงานต่อองค์กรของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยจะเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจเป็นอย่างมาก

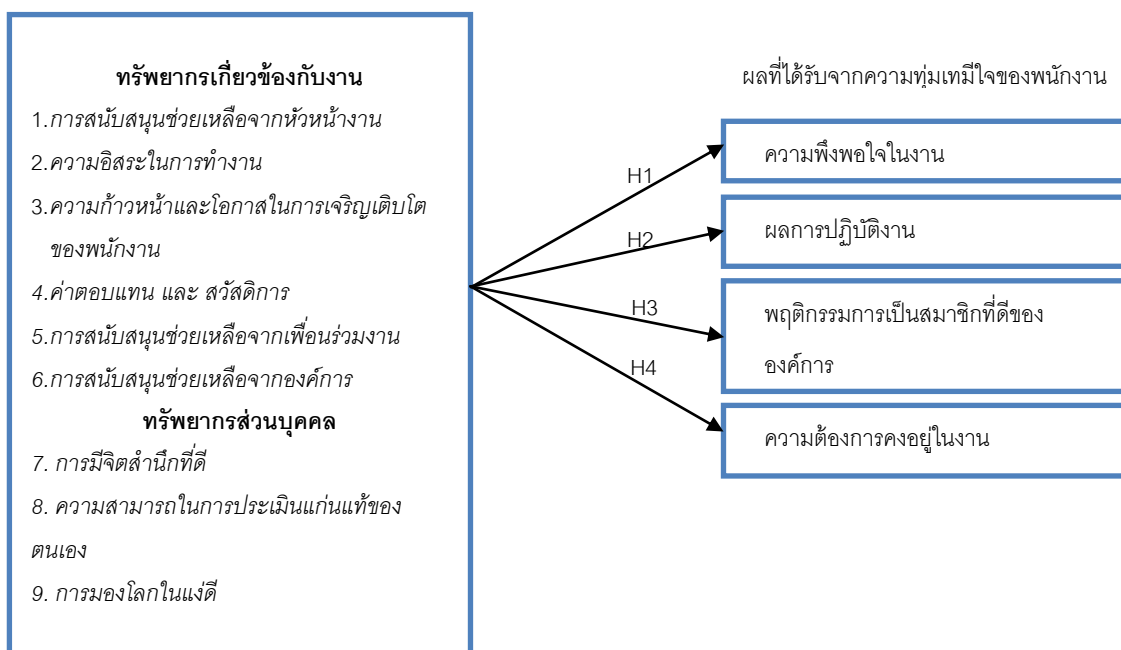
## วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงพยากรณ์ของความทุ่มเทใจของพนักงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

## กรอบแนวคิด

ได้มาจากการบูรณาการแนวคิดของแบบจำลองความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (The Job Demands - Resources model of Work Engagement) โดยนำทรัพยากรส่วนบุคคลเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลอง ตามแนวคิดของ Hakanen and Roodt, 2010: 95 ทั้งนี้ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องศึกษาโดย Supaporn และ Chokechai, 2014: 271 โดยมี 9 ตัวแปรพยากรณ์ และ 4 ตัวแปรเกณฑ์

ปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทใจของพนักงาน



**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรในการวิจัยนี้ได้แก่ พนักงานโรงแรมทั่วประเทศไทยโดยได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้าง /เงินเดือนเป็นประจำ จำนวน 255,658 คน อ้างอิงจากข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ โครงการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2555 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการให้ตารางคำนวณหากลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ราย โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง แบบผสมระหว่างการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มและการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยเริ่มต้นจากการ ใช้เทคนิคการสุ่ม ตัวอย่างแบบกลุ่มเพื่อ แบ่งกลุ่มประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย ตามภูมิภาคดังต่อไปนี้ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคอีสาน และภาคใต้ จากนั้น ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเพื่อจับสลากเลือกโรงแรมที่ทำการส่งแบบสอบถาม

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน และข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมที่ทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงาน แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยวัดปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงาน 9 ด้าน ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากความทุ่มเทมีใจของพนักงาน แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยวัดผลที่ได้รับจากความทุ่มเทมีใจของพนักงาน 4 ด้าน และส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยข้อความดังกล่าวได้ถูกพัฒนาขึ้นจากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านในการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา จากนั้นมีการตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ผลการวิเคราะห์ ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายตัวแปรได้ค่าสูงกว่า .70 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงในระดับสูง

**การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยจัดส่งไปรษณีย์แบบสอบถามไปยังโรงแรมตามลำดับรายชื่อที่ได้มาจากการจับสลากในขั้นตอนของการสุ่มตัวอย่าง โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 429 ชุดซึ่งมีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้

โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปร ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณใช้ทดสอบสมมุติฐานข้อ 1-4

### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 429 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 247 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.5 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 54.1 มีระยะเวลาที่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 45 โดยพนักงานทำงานในโรงแรมเจ้าของกิจการดำเนินกิจการเองโดยเอกเทศ (Individual Ownership) คิดเป็นร้อยละ 75.5 โดยพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่ามีเพียงความอิสระในการทำงาน ความสามารถในการประเมินแก่นแท้ของตนเองและการมองโลกในแง่ดี อยู่ในระดับสูงเท่านั้น นอกจากนี้พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผลที่ได้รับจากความทุ่มเทมีใจต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก มีเพียงด้านความต้องการคงอยู่ในงานที่ได้รับความสำคัญในระดับสูงเท่านั้น (ตารางที่ 1)

**ตารางที่ 1 ระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยต้นเหตุและผลที่ได้รับจากความทุ่มเทมีใจของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย**

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงาน</b>			
1. การสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างาน	4.51	.438	สูงมาก
2. ความอิสระในการทำงาน	4.14	.546	สูง
3. ความก้าวหน้าและโอกาสในการเจริญเติบโตของพนักงาน	4.29	.460	สูงมาก
4. ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการแสดงว่าเห็นถึงคุณค่าของพนักงาน	4.45	.437	สูงมาก
5. การสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	4.22	.507	สูงมาก
6. การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร	4.26	.427	สูงมาก
7. การมีจิตสำนึกที่ดีของพนักงาน	4.34	.450	สูงมาก
8. ความสามารถในการประเมินแก่นแท้ของตนเอง	4.09	.499	สูง
9. การมองโลกในแง่ดี	4.18	.522	สูง
<b>ผลที่ได้รับจากความทุ่มเทมีใจของพนักงาน</b>			
1 ความพึงพอใจในงาน	4.23	.419	สูงมาก

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2 ผลการปฏิบัติงาน	4.23	.448	สูงมาก
3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	4.23	.436	สูงมาก
4 ความต้องการคงอยู่ในงาน	3.96	.640	สูง

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์วิธี Enter เพื่อสร้างสมการทำนายเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ 4 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และด้านความต้องการคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่าตัวแปรปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงาน สามารถร่วมกันอธิบายผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานใน ทุกด้านได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 44.8 สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 52.4 สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีได้ร้อยละ 47.4 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความต้องการคงอยู่ในงานได้ร้อยละ 29.9 รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานและผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านความพึงพอใจในงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และด้านความต้องการคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	Job Satisfaction	Job Performance	OCB	Turnover
	Adj. R <sup>2</sup> = 0.448	Adj. R <sup>2</sup> = 0.524	Adj. R <sup>2</sup> = 0.485	Adj. R <sup>2</sup> = 0.299
1. การสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างาน	.125**	.082*	.000	-.134**
2. ความอิสระในการทำงาน	.110*	.053	.058	.192**
3. ความก้าวหน้าและโอกาสในการเจริญเติบโตของ	.119*	.116**	.073	-.029



ตัวแปรพยากรณ์	Job Satisfaction	Job Performance	OCB	Turnover
	Adj. R <sup>2</sup> = 0.448	Adj. R <sup>2</sup> = 0.524	Adj. R <sup>2</sup> = 0.485	Adj. R <sup>2</sup> = 0.299
พนักงาน				
4. ค่าตอบแทน สวัสดิการ	-.035	.048	-.024	.006
5.การสนับสนุน ช่วยเหลือจากเพื่อน ร่วมงาน	-.102 <sup>*</sup>	.017	.083	.015
6. การสนับสนุน ช่วยเหลือจากองค์กร	.130 <sup>*</sup>	.073	.230 <sup>**</sup>	.088
7.การมีจิตสำนึกที่ดี ของพนักงาน	.153 <sup>**</sup>	.123 <sup>**</sup>	.097 <sup>*</sup>	.038
8.ความสามารถใน การประเมินกันแท้ ของพนักงาน	.179 <sup>**</sup>	.198 <sup>**</sup>	.186 <sup>**</sup>	.247 <sup>**</sup>
9.การมองโลกในแง่ดี	.244 <sup>**</sup>	.292 <sup>**</sup>	.217 <sup>**</sup>	.213 <sup>**</sup>

Note: \* Statistical Significance at .05 Level \*\* Statistical Significance at .01 Level

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลตามสมมุติฐานได้ดังนี้

1.สมมุติฐานที่ 1 บางส่วนของปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานสามารถพยากรณ์ผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านความพึงพอใจในงาน จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าตัวแปรปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานสามารถร่วมกันอธิบายผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยได้ร้อยละ 44.8 เมื่อพิจารณาในรายปัจจัยพบว่าตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมีทั้งหมด 8 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลมากคือ การมองโลกในแง่ดี ความสามารถในการประเมินกันแท้ของตนเองการมีจิตสำนึกที่ดีของพนักงาน การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร การสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ความอิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าและโอกาสในการเจริญเติบโตของพนักงาน และการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า

ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายสูงสามลำดับแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรส่วนบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยโดย Xanthopoulou and Bakker, 2007: 137 กล่าวว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายทรัพยากรส่วนบุคคลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อความทุ่มเทมีใจของพนักงาน อันส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กร

2. สมมุติฐานที่ 2 บางส่วนของปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานสามารถพยากรณ์ผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านผลการปฏิบัติงาน จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าตัวแปรปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานสามารถร่วมกันอธิบายผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 52.4 เมื่อพิจารณาในรายปัจจัยพบว่าตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมีทั้งหมด 5 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลมากคือ การมองโลกในแง่ดี ความสามารถในการประเมินแก่นแท้ของตนเองการมีจิตสำนึกที่ดีของพนักงาน ความก้าวหน้าและโอกาสในการเจริญเติบโตของพนักงาน และการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายสูงสามลำดับแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรส่วนบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยโดย Xanthopoulou and Bakker, 2007: 137 และ Bakker and Demerouti, 2008: 214 กล่าวว่าทรัพยากรส่วนบุคคลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อความทุ่มเทมีใจของพนักงาน อันส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กร อีกทั้งงานวิจัยของ Green Jr. et al, 2004: 108 และ Demerouti et al, 2010: 129 ระบุถึงพนักงานที่มองโลกในเชิงบวกจะทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า และแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการมองโลกในแง่ดีและประสิทธิภาพของงาน

3. สมมุติฐานที่ 3 บางส่วนของปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานสามารถพยากรณ์ผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าตัวแปรปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานสามารถร่วมกันอธิบายผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้ร้อยละ 47.4 เมื่อพิจารณาในรายปัจจัยพบว่าตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานมีทั้งหมด 4 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลมากคือ การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร การมองโลกในแง่ดี ความสามารถในการประเมินแก่นแท้ของตนเองและการมีจิตสำนึกที่ดีของพนักงาน ตามลำดับ เป็นไปตามที่ Sak, 2006, Rich, 2010, Sithinee and Bartlett, 2012 และ Rasheed et al, 2013 กล่าวไว้ว่าพนักงานที่ได้รับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร จะมีความทุ่มเทมีใจทั้งต่องานและต่อองค์กร อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวก

นอกเหนือจากการทำงาน อีกทั้ง Bakker and Demerouti, 2008: 214 กล่าวว่าทรัพยากรส่วนบุคคลเกี่ยวกับการมองโลกในแง่ดี การเห็นคุณค่าในตนเอง การรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง สามารถเป็นแรงขับภายในให้พนักงานคนนั้นๆเกิดความทุ่มเทมีใจต่องาน อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมนอกเหนือจากการทำงาน

4. สมมุติฐานที่ 4 บางส่วนของปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานสามารถพยากรณ์ผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านความต้องการคงอยู่ในงาน จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าตัวแปรปัจจัยต้นเหตุของความทุ่มเทมีใจของพนักงานสามารถร่วมกันอธิบายผลที่ได้รับจากการทุ่มเทมีใจของพนักงานในด้านความต้องการคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยได้ร้อยละ 29.9 เมื่อพิจารณาในรายปัจจัยพบว่าตัวแปรที่มีผลต่อความต้องการคงอยู่ในงานมีทั้งหมด 4 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ความสามารถในการประเมินแก่นแท้ของตนเองการมองโลกในแง่ดี ความอิสระในการทำงาน และการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ตามลำดับ เป็นไปตามที่ Rich, 2010 และ Shorbaju et al, 2011 กล่าวว่า พนักงานที่มีความสามารถในการประเมินแก่นแท้ของตนเองทั้ง 4 ด้านมีแนวโน้มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข อันนำไปสู่ความทุ่มเทมีใจ ในการศึกษาของ Kgomo, 2010: 196 พบว่าความสัมพันธ์ในที่ทำงาน เช่น การสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างาน และลักษณะของงาน เช่น ความอิสระในการทำงาน เป็นปัจจัยต้นเหตุในการเกิดความทุ่มเทมีใจของพนักงาน และส่งผลให้เกิดการคงอยู่ในงาน

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง แบบจำลองเชิงพยากรณ์ความทุ่มเทมีใจของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำผลวิจัยดังกล่าวมากำหนดเป็นข้อเสนอแนะในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ควรนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุง บุคลากรในธุรกิจ โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าทรัพยากรส่วนบุคคลในปัจจัยความสามารถในการประเมินแก่นแท้ของพนักงาน และการมองโลกในแง่ดี เป็นสองปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความทุ่มเทมีใจของพนักงานในทั้ง 4 ด้าน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงการประยุกต์ใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ และแบบทดสอบเจตคติ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มองโลกในแง่ดี และมีความสามารถในการประเมินแก่นแท้ของตนเองเข้ามาทำงานในองค์กร

2. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรรู้ความสำคัญในการเสริมสร้างความทุ่มเทมีใจให้แก่บุคลากรที่อยู่ในองค์กร โดยนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน จัดนโยบาย และกิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน เช่น นโยบายส่งเสริมสวัสดิภาพความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน นโยบายการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน นโยบายเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กิจกรรมการเสริมสร้างคุณลักษณะเชิงบวก เป็นต้น

3. เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ และพร้อมให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงแผนการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะเชิงบวกของพนักงานทางด้านอารมณ์มองโลกในแง่ดี การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความภาคภูมิใจในตนเอง ความมั่นคงในอารมณ์ และการควบคุมตนเอง โดยจัดเป็นชุดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการอบรมอย่างต่อเนื่องอันส่งผลต่อพฤติกรรมและความเชื่อส่วนบุคคลได้ไม่มากนักน้อย

4. จากผลการวิจัยพบว่าความทุ่มเทมีใจของพนักงานส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และเกิดความต้องการคงอยู่ในงาน ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ธุรกิจโรงแรมจะสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้เท่านั้น แต่หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงมหาดไทย สมาคมโรงแรมไทย สามารถนำผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ถึงความสำคัญของความทุ่มเทมีใจของพนักงาน และวางแผนจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมรับรู้ถึงความสำคัญของปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ของความทุ่มเทมีใจของ อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมบริการได้อย่างยั่งยืนและเหมาะสม

### เอกสารอ้างอิง

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2554). โครงการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ.

2553. สืบค้นวันที่ 5 มกราคม 2557, จาก

[http://web.nso.go.th/en/survey/construction/tourism\\_08.htm](http://web.nso.go.th/en/survey/construction/tourism_08.htm)

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). โครงการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ.

2555. สืบค้นวันที่ 5 มกราคม 2557, จาก

[http://web.nso.go.th/en/survey/construction/tourism\\_08.htm](http://web.nso.go.th/en/survey/construction/tourism_08.htm)

Bakker, Arnold B. and Demerouti, Evangelia. (2008). Towards a model of work

engagement. *Career Development International*. 13(3): 209-223.

- Blessing White. (2013). **Employee Engagement Research Update January 2013 Beyond the numbers: A Practical Approach for Individuals, Managers, and Executives.** Available from BlessingWhite, A Division of GP Strategies Retrieved February 14, 2013, from BlessingWhite, A Division of GP Strategies [www.blessingwhite.com/research](http://www.blessingwhite.com/research)
- Davidson, Michael C. G., Timo, Nils, & Wang, Ying. (2009). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** 22(4): 451-466.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm and Schaufeli, Wilmar B. (2001). The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology.** 86: 499-512.
- Dipietro, Robin B. and Condly, Steven J. (2007). Employee Turnover in the Hospitality Industry. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism.** 6(1): 1-22.
- Gallup, Inc. (2010). **The State of the Global Workplace: A Worldwide study of Employee Engagement and Wellbeing.** Retrieved February 1, 2013 from [http://www.ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport\\_2013.pdf](http://www.ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf)
- Green, Kenneth W. Jr, Medlin, Bobby and Whitten, Dwayne. (2004). Developing Optimism to Improve Performance: An Approach for the Manufacturing Sector. **Industrial Management & Data Systems.** 10 (2): 106-114.
- Harter, James K., Agrawal, Sangeeta, Plowman, Stephanie and Asplund, Jim. (2010). **Employee Engagement and Earning Per Share: A Longitudinal Study of Organizational Performance During the Recession.** Retrieved January 15, 2013, from [www.gallup.com](http://www.gallup.com)
- Harter, James K., Schmidt, Frank L. and Hayes, Theodore L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes : A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology.** 87(2): 268-279.

- Hewitt, Aon. (2011). **Trends in Global Employee Engagement**. Retrieved January 20, 2013, from [http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Final.pdf](http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf)
- Kahn, William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**. 33(4): 692-724.
- Kgomo, Frans L. (2010). **Employee Engagement Model Facilitating Agent Retention in the Contact Centre Industry**. Doctoral dissertation, Tshwane University of Technology.
- Jeung, Chang-Wook. (2011). The Concept of Employee Engagement: A Comprehensive Review From a Positive Organizational Behavior Perspective. **Performance Improvement Quarterly**. 24(2): 49-69.
- Rasheed, Adnan, Khan, Sanam and Ramzan, Muhammad. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan. **Journal of Business Quarterly**. 4(4): 183-200.
- Rich, Bruce Louis, Lepine, Jeffrey A. and Crawford, Eean R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. **Academy of Management Journal**. 53(3): 617-635.
- Richman, Amy. (2006). Everyone wants an engaged workforce. How can you create it? **Workspan**. 46: 36-39.
- Saks, Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**. 21(7): 600-619.
- Schaufeli, Wilmar B., Martinez, Isabel M., Pinto, Alexandra Marques, Salanova, Marisa and Bakker, Arnold B. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. 33(5): 464-481.
- Shorbaji, Rania, Messarra, Leila and Karkoulian, Silva. (2011). Core-Self Evaluation : predictor of Employee Engagement. **The Business Review, Cambridge**. 17(1): 276-283.

- Shuck, Michael Bradley. (2010). **Employee Engagement: An examination of antecedent and outcome variables** Doctoral dissertation, Florida International University.
- Supaporn Prasongthan and Chokeychai Suwetwatanakul. (2014). **A Conceptual Framework of Employee Engagement Model for Hotel industry**. Proceeding of The Burapha University International Conference 2014 on 3-4 July 2014. P.265-274.
- Suthinee, Rurkkhum and Bartlett, Kenneth R. (2012). The Relationshi between Employee Engagement and Organizational Citizenshio Behavior in Thailand. **Human Resource Development International**. 15(2): 157-174.
- Vance, Robert J. (2006). **SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines: Employee Engagement and Commitment**. Retrieved February 1, 2013, from SHRM Foundation [www.shrm.org/foundation](http://www.shrm.org/foundation)
- Xanthopoulou, Despoina, Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia and SchaufeliWilmar B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. **International Journal of Stress Management**. 14(2): 121-141.
- Yamane, Taro. (1967). **Statistics: An Introductory Analysis**. (2 ed.). New York: Harper & Row.