

## ผลกระทบของคุณภาพชีวิตการทำงานและความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธุรกิจต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงแรมเซ็นทารา จังหวัดขอนแก่น

### Effect of Quality of Work Life and Corporate Social Responsibility (CSR) on Employee Commitment : The Case Study of Centara Hotel, Khon Kaen Province

Natenapha Wailerdsak (Yabushita)  
Nuttapong Masjirapa  
Thammasat University

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานเรื่องใด ส่งผลต่อความตั้งใจ  
ขาดงานและลาออกของพนักงานซึ่งเป็นดัชนีวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างหนึ่ง โดยเน้น  
ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ นอกเหนือไปจากปัจจัยค่าตอบแทนและสวัสดิการที่กล่าวถึงกัน  
โดยทั่วไปซึ่งมีข้อจำกัด โดยสำรวจแบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมเซ็นทารา จังหวัด  
ขอนแก่น จำนวน 224 คน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน  
ทั้งหมด 8 ด้าน มีเพียง 2 ด้านที่ส่งผลในเชิงลบต่อความตั้งใจขาดงาน คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพของ  
บุคคล และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ และมีเพียง 3 ด้านที่ส่งผลในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก  
คือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านการบริหารงานที่เคารพสิทธิและความเสมอภาค และ  
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่านอกเหนือจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
แบบเดิม เช่น การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแล้ว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับ  
ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยงานวิจัยนี้เป็นงาน  
วิจัยชิ้นแรกสำหรับกรณีศึกษาของโรงแรมในประเทศไทย

**คำสำคัญ :** พนักงานโรงแรม คุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมของ  
ธุรกิจ แบรินต์นายจ้าง

## Abstract

This research aims to examine what factors regarding quality of work life affect the absenteeism and turnover intentions of employees, which are major indexes measuring the extent to which employees are committed to the organization. It focuses on the corporate social responsibility rather than compensation and benefits, which are widely mentioned in the literature but have limitations. Data were collected via a questionnaire from 224 operational employees of the Centara Hotel in Khon Kaen province, as well as from an interview with the hotel managers. The results indicated that among eight factors affecting the quality of work life, there are three factors, including adequate and fair compensation, constitutionalism, and social relevance (corporate social responsibility), that negatively correlated with absenteeism intention. Meanwhile, two factors, including the development of human capabilities and social relevance (corporate social responsibility), were negatively correlated with turnover intention. The research results demonstrated that in addition to traditional human resource management such as compensation and benefits management, human resource managers should also pay attention to the corporate social responsibility in order to build employee commitment.

**Keywords :** hotel employees, quality of work life, employee commitment, corporate social responsibility, employer brand

## บทนำ

ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจไทย ช่วยสร้างรายได้มหาศาลเข้าประเทศ ลดการขาดดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ สร้างงานและกระจายรายได้สู่แรงงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่มี “คน” เป็นหัวใจสำคัญ เกี่ยวข้องกับบุคลากรหลากหลายอาชีพที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน ต้องให้บริการซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้แก่ลูกค้าประเภทต่างๆ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานพัฒนาคนที่มีใจรักการบริการและทุ่มเทให้กับงานโรงแรมอย่างจริงจัง (Maroudas, Kyriakidou, and Vacharis, 2008; Yang, 2010)

การเติบโตอย่างรวดเร็วของความเป็นเมือง การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ และการส่งเสริมการท่องเที่ยว ทำให้คนไทยและคนต่างชาติต้องการเดินทางไปทำงานหรือท่องเที่ยวในจังหวัดแถบภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากขึ้น โรงแรมที่ให้บริการก็มีเพิ่มขึ้นเช่นกัน ทำให้ความต้องการบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเพิ่มสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามระบบการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตออกมาไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงโครงสร้างแรงงานที่กำลังเปลี่ยนไปสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ ธุรกิจโรงแรมไทยจึงถูกกดดันอยู่ภายใต้สภาวะตลาดแรงงานที่ตึงตัว

โรงแรมไทยต้องเผชิญปัญหาต้นทุนแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการขาดงานและลาออกของพนักงาน โรงแรมที่เปิดใหม่ส่วนมากไม่ต้องการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเกิดการดึงตัวบุคลากรที่มีประสบการณ์ไป โรงแรมเซ็นทารา จังหวัดขอนแก่นซึ่งเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ แม้จะเป็นโรงแรมในเครือที่มีชื่อเสียงมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ก็ประสบปัญหาการขาดงานและลาออกของพนักงานที่ค่อนข้างสูง ผู้บริหารให้สัมภาษณ์ว่ามีพนักงานลางานโดยไม่แจ้งล่วงหน้าเฉลี่ยวันละ 8-10 คน หรือร้อยละ 4-5 ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2557 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2558 ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการของโรงแรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากอยู่ในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวหรือไฮซีซั่น โดยเฉพาะพนักงานในส่วนงานครัวอาหารและเบเกอรี่และส่วนงานจัดเลี้ยงและการประชุม ที่มีลูกค้ามาใช้บริการจำนวนมาก ทั้งนี้โรงแรมอื่นๆ ในจังหวัดขอนแก่นก็ดูเหมือนจะประสบปัญหาเช่นเดียวกัน

ด้วยเหตุนี้ จึงต้องพยายามหาวิธีสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพื่อลดอัตราการขาดงานและลาออก โดยงานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน อย่างไรก็ตามการทำความเข้าใจเพื่อแย่งตัวพนักงานกันเองนั้นไม่ใช่ทางออกที่ยั่งยืน ในขณะที่มีโรงแรมบางแห่ง เช่น โรงแรมชีวาธรรม รีสอร์ท กล่าวว่ากิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) ช่วยลดอัตราการขาดงานและลาออกของพนักงานได้ แต่ยังไม่มีการวิจัยเชิงประจักษ์พิสูจน์ข้อเสนอแนะดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงเลือกศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการขาดงานและลาออกของพนักงาน โดยเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจกับกรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานด้านใด ส่งผลต่อความตั้งใจขาดงาน
2. เพื่อศึกษาว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานด้านใด ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
3. เพื่อศึกษาว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ส่งผลต่อความตั้งใจขาดงานและลาออกหรือไม่

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนนี้จะอธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการวิจัยและสร้างแบบสอบถาม 2 เรื่องหลักคือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QOW) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Commitment) และ (2) ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

#### (1) คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในงานหรือความผูกพันต่อองค์กร และมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน หากพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Productivity) ในที่สุด ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานพบข้อบกพร่อง (Deficiencies) ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ก็จะเริ่มคิดเปลี่ยนงานเพื่อหาโอกาสเติมเต็มความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรอื่นแทน (Dusek et al., 2014 ; Kandasamy and Ancheri, 2009)

นอกจากนี้พฤติกรรมการทำงานสูงหรือผลการทำงานที่ต่ำกว่าเฉลี่ยแสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจในการทำงานที่ต่ำและความไม่ไว้วางใจ (Distrust) ต่อการบริหารงาน (Huse and Cummings, 1985)

งานวิจัยจำนวนมากศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการตัดสินใจลาออก การศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในโรงแรมของไทยก็มีเช่นกัน ได้แก่ งานของ Saibang and Schwindt (1998) Engcharoensountorn (2002) Jongdumkerng (2008) Supannapat (2011) Churintr (2010) และ Sirijindawiroj (2013) ก็พบว่ากรณีพนักงานโรงแรมของไทยโดยส่วนใหญ่ ปัจจัยด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า และด้านหัวหน้างาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ

อย่างไรก็ดีในแง่การปฏิบัติแล้ว ค่าจ้างและสวัสดิการซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับความนิยมมากที่สุดนั้นมีข้อจำกัด เนื่องจากไม่มีผู้ประกอบการรายใดที่จะแข่งขันการซื้อตัวพนักงานหรือขึ้นค่าจ้างกันโดยไม่คำนึงถึงผลิตภาพแรงงานหรือผลตอบแทนที่ได้รับคืนจากการจ้างแรงงานนั้น สงครามค่าจ้างจึงไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาด้านแรงงานที่ยั่งยืนเช่นเดียวกับสงครามราคา (Cappelli, 2000) จึงมีความพยายามที่จะหาปัจจัยอื่นที่ช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร หนึ่งในนั้นก็คือความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจซึ่งจะกล่าวในตอนต่อไป

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเลือกใช้ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงานของ Richard E. Walton (1974) และพัฒนาต่อโดย Huse and Cummings (1985) และ Timossi et al. (2008) เนื่องจากนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ได้รับความนิยมมากที่สุดอันหนึ่งและยังคงเป็นเครื่องมือวัดที่ใช้กันแพร่หลายในปัจจุบัน (Kanten and Sadullah, 2012; Parvar, Allameh, and Ansari, 2013; Timossi et al., 2008 : 3) ที่สำคัญคือเป็นแนวคิดที่รวมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจไว้ในคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยโดยที่ Walton แบ่งองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานเป็น 8 ด้าน คือ

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอกับมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ยอมรับโดยทั่วไป และมีความเป็นธรรมเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าจ้างที่ได้รับจากงานอื่น

2. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Environment) สภาพแวดล้อมทางกายภาพและขั้นตอนการทำงาน ต้องไม่เสี่ยงต่ออันตรายหรือทำให้เสียสุขภาพ ไม่มีกลิ่น เสียง หรือสิ่งรบกวนทางสายตา เป็นต้น

3. การพัฒนาศักยภาพของบุคคล (Development of Human Capacities) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้และพัฒนาทักษะและความรู้ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม พึงพอใจในตนเอง (Self-esteem) และรู้สึกท้าทายกับงานที่ได้รับโดยการออกแบบงานที่ดี เช่น ทีมงานที่บริหารด้วยตนเองซึ่งสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบการวางแผนบางอย่างเพื่อเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา เช่น ปัญหาด้านการผลิต อัตราของเสียที่สูง การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ยังไม่เชี่ยวชาญ ให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรม (Training) และการฝึกอบรมใหม่ (Retraining) กับพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กร

4. การเติบโตและมั่นคงในงาน (Growth and Security) การใส่ใจในงานที่มอบหมายให้พนักงานทำนั้น ช่วยรักษาและเพิ่มพูนศักยภาพของเขา ไม่ใช่ลดทอนให้ล้าสมัย และส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนหรือได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จะใช้ในการทำงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตได้ รวมถึงการให้โอกาสเติบโตในองค์กร หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานสมาชิกครอบครัว

หรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

5. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Social Integration) การให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพึงพอใจในตนเอง จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้อิสระปราศจากการเลือกปฏิบัติ ให้ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพระหว่างกัน มีโอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่งในองค์กร (Upward Mobility)

6. การบริหารงานที่เคารพสิทธิและความเสมอภาค (Constitutionalism) การเคารพและคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานของพนักงาน (Human Rights) ผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความเป็นส่วนตัวของบุคคล ยึดมั่นในมาตรฐานของความเท่าเทียมกันในการให้ผลตอบแทนและรางวัล หรือสิ่งใด ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงาน

7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (The Total Life Space) งานของพนักงานแต่ละคนจะต้องสมดุลกับชีวิตส่วนตัว ทั้งตารางเวลาทำงาน ความต้องการเติบโตในสายงานอาชีพ (Career Demands) และความจำเป็นที่ต้องเดินทางเพื่องาน ไม่ควรเบียดบังเวลาพักผ่อนหย่อนใจและเวลาสำหรับครอบครัวของพนักงาน การเลื่อนขั้น-ตำแหน่งก็ไม่ควรมีเงื่อนไขว่าต้องย้ายที่ทำงานไปต่างจังหวัดหรือต่างถิ่นซ้ำแล้วซ้ำอีก

8. ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Social Relevance) พฤติกรรมที่แสดงถึงการขาดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะทำให้พนักงานประเมินคุณค่าของงานและสายงานอาชีพของตนเองต่ำลง พนักงานจะรับรู้ว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร ผ่านทางผลิตภัณฑ์ การกำจัดของเสีย เทคนิคการตลาด การปฏิบัติเรื่องการจัดจ้างงาน และการมีส่วนร่วมทางการเมือง เป็นต้น

ต่อมา Huse and Comming (1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงแบ่งองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานคล้ายกับ Walton โดยมีแนวคิดองค์ประกอบที่ 1-7 เหมือนกัน แต่เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่ 8 จากคำว่า Social Relevance เป็นคำว่า Organization Pride ซึ่งหมายถึงความภาคภูมิใจในองค์กร เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีความภาคภูมิใจที่ไปปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และได้รับรู้ว่าองค์กรทำประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคมต่อมา Timossi et al. (2008) ได้พัฒนาปัจจัยในการวัดคุณภาพชีวิตการทำงานสอดคล้องตามแนวคิดของ Walton โดยแบ่งเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) การบริหารงานที่เคารพสิทธิและความเสมอภาค (Constitutionalism) เช่น ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การเคารพสิทธิและความเป็นส่วนตัวของพนักงาน ความพอใจต่อกฎและธรรมเนียมการปฏิบัติงาน (2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) เช่น ความพร้อมของเทคโนโลยีและอุปกรณ์เครื่องมือ ปริมาณงาน (3) ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจและความสำคัญของงาน (Social Relevance and Important of Work) เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์องค์กร ความภาคภูมิใจในงานของพนักงาน (4) ค่าตอบแทน (Compensation) เช่น ความพึงพอใจในเงินเดือน ความเสมอภาคด้านเงินเดือน การประเมินผลการทำงาน (5) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work occupy) เช่น ผลกระทบของงานต่อการพักผ่อน ตารางเวลาทำงานและเวลาพักผ่อน ผลกระทบของงานต่อชีวิตครอบครัว (6) การใช้ศักยภาพและความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Usage of Capacity and Social Integration) เช่น ความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบ ความผูกพันต่องานของพนักงาน ความสำคัญของงานและหน้าที่

อนึ่ง งานวิจัยนี้ยังคงอ้างอิงงานของ Walton เนื่องจากแยกปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจชัดเจนกว่า อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานมองความรับผิดชอบต่อสังคมของ

ธุรกิจเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น บทความนี้จึงได้เพิ่มเติมแนวคิดที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะอธิบายในตอนต่อไป นอกจากนี้เนื่องจากงานวิจัยนี้สำรวจพนักงานที่ทำงานอยู่กับโรงแรมในปัจจุบัน ไม่สามารถสำรวจพนักงานที่ลาออกไปแล้วได้ จึงใช้ความตั้งใจขาดงาน (Absenteeism Intention) และความตั้งใจลาออก (Turnover Intention) เป็นตัวแปรวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Dusek et al., 2014; Lu, Shih, and Chen, 2013)

## (2) ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ในปัจจุบันวิธีการหนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์หรือแบรนด์ที่ดีก็คือการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งก็คือความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย ทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ พนักงาน ชุมชนโดยรวม และสังคมโดยรวม ถือเป็นหน้าที่และพันธกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจบริการ การสร้างแบรนด์ผ่านวิธีการตลาดแบบดั้งเดิม เช่น การโฆษณา อาจจะไม่ได้ผลเท่ากับการให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีจากพนักงาน ซึ่งถือเป็นแบรนด์แอมบาสเดอร์ (Brand Ambassador) แล้วทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการและบอกต่อ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าลูกค้าชื่นชมในแบรนด์องค์กร พนักงานก็จะรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรซึ่งหมายถึงการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) ที่ดีในสายตาของพนักงานนั่นเอง (Kimpakorn and Tocquer, 2009; Slack, Corlett, and Morris, 2015)

กลุ่มนักวิจัยเกี่ยวกับแบรนด์นายจ้างเชื่อว่า ภาพลักษณ์ของแบรนด์นายจ้างที่ดีมีส่วนสำคัญยิ่งในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กรได้ ในธุรกิจโรงแรมที่ตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูง พนักงานมักได้รับการเสนอค่าตอบแทนที่ดีกว่าจากโรงแรมใหม่ๆ ดังนั้นโรงแรมจำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่พนักงานว่าแบรนด์ของโรงแรมมีเอกลักษณ์เฉพาะเหนือกว่าคู่แข่งและเป็นสถานที่ทำงานที่ดี (Good Workplace) นำทำงานด้วย จากนั้นพนักงานก็จะมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรเป็นผู้คุ้มครองรักษาภาพลักษณ์ของแบรนด์ ปลูกฝังในจิตใจ และถ่ายทอดออกมาทางพฤติกรรมขณะที่ให้บริการลูกค้า (Kimpakorn and Tocquer, 2009)

ขณะเดียวกันงานวิจัยใหม่ๆ ก็พยายามพิสูจน์ให้เห็นว่า องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ โดยการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งถือเป็นการทำตลาดภายในองค์กร (Internal marketing) ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ นอกเหนือไปจากวิธีการดั้งเดิมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Aminudin, 2013; Grigore and Stancu, 2011) เนื่องจากกิจกรรมเพื่อสังคมที่พนักงานมีส่วนร่วม นั้น จะช่วยบ่งบอกเอกลักษณ์ความเป็นพนักงานขององค์กร (Identification) ช่วยสร้างความสัมพันธ์แบบองค์รวม (Holistic Relationships) ระหว่างองค์กรกับพนักงาน และตอบสนองความต้องการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น (Altruistic Needs) ของพนักงานได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานยึดมั่นกับแบรนด์นายจ้าง เกิดแรงจูงใจที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น (Bode, Singh, and Rogan, 2015)

แต่เดิมนั้นแนวคิดเรื่องการสร้างแบรนด์จะเน้นกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (External Stakeholders) โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าและสังคมทั่วไป แนวคิดเรื่องแบรนด์นายจ้างในสายตาของพนักงาน และความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจจึงถือเป็นเรื่องใหม่ (Grigore and Stancu, 2011; Slack, Corlett, and Morris, 2015) งานวิจัยนี้ถือเป็นงานวิจัยชิ้นแรกๆ ที่ศึกษาเรื่องนี้กับกรณีศึกษาธุรกิจโรงแรม

ในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางใหม่สำหรับธุรกิจโรงแรมที่การแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งการแย่งชิงลูกค้าและพนักงาน

ในปัจจุบันองค์การไทยจำนวนมากให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ในกรณีของธุรกิจโรงแรมนั้น โรงแรมซีวาธรรม รีสอร์ท นับว่ามีความโดดเด่นมาก ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2538 ณ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีฐานลูกค้าที่เน้นเฉพาะกลุ่มผู้รักสุขภาพจากทั่วโลก มีพนักงาน 360 คนโดย 120 คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน มีห้องพักให้บริการ 50 ห้อง และห้องสปาที่รีดเม้นต์เพื่อสุขภาพมากกว่า 70 ห้อง ผู้บริหารของซีวาธรรมกล่าวว่าแต่เดิมโรงแรมเคยประสบปัญหาพนักงานขาดงานและลาออกค่อนข้างสูง ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการบริการ แต่หลังจากที่โรงแรมส่งเสริมการทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่เน้นการรักษาชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ปรากฏว่าอัตราการขาดงานและลาออกของพนักงานลดลงเหลือต่ำกว่าร้อยละ 10 (Sal Forest, 2014)

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เข้าใจความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อช่วยลดความตั้งใจขาดงานและลาออกนอกเหนือไปจากปัจจัยด้านค่าจ้างและสวัสดิการ

2. นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนและบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะในหัวเมืองใหญ่ที่ประสบปัญหาตลาดแรงงานดึงตัวจากการเติบโตของเมือง การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำและความเจริญทางการค้าและการลงทุน

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ (เรียก “โรงแรมเซ็นทารา”) ขอนแก่น ซึ่งเริ่มกิจการในนามของเซ็นทาราตั้งแต่ต้นปี 2555 เป็นโรงแรมที่บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) รับจ้างให้เป็นผู้ดำเนินการและบริหารโรงแรมภายใต้สัญญาบริหารโรงแรม (Hotel Management Agreement) ระยะเวลา 15 ปี จัดเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาวมีห้องพักทั้งหมด 196 ห้องและศูนย์การประชุมขนาด 2,000 คนซึ่งถือว่าใหญ่ที่สุดในขอนแก่นมีพนักงานทั้งหมด 246 คน (ณ วันที่ 1 มีนาคม 2558)

#### เครื่องมือ

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ข้อคำถามพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น และการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงแรมเพื่อให้เหมาะกับบริบทของไทยโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน/ส่วนงาน ประสบการณ์ทำงานในองค์การ (อายุงาน) และอัตราเงินเดือน มีทั้งหมด 8 ข้อเป็นคำถามแบบเลือกตอบหรือเติมข้อความ

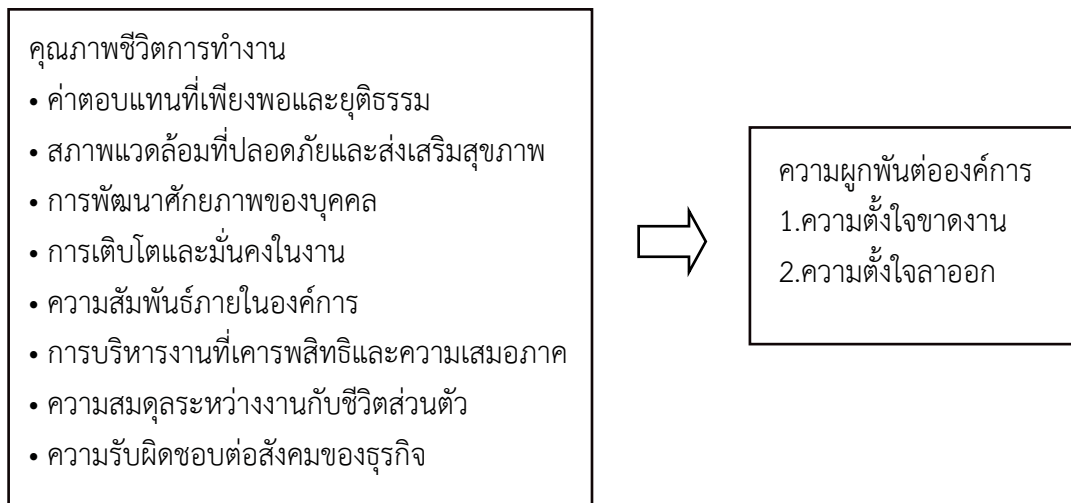
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจขาดงาน ทั้งหมด 8 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จาก 1 (น้อยที่สุด) ไป 5 (มากที่สุด) และมีช่องให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก ทั้งหมด 12 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จาก 1 (น้อยที่สุด) ไป 5 (มากที่สุด) และมีช่องให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนแสดงความคิดเห็น

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน แยกตามองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน 8 ด้านๆ ละ 5 ข้อ รวมทั้งหมด 40 ข้อ ตามแผนภาพที่ 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และในแต่ละด้านจะมีช่องให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนแสดงความคิดเห็น

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัย (แผนภาพที่ 1) นี้ กำหนดให้ความผูกพันต่อองค์กร (ดัชนีวัดคือความตั้งใจขาดงานและความตั้งใจลาออก) เป็นตัวแปรตาม และปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้านเป็นตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 17.0 for Windows ในการวิเคราะห์ผล อนึ่งก่อนแจกแบบสอบถามจริงผู้วิจัยได้ทดลองทำกับพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 ชุด หลังจากนั้นนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha สำหรับตัวแปรของคุณภาพชีวิตการทำงานเท่ากับ 0.844 สำหรับตัวแปรความตั้งใจขาดงานเท่ากับ 0.705 และสำหรับตัวแปรความตั้งใจลาออกเท่ากับ 0.950 ซึ่งทั้งหมดมีค่าสูงกว่า 0.70 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง



รูปภาพที่ 1



## สรุปผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 240 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืนมาทั้งหมด 224 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 93.3 ของพนักงานทั้งหมด พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นชาย 128 คน (ร้อยละ 57.2) และหญิง 96 คน (ร้อยละ 42.8) อายุระหว่าง 20-35 ปี (ร้อยละ 74.7) มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 59.4) ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 68.3) ซึ่งมักเป็นพนักงานส่วนงานบริการภายในโรงแรม ขณะที่พนักงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 30.8) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานสำนักงาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานของโรงแรมมีการศึกษาไม่สูงนักสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saibang and Schwindt (1998) งานวิจัยนี้แบ่งพนักงานระดับปฏิบัติการเป็น 2 ประเภท คือ พนักงานส่วนบริการหรืองานส่วนหน้า (Front of the House) (92 คนหรือร้อยละ 41) ได้แก่ พนักงานต้อนรับ พนักงานร้านอาหารและบาร์ พนักงานบริการสปา พนักงานจัดเลี้ยงและการประชุม เป็นต้น และพนักงานส่วนสนับสนุนหรืองานส่วนหลัง (Back of the House) (132 คนหรือร้อยละ 59) ได้แก่ พนักงานครัว พนักงานทำความสะอาดและดูแลห้องพัก พนักงานซ่อมบำรุง พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานสำนักงาน เป็นต้น โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ (ร้อยละ 81.7) และมีอายุงานไม่เกิน 3 ปี (ร้อยละ 78.1) เนื่องจากโรงแรมเพิ่งเปิดดำเนินการในนามของเครือเซ็นทาราในปี 2554 โดยการซื้อกิจการต่อมา จึงมีพนักงานจากโรงแรมเดิมทำงานต่อจำนวนหนึ่ง อย่างไรก็ตามโรงแรมประสบปัญหาพนักงานลาออกด้วยเช่นกัน อัตราเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ประมาณไม่เกิน 12,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 79) สะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่สร้างงานก็จริง แต่สร้างรายได้ให้แก่พนักงานได้ไม่สูงนัก ถือเป็นอุตสาหกรรมประเภทใช้แรงงานจำนวนมาก (Labor Intensive Industry) ที่เน้นต้นทุนแรงงานต่ำ

### 2. ความตั้งใจขาดงานและความตั้งใจลาออก

ในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามถามถึงความตั้งใจขาดงานของพนักงาน และในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามถามเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมของความตั้งใจขาดงาน (ค่าเฉลี่ย 2.94) และความตั้งใจลาออก (ค่าเฉลี่ย 2.85) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งคู่ แสดงให้เห็นว่าพนักงานกว่าครึ่งหนึ่งมีความตั้งใจที่จะขาดงานหรือลาออก นอกจากนี้ยังวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) พบว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจขาดงานและลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.313 และ -.500 ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะช่วยลดความตั้งใจในการขาดงานและลาออกได้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต
คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม	3.27	0.32	
ความตั้งใจขาดงาน	2.85	0.68	-.313**
ความตั้งใจลาออก	2.94	0.69	-.500**

\*\* แสดงระดับนัยสำคัญ  $p < 0.01$  ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

### 3. ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression analysis) เพื่ออธิบายผลของตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรตาม โดยตัวแปรตามในที่นี้คือความตั้งใจขาดงานและความตั้งใจลาออก และตัวแปรอิสระในที่นี้คือปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน 8 ด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย ก่อนอื่นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Pearson Correlation : r) ของตัวแปรย่อย (ข้อคำถาม 40 ข้อ) ทั้งหมดว่ามีความสัมพันธ์กันเองเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ พบว่ามีตัวแปรย่อย 5 ตัวมีค่ามากกว่า 0.7 หมายถึงมีความสัมพันธ์กันมาก จึงได้ตัดตัวแปรดังกล่าวออกเพื่อแก้ปัญหา Multicollinearity จากนั้นทดสอบหาค่าความแปรปรวน (VIF) ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 10 จึงถือว่าไม่เกิดปัญหา

จากนั้นวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Adjusted R<sup>2</sup>) ของความตั้งใจขาดงานและลาออกได้เท่ากับ 0.170 และ 0.282 ตามลำดับ แสดงว่าแบบจำลองมีความสามารถในการพยากรณ์ความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 17.0 และร้อยละ 28.2 ส่วนที่เหลือเกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ ถึงแม้ว่าค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์จะต่ำซึ่งพบบ่อยในการสำรวจความพึงพอใจ แต่ก็กล่าวได้ว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานมีผลกระทบต่อความตั้งใจขาดงานและลาออกอย่างชัดเจน เพราะค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรหลายตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจขาดงานและลาออกของพนักงาน

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	ความตั้งใจขาดงาน	ความตั้งใจลาออก
ค่าคงที่	4.686**	4.637**
ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและพอเพียง		-.208**
การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน	-.182*	
การบริหารงานที่เป็นธรรมและเสมอภาค		-.154*
ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	-.288**	-.336**

หมายเหตุ : 1. ค่า Adjusted R2 = 0.170 และ 0.282 ตามลำดับ

2. \*\* แสดงระดับนัยสำคัญ  $P < 0.01$ , \* คือ  $P < 0.05$  ปัจจัยที่ระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 ถือว่าไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญจึงไม่ปรากฏอยู่ในตาราง

3. N = 224 คน

จากปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานทั้งหมด 8 ปัจจัย พบว่ามี 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจขาดงาน คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ สำหรับด้านการพัฒนาคุณภาพของพนักงานนั้น พนักงานเขียนแสดงความคิดเห็นว่าแม้โรงแรมจะมีนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน แต่หลักสูตรอบรมมีน้อยรูปแบบเดิมๆ ไม่มีอะไรแปลกใหม่ ไม่ได้ช่วยพัฒนาทักษะความรู้ที่จะนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากนัก งานที่ทำอยู่ก็เป็นงานเดิมๆ ที่ใครๆ ก็ทำได้ บางครั้งจึงเกิดความเบื่อหน่ายงาน คิดว่างานไม่มีความสำคัญ เป็นเหตุให้มีความคิดที่จะขาดงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารให้เหตุผลว่าโรงแรมเพิ่งเริ่มให้บริการมาไม่กี่ปี นโยบายและโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือโรงแรมมีอย่างเป็นระบบ แต่ยังไม่ใช้ได้ไม่เต็มที่นัก จึงถือเป็นประเด็นที่จะนำไปแก้ไขต่อไป

สำหรับปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อทั้งความตั้งใจขาดงานและลาออกนั้น เนื่องจากโรงแรมแห่งนี้อยู่ในเครือโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีนโยบายส่งเสริมการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจน โรงแรมจึงมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมที่สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงแรมมาอย่างต่อเนื่องในหลายมิติ เช่น (1) ด้านการศึกษา โรงแรมร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเปิดโอกาสให้นักเรียนสายอาชีวะได้ฝึกงานโดยได้รับค่าตอบแทน และเมื่อจบการศึกษาแล้วก็สมัครทำงานที่โรงแรมได้ (2) ด้านสิ่งแวดล้อม โรงแรมจัดโครงการโรงแรมสีเขียว (Green Hotel) เพื่ออนุรักษ์พลังงานและลดการปล่อยแก๊สเรือนกระจก โครงการปลูกป่าชายเลนหรือปลูกป่าทดแทนเพื่ออนุรักษ์ป่าต้นน้ำและแหล่งอนุบาลสัตว์น้ำทะเล เป็นต้น และ (3) ด้านสังคม บริจาคเงินเพื่อการกุศลในวาระต่างๆ และร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดขอนแก่น จัดกิจกรรมเพื่อการกุศลโดยพนักงานมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการประชาสัมพันธ์ในสื่ออินเทอร์เน็ตและสื่อท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกล่าวว่าประเด็นที่โรงแรมสนใจเป็นอย่างยิ่ง หากโรงแรมและพนักงานมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมจะส่งผลดีต่อโรงแรมและตัวพนักงาน ทำให้เกิดความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานกับโรงแรม ร่วมมือในการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในสังคมต่อไป อย่างไรก็ตามการทำให้กิจกรรมที่ผ่านมาเป็นระดับนโยบายของเครือโรงแรมลงมาสู่พนักงาน กิจกรรมที่ริเริ่มโดยพนักงานเองจริงๆ มีน้อย จำกัดเพียงการร่วมบริจาคเงิน สิ่งของเครื่องใช้ในโอกาสต่างๆ ในระดับแผนกมากกว่า ในอนาคตอยากให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้จากปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานทั้งหมด 8 ปัจจัยพบว่ามี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก คือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านการบริหารงานที่เคารพสิทธิและความเสมอภาค และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ สำหรับด้านค่าตอบแทนที่พอเพียงและยุติธรรมกล่าวได้ว่าพนักงานมีแนวโน้มไม่พึงพอใจค่าตอบแทนที่ได้รับ พนักงานเขียนแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามว่าบางคนคิดที่จะลาออกและกำลังหางานใหม่อยู่เนื่องจากเห็นว่าค่าตอบแทนของโรงแรมต่ำเกินไป ที่ผ่านมาระดับโรงแรมยังไม่มี加薪เงินเดือน ไม่มีการจ่ายเงินค่าล่วงเวลา (โอที) เงินโบนัส หรือเงินกองทุนสะสม

ของพนักงาน ขณะที่โรงแรมอื่นๆ มีการจ่ายให้แก่พนักงาน พนักงานมีความคาดหวังสูงว่าโรงแรมจะจ่ายค่าตอบแทนเหล่านี้ให้ ทั้งนี้โรงแรมยังตอบแทนการทำงานล่วงเวลาในรูปแบบของวันลาหรือวันหยุดแทนการจ่ายเป็นตัวเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารให้เหตุผลว่าการจ่ายค่าจ้างพนักงานเป็นไปตามอัตราค่าจ้างขั้นต่ำวันละ 300 บาทหรือเดือนละ 9,000 บาท ทั้งนี้พนักงานยังมีรายได้เพิ่มเติมจากค่าบริการ (Service Charge) ในแต่ละเดือน จึงเห็นว่ารายได้รวมอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับภาระงานและระดับทักษะความสามารถที่ใช้ หากโรงแรมปรับฐานเงินเดือนสูงขึ้นจะกระทบต้นทุนค่าใช้จ่าย ผู้บริหารเข้าใจดีว่าพนักงานย่อมเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่นๆ และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานลาออกจากงานไปที่อื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า

ส่วนเรื่องเงินค่าล่วงเวลานั้น ทางผู้บริหารเห็นว่าพนักงานทำงานเป็นกะมีตารางเวลาที่แน่นอน จำนวนชั่วโมงทำงานตามที่กฎหมายกำหนด แม้จะทำงานในช่วงเช้าหรือดึกหรือวันหยุดนักขัตฤกษ์ก็ไม่นับเป็นการทำงานล่วงเวลา แต่เนื่องจากเวลาทำงานของโรงแรมอาจจะแตกต่างจากเวลาทำงานของงานปกติอื่นๆ เช่น ต้องทำในช่วงเช้าหรือช่วงดึก ต้องทำงานวันเสาร์-อาทิตย์ หรือวันหยุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งวันหยุดต่อเนื่องซึ่งจะมีนักท่องเที่ยวเข้ามาพักที่โรงแรมมากกว่าวันธรรมดา ทำให้พนักงานมีเวลาทำงานและพักผ่อนไม่ตรงกับคนในครอบครัว จึงเป็นไปได้ที่พนักงานต้องการเงินค่าล่วงเวลาเพื่อชดเชย อยากรู้ดีที่ทางโรงแรมต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องนี้กับพนักงาน

นอกจากนี้การให้วันลาหรือวันหยุดแทนการจ่ายเป็นตัวเงินสำหรับการทำงานล่วงเวลานั้น เนื่องจากลักษณะงานโรงแรมไม่ได้มีภาระงานหนักตลอดปี ปริมาณงานจะหนาแน่นในช่วงไฮซีซั่น วันเสาร์-อาทิตย์ หรือวันหยุดต่อเนื่องซึ่งจะมีผู้มาใช้บริการจำนวนมากทั้งแขกผู้เข้าพัก การจัดประชุมและงานเลี้ยงต่างๆ โดยที่พนักงานอาจไม่ได้หยุดเลย แต่เมื่อเข้าสู่ช่วงโลว์ซีซั่นหรือวันธรรมดาจำนวนผู้เข้าพักน้อยลงภาระงานก็จะลดลง ทั้งนี้เนื่องจากมีพนักงานขาดงานและลาออกจำนวนหนึ่ง ทำให้ในบางครั้งมีกำลังคนไม่เพียงพอหรือมีงานมาก ต้องขอร้องให้พนักงานบางคนที่ได้รับวันลาคลับมาทำงานและชดเชยโดยให้วันลาวันอื่นแทน อาจทำให้พนักงานต้องปรับตัวหรือเกิดความเครียดอันเป็นเหตุให้ไม่พึงพอใจได้ พนักงานเขียนแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามว่า อยากรู้ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินมากกว่าวันลา เพราะวันลาที่เพิ่มมาไม่ค่อยได้ใช้ บางครั้งก็ถูกยกเลิกบ่อยๆ หลายครั้งส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตกับครอบครัวและเกิดผลกระทบต่อสุขภาพ

สำหรับปัจจัยด้านการบริหารงานที่เคารพสิทธิและความเสมอภาค พนักงานเขียนแสดงความคิดเห็นว่าโดยรวมแล้วพนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบโดยไม่เลือกปฏิบัติ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมถึงการคุ้มครองสิทธิต่างๆ ของพนักงานที่ควรได้รับตามกฎหมาย อย่างไรก็ตามพนักงานบางคนไม่พึงพอใจหัวหน้างานหรือผู้บริหารในบางเรื่อง จนเกิดความรู้สึกไม่อยากทำงานกับโรงแรมต่อไป เช่น การแอบอ้างผลงานของพนักงานไปเป็นผลงานของตนเอง หรือการแต่งตั้งหัวหน้างานที่หมุนเวียนมาจากโรงแรมในเครือให้เข้ามารับตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งที่หัวหน้างานยังทำงานไม่เก่งและขาดทักษะการบริหารคน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกล่าวว่าต้องมีการสื่อสารกับพนักงานเพิ่มมากขึ้นและนำโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำมาใช้ เพื่อพัฒนาหัวหน้างานให้เก่งขึ้นต่อไป

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานอื่นๆ ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจขาดงานและลาออก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านการเติบโตและมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว เนื่องจากพนักงานไม่เห็น

ความแตกต่างกับโรงแรมอื่นๆ ในเรื่องวิธีปฏิบัติหรือลักษณะการทำงาน

### ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจขาดงานและลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมเซ็นทารา จังหวัดขอนแก่น โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามพนักงาน 224 คนรวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคคลและด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจส่งผลต่อความตั้งใจขาดงาน ส่วนปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่พอเพียงและยุติธรรม ด้านการบริหารที่เคารพสิทธิและความเสมอภาค และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจส่งผลต่อความตั้งใจลาออก กล่าวคือปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจขาดงานและลาออกนั้นแตกต่างกัน แต่ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเป็นปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อทั้งสองอย่างโดยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบซึ่งเป็นสิ่งที่ค้นพบใหม่จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลการวิจัยเชิงประจักษ์ชิ้นแรกที่พิสูจน์ว่านอกเหนือจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมๆ เช่น การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแล้ว ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (CSR) สามารถช่วยลดความตั้งใจขาดงานและลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรมได้

ผลการศึกษานี้ทำให้ผู้บริหารงานของโรงแรมเข้าใจสาเหตุที่พนักงานขาดงานและลาออกดีขึ้น และสามารถพิจารณามาตรการที่ควรดำเนินการเพื่อลดความตั้งใจขาดงานและลาออกของพนักงานได้ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญอันหนึ่งคือกิจกรรมเพื่อสังคมซึ่งส่งผลในเชิงบวกต่อทั้งลูกค้าและพนักงาน ที่ผ่านมานงานวิจัยส่วนมากเน้นศึกษาผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของลูกค้า (Aminudin, 2013) งานวิจัยชิ้นนี้เน้นย้ำถึงผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ที่แสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่ลูกค้า พนักงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม นอกจากจะสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรแล้วยังช่วยสร้างแบรนด์นายจ้างที่ดีในสายตาของพนักงานอีกด้วย

อย่างไรก็ดีการแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงานในระยะยาวนั้น โดยภาพรวมแล้วรัฐบาลไทยไม่ควรเน้นส่งเสริมการท่องเที่ยวในเชิงปริมาณโดยการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเท่านั้น เพราะตลาดแรงงานในธุรกิจท่องเที่ยวไทยเริ่มส่งสัญญาณตั้งตัวเกินกว่าจะรองรับปริมาณนักท่องเที่ยวที่จะเพิ่มขึ้นได้ จึงควรเน้นส่งเสริมในเชิงคุณภาพโดยการเปลี่ยนภาพลักษณ์การท่องเที่ยวประเทศไทย จากแหล่งท่องเที่ยวราคาถูกเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ เติบโตอย่างยั่งยืนพร้อมชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเชื่อว่านักท่องเที่ยวในยุคนี้จำนวนมากยอมจ่ายแพงขึ้นเพื่อมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม เมื่อค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นโรงแรมก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นต่อไปได้ รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสาขาโรงแรม และการใช้เทคโนโลยีมาช่วยทดแทนแรงงานด้วย

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดบางประการเนื่องจากศึกษาเฉพาะโรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่นซึ่งอยู่ในเครือโรงแรมที่มีชื่อเสียงเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วการเข้าถึงพนักงานโรงแรมเพื่อเก็บข้อมูลนั้นเป็นเรื่องยาก ต้องขอขอบคุณผู้บริหารที่สนับสนุนและสนใจงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง และปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานเพียง 8 ปัจจัย อธิบายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น งานวิจัยในอนาคตควรเพิ่มจำนวนและประเภทของโรงแรม เพิ่มเติมปัจจัยอื่นๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาและภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร สภาวะตลาดแรงงาน เป็นต้น เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงการ

รวบรวมตัวอย่างกิจกรรมเพื่อสังคมที่แสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของกิจกรรมดังกล่าวด้วย

## References

- Aminudin, N. (2013). Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotel. *Procedia – Social and behavioral Science*. 105, 763-771.
- Bode, C., Singh, J., and Rogan, M. (2015). **Corporate Social Initiatives and Employee Retention**. INSEAD Working Paper.
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, January-February 2000.
- Churintr, Puangpen. (2010). Perceived Organizational Culture, Stress, and Job Satisfaction Affecting on Hotel Employee Retention : A Comparison Study between Management and Operational Employees. *Employment Relations Record*. 10 (2), 64-74.
- Dusek, G.A., Ruppel, C.P., Yurova, Y., and Clarke, R. (2014). The Role of Employee Service Orientation in Turnover in the U.S. Hotel Industry. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 18 (2), 87-104.
- Engcharoensountorn, La-orchit. (2002). **Factors Affecting on Employee's Resignation : A Case Study of Amari Atrium Hotel Bangkok. (Master's thesis)**. Burapha University, Faculty of Political Science and Law.
- Grigore, G.F., and Stancu, A. (2011). The Role of Corporate Social Responsibility in Building Employer's Brand. *Transformations in Business & Economics*. 10 (2), 741-753.
- Huse, E. and Commings, T., 1985. **Organization Development and Change**. West Publishing.
- Jongdumkerng, Panida. (2008). **The Enhancement of Employee's Engagement : A Case Study of ABC Hotel. (Master's thesis)**. The University of the Thai Chamber of Commerce.
- Kandasamy, I. & Ancheri, S. (2009). Hotel Employees' Expectations of QWL : A Qualitative Study. *International Journal of Hospitality Management*. 28, 328-337.
- Kanten, S. and Sadullah, O. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 62, 360-366.
- Kimpakorn, Narumon and Tocquer, G. (2009). Employees' Commitment to Brands in the Service Sector : Luxury Hotel Chains in Thailand. *Journal of Brand Management*. 16 (8), 532-544.
- Lu, C., Shih, Y., and Chen, Y. (2013). Effects of Emotional Labor and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviors : A Case Study on Business Hotel Chains. *International Journal of Organizational Innovation*. 5 (4), 165-176.

- Maroudas, L., Kyriakidou, O., and Vacharis, A. (2008). Employees' Motivation in the Luxury Hotel Industry : The Perceived Effectiveness of Human-Resource Practices. *Managing Leisure*. 13, 258-271.
- Parvar, M.R.F., Allameh, S.M. and Ansari, R. (2013). Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study : OICO Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(10), 135-144.
- Saibang, P., and Schwindt, R.C. (1998). The Need for Employee Training in Hotels in Thailand. *International Journal of Training and Development*. 2 (3), 205-214.
- Sal Forest. (2014). **Green Innovation Case Study #3 : Chivasom**. Friedrich-Ebert Stiftung (Thailand).
- Sirijindawiroj, C. (2013). **Employee Retention Guidelines for Kitchen Staff of Anantara Bangkok Riverside Resort and Spa**. (Master's thesis). KasemBundit University, Faculty of Business Administration.
- Slack, R.E., Corlett, S., and Morris, R. (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility : A Social Exchange Perspective on Organizational Participation. *Journal of Business Ethics*. 127, 537-548.
- Supannapat, Rapeepan. (2011). **A Study of Job Satisfaction Affecting Organizational Engagement of Employees in Sofitel Centara Grand Bangkok Hotel**. (Master's thesis). Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Timossi, L.S., Pedroso, B., Francisco, A.C., and Pilatti, L.A., (2008). Evaluation of Quality of Work Life : An Adaptation from the Walton's QWL Model. XIV. **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Rio de Janeiro, Brazil.
- Walton, R. E. (1974). Improving the Quality of Work Life. **Harvard Business Review**. May-June.
- Yang, J.T. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29 (4), 609-619.