

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนความผูกพันและความผูกพันของพนักงานโรงแรมอิสระใน จังหวัดภูเก็ต

THE RELATIONSHIP BETWEEN ENGAGEMENT DRIVERS AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN PHUKET INDEPENDENT HOTELS

นารี วีระกิจ และ อามัตติชัย นิลศิริ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ (1) ประเมินตัวขับเคลื่อนความผูกพัน และ (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนความผูกพันและระดับความผูกพันของพนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ผลการศึกษาพบว่า จากตัวขับเคลื่อนจำนวน 8 ตัว มีตัวขับเคลื่อนความผูกพันที่พนักงานประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและพัฒนา และความพึงพอใจต่องาน ในขณะที่ตัวขับเคลื่อนความผูกพันที่พนักงานกลุ่มนี้ประเมินต่ำสุด คือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนทั้ง 8 ตัวที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า มีเพียง 6 ตัวที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อระดับความผูกพันของพนักงาน โดยเรียงลำดับอิทธิพลของตัวขับเคลื่อนที่มีต่อระดับความผูกพันของพนักงานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1)ความพึงพอใจต่องาน (2)ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (3)ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (4)ความเป็นมิตรกับครอบครัว (5)การสื่อสาร และตัวขับเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์เชิงผกผันต่อระดับความผูกพันของพนักงาน คือ การทำงานและการประเมิน

คำสำคัญ: ความผูกพันของพนักงาน, โรงแรมอิสระ, ตัวขับเคลื่อนความผูกพัน

Abstract

The objectives of the study were to (1) measure the engagement drivers, and (2) examine the relationship between engagement drivers and the employee engagement in independent hotels in Phuket. The targeted population was the independent hotels' employees. Convenience sampling method was applied. The findings revealed that among eight drivers, the top three engagement drivers were "leadership", "training and development", and "job satisfaction" when "compensation and benefits" was rated lowest. The study also identified that only six drivers showed a direct relationship with employee engagement: job satisfaction, compensation and benefits, immediate supervisor, family friendliness, and communication drivers have a positive relationship when performance and appraisal have a negative relationship with employee engagement.

Keywords: Employee Engagement, Independent Hotel, Engagement Drivers

บทนำ

ในปัจจุบัน ธุรกิจต่างๆให้ความสำคัญกับการลงทุนพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งเพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขัน บางองค์กรให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ด้านราคา และพยายามพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ที่ผ่านมาก็จะเห็นได้ว่าธุรกิจด้านการบริการต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน หันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ว่า พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะพยายามทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความประทับใจอย่างไม่รู้ลืมแก่ลูกค้า อันจะนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจอย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป

นอกจากนั้น ธุรกิจการบริการยังให้ความสำคัญ ไม่เพียงแต่วิธีการดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานเท่านั้น แต่ยังต้องเน้นการพัฒนาบุคลากร และการรักษาคนดี/คนเก่งให้ทำงานกับองค์กรไปให้นานที่สุด โดยเน้นการดูแลพนักงานให้มีความรักและผูกพันต่อองค์กร เต็มใจทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรดำรงความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage) ดังที่ Lockwood (2007) ได้กล่าวไว้ว่า ความท้าทายของผู้นำในธุรกิจการบริการในศตวรรษนี้ คือ การหาวิธีเก็บรักษาและผูกใจพนักงานที่มีความสามารถ (Talented employee) เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากนักวิจัยอีกหลายท่าน เช่น Sutanja และ Setyawati (2007) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะสามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ยอดเยี่ยม ในขณะที่ Saks (2007) ได้รายงานไว้ว่าความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ ในแง่ของการทำให้การขาดงานของพนักงานลดลง ระยะเวลาที่อยู่ของพนักงานสูงขึ้น (higher employee retention) คุณภาพการบริการดีขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น และที่สำคัญ มีผลกำไรทางธุรกิจสูงขึ้น (higher profit) นอกจากนี้ Salanova, Agut, และ Peiro (2005) แสดงความเห็นไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันอย่างมากกับองค์กรและเห็นว่าจะงานที่ตนรับผิดชอบมีความสำคัญ จะพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อสร้างความประทับใจที่ดีแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

สถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

ภูเก็ตเป็นจังหวัดได้รับยกย่องในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก เห็นได้จากอัตราการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทยเพิ่มขึ้นในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ทำให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดภูเก็ตมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จากการสำรวจจำนวนห้องพักโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตในเดือนมิถุนายน 2554 พบว่า มีห้องพักจำนวน 43,571 ห้อง และมีการคาดการณ์ว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอีก 6,968 ห้องในปี 2557 (C9 Hotelworks, 2011) สนวนกับธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์และห้องชุดต่าง ๆ ที่หันมาให้บริการห้องพักรายวันแข่งขันกับธุรกิจโรงแรมก็มีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้การแข่งขันของตลาดที่พักในจังหวัดภูเก็ตทวีความรุนแรงขึ้น นอกจากนี้ การเติบโตของธุรกิจโรงแรมยังส่งผลต่อความต้องการแรงงานในภูเก็ตที่เพิ่มขึ้นจนเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในจังหวัดภูเก็ต

โรงแรมขนาดใหญ่ในเครือนานาชาติทั้งหลาย เช่น แมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล (Marriott International), อินเตอร์เนชั่นแนล โฮเทล กรุ๊ป (Intercontinental Hotels Group (IHG)) และ แอคคอร์ (Accor) จึงหันมาให้ความสำคัญมากขึ้นในการดูแลพนักงาน เพื่อเก็บรักษาคนดี คนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดในขณะที่ผู้ประกอบการโรงแรมอิสระขนาดกลางและขนาดเล็กของไทยส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาสมองไหล หรือพนักงานลาออก ทำให้โรงแรมต้องแบกรับค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเข้าออกของพนักงาน นอกจากนี้การลาออกของพนักงานยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการของโรงแรม เนื่องจากพนักงานใหม่ยังขาดประสบการณ์ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่าปกติ โดยเฉพาะในช่วงการปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ (Tracey และ Hinkin, 2006)

ภายใต้วิกฤติการแข่งขันที่สูงขึ้นในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ผนวกกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่ทวีความรุนแรงขึ้นในปัจจุบัน โรงแรมอิสระทั้งหลายจำเป็นต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาเพื่อลดการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถ และพยายามรักษามาตรฐานคุณภาพการให้บริการซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความประทับใจที่ดีให้แก่แขกที่เข้าพัก และช่วยให้โรงแรมดำรงความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่า “ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement)” จะได้รับความสนใจในการศึกษาจากนักวิจัยและบริษัทที่ปรึกษาทั้งหลายในต่างประเทศ แต่ยังไม่เคยมีการศึกษาหัวข้อดังกล่าวในบริบทของโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต ที่มีอัตราการหมุนเวียนพนักงานสูง (High employee turnover) โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมในเครือ ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร โรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต ในการตัดสินใจวางแผนการจัดการและดูแลคนดี/คนเก่งซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อลดอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน รวมถึงสามารถเก็บรักษาคนเก่ง คนดี เพื่อให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness) ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ (1) ประเมินตัวขับเคลื่อนความผูกพัน (Engagement Drivers) และ (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนความผูกพันและระดับความผูกพันของพนักงาน โรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าตนเองมีส่วนร่วมในองค์กรและรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน (Harter, Schmidt, และ Hayes, 2002) ความรู้สึกดังกล่าวเป็นทัศนคติเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง โดยความรู้สึกนั้นจะยืนยาวแค่ไหน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อพนักงานอย่างไร องค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงบทบาทความรู้ ความสามารถอย่างเหมาะสมเพียงใด สันติชัย อินทรอ่อน, 2551) ที่ผ่านมามีงานวิจัยที่อธิบายลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันไว้ เช่น Robinson, Perry และ Hayday (2004) ได้กล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันไว้ 5 ประการ คือ (1) มีความเชื่อมั่นในองค์กร (2) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (3) เข้าใจบริบทของธุรกิจ (4) ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและช่วยเหลือผู้อื่น และ (5) เต็มใจทุ่มเททำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ Hewitt Associates (2004) ได้ให้ความหมายของพนักงานที่มีความผูกพัน ไว้ว่า เป็นคนที่มีลักษณะ

ดังต่อไปนี้ (1) รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการอยู่กับองค์กรตลอดไป (2) ภูมิใจที่จะพูดถึงสิ่งดีๆ เกี่ยวกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน และ (3) เต็มใจทำงานหนักเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น จากคำอธิบายลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพัน จะเห็นได้ว่า ความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานและความทุ่มเทให้กับองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันสูงมีแนวโน้มว่าจะอยู่กับองค์กรนานกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่ำ นอกจากนี้ พนักงานที่มีความผูกพันจะเต็มใจทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง ด้วยหลักการนี้ การสร้างความผูกพันในกลุ่มพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน จะช่วยให้องค์กรสามารถเก็บรักษาคนดี คนเก่งไว้และเต็มใจช่วยเหลือองค์กรโดยการทำงานเต็มประสิทธิภาพ อันจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

ตัวขับเคลื่อนความผูกพัน (Engagement Drivers)

Robinson และคณะ (2004) ได้รายงานไว้ว่า ตัวขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น การสื่อสาร การปฏิบัติงานและการประเมิน การได้รับโอกาสและการดูแลอย่างเท่าเทียมกัน ค่าจ้างและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย การประสานงาน ความเป็นมิตรกับครอบครัว และความพึงพอใจต่องาน นอกจากนี้ ยังพบว่า องค์กรใดที่ขาดองค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้ จะไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันได้เลย เนื่องจากตัวขับเคลื่อนดังกล่าวมีผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า องค์กรเห็นคุณค่าของตน และการทำงานของตนมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ความรู้สึกดังกล่าวจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพัน นอกจากนี้ พวกเขายังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า ตัวขับเคลื่อนเหล่านี้สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจประเภทใดก็ตาม แต่ระดับอิทธิพลของตัวขับเคลื่อนที่มีต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานอาจมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรที่ศึกษา นอกจากนี้ พวกเขายังเชื่อว่า องค์กรที่มีเพียงแก่พนักงานที่มีความพึงพอใจต่อองค์กร ยังไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ องค์กรจำเป็นต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน ซึ่งการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน มีความสำคัญมากกว่าการทำให้พนักงานมีความคิดว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไปเท่านั้น เพราะความผูกพันของพนักงานส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า และตนเองสามารถมีส่วนร่วมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ นอกจากนี้ ยังพบว่า ผลการศึกษาจากงานวิจัยมากมาย (เช่น Saks, 2006 และ Waldman, 2011) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า คุณภาพของหัวหน้างาน การสื่อสาร และการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ตจำนวน 16 แห่ง เป็นโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 50 ถึง 347 คน เมื่อสอบถามจำนวนพนักงานประจำทั้ง 16 แห่ง พบว่ามีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 2,169 คน จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane) ได้จำนวน 350 ตัวอย่าง ที่ระดับความมั่นใจ 95 เปอร์เซ็นต์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 สร้างขึ้นเพื่อวัดระดับความผูกพันของพนักงาน (ประเมินความเห็นต่อข้อความ 4 ข้อ) และทัศนคติที่มีต่อตัวขับเคลื่อนความผูกพัน (ประเมินความเห็นต่อข้อความ 36 ข้อ) โดยใช้ระดับความเห็น 5 ระดับ (ตามเกณฑ์ Likert Scale) มีเกณฑ์การประเมินความเห็นเป็นช่วงตั้งแต่ (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง จากการทดสอบเครื่องมือกับพนักงาน โรงแรม จำนวน 20 คน พบว่ามีค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha) อยู่ที่ 82%

การกระจายแบบสอบถาม

เนื่องจากทางโรงแรมไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามพร้อมซองจดหมายไปยังผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงแรมทั้ง 16 แห่ง ตามสัดส่วนจำนวนพนักงานในแต่ละโรงแรม และขอความร่วมมือให้ทางฝ่ายบุคคลของโรงแรมกระจายแบบสอบถามไปยังพนักงาน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) และเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนให้แก่ผู้วิจัย ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 2 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม - กันยายน 2553 จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด 420 ชุด ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 373 ชุด มีแบบสอบถามที่กรอกไม่สมบูรณ์จำนวน 21 ชุด เหลือแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จำนวน 354 ชุด คิดเป็น 84% ของแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด (response rate)

ผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 354 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 196 คน คิดเป็น 55.4% และเป็นเพศชายจำนวน 158 คน คิดเป็น 44.6% ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 26-30 ปี (จำนวน 132 คน คิดเป็น 37.3%) และ 20-25 ปี (จำนวน 99 คน คิดเป็น 28%) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (จำนวน 170 คน คิดเป็น 48%) และมัธยมศึกษา (จำนวน 96 คน คิดเป็น 27.1%) ทำงานในระดับปฏิบัติการ (จำนวน 288 คน) หัวหน้างาน และผู้จัดการ (จำนวน 66 คน คิดเป็น 18.6%) ส่วนใหญ่อยู่ในแผนกส่วนหน้า (จำนวน 174 คน คิดเป็น 49.2%) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (จำนวน 93 คน คิดเป็น 26.3%) และแผนกแม่บ้าน (จำนวน 30 คน คิดเป็น 8.5%) ในส่วนของประสบการณ์การทำงานกับทางโรงแรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานน้อยกว่า 6 เดือน มีจำนวน 98 คน (คิดเป็น 27.7%) อายุงาน 13-24 เดือน จำนวน 82 คน (คิดเป็น 23.2%) และ อายุงานมากกว่า 2 ปี จำนวน 114 คน (คิดเป็น 32.2%)

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	%	ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	%
เพศ			ตำแหน่งงาน		
ชาย	158	44.60	ปฏิบัติการ	288	81.40
หญิง	196	55.40	หัวหน้างาน	43	12.10
			ผู้จัดการ	23	6.50
อายุ			แผนกงาน		
ต่ำกว่า 20 ปี	14	4.00	บริการส่วนหน้า	174	49.20
20-25 ปี	99	28.00	อาหารและเครื่องดื่ม	93	26.30
26-30 ปี	132	37.30	บัญชีและการเงิน	13	3.70
31-35 ปี	50	14.10	แม่บ้าน	30	8.50
36-40 ปี	40	11.30	ซ่อมบำรุง	20	5.60
มากกว่า 40 ปี	19	5.40	อื่นๆ	34	6.80
วุฒิการศึกษาสูงสุด			ประสบการณ์การทำงานกับโรงแรมนี้		
ประถมศึกษา	12	3.40	น้อยกว่า 6 เดือน	98	27.70
มัธยมศึกษา	96	27.10	6-12 เดือน	60	16.90
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	74	20.90	13-24 เดือน	82	23.20
ปริญญาตรี	170	48.00	25-60 เดือน	75	21.20
สูงกว่าปริญญาตรี	2	0.60	มากกว่า 5 ปี	39	11.00

ตัวขับเคลื่อนความผูกพัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ตัวแปรจำนวน 36 ตัว เพื่อใช้ประเมินความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ตที่มีต่อตัวขับเคลื่อนความผูกพันจำนวน 8 ตัว โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) จากการสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อข้อความจำนวน 4 ข้อ เพื่อประเมินความเห็นของพนักงานที่มีต่อโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.87-3.48 เมื่อคำนวณค่าเฉลี่ยรวมของตัวแปรทั้ง 4 พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 โดยมีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 83%

(2) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate Management) จากการประเมินความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อหัวหน้างาน โดยใช้ข้อความจำนวน 4 ข้อ เพื่อประเมินความเห็นของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.74-3.52 เมื่อคำนวณค่าเฉลี่ยของตัวขับเคลื่อน พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.66 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 และมีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 87%

(3) **การทำงานและการประเมิน (Performance and Appraisal)** มีการสอบถามความเห็นโดยใช้ข้อความ 5 ข้อ เพื่อประเมินความเห็นของพนักงานต่อตัวขับเคลื่อนด้านการทำงานและการประเมิน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.73–2.95 ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 และมีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 79%

(4) **การสื่อสาร (Communication)** มีการสอบถามความเห็นโดยใช้ข้อความจำนวน 3 ข้อเพื่อประเมินตัวขับเคลื่อนด้านการสื่อสาร พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.66-3.39 ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.48 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 และค่าความน่าเชื่อถือเท่ากับ 76%

(5) **การได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน (Equal Opportunity)** จากข้อความจำนวน 5 ข้อเพื่อใช้วัดความเห็นต่อตัวขับเคลื่อนนี้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51-3.01 และมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 และมีค่าความน่าเชื่อถือ 78%

(6) **ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits)** จากการสอบถามความเห็นที่มีต่อข้อความจำนวน 4 ข้อเพื่อวัดตัวขับเคลื่อนค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.30-2.91 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89 และมีค่าความน่าเชื่อถือ 87%

(7) **ความเป็นมิตรกับครอบครัว (Family Friendliness)** ใช้ข้อความข้อเดียวในการประเมินความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อตัวขับเคลื่อนนี้ คือ โรงแรมเข้าใจและให้ความยืดหยุ่นแก่พนักงานในการดูแลครอบครัว พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59

(8) **ความพึงพอใจต่องาน (Job Satisfaction)** จากการสอบถามความเห็นโดยใช้ข้อความจำนวน 9 ข้อเพื่อประเมินความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวขับเคลื่อนนี้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85-3.23 ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมมีค่าเท่ากับ 3.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 และมีค่าความน่าเชื่อถือ 83%

ตารางที่ 2 ตัวขับเคลื่อนความผูกพัน (Engagement Drivers)

ตัวขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1) การฝึกอบรมและพัฒนา (Cronbach's alpha = 0.83)	3.63	0.69
โรงแรมให้การสนับสนุนการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนา	3.87	0.84
โรงแรมมีกระบวนการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการพัฒนา	3.63	0.90
ข้าพเจ้ามีโอกาสในการเติบโตในงานและชีวิต	3.63	1.00
โรงแรมจัดอบรมโครงการต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อข้าพเจ้า	3.55	0.96
1 ปีที่ผ่านมา ข้าพเจ้าได้มีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน	3.48	0.91
2) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Cronbach's alpha = 0.87)	3.66	0.78
หัวหน้างานสนับสนุนการพัฒนาของข้าพเจ้า	3.66	0.94
หัวหน้างานมีความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี	3.74	0.92
หัวหน้างานเต็มใจตอบคำถามหรือข้อสงสัยของข้าพเจ้า	3.72	0.92
หัวหน้างานปฏิบัติต่อข้าพเจ้าอย่างให้เกียรติ	3.52	0.95

ตัวชี้วัดเลื่อนความผูกพันของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3) การทำงานและการประเมิน (Cronbach's alpha = 0.79)	3.39	0.75
หัวหน้างานมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงานของข้าพเจ้า	3.73	1.01
หัวหน้างานประเมินผลการทำงานอย่างเป็นธรรม	3.49	0.99
ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม	3.40	0.99
มีการให้รางวัลหรือกล่าวชื่นชมพนักงานทุกครั้งที่ปฏิบัติงานดี	2.95	0.96
ข้าพเจ้ามีวัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็นเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.36	1.14
4) การสื่อสาร (Cronbach's alpha = 0.76)	3.48	0.78
โรงแรมชี้แจงเป้าหมายและแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน	3.40	0.98
โรงแรมมีการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง	3.66	0.93
6 เดือนที่ผ่านมา มีการพูดคุยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงานของข้าพเจ้า	3.39	0.93
5) การได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน (Cronbach's alpha = 0.78)	3.34	0.69
มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	3.49	0.95
มีการมอบหมายงานที่เป็นธรรมและเหมาะสม	3.51	0.91
มีการให้ความสำคัญกับความกินคือผู้ดีของพนักงาน	3.36	0.92
พนักงานมีสิทธิชกถามนโยบายและแนวทางปฏิบัติในทุกโอกาส	3.01	0.99
มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัดของตน	3.32	0.98
6) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Cronbach's alpha = 0.87)	3.13	0.89
ข้าพเจ้ามีความพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับ	2.91	1.10
ข้าพเจ้ามีความพอใจกับผลประโยชน์ต่างๆที่ได้รับ	3.21	1.11
ผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบันไม่ด้อยไปกว่าโรงแรมอื่นๆ	3.30	0.93
เงินเดือนที่ได้มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ	3.10	1.06
7) ความเป็นมิตรกับครอบครัว (Cronbach's alpha = n/a)	n/a	n/a
โรงแรมเข้าใจและให้ความยืดหยุ่นแก่พนักงานในการดูแลครอบครัว	3.51	0.94
8) ความพึงพอใจต่องาน (Cronbach's alpha = 0.83)	3.58	0.59
พันธกิจเป้าหมายของโรงแรมชี้ให้ข้าพเจ้าเห็นว่างานที่ทำมีความสำคัญ	3.61	0.97
ข้าพเจ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ทำงานโดยมุ่งเน้นคุณภาพ	3.55	0.83
ข้าพเจ้ามีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน	3.64	0.84
ข้าพเจ้ารู้ว่าโรงแรมมีความคาดหวังต่อข้าพเจ้าอย่างไร	3.59	0.81
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำเป็นงานที่ทำท้าทาย	3.71	0.85
ข้าพเจ้าได้ใช้ทักษะที่มีอย่างเต็มที่	3.85	0.78
การปฐมนิเทศงานมีประสิทธิภาพ	3.23	1.05
ข้าพเจ้ามีการะงานที่เหมาะสม	3.48	0.97
ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.55	0.95

ระดับความผูกพันของพนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต

จากการสอบถามระดับความผูกพันของพนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต โดยขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความเห็นที่มีต่อข้อความ 4 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 3 พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.04 - 3.58 เมื่อคำนวณค่าเฉลี่ยรวมเพื่อวัดระดับความผูกพันของพนักงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 และค่าความน่าเชื่อถือ 79%

ตารางที่ 3 ระดับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Level)

ความผูกพันของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
โรงแรมที่ข้าพเจ้าทำงานเป็นสถานที่ทำงานที่ดีมาก	3.84	0.77
ถ้าข้าพเจ้าต้องออกจากงานนี้ ข้าพเจ้าคงต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ	3.60	0.84
ข้าพเจ้าดีใจที่ได้เห็น โรงแรมประสบความสำเร็จ	4.04	0.83
ข้าพเจ้ายินดีแนะนำเพื่อนให้มาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	3.58	0.89
ค่าเฉลี่ยรวม (Cronbach's alpha = 0.79)	3.77	0.65

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนความผูกพันและระดับความผูกพันของพนักงานในโรงแรมอิสระ

จากการวิเคราะห์ตัวแบบถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regressions) สามารถสร้างสมการความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนความผูกพันและระดับความผูกพันของพนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต ได้ ดังนี้

$$Y = (0.47)X_1 + (0.18)X_2 + (0.22)X_3 + (0.09)X_4 + (-0.18)X_5 + (0.13)X_6$$

โดย	Y	คือ ระดับความผูกพันของพนักงาน
	X ₁	คือ ความพึงพอใจต่องาน
	X ₂	คือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
	X ₃	คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
	X ₄	คือ ความเป็นมิตรกับครอบครัว
	X ₅	คือ การทำงานและการประเมิน
	X ₆	คือ การสื่อสาร

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์ (Coefficients)

โมเดล	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
ค่าคงที่ (Constant)	0.55	0.14		4.04	0.00
ความพึงพอใจต่องาน	0.47	0.06	0.42	7.80	0.00
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์	0.18	0.03	0.24	5.64	0.00
ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	0.22	0.05	0.27	4.61	0.00
ความเป็นมิตรกับครอบครัว	0.09	0.03	0.13	3.27	0.00
การทำงานและการประเมิน	-0.18	0.6	-0.20	-2.98	0.00
การสื่อสาร	0.13	0.04	0.15	2.91	0.00

สมการนี้สามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันของพนักงานได้ 63 เปอร์เซ็นต์ ($R^2 = 0.63$, $F = 99.16$ และ $p\text{-value} = 0.00$) ตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าตัวขับเคลื่อน 6 ตัวมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงาน โรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต และมีอิทธิพลในระดับที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ความพึงพอใจต่องาน มีอิทธิพลทางบวกสูงสุด (0.47) รองลงมา คือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (0.18) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (0.22) ความเป็นมิตรกับครอบครัว (0.09) และการสื่อสาร (0.13) และตัวขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลทางลบ คือ การทำงานและการประเมิน (-0.18) ในขณะที่ตัวขับเคลื่อนที่เหลือ 2 ตัว คือ “โอกาสและการดูแลที่เท่าเทียมกัน” และ “การฝึกอบรมและพัฒนา” ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับระดับความผูกพันของพนักงาน โรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต

บทสรุป

พนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ตที่ให้ข้อมูลในการศึกษานี้ ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติการในแผนกการบริการส่วนหน้า (Front Office) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) อยู่ในวัยหนุ่มสาว คือ 20-30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีอายุงานไม่เกิน 2 ปี เมื่อเปรียบเทียบความเห็นของพนักงานในกลุ่มนี้ที่มีต่อตัวขับเคลื่อน 8 ตัว พบว่า ตัวขับเคลื่อนความผูกพันที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดคือค่าตอบแทนและผลประโยชน์ รองลงมาคือค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น การฝึกอบรมและพัฒนา และความพึงพอใจต่องาน ในขณะที่ตัวขับเคลื่อนความผูกพันที่พนักงานพอใจต่ำสุดคือค่าตอบแทนและผลประโยชน์

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนความผูกพันและระดับความผูกพันของพนักงาน พบว่า จากตัวขับเคลื่อนทั้งหมด 8 ตัว มีเพียง 6 ตัวที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันของพนักงาน โดยมีตัวขับเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์ทางบวกจำนวน 5 ตัว เรียงตามระดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ (1)ความพึงพอใจต่องาน (2)ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (3)หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (4)ความเป็นมิตรกับ

ครอบครัว (5) การสื่อสาร และตัวขับเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์เชิงผกผันต่อระดับความผูกพันของพนักงาน คือ การทำงานและการประเมิน

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาที่ผ่านมา ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สนับสนุน Robinson และคณะ (2004) ซึ่งได้นำเสนอไว้ว่า ตัวขับเคลื่อนความผูกพันจะมีระดับความสำคัญที่แตกต่างกันต่อความผูกพันของพนักงาน ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรที่ศึกษา นอกจากนี้ ในบริบทของสังคมไทยซึ่งเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกัน (Collectivism) การได้รับการดูแลประหนึ่งคนในครอบครัวจากหัวหน้างาน และความเป็นมิตรกับครอบครัว จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความผูกพันของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานจะส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันของพนักงาน โรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต

ในขณะที่ผลการศึกษาที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กลับพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันของพนักงาน และยังพบว่า การทำงานและการประเมินมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความผูกพันของพนักงาน อาจเป็นเพราะปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพในตลาดแรงงาน และการแข่งขันที่รุนแรงในจังหวัดภูเก็ต โรงแรมต่างๆ โดยเฉพาะโรงแรมในเครือข้ามชาติต่างหันมาให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการและสร้างความประทับใจให้แก่แขกที่มาพัก พนักงานที่ทำงานดีหรือมีศักยภาพในการพัฒนาจึงเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบัน ทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีโอกาสในการเปลี่ยนงาน หากได้รับข้อเสนอที่น่าสนใจกว่า เช่น ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สูงกว่า หรือโอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการศึกษาค้นคว้านี้จะแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน แต่หากโรงแรมไม่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา ก็อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการโดยรวมของโรงแรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการแข่งขันเพื่อทำให้โรงแรมอยู่รอดภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังชี้ให้เห็นว่า ตัวขับเคลื่อนที่พนักงานประเมินต่ำสุด คือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ดังนั้น โรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต ควรทบทวนอัตราค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยทำการสำรวจอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ที่โรงแรมต่างๆ ใช้ รวมถึงพิจารณาค่าครองชีพในจังหวัดภูเก็ต เพื่อให้แน่ใจว่าอัตราค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ใช้สามารถจูงใจและเก็บรักษาคนดี คนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ นอกจากนี้ โรงแรมอิสระควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน ควรพัฒนาหัวหน้างานให้มีสมรรถนะความเป็นผู้นำที่ดี มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ (interpersonal skill) ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างให้เกียรติและเป็นธรรม ตลอดจนช่วยเหลือพนักงานให้สามารถรักษาสมดุลระหว่างงานและครอบครัว (work-life balance)

สำหรับการศึกษาในอนาคต หัวข้อที่น่าสนใจศึกษาต่อไป คือ การวิเคราะห์ผลกระทบของบุคลิกลักษณะเฉพาะตน (personality traits) ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษาค้นคว้านี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน และที่ผ่านมา โรงแรมทั้งหลายได้ให้ความสำคัญในการจัดอบรมโครงการพัฒนาผู้นำให้แก่ผู้จัดการทุกระดับ ดังนั้น จึง

น่าสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์ทักษะและคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงแรมอิสระ เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่โรงแรมในการพัฒนาทักษะที่สำคัญสำหรับหัวหน้างานเพื่อเก็บรักษาคนดี คนเก่งให้อยู่กับองค์กร และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

บรรณานุกรม

- สันติชัย อินทรอ่อน. (2551). ความผูกพันของพนักงาน. วารสารทรัพยากรมนุษย์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2554 จาก **Error! Hyperlink reference not valid.**
- C9 Hoelworks. (2011). Phuket Hotel Market Update: Mid-Year Edition August 2011. Retrieved 13 January 2012, from <http://www.c9hotelworks.com/downloads/phuket-hotel-market-update-mid-year-2011-08.pdf>.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.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 Associates. (2004). Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Companies. Double Digit Growth and Engagement. Retrieved 20 November 2011, from <http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/Default.aspx>.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantages: HR's strategic role. Retrieved 20 November 2011 from http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-30240297_ITM
- Murlis, H. and Sehubert, P. (2001). Engage Employees and Boost Performance. Working Paper. HayGroup. Retrieve 30 September 2011 from http://www.haygroup.com/downloads/us/Engaged_Performance_120401.pdf
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Report 408, Institute for Employment Studies. Retrieved 29 August 2011 from <http://www.employmentstudies.co.uk/summary/sumarry.php?id=408>
- Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2007). Employee Engagement and Corporate Culture for Psychological Health. Report, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto, Canada.

- Salanova, M., Agut, S., and Peiro, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*. 90(6):1217–1227.
- Sutanja, M. and Setyawati, D. I. (2007). Reveal Research Findings Connection Between Employee Engagement and Business Success. Retrieved 26 October 2011 from <http://www.watsonwyatt.com>.
- Tracey, J.B., and Hinkin, T.R. (2006). The Cost of Employee Turnover: When the devil is in the details. *The Center for Hospitality Research Report*. 6(15), Retrieved 29 September 2010 from <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports.html>.
- Waldman, J. (2011) 4 Employee Engagement Drivers: Workplace Social Technology. *Talent Culture*. Retrieved 15 August 2011 from <http://www.talentculture.com/culture/arts/4-employee-engagement-drivers-workplace-social-technology/>