

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ  
ของโรงแรมในฝั่งทะเลอันดามัน:  
กรณีศึกษาโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต

FACTORS INFLUENCING TO EMPLOYEE RETENTION OF HOTEL  
IN ANDAMAN COAST: CASE STUDY OF 4-STAR HOTELS  
IN PHUKET PROVINCE

อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ<sup>1\*</sup> และ แสงแข บุญศิริ<sup>2</sup>

Anupong Maunchaiya<sup>1\*</sup> and Sangkae Punyasiri<sup>2</sup>

คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย<sup>1,2</sup>

Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration (NIDA),  
Bangkok, Thailand<sup>1,2</sup>

Email: Anupongwan@hotmail.com<sup>1\*</sup>

Received: 2018-08-11

Revised: 2018-12-06

Accepted: 2018-12-07

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด งานวิจัยนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ร้อยละ และทดสอบสมมติฐานผ่านการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีคัดเลือกแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต พบว่าค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ .461

ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการอำรงรักษาบุคลากร มี 4 ตัวแปร คือ ด้านชีวิตการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคม ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านสังคมสัมพันธ์ ในส่วนปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอิทธิพลต่อการอำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต พบว่าค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R<sup>2</sup>) มีค่าเท่ากับ .459 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการอำรงรักษาบุคลากรพบว่า มี 2 ตัวแปร คือ ด้านความก้าวหน้าในเงินเดือน และด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

**คำสำคัญ:** การอำรงรักษาบุคลากร คุณภาพชีวิตการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โรงแรม 4 ดาวในจังหวัดภูเก็ต

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the quality of work life factors influencing employee retention of 4-star hotels in Phuket province, and 2) to study the career development factors influencing employee retention of 4-star hotels in Phuket province. Quantitative research was selected for this research. Samples of research were 4-star hotel staffs in Phuket. There were 400 questionnaires distributed. This research was analyzed by descriptive statistics (percentage) and test hypotheses through multiple regression analysis with stepwise selection.

The results of the study were as follows: In term of quality of work life factors influencing employee retention of 4-star hotels in Phuket province, the predicted coefficient (R<sup>2</sup>) was .461 and there were four variables that influenced the employee retention, namely, Social Integration in the Work Organization; Adequate and fair Compensation; Opportunity to growth and security; and Social relevance of work life. In term of the career coefficient development factors influencing employee retention of 4-star hotels in Phuket province, the predicted (R<sup>2</sup>) was .459 and there were two variables that influenced the employee retention, namely, Advances in salaries, and Opportunities for self-improvement.

**Keywords:** employee retention, quality of work life, career development, 4-star hotels in Phuket province

## บทนำ

จากภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านของจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมได้รับผลประโยชน์จากการให้บริการของห้องพักเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2560 ภาพรวมของห้องพักในโรงแรมทั่วประเทศมีจำนวนทั้งสิ้น 727,167 ห้อง โดยมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 มากถึง 46,140 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 25.66 (Tourism Authority of Thailand, 2017) จากการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมทำให้จำนวนของโรงแรมและห้องพักมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เนื่องจากปัจจุบันมีจำนวนผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้ามาประกอบธุรกิจโรงแรมเป็นจำนวนมาก จากการเติบโตของธุรกิจโรงแรมนี้ ทำให้ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเพิ่มมากขึ้น และส่งผลให้แรงงานที่มีประสบการณ์มีทางเลือกที่จะปฏิบัติงานกับโรงแรมที่ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการลาออกของบุคลากรตามมา ทั้งนี้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องหาแนวทางเพื่อรักษาบุคลากรของตนไว้ (Katekaew, 2014) จากวิกฤตการณ์ของปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจโรงแรมทำให้ในหลายโรงแรมต้องประสบกับปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน จึงเป็นสาเหตุของการแย่งชิงบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่จะเข้ามา

ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจโรงแรมในฝั่งทะเลอันดามัน จากการให้สัมภาษณ์ของนายอิทธิฤทธิ์ กิ่งเล็ก ประธานสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (สทท) และกรรมการผู้จัดการโรงแรมอ่าวนาง ปรีณชวิมล วีส์อร์ท ทีกกล่าวว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังประสบกับปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะภาคธุรกิจโรงแรมที่เป็นปัญหาเรื้อรังมาจนถึงปัจจุบัน จากการสำรวจของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (สทท) พบว่าจำนวนบุคลากรของภาคการท่องเที่ยวและการบริการซึ่งรวมถึงธุรกิจโรงแรมมีอัตราการขาดแคลนบุคลากรปีละไม่ต่ำกว่า 100,000 คน ซึ่งในปี พ.ศ. 2560 - 2561 นี้จะมีแนวโน้มที่มีเพิ่มสูงขึ้น ร้อยละ 10 ต่อปี ซึ่งบุคลากรที่เป็นที่ต้องการอย่างมากของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในฝั่งทะเลอันดามัน จะประกอบไปด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ พนักงานแม่บ้าน พนักงานต้อนรับ พนักงานเสิร์ฟ ช่างไฟ ช่างอิเล็กทรอนิกส์ และช่างซ่อมบำรุง เป็นต้น (Prachachat, 2016) ซึ่งกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ถือว่าเป็นฐานทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของธุรกิจโรงแรม หากเกิดปัญหาหยาบที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของผู้เข้าใช้บริการ เพราะเชื่อว่าคน คือหัวใจหลักของงานบริการ ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งของธุรกิจโรงแรมที่ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงและเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยแรกของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถไป

ย่อมเท่ากับว่าองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าขึ้นไป ในขณะที่เดียวกันกลับต้องลงทุนอีกหลายด้าน เพื่อที่จะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเข้ามาทดแทน ทำให้องค์กรสูญเสียเวลาและผลประโยชน์เป็นอย่างมาก (Lee, Magnini, & Kim, 2011) ดังนั้นบุคลากรเหล่านี้ย่อมเป็นส่วนสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนกระบวนการทำงานและสามารถทำให้โรงแรมไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ได้

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรของโรงแรม โดยจะทำการศึกษาเฉพาะโรงแรมระดับ 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ตเท่านั้น ซึ่งเป็นหนึ่งในจังหวัดที่อยู่ฝั่งทะเลอันดามันและกำลังประสบกับปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เนื่องด้วยโรงแรมระดับ 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ตถือว่ามีจำนวนที่มากที่สุดเมื่อเทียบกับโรงแรมที่อยู่ในจังหวัดของฝั่งทะเลอันดามัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพของการบริหารจัดการในเรื่องการธำรงรักษาบุคลากรของโรงแรม 4 ดาว อาจมีปัจจัยบางอย่างที่จะต้องทำการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของการธำรงรักษาบุคลากร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกรายชื่อของโรงแรมระดับ 4 ดาว ที่จะทำการศึกษา โดยได้คัดเลือกจากโรงแรมที่อยู่ภายใต้การดูแลของสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย (Thai Hotel Association, 2016) ดังนั้นการวิจัยนี้จะทำการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว เพื่อสามารถนำปัจจัยเหล่านี้

มาสร้างเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการของโรงแรมต่อไปได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (quality of work life) และปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (career development) ที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม
2. ขอบเขตด้านประชากร คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 400 กลุ่มตัวอย่าง
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา คือ โรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ เก็บข้อมูลช่วงเดือนเมษายน ถึง เดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2561

### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบ

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

แนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ  
 ดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม  
 ในฝั่งทะเลอันดามัน: กรณีศึกษาโรงแรม 4 ดาว  
 ในจังหวัดภูเก็ต สามารถนำมาตั้งสมมติฐานการ  
 วิจัย ดังนี้

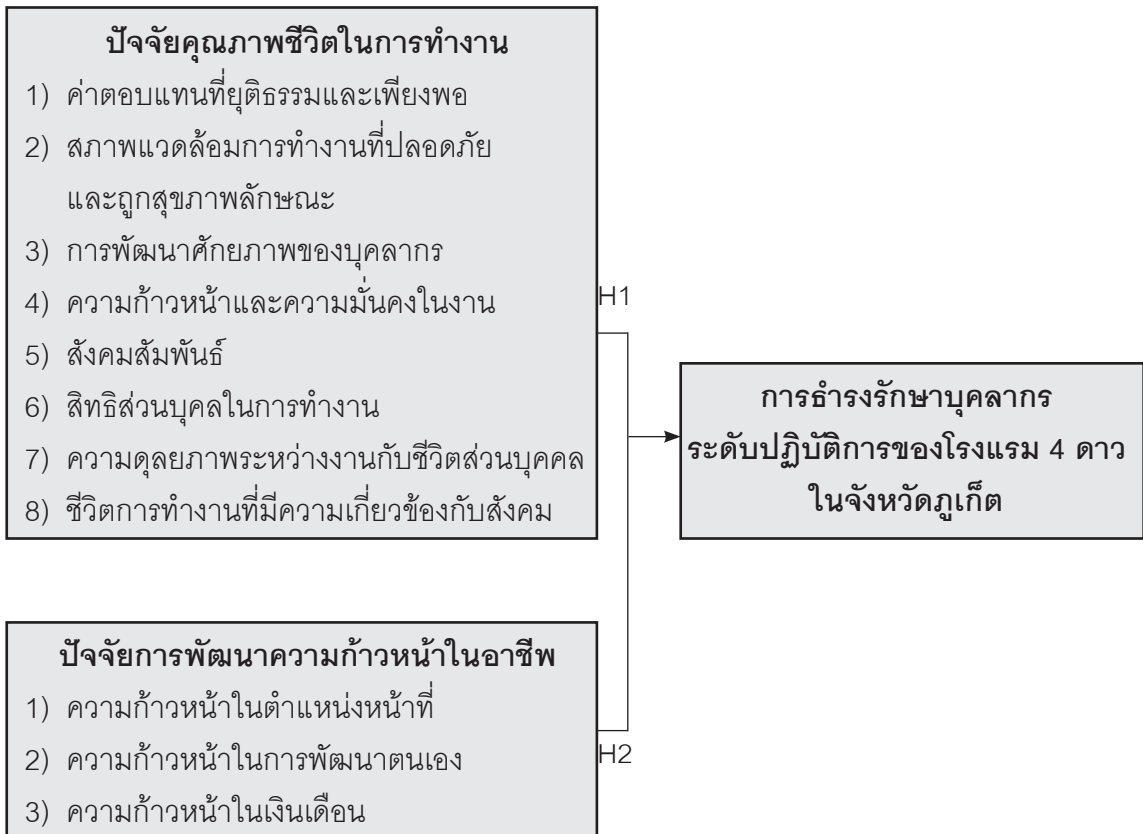
H1: องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรทุกองค์ประกอบมีอิทธิพล  
 เชิงบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติ  
 การของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต

H2: องค์ประกอบการพัฒนาความ  
 ก้าวหน้าในอาชีพทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลเชิง

บวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ  
 ของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดแนวคิดในการศึกษาจาก  
 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล  
 ต่อการดำรงรักษาบุคลากร โดยศึกษาปัจจัย  
 ดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน  
 บุคลากร (quality of work life) 2) ปัจจัยการพัฒนา  
 ความก้าวหน้าในอาชีพ (career development)  
 รูปแบบของกรอบแนวคิดการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรมในฝั่งทะเลอันดามัน: กรณีศึกษาโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูล และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ทั้งหมด 19 โรงแรม ที่เป็นโรงแรมขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยแบ่งขนาดของโรงแรมจากจำนวนห้องพัก (Thai Hotel and Hospitality Management Association, 2014) และโรงแรมทั้งหมดยังเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย (Thai Hotel Association, 2016) ทั้งนี้รายชื่อของโรงแรมผู้วิจัยไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้เนื่องจากทางผู้ประกอบการของโรงแรมไม่อนุญาตให้เปิดเผยรายชื่อต่อสาธารณะ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จะประกอบไปด้วย แผนกงานส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกช่าง และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 400 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และเพื่อให้ข้อมูลมีความแม่นยำ และถูกต้องในการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้การคำนวณโดยใช้สูตรของ W.G.cochran ในกรณีไม่ทราบสัดส่วนของประชากร (Sangpikul, 2013) ซึ่งได้กำหนดค่าระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความผิดพลาดได้ไม่เกิน 5 % หรือ 0.5

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการทำงาน สถานภาพการสมรส อายุการทำงาน และรายได้ (เฉลี่ยต่อเดือน) ประกอบด้วย 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย 40 ข้อ โดยมีความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม อยู่ที่ .965

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพประกอบด้วย 9 ข้อ โดยมีความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม อยู่ที่ .898

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำรงรักษาประกอบด้วย 3 ข้อ โดยมีความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม อยู่ที่ .781 โดยในส่วนที่ 2 ถึง ส่วนที่ 4 มีลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (1 = น้อยที่สุด และ 5 = มากที่สุด)

### 3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยวิธีดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้มีการทดลองแจกจำนวน 30 ชุด เพื่อทำการทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น โดยใช้เกณฑ์ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยมีค่า 0.75 ขึ้นไปแสดงถึงแบบสอบถามนั้นว่ามีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนเมษายน ถึง เดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2561 โดยติดต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเพื่อขออนุญาตเข้าเก็บแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลการวิเคราะห์ สรุปผล อภิปรายผล และเสนอแนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ เพื่อใช้ในการพรรณนาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบวิธีคัดเลือกแบบขั้นตอน ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการรักษานุเคราะห์ระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยจะแสดงข้อมูลเฉพาะตัวที่มีอิทธิพลต่อการรักษานุเคราะห์บุคลากรในตารางเท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05

### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

ของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 400 คน พบว่าลักษณะของกลุ่มประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่จำแนกตามปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ ดังนี้ ส่วนใหญ่เพศที่ตอบแบบสอบถามจะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ซึ่งมีจำนวนถึง 248 คน คิดเป็นร้อยละ 61.7 และมีช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี ซึ่งมีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 โดยสถานภาพการสมรสในด้านโสดจะมีมากที่สุด ซึ่งมีจำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 ถัดมาจะเป็นระดับการศึกษาที่เฉลี่ยต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50 โดยระยะเวลาในการปฏิบัติงานจะอยู่ที่ 1-4 ปี จะมีจำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 ทั้งนี้รายได้ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ที่ 15,001 - 20,000 บาท มีจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 และสุดท้ายคือแผนกที่มีการตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือแผนกต้อนรับมีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3

การนำเสนอผลการศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอิทธิพลต่อการรักษานุเคราะห์บุคลากรของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยและวิเคราะห์ผลตามสมมติฐาน ดังนี้

“สมมติฐานที่ 1 องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรักษานุเคราะห์บุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต”

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ของปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากร

ปัจจัยคุณภาพชีวิต การทำงาน	unstandardized		standardized	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	coefficients		coefficients			
	B	Std. Error	β			
1. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ	.305	.053	.258	5.717	.000*	.461
2. ชีวิตการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคม	.281	.069	.230	4.057	.000*	
3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	.199	.074	.160	2.701	.007*	
4. สังคมสัมพันธ์	.157	.064	.125	2.438	.015*	

หมายเหตุ: dependent variable: การดำรงรักษา, \*p < 0.05

ในผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน จากที่เห็นในตารางที่ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) มีค่าเท่ากับ .461 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ตถึง 46.1 เปอร์เซ็นต์ ถ้าแยกตามตัวแปรจะพบว่า มีเพียง 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากร อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ (p < 0.05) โดยสามารถอธิบายได้ว่า ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอมีอิทธิพลทางบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ตอยู่อันดับสูงสุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอยู่ที่ 25.8 เปอร์เซ็นต์ (β = .258, t = 5.717, p < 0.001) โดยมีค่าไม่ต่างจากด้านชีวิตการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคมที่มีอิทธิพล

ทางบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอยู่ที่ 23 เปอร์เซ็นต์ (β = .230, t = 4.057, p < 0.001) และถัดมาด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอยู่ที่ 16 เปอร์เซ็นต์ (β = .160, t = 2.701, p < 0.001) และสุดท้ายด้านสังคมสัมพันธ์ก็ยังคงมีอิทธิพลทางบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต แต่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลที่น้อยที่สุดของปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งจะมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอยู่ที่ 12.5 เปอร์เซ็นต์ (β = .125, t = 2.438, p < 0.001) โดยในส่วนของตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพล



ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

ต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต มีดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขภาพลักษณะ ด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน ด้านความดุลยภาพระหว่างงานกับชีวิตส่วนบุคคล และด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

โดยสรุปจากสมมติฐานที่ 1 ได้ว่า “องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต” นั้น พบว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานจากทั้งหมด 8 องค์ประกอบมีเพียง 4 องค์ประกอบเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านชีวิตการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคม ด้านความก้าวหน้า

และความมั่นคงในงาน และด้านสังคมสัมพันธ์ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต แต่ที่ว่าด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขภาพลักษณะ ด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน ด้านความดุลยภาพระหว่างงานและชีวิตส่วนบุคคล และด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยตัวแปรเหล่านี้ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกันทางสถิติต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต

ต่อมาเป็นผลการวิเคราะห์ของ “สมมติฐานที่ 2 องค์ประกอบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต”

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากร

ปัจจัยการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพ	unstandardized		standardized	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	coefficients		coefficients			
	B	Std. Error	β			
1. ความก้าวหน้าในเงินเดือน	.500	.047	.475	10.579	.000*	.459
2. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง	.313	.050	.283	6.293	.000*	

หมายเหตุ: dependent variable: การดำรงรักษา, \*p < 0.05

ในผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น จากที่เห็นในตารางที่ 2 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ .459 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ตถึง 45.9 เปอร์เซ็นต์ ถ้าแยกตามแต่ละตัวแปรจะพบว่า มีเพียง 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) โดยสามารถอธิบายได้ว่า ด้านความก้าวหน้าในเงินเดือนมีอิทธิพลทางบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ตอยู่อันดับสูงสุด ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอยู่ที่ 47.5 เปอร์เซ็นต์ ( $\beta = .475$ ,  $t = 10.579$ ,  $p < 0.001$ ) และด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองก็ยังมีอิทธิพลทางบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ตเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอยู่ที่ 28.3 เปอร์เซ็นต์ ( $\beta = .283$ ,  $t = 6.293$ ,  $p < 0.001$ ) ในส่วนของตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

โดยสรุปจากสมมติฐานที่ 2 ได้ว่า “องค์ประกอบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพทุกองค์ประกอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต” พบว่า ปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจากทั้งหมด 3 องค์ประกอบ

มีเพียง 2 องค์ประกอบเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในเงินเดือน และด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต แต่ทว่าด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตัวแปรนี้ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรมในฝั่งทะเลอันดามัน: กรณีศึกษาโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาคุนภาพชีวิตการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ตพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรอยู่ที่ ( $R^2=.459$ ) อภิปรายได้ว่า ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต จะเห็นได้ว่าการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอย่อมที่จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับผลวิจัยของ ปกรณ์ ลิ้มโยธิน (Limyothin, 2012) กล่าวว่า การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

มีความเสมอภาคกันในแต่ละระดับและมีการเพิ่มของอัตราเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับผลงานจะทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกจางานลดน้อยลงและยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อิงอร ตันพันธ์ (Tungphan, 2013) ที่กล่าวว่า หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ จะสามารถทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและจะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร หากพนักงานได้ค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าธุรกิจหรือองค์กรอื่น จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ เกิดการหยุดงาน การร้องทุกข์ และแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า (Edward & Lawler, 1971)

โดยด้านชีวิตการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคม ถือว่าเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลและมีความสำคัญอย่างมากต่อการธำรงรักษาบุคลากร เนื่องจากโรงแรมส่วนใหญ่เป็นโรงแรมเซกซ์ ที่มีเครือข่ายอยู่หลายแห่งและเป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียงอยู่แล้วซึ่งโรงแรมเหล่านี้จะมีส่วนที่รับผิดชอบต่อสังคมและช่วยเหลือสังคมโดยรอบ จึงทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการช่วยเหลือสังคมเหล่านั้น ทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานอยู่กับโรงแรม ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานปฏิบัติงานกับโรงแรมที่มีชื่อเสียง สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตัวพนักงานและทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจกับงานที่ปฏิบัติได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (1943) ที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมและต้องการที่จะได้รับการยอมรับและยกย่อง (esteem needs)

อีกทั้งยังมีความต้องการที่จะประพุดิตินให้เป็นที่ประโยชน์และมีคุณค่าในสังคม ดังนั้นลักษณะงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและสร้างความภูมิใจแก่พนักงานได้นั้นไม่ว่าจะเป็นงานที่ปฏิบัติอยู่นั้น ได้ก่อประโยชน์ต่อสังคม หรืองานที่ปฏิบัติสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานผ่านชื่อเสียงขององค์กร สิ่งนี้ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานกับโรงแรมต่อไปได้นานที่สุดได้

ถัดมาเป็นด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ถ้าพนักงานมีความเชื่อมั่นในชื่อเสียงของบริษัทและในสภาพเศรษฐกิจของธุรกิจโรงแรม ว่ามีความเติบโตเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานรู้สึกเกิดความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติอยู่และยังไม่คิดจะลาออกจางาน สอดคล้องกับปัจจัยค้ำจุนในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1968) ที่ว่าความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร จะส่งผลทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน และในส่วนของด้านสังคมสัมพันธ์ ถือว่าเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากร เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานกับหัวหน้างาน หากเกิดปัญหาในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันย่อมที่จะส่งผลโดยตรงต่อตัวพนักงาน และอาจเป็นสาเหตุของการลาออกได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกรณ์ ลิ้มโยธิน (Limyothin, 2012) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สามารถทำให้พนักงาน

ตัดสินใจลาออก ดังนั้นองค์กรจึงควรที่จะดูแลส่งเสริมพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ตั้งแต่แรกเริ่มเข้าทำงานเพื่อจะสามารถดำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นานต่อไป ซึ่งยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัย Manion (2003) กล่าวว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน โดยพิจารณาจากการปฏิบัติระหว่างกัน การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาในการให้กำลังใจและการชมเชย เมื่อบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จซึ่งสิ่งนี้จะป็นหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สามารถทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานได้ ทั้งนี้หากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรที่มีมากขึ้นด้วย

ผลการศึกษาการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต พบว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรอยู่ที่ ( $R^2=.459$ ) อภิปรายได้ว่า ความก้าวหน้าในเงินเดือนมีอิทธิพลสูงสุดต่อการดำรงรักษาบุคลากร เป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่มีความคาดหวังสูงกับการได้รับการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปี ยิ่งอายุการทำงานที่มากขึ้นย่อมที่จะมีความคาดหวังต่ออัตราเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับทฤษฎี Side-bet

Theory ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นเป็นเพราะว่า บุคคลนั้นได้รับการลงทุนจากสิ่งหนึ่ง จึงทำให้เขาเกิดการสร้างการลงทุนต่อสิ่งนั้น โดยคุณภาพการลงทุนจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไป เช่น บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรมาอย่างยาวนานก็ย่อมที่จะทำให้เกิดการสะสมทรัพย์สินที่ได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้น ไม่ว่าจะในรูปแบบของเงินเดือนหรือสวัสดิการ อีกทั้งการที่บุคคลทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาที่ยาวนานย่อมมีการตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ยากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในระยะเวลาอันสั้น (Becker, 1960) ทั้งนี้ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองยังเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาพนักงานเพราะเชื่อได้ว่าการที่พนักงานได้รับการฝึกฝนเพื่อพัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะในเรื่องของการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ย่อมที่จะส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่งงานหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่พนักงานโรงแรมส่วนใหญ่คาดหวังที่จะได้รับ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Foday (2014) ที่กล่าวว่า พนักงานจะเกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมากเมื่อองค์กรได้สนับสนุนในเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนา เพราะสามารถทำให้พนักงานได้รับการฝึกฝนและพัฒนาตนเองเพื่อที่จะก้าวไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง และจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงแรมได้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน และปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มีองค์ประกอบอยู่หลายด้านที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาพนักงาน เช่น ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านชีวิตการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคม ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านความก้าวหน้าในเงินเดือนและการพัฒนาตนเอง ดังนั้นผู้บริหารของโรงแรมจำเป็นต้องตระหนักถึงองค์ประกอบเหล่านี้ และนำไปจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนา ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานต่อไปอย่างยาวนานได้

2. สามารถนำผลการวิจัยเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อการบริหารจัดการในมิติของการดำรงรักษาพนักงาน ผ่านการสนับสนุนทางการปฏิบัติงานและนโยบายการบริหารงานที่เหมาะสม

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรของโรงแรมเท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงอยากจะเสนอให้การวิจัยครั้งต่อไปเป็นการศึกษาที่เจาะลึกลงไปถึงตัวแปรย่อยของการดำรงรักษาบุคลากร ซึ่งจะมีตัวแปรย่อยด้วยกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการอยู่ปฏิบัติงานจนกว่าเกษียณ ด้านไม่คิดที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นแม้ได้รับค่าตอบแทนที่ดีกว่า และด้านความรู้สึกที่คิดว่าโรงแรมนี้ดีที่สุด เพื่อจะได้ทราบว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาที่เป็นรายด้านได้อย่างชัดเจนต่อไป

2. การศึกษาในเรื่องของการดำรงรักษาพนักงานในองค์กรนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปคือ ควรจะต้องทำการศึกษาโดยการใช้การวิจัยแบบผสม ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการนำการวิจัยคุณภาพมาช่วยในการอธิบายผลของงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## REFERENCES

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal Sociology*, 66(1), 32-42.
- Edward, E. & Lawler, I. (1971). *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. NY: McGrawHill.
- Foday, A. (2014). *Perceived relationship between career development and employee retention at Deloitte Kenya*. Unpublished MBA Thesis. University of Nairobi, Kenya.

- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees. *Harvard Business Review*. 46(1), 53-62.
- Katekaew, A. (2014). Guideline on decreasing staff turnover rate of five stars hotel in Ratchaprasong area, Bangkok. Master of Business Administration Program, Graduate School, Silpakorn University. (in Thai)
- Lee, G., Magnini, V. P. & Kim, B. P. (2011). Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace. *International Journal of Hospitality Management*. 30(1), 22-30.
- Limyothin, P. (2012). Structural equation model of factors influencing the hotel staff in Thailand's intention to quit. Doctor of Philosophy in Management. Faculty of Management Sciences, Princes of Songkla University. (in Thai)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 370-396.
- Manion, J. (2003). Joy at work: creating a positive workplace. *Journal of Nursing Administration*. 33(12), 652-655.
- Prachachat, N. (2016). Andaman hotel starts competing for the labour. Retrieved August 6, 2018, from [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1471240663](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1471240663) (in Thai)
- Sangpikul, A. (2013). Data analysis Interpretation and presentation of research methodology in tourism and hospitality. 1<sup>st</sup> edition. Bangkok: Dhurakij Pundit University. (in Thai)
- Tungphan, I. (2013). Quality of work life of hotel employees in Bangkok. *Kasem Bundit Journal*. 14(2), 1-21. (in Thai)
- Tourism Authority of Thailand. (2017). Number of hotels and rooms in 2015-2017. Retrieved September 12, 2017 from <http://intelligencecenter.tat.or.th:8080/apex/f?p=1:19:0> (in Thai)
- Thai hotel association. (2016). Name list for Thailand hotels standard foundation. Retrieved September 12, 2017, from <http://thaihotels.org/%E0%B9%8Cname-list-for-thailand-hotel-standard-foudation/> (in Thai)
- Thai Hotel and Hospitality Management Association (2014). Classification of hotel type. Retrieved September 12, 2017, from <http://www.thma.or.th/index.php> (in Thai)
- .....