dusit thani college

Vol.13 No.1 January - April 2019
ISBN : 1906 - 070x

dusit thani college JOURNAL

วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี

BEYOND EDUCATION

สารบัญ

บทความวิชาการ	หน้า
The Engagement of Hotels in CSR Program for the Host Community Based on United Nations, Sustainable Development Goals (UN SDG) 2030 Akruthai La	357
รูปแบบปัจจัยการผลิตทางเศรษฐศาสตร์กับอุตสาหกรรมบริการในยุคประเทศไทย 4.0 ศักดา กาญจนวนาวัลย์ และ สยานนท์ สหุนันต์	369
ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงแรม ญาดา ชอบทำดี	380
การจัดกิจกรรมพิเศษสำหรับการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล ธนธร สันติชาติ และ สมบัติ มาขน	389
แนวทางการจัดการความปลอดภัยทางการท่องเที่ยวของอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในฐานะจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปิ่นฤทัย คงทอง และ วีรยา มีสวัสดิกุล	403
Analyzing the Attractiveness of Luxury Spa in Thailand Chakrit Srisakun Watit Intuluck and Phopdech Rattanataworn	415
การใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างตราสินค้าให้มีชีวิตในยุค 4.0 ชีวสิทธิ วีระเมธีกุล ชนัญชิดา แก้วทิพยเนตร์ และ ฉัตรชัย สิริวาณีปกรณ์	427
ความได้เปรียบทางการแข่งขันในงานแสดงสินค้าของเมืองพัทยาในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) อดิเทพ กำแพงเสรี ศักดา กาญจนวนาวัลย์ และ กวินรัศม์ เรืองเอี่ยม	442
การส่งเสริมอาหารไทย 4 ภาค ตามแนวคิดการตลาดเล่าเรื่อง ศรัญญา เนียมฉาย โกสินทร์ ปานแย้ม นราธิป วัฒนภาพ และ ทวีเดช ธวัฒนกุล	459

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงแรม
The Relationship between Employee Engagement and Turnover Intention of Hotel Employees

♦ ญาดา ชอบทำดี
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจักรพงษภูวนารถ
Yada Chopthamdee
Lecturer, Tourism and Hotel Department, Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Tawan-Ok Chakrabongse Bhuvanarth Campus, Email: yada.ch@cpc.ac.th

Received: Jannuary 25, 2018; **Revised:** February 22, 2018; **Accepted:** April 4, 2018

Abstract

This article aims to study 1) review the basic knowledge about employee engagement and turnover intention 2) review the basic knowledge about the hotel 3) to present a conceptual model of relationship between employee engagement and turnover intention. The study was based on relevant literature review to create the concept model of relationship between employee engagement and turnover intention of hotel employees.

Keywords: Hotel Employees Employee Engagement Turnover Intention

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจลาออกของพนักงาน 2) ทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม และ 3) เสนอแบบจำลองแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงแรม โดยใช้วิธีการศึกษาแบบทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบจำลองแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงแรม

คำสำคัญ : พนักงานโรงแรม ความผูกพันของพนักงาน ความตั้งใจลาออก

บทนำ

ธุรกิจที่พักแรมเป็นธุรกิจหนึ่งที่สำคัญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ภาพรวมสถานการณ์ธุรกิจโรงแรมปี 2560 ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งในด้านจำนวนห้องพัก อัตราการเข้าพัก และค่าห้องพักเฉลี่ย โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญมาจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและ

ชาวต่างชาติ รวมทั้งมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล อาทิ การยกเว้นและลดค่าธรรมเนียมวีซ่า รวมทั้งการเป็นเจ้าภาพจัดงานประชุมระดับนานาชาติ (หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคบริการ ธนาคารออมสิน, 2560) สำหรับภาพรวมการลงทุนขยายที่พักแรมโดยผู้ประกอบการขนาดใหญ่จะมีการพัฒนาโครงการในรูปแบบการใช้ประโยชน์แบบผสมผสาน (Mixed Use Development) รวมทั้งเข้าไปลงทุนหรือซื้อกิจการจากผู้ประกอบการรายเดิมในจังหวัดท่องเที่ยวและในพื้นที่การค้าชายแดนและเขตเศรษฐกิจพิเศษมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในทุกระดับต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะด้านราคาและการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด เนื่องจากอุปทานที่พักแรมส่วนเกินยังอยู่ในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามจากปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ น่าจะส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมปี 2561 ยังคงขยายตัว แต่ผู้ประกอบการยังคงต้องเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงจากอุปทานในตลาดที่มีอยู่สูง นอกจากนี้ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กต้องรับมือกับการแข่งขันจากกลุ่มโรงแรมระดับ 4 - 5 ดาวที่หันมาลงทุนในโรงแรมระดับ 3 ดาว เพิ่มขึ้น (หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคบริการ ธนาคารออมสิน, 2560)

ในขณะที่ธุรกิจที่พักแรมมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานกลับเพิ่มสูงขึ้น (วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, 2548) ส่งผลให้องค์การไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เพียงพอและตรงตามความต้องการได้ อีกทั้งการรับพนักงานใหม่มีต้นทุนสูงกว่าการรักษาพนักงานเก่า ได้แก่ ต้นทุนที่เกิดจากการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และต้นทุนค่าเสียโอกาส เป็นต้น องค์การต่าง ๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานเชิงรุกมากขึ้นเนื่องจากมีต้นทุนต่ำกว่า ใช้ระยะเวลาน้อยกว่า งานภายในองค์การยังสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่พนักงานเก่าที่มีความรู้ความชำนาญระดับหนึ่งแล้ว สามารถทำได้ง่ายกว่าการรับพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์หรือไม่มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน (วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, 2548) จากปัญหาพนักงานโรงแรมมีอัตราการเข้า - ออกสูง ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ พยายามหาวิธีการรักษาพนักงานในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนและพัฒนาจนมีความรู้ ความชำนาญ เพราะหากองค์การสูญเสียพนักงานเหล่านี้ก็เสมือนว่าได้สูญเสียสินทรัพย์ที่มีค่าไป องค์การต่างๆ จึงได้นำแนวคิดการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการดูแลรักษาพนักงานเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การ และกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นสร้างผลปฏิบัติงานให้องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในแนวคิดที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันคือ แนวคิดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) (Endres and Mancheno-Smoak, 2008)

จากการทบทวนวรรณกรรมส่วนใหญ่ยังไม่สามารถหาผลสรุปที่แน่ชัดได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานที่มีต่องานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การเป็นอย่างไร และเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่องานแล้วจะตั้งใจทำงานอยู่กับองค์การต่อไปหรือไม่ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะทำให้แนวคิดความผูกพันของพนักงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจที่พักแรมในการนำไปปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การต่อไป

ความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงานเริ่มถูกกล่าวถึงเมื่อกลางคริสต์ศักราช 1990 (McBain, 2006) เนื่องจากบริษัทที่ปรึกษาองค์การทั้งหลายพบกับอุปสรรคจากการวัดความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ที่ไม่สามารถบ่งบอกถึงผลกระทบที่ตามมาได้ว่า เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจแล้วจะเกิดผลดีกับองค์การอย่างไรบ้าง เนื่องจากมีผลการวิจัยหลายชิ้นได้ยืนยันว่าแม้พนักงานจะมีความพึงพอใจต่อองค์การสูง แต่ก็ยังไม่มีผลพิสูจน์ว่าพนักงานจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ไม่ว่าพนักงานจะพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อองค์การ อัตราการลาออกของพนักงานรวมไปถึงผลิตภาพขององค์การยังคงอยู่ในระดับเดิม และผลประกอบการขององค์การก็ไม่ได้รับการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด ดังนั้นองค์การที่ปรึกษาจึงริเริ่มหาแนวทาง และแสวงหาแนวคิดใหม่เพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงาน และวัดถึงผลกระทบที่เกี่ยวเนื่องไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การ จึงทำให้เกิดแนวคิดความผูกพันของพนักงานขึ้นมา (Macey and Schneider, 2008)

ความผูกพันของพนักงาน

Kahn (1990, p.694) ให้ความหมายว่า เป็นการที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ พนักงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับ และจะแสดงถึงความรู้สึกนั้นออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม (Behavior) การรู้คิด (Cognitive) และอารมณ์ (Emotional) ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน สอดคล้องกับ Gallup (2008) ให้ความหมายว่า เป็นการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับ Towers Perrin (2003) ที่ได้ให้ความหมายว่า เป็นเสมือนความเต็มใจ และความสามารถของพนักงานที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จผ่านการปฏิบัติงานล่วงเวลา การใช้ความสามารถ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ส่วน Institute for Employment Studies [IES] (2004) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันเป็นเสมือนทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์การ และต่อค่านิยมขององค์การ การสร้างความผูกพันให้เกิดกับพนักงานเป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยที่องค์การเองมีหน้าที่พัฒนา และเอาใจใส่ในการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์สองทางคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้จ้าง และ

แนวคิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่องานถูกพัฒนามาจากกรอบแนวคิดความรู้สึกหมดไฟ (Burnout) (Rhenen, Schaufeli, and Taris, 2008) ซึ่งเกิดจากสภาวะการทำงานโดยรวมก่อให้เกิดความเครียดกับบุคคลนั้น โดยลักษณะบุคคลที่หมดไฟคือเป็นบุคคลที่เคยแสดงออกถึงความขยันขันแข็ง และความรับผิดชอบในหน้าที่มาก่อน เป็นบุคคลที่เคยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน พยายามปรับปรุงพัฒนางานและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ แต่แล้ววันหนึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกก็เริ่มถดถอยลง กลายเป็นว่าบุคคลนั้นเริ่มทำงานอย่างมีความสุข Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานที่มีต่องานว่า เป็นสภาวะที่พนักงานมีพลังใจในการทำงาน อยากทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องอยู่

กับงาน และพนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ Schaufeil and Bakker's (2004) ที่ได้ให้ความหมายความว่า เป็นสภาวะภายในจิตใจ ความรู้สึกเชิงบวก ความรู้สึกพึงพอใจ พนักงานรู้สึกว่าตนมีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งมีลักษณะคือ มีความกระตือรือร้น (Vigor) เต็มใจอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) และการรู้สึกว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Absorption) และสอดคล้องกับ Burke, Koyuncu, Jing, and Fiksenbaum (2009) ได้ให้ความหมายว่า พนักงานที่รู้สึกผูกพันต่องานจะมีความกระตือรือร้น มีความคิดเชิงบวกกับงานที่ทำ และรู้สึกว่าตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Wefald (2008) ให้ความหมายว่า เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดด้านจิตวิทยา ที่ต้องการวัดระดับความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออกต่องาน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ และช่วยเหลือองค์การในทุกด้าน เพื่อความสำเร็จขององค์การ และจากคำนิยามความผูกพันของพนักงานที่ยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่องของทัศนคติ อารมณ์ หรือ พฤติกรรม ส่งผลให้การศึกษาเรื่องความผูกพันกลายเป็นเรื่องที่ทำความเข้าใจได้ค่อนข้างยาก แต่หากมีการกำหนดขอบเขตที่ความผูกพันของพนักงานแยกย่อยลงไปให้มีความเฉพาะมากยิ่งขึ้น ก็จะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจแนวคิดความผูกพันได้ง่ายขึ้น กล่าวคือ พนักงานจะมีความพึงพอใจต่องาน ใช้เวลาส่วนใหญ่ทุ่มเทไปกับการปฏิบัติงาน และตระหนักว่างานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตนเอง

ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ

Kahn (1990) ให้ความหมายว่า เป็นการที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ พนักงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับ และจะแสดงถึงความรู้สึกนั้นออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม (Behavior) การรู้คิด (Cognitive) และอารมณ์ (Emotional) ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน ส่วน Rothbard (2001) ได้ให้ความหมายความผูกพันว่าเป็นสิ่งที่เกิดมาจากภายในจิตใจ แต่มักส่งผลไปถึงสภาวะที่เกี่ยวข้องกับ 2 องค์ประกอบคือ ความตั้งใจที่จะทำ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สอดคล้องกับ Hewitt Associates (2004) พนักงานที่เกิดความผูกพันมีลักษณะคือ พนักงานจะมีการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ และเกิดความรู้สึกเหมือนว่าตนเป็นเจ้าขององค์การ เพื่อให้องค์การเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีความสามารถในการแข่งขัน ช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงผลลัพธ์องค์การ และสามารถอยู่ได้อย่างยืน และสอดคล้องกับ Macey and Schneider (2006) ได้นิยามถึงความผูกพันว่าเป็นสิ่งที่ผสมผสานกับระหว่างพันธะสัญญา (Commitment) ความจงรักภักดี (Loyalty) ผลิตภาพ (Productivity) และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (Ownership) ส่วน Robinson, Perryman, and Hayday (2004) นิยามความผูกพันของพนักงานว่าเป็นเสมือนทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์การ และต่อค่านิยมขององค์การ สอดคล้องกับ Vance (2006) กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานไว้ว่า หมายถึง การที่พนักงานพึงพอใจในงานของตน และรู้สึกภาคภูมิใจในตัวผู้จ้าง ภายใต้ขอบเขตที่ว่า พนักงานรู้สึกมีความสุข และเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ รวมไปถึงผู้จ้างรับรู้ถึงคุณค่าของงานที่พนักงานได้ส่งมอบให้ การที่พนักงานเกิดความผูกพัน พนักงานจะมีความทุ่มเทให้กับองค์การ

อย่างเต็มที่ และส่งมอบงานที่มีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้นคือ พนักงานรู้สึกถึงความผูกพัน และตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การไปอย่างยืนยาว

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การคือการที่พนักงานมีความรู้สึกถึงการมีพันธะสัญญาต่อองค์การ มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ยินดีที่จะช่วยเหลือองค์การในทุกด้าน และมีความตั้งใจอยู่กับองค์การ เห็นได้ว่าความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การจะกล่าวถึงทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยมิได้มุ่งไปที่บทบาทหน้าที่หรือความพึงพอใจในเนื้องานที่ได้รับมอบหมาย

ความตั้งใจลาออกของพนักงาน

Mowday (1981) อธิบายว่าความตั้งใจลาออกจากองค์การของพนักงานสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมได้ 3 ลักษณะดังนี้

1) พฤติกรรมการลาออกโดยตรง ลักษณะคือ หากพนักงานเกิดความรู้สึกต้องการลาออก จะตัดสินใจลาออกทันที แม้จะยังไม่มีทางเลือกอื่นรองรับ

2) พฤติกรรมค้นหาทางเลือก ลักษณะคือ เมื่อพนักงานมีความตั้งใจลาออก พนักงานจะพยายามหาทางเลือกอื่นมารองรับ เพื่อจะได้ไม่กลายเป็นผู้ว่างงานหลังจากลาออกไปแล้ว แต่โอกาสที่จะค้นหางานนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะบุคคลที่แตกต่างกันไป เช่น อายุ เพศ อาชีพ เป็นต้น รวมทั้งขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย

3) พฤติกรรมด้านอื่น ๆ ลักษณะคือ เมื่อพนักงานทราบว่าไม่มีทางเลือกตามที่ต้องการหรือมีทางเลือกน้อย พนักงานจะยังไม่ลาออกจากองค์การทันที แต่จะแสดงพฤติกรรมอื่น เช่น ขาดงาน ทำงานแบบเฉื่อยชา ใช้กลไกป้องกันตนเอง เป็นต้น เพื่อลดความวิตกกังวลและความอึดอัดใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์การได้

International Survey Research [ISR] (2000) กล่าวถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานลาออกจากองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนที่เกิดขึ้นทางอ้อม และต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยตรง อันได้แก่

1) ต้นทุนจากการบริหารจัดการ และต้นทุนที่จ่ายให้กับพนักงานที่พนักงานออกไปจากองค์การ
2) ต้นที่ทุนจากการจ้างพนักงานชั่วคราวมาแทนที่
3) ต้นทุนที่เกิดจากการสรรหา และคัดเลือกพนักงานใหม่
4) การเสียขวัญ และกำลังใจของพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป
5) สูญเสียความเป็นไปได้ที่พนักงานที่ลาออกไป จะเป็นผู้ที่มีศักยภาพ
6) สูญเสียการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี วิธีการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าความตั้งใจลาออกจากองค์การหมายถึง กระบวนการในขั้นตอนการตัดสินใจของพนักงานว่าจะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การหรือลาออกจากองค์การ โดยการตัดสินใจลาออกนั้นจะเกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง ซึ่งการลาออกของพนักงานจะส่งผลดีต่อองค์การเมื่อพนักงานที่ลาออก

ไปนั้นไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และในทางตรงข้ามหากเป็นพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานก็จะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การได้เช่นกัน

การบริหารงานโรงแรม

คณะกรรมการบริหาร (Board of Director) เป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากผู้ถือหุ้นของกิจการ โดยคณะกรรมการบริหารนี้มีหน้าที่ เพื่อกำหนดนโยบายของการบริหารงานโรงแรมเพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงแรมเป็นไปอย่าง คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถตรวจสอบและแก้ไขในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) บุคคลที่ได้รับคัดเลือกมาจากคณะกรรมการบริหาร ให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ซึ่งบุคคลดังกล่าวอาจเป็นหนึ่งในคณะกรรมการบริหารหรือเป็นบุคคลภายนอก ที่คณะกรรมการบริหารเชิญมาดำรงตำแหน่งให้ เงินเดือนเป็นค่าตอนแทน เพราะคนที่จะเป็นได้ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ โดยหน้าที่และรับผิดชอบของผู้จัดการทั่วไปคือ กำหนดเป้าหมาย (Targeting) วางแผนการดำเนินงาน (Planning) มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องและเหมาะสม (Assigning) สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีภายในโรงแรม (Communication) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงแรม (Evaluation & improvement) จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในโรงแรม (Training)

ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (Assistant General Management) คัดเลือกจากกรรมการบริหารหรือจากบุคคลภายนอกกลุ่มบริหาร เพราะผู้ช่วยผู้จัดการจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโรงแรมเช่นเดียวผู้จัดการทั่วไป แต่ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงแรมนั้นอาจจะน้อยกว่าผู้จัดการทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการทั่วไป สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงแรม ตรวจสอบผลการปฏิบัติของฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน จัดองค์กรกิจการโรงแรม

ผู้จัดการประจำฝ่ายต่าง ๆ (Resident Manager) เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานในระดับฝ่าย มีหน้าที่รับผิดชอบในทรัพย์สินของฝ่าย ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานภายในฝ่ายของตนอย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษากับพนักงานภายในฝ่าย รายงานผลการปฏิบัติของฝ่ายที่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา

ลักษณะพิเศษของงานโรงแรม

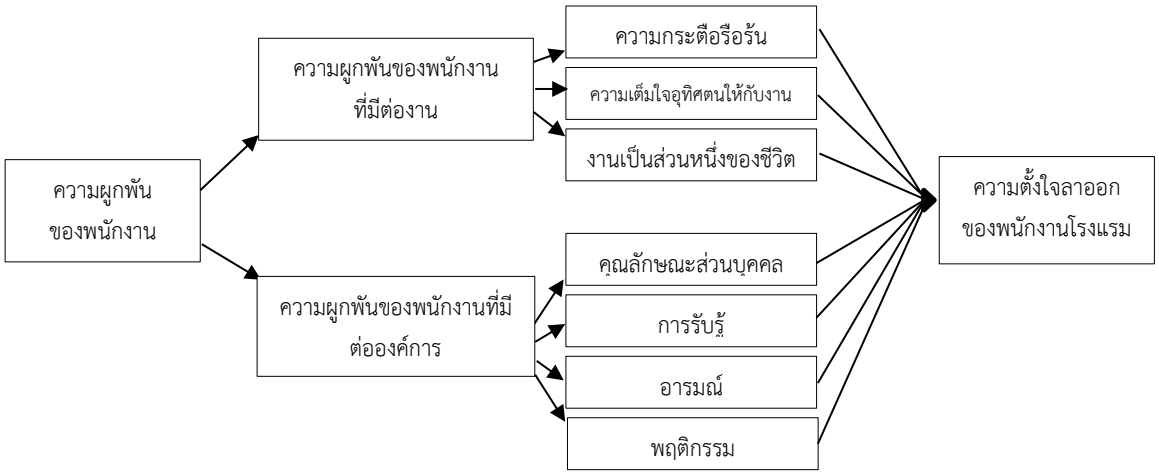
งานโรงแรมเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและข้อห้าม ดังนี้

1. งานโรงแรมเป็นงานลักษณะทีมเวิร์ค (Hotel work is teamwork)
2. ทำงานไม่เป็นเวลา (Unusual, working hour)
3. มีความกดดันในการทำงาน (Pressure of work)
4. การสื่อสารสำคัญที่สุด (Communication is vitally Important)

5. ทำงานกับคนหลากหลายประเภท (Dealing with all sorts of people)
6. ต้องเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ไม่คาดคิด (Prepared for unexpected problem)
7. มีความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy is the answer)
8. มีค่าตอบแทนพิเศษจากลูกค้า (Instant Compensation)
9. บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยชีวิตชีวาและอบอุ่น (Full of life & warmth)
10. ลักษณะงานเป็นงานบริการ (Service type of work)
11. ได้รับเซอร์วิสชาร์จ เป็นรายได้ที่มาจากค่าบริการ ประมาณ 10 % ของรายได้จากลูกค้า
12. ข้อห้ามสำหรับพนักงานโรงแรมมีมากกว่างานอื่นๆ (More Prohibitive staff regulation)

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงแรม

จากการศึกษาแบบทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงแรมที่นำไปใช้ในการวิจัยในอนาคตได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความตั้งใจลาออกของพนักงานโรงแรม
ที่มา : ญาดา ชอบทำดี (2561)

ข้อเสนอแนะ

จากรูปแบบแนวคิดดังกล่าวองค์การสามารถนำมาวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรดังต่อไปนี้

1. องค์การควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ช่วยก่อให้เกิดความผูกพันต่องาน การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่องานเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นแรงหนุนให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดการเกิดความตั้งใจลาออกจากงานได้
2. องค์การควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ช่วยก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ ถือว่ามีความสำคัญต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานค่อนข้างมาก ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ

References

Avraham, Eli & Ketter, Eran (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis.* Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations. Great Britain: Elsevier Inc.

Burke, R. J., Koyuncu, M., Jing, W., and Fiksenbaum, L. (2009). *Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences*. Tourism Review. 64(3): 4-18.

Economic Service Sector Analysis Unit, The economic sector. (2017). *Hotel Business*. Bangkok: Government Saving Bank.

Endres, G. M., and Mancheno-Smoak, L. (2008). *The human resource craze: human performance improvement and employee engagement*. Organization Development Journal. 26(1): 69-78.

Hewitt Associates LLC. (2004). *Research Brief: employee engagement higher at double digit growth companies*. Retrieved November 25, 2017, from www.hewitt.com.

Institute for Employment Studies [IES]. (2004). *Employee Engagement*. Retrieved November 25, 2017. from http://www.employment studies.co.uk/news/129theme. php.

International Survey Research [ISR]. (2000). *Engagement.* Retrieved November 25, 2017. from www.isrsurveys.com.

Kahn, W. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.* Academic of Management Journal. 33(4): 692-724.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2006). *Employee experiences and customer satisfaction: Toward a frame-work for survey design with a focus on service climate. In A. I. Kraut (Ed.).* Getting action from organizational surveys. San Francisco: Jossey-Bass.

Macey, W. H., and Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement*. Industrial and Organizational Psychology. 1(2008): 3-30.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., and Young, C. Y. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage.* Singapore: Ho Printing Singapore.

Maslach C, Schaufeli WB., Leiter MP. (2001). *Job Burnout*. Annual Review of Psychology, 52, 416.

McBain, R. (2006). *Employee engagement – the emergence of a new construct?.* Henley Manager Update. 17(4): 21-32.

Ministerial Regulations. (2004). *Hotel Business Act.* Bangkok: Ministry of Interior.

Mowday, R. T. (1981). *Viewing turnover from the perspective of those who remain: The relationship of job attitudes to attributions of causes of turnover*. Journal of Applied Psychology. 66(1): 120-123.

Porter, L. W., Lawler, E. E., and Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organization (4th ed.).* New York: McGraw-Hill.

Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408.* Institute for Employment Studies, UK.

Rothbard, N. P. (2001). *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*. Administrative Science Quarterly, 46, 655-684.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior,25, 293-315.

Schaufeli, W.B., Taris, T. W., and Rhenen, W. (2008). *Workaholism, burnout and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being*? Applied Psychology: An International Review, 57, 173-203.

The Gallup Organization. (2008). *Employee Engagement*. Gallup's Research-Based Approach. Retrieved November 25, 2017. From http://gmj.gallup.com/content/ 126173/Bolster Employees-Confidence.aspx.

Towers, P. (2003). *Towers Perrin Announces Launch of Executive Compensation Resources–ECR*-. Retrieved November 25, 2017. from http://www.allbusiness.com. insurance/Propertycasualty-insurance-commercial-lines/5172931-1.html.

Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment; A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. VA: SHRM Foundation.

Wiroj Lakkhanaadisorn. (2005). *Brain Based Learning.* Bangkok: SE-ED.

Yada Chopthamdee, Doctoral Degree in Management, Lecturer, Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Tawan-Ok, Chakrabongse Bhuvanarth Campus.