

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไป
ในอำเภอเมืองจังหวัดอุดรธานี

FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PERSONNEL IN 3-STAR
HOTELS AND ABOVE IN MUANG DISTRICT, UDON THANI PROVINCE

ณัฐกานต์ รุ่งเรือง¹ ปรัชญา อุดมผล¹ โชติกา นาคประสูตร¹ และ ชีระพล คุณบุราณ¹

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Nattagant Rungruang¹ Parichaya Udampol¹ Chotika Nakprasut¹ and Teerapol Khoonburan¹

¹Faculty of Management Science, Udon Thani Rajbhat University

(Received: October 30, 2025; Revised: December 24, 2025; Accepted: December 29, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยด้านบุคคล บทบาทในองค์กร ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กร รางวัลและสวัสดิการ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงแรม จังหวัดอุดรธานี 3 ดาวขึ้นไป ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ระหว่างเดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม 2568 จำนวน 150 คน สุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติพรรณนา และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยคัดเลือกตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าไปในสมการถดถอยพร้อมกัน ผลการวิจัยพบว่า

1) โดยภาพรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน รองลงมาคือ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงอารมณ์ ตามลำดับ

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล รางวัลและสวัสดิการ และภาวะผู้นำ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด คือ รางวัลและสวัสดิการ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านบุคคล ตามลำดับ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาระบบรางวัลและสวัสดิการของโรงแรม การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการทำความเข้าใจลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม

คำสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กร, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน, โรงแรม

ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) examine personal factors, organizational roles, workplace relationships, organizational culture, rewards and welfare, leadership, and organizational commitment; and 2) investigate the factors influencing the organizational commitment of hotel employees working in three-star hotels located in Mueang District, Udon Thani Province. The sample consisted of 150 employees working in three-star hotels and above within Mueang District, Udon Thani Province, collected between May and July 2025. Cluster

random sampling was employed. The research instrument used for data collection was a five-point Likert scale questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis with enter model. The research findings revealed that:

1) Overall, hotel employees demonstrated a high level of organizational commitment. Considering each dimension of commitment, all aspects were at a high level. The highest mean score was found in normative commitment, followed by continuance commitment and affective commitment, respectively.

2) The factors that had a statistically significant influence on organizational commitment were personal factors, rewards and welfare, and leadership. Among these, rewards and welfare exerted the strongest influence, followed by leadership and personal factors, respectively.

The findings suggest that enhancing the hotel's reward and welfare system, strengthening effective leadership, and understanding employees' personal characteristics are key strategies for improving organizational commitment among hotel employees.

Keyword Organizational Commitment, Factors Influencing Commitment, Hotel

บทนำ

การท่องเที่ยวถือเป็นกลไกสำคัญที่มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการหมุนเวียนของรายได้ในระบบเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ครอบคลุมตั้งแต่ภาคธุรกิจ โรงแรม ร้านอาหาร การคมนาคมขนส่ง ไปจนถึงการค้าปลีกและบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน อีกทั้งยังมีส่วนสำคัญในการสร้างงาน สร้างรายได้ และกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจสู่ชุมชนท้องถิ่นอย่างทั่วถึง จากข้อมูลของหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวพบว่า ในช่วงเดือนมกราคมถึงมีนาคม พ.ศ. 2568 ตลาดการท่องเที่ยวภายในประเทศ มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยรวมทั้งสิ้น 50.10 ล้านคน-ครั้ง เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3 จากช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2567 และก่อให้เกิดรายได้จากการท่องเที่ยวจำนวน 269,869 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (กองกฤษฎีการตลาด, 2568) ตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งและศักยภาพของตลาดการท่องเที่ยวภายในประเทศที่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน แม้จะอยู่ท่ามกลางสถานะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน

อย่างไรก็ตามความเข้มแข็งและศักยภาพของตลาดการท่องเที่ยวนั้น ขึ้นอยู่กับธุรกิจสำคัญคือธุรกิจโรงแรม ดังที่มาลิณี สนธิมูล และอิทธิกร ชำเดช (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวและถือเป็นส่วนประกอบสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยธุรกิจโรงแรมนั้นถือเป็นธุรกิจหลักที่ช่วยส่งเสริมให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมยังทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงนักท่องเที่ยวกับกิจกรรมอื่น ๆ ในพื้นที่ เช่น ร้านอาหาร แหล่งท่องเที่ยว การเดินทาง และสินค้าท้องถิ่น ทำให้เกิดการกระจายรายได้จากการท่องเที่ยวไปสู่ชุมชนโดยรอบ ช่วยทำให้เกิดการจ้างงานและกระตุ้นเศรษฐกิจท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง โดยยืนยันได้จากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในปี 2566 ซึ่งพบว่าธุรกิจโรงแรมของไทยมีมูลค่าการตลาดราว 310,418 ล้านบาท โดยมีจำนวนผู้ประกอบการทั้งสิ้น 11,043 ราย ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กจำนวน 10,135 ราย คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 91.8 ของจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด แต่ครองส่วนแบ่งตลาดเพียง 15.4% ขณะที่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีจำนวน 208 ราย

ครองส่วนแบ่งตลาดถึง 57.3% ส่วนที่เหลือเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางจำนวน 700 ราย ครองส่วนแบ่งตลาด 27.3% (เชียวชาญ ศรีชัยยา, 2568)

ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่ธุรกิจโรงแรมต้องประสบเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ คือ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และปัญหาการลาออกกลางคันของพนักงานโรงแรม ซึ่งอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Turnover Rate) ถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนถึงเสถียรภาพและประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ จากสถิติพบว่าโดยเฉลี่ยแล้วในแต่ละปี บริษัททั่วไปรวมถึงธุรกิจโรงแรมจะมีอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ที่ประมาณ 18% ซึ่งในจำนวนนี้ประมาณ 6% มาจากการเลิกจ้างหรือการลดกำลังคน และอีก 13% เป็นการลาออกโดยสมัครใจของพนักงานเอง อัตราการลาออกโดยสมัครใจนี้ถือเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดต่อความสามารถขององค์กรในการรักษานักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานที่ลาออกเป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยการลาออกอยู่ที่ 3% ต่อปี (Hotelsup, 2566) และสำหรับธุรกิจโรงแรมนั้น ถือเป็นธุรกิจที่มีโครงสร้างงานซับซ้อนและต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายต้อนรับ ฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายช่างเทคนิค หรือฝ่ายบริหาร ทุกตำแหน่งล้วนมีบทบาทสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการบริการ หากบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งทำงานอย่างไร้ประสิทธิภาพ หรือขาดหายไปย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากบุคลากรทุกคนถือเป็นฟันเฟืองสำคัญของการดำเนินงานในโรงแรม

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นแนวทางสำคัญในการแก้ไขปัญหาการลาออกกลางคันของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีความรู้สึกภักดี เห็นคุณค่าของตนในองค์กร และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน ลดความต้องการลาออก และสร้างเสถียรภาพให้กับทีมงานโดยรวม นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน พัฒนาบรรยากาศการทำงานที่ดี และกระตุ้นให้พนักงานร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลลัพธ์ที่ตามมาคือประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น คุณภาพการให้บริการที่ได้มาตรฐาน และภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมในสายตาลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Meyer & Allen, 1991) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนั้น เป็นผลมาจากหลายปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกผูกพันทั้งทางอารมณ์ บรรทัดฐาน และความต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านบุคคล เช่น อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัวและบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลต่อระดับความมั่นคงทางอารมณ์และความรับผิดชอบ (Meyer & Allen, 1991) 2) บทบาทในองค์กร ความชัดเจนของหน้าที่และการยอมรับในผลงานช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและเกิดความผูกพันเชิงอารมณ์ (Kahn, 1990) 3) ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและลดความเครียด (Eisenberger et al., 1986) 4) วัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเปิดกว้างทางความคิด ช่วยให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร (Schein, 1992) 5) รางวัลและสวัสดิการที่เป็นธรรมและครอบคลุม ช่วยสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และลดแนวโน้มการลาออก (Deci & Ryan, 1985) และ 6) ภาวะผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ เอาใจใส่ และสร้างแรงบันดาลใจ ช่วยเสริมความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Bass, 1985)

จากความสำคัญและความเป็นมาของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคม ทั้งในระดับประเทศและระดับพื้นที่ โดยเฉพาะจังหวัดอุดรธานีซึ่งมีศักยภาพสูงในการดึงดูดนักท่องเที่ยวและเกิดการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรและความ

ผู้กฟนต่องค์กรของพนักงานเป็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยที่ได้ถือเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงแรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยพัฒนาศักยภาพบุคลากร ลดอัตราการลาออก เพิ่มคุณภาพการบริการ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดอุดรธานีอย่างมั่นคงและยั่งยืน ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคคล บทบาทในองค์กร ความสัมพันธ์ในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร รางวัลและสวัสดิการ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่องค์กรของพนักงานในโรงแรม จังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องค์กรของพนักงานในโรงแรม จังหวัดอุดรธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ระหว่างเดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม 2568 ซึ่งไม่สามารถกำหนดขนาดได้อย่างแน่นอน

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ระหว่างเดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม 2568 ได้แก่ โรงแรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1. Amman Unique Hotel 2. Banbua Grand Udon 3. Civilize Hotel 4. Veethara Boutique Hotel 5. Paradise Hotel Udon Thani 6. The Pannarai Hotel และ 7. The White Hotel จำนวนทั้งสิ้น 150 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างเพื่อประมาณค่าเฉลี่ยประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% มีความคลาดเคลื่อน 0.05 และประมาณความแปรปรวนประชากรด้วยความแปรปรวนตัวอย่างมีค่าเท่ากับ 0.0976 ซึ่งคำนวณได้จากข้อมูลที่มาจากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) โดยกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้โรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดอุดรธานี ทุกโรงแรมเป็นหน่วยการสุ่ม สุ่มโรงแรมมา 7 โรงแรมด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้โรงแรมที่มีรายชื่อ ดังต่อไปนี้ 1. Amman Unique Hotel 2. Banbua Grand Udon 3. Civilize Hotel 4. Veethara Boutique Hotel 5. Paradise Hotel Udon Thani 6. The Pannarai Hotel และ 7. The White Hotel

ขั้นที่ 2 ให้พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละโรงแรมที่สุ่มได้จากขั้นที่ 1 เป็นหน่วยการสุ่ม สุ่มพนักงานมา ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างง่าย (Simple stratify random sampling) โดยให้โรงแรมเป็นชั้นภูมิ และแต่ละชั้นภูมิสุ่มมาอย่างมาเท่ากันคือ โรงแรมละ ประมาณ 21 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องค์กร ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่องค์กร โดยแบบสอบถามส่วนที่ 1 มีลักษณะคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบสอบถามส่วนที่ 2-3 มีลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยมีขั้นตอนของการสร้างและพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล บทบาทในองค์กร ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กร รางวัลและสวัสดิการ และภาวะผู้นำ จากนั้นกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะสำหรับตัวแปรดังกล่าว

ขั้นที่ 2 ร่างข้อคำถามตามนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดขึ้น

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พบว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงรายข้อซึ่งวัดด้วยค่า IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0

ขั้นที่ 4 หาคุณภาพของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง คือ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงแรมเจริญโฮเทล ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2568 จำนวน 40 คน พบว่าแบบสอบถามในส่วน 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง 0.378 - 0.94 และมีค่าความเที่ยงซึ่งวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient) เท่ากับ 0.986 และแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง 0.62 - 0.885 และมีค่าความเที่ยงซึ่งวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.97

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแบบสอบถามแล้วทำเป็นฉบับจริงเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างเดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม 2568 จนกระทั่งครบ 150 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ด้วยสถิติพื้นฐาน คือ ความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคล บทบาทในองค์กร ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กร รางวัลและสวัสดิการ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร ด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วยสถิติอนุมาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการคัดเลือกตัวแปรอิสระเข้าไปในสมการพร้อมกัน (Enter model)

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.7 มีอายุอยู่ระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็น ร้อยละ 52 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.3 สังกัดแผนอาหารและเครื่องดื่ม แผนกต้อนรับ และแผนกแม่บ้าน ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 26.7 23.3 และ 20.7 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานคิดเป็นร้อยละ 83.3 ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (150 คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	47	31.3
2. หญิง	103	68.7
อายุ		
1. น้อยกว่า 20 ปี	7	4.7
2. 20 – 30 ปี	78	52
3. 31 - 40 ปี	45	30
4. มากกว่า 40 ปี	20	13.3
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	60	40
2. ปริญญาตรี	90	60
ประสบการณ์		
1. ต่ำกว่า 1 ปี	21	14
2. 1-2 ปี	56	37.3
3. 3-5 ปี	41	27.3
4. มากกว่า 5 ปี	32	21.3
แผนก		
1. แผนกต้อนรับ	35	23.3
2. แผนกแม่บ้าน	31	20.7
3. แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	40	26.7
4. แผนกครัว	10	6.7
5. แผนกการตลาด/ประชาสัมพันธ์	11	7.3
6. แผนกการเงิน/บัญชี	9	6.0
7. อื่น ๆ	14	9.5
ตำแหน่ง		
1. พนักงาน	125	83.3
2. หัวหน้างาน	22	4.7
3. ผู้จัดการ	3	2

2. โดยภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 4.481 เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นปัจจัยด้านบทบาทในองค์กรที่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บทบาทในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.565 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.495 และ 4.495 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
ปัจจัยด้านบุคคล	4.494	.598	มาก
บทบาทในองค์กร	4.565	.555	มากที่สุด
ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน	4.485	.621	มาก
วัฒนธรรมองค์กร	4.495	.669	มาก
รางวัลและสวัสดิการ	4.423	.785	มาก
ภาวะผู้นำ	4.477	.714	มาก
ภาพรวม	4.481	.617	มาก

3. โดยภาพรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย 4.128 เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้านพบว่า ความผูกพันทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ย 4.233 รองลงมาคือ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.222 และ 3.947 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพัน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
ความผูกพันเชิงอารมณ์	3.947	1.118	มาก
ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง	4.222	.927	มาก
ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน	4.233	.966	มาก
ภาพรวม	4.128	.856	มาก

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 มี 3 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล รางวัลและสวัสดิการ และภาวะผู้นำ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด คือ รางวัลและสวัสดิการ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยจากคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 2.408 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยจากคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 2.178 และ 2.037 ตามลำดับ โดยปัจจัยทั้งหมดได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล บทบาทในองค์กร ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 59.4 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม

ปัจจัย	b	S.E.	β	t	P value
ค่าคงที่	-.196	.390		-.501	.617
ปัจจัยส่วนบุคคล	.342	.168	.239	2.037*	.043
บทบาทในองค์กร	.080	.163	.052	.490	.625
ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน	-.191	.129	-.139	-1.481	.141
วัฒนธรรมองค์กร	-.017	.219	-.013	-.077	.939
รางวัลและสวัสดิการ	.404	.168	.371	2.408*	.017
ภาวะผู้นำ	.350	.161	.291	2.178*	.031

$$F = 34.824 \quad P \text{ value} = 0.000 \quad R^2 = 0.594 \quad S.E. = 0.5568$$

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

1) จากผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงแรมตัวแปรทั้ง 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล บทบาทในองค์กร ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ และภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.4810) แสดงให้เห็นว่าพนักงานโรงแรมส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน และรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะ บทบาทในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.5653) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร (4.495) และ ปัจจัยส่วนบุคคล (4.4947) ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าบทบาทในองค์กร เป็นปัจจัยที่พนักงานรับรู้ในระดับสูงสุด กล่าวคือ พนักงานในโรงแรมมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ได้รับการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับทักษะ ความสามารถ และได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนเองมีคุณค่าและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยตรง นอกจากนี้ การที่พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจงานยังช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจและแรงจูงใจภายใน ซึ่งสามารถส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ในขณะที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา แสดงให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ถึงว่าโรงแรมมีค่านิยมร่วมที่ชัดเจน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และบรรยากาศแห่งความสามัคคี ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของธุรกิจบริการที่ต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในระดับปานกลางเช่น อายุ ประสบการณ์ทำงาน บุคลิกภาพ และทัศนคติของพนักงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและมีเสถียรภาพทางอารมณ์ ส่งผลให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดี

ผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า ธุรกิจโรงแรมมีลักษณะเฉพาะที่ต้องการพนักงานซึ่งมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองชัดเจนและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บทบาทในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสะท้อนถึงระบบการบริหารงานบุคคลของโรงแรมที่มีการกำหนดหน้าที่อย่างเป็นทางการ มีการฝึกอบรมที่

ต่อเนื่อง และมีการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายของงาน และมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในระดับสูงนั้น เป็นไปตามธรรมชาติของธุรกิจบริการที่ให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมร่วม เช่น ความเป็นมิตร ความรับผิดชอบ และการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโรงแรม ส่วนปัจจัยด้านบุคคลที่อยู่ในระดับมากนั้น เป็นผลจากการที่โรงแรมมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับงานบริการ และมีแรงจูงใจในตนเองสูง ทำให้เกิดความมั่นคงทางอารมณ์และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองในอาชีพ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kang et al (2020) ซึ่งค้นพบว่า ความชัดเจนในบทบาท และการเสริมพลังทางจิตใจ มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการให้บริการเชิงอาสาสมัครของพนักงานบริการด้านหน้า และผลงานวิจัยของ Lan, Hu,Z & Nie (2025). ซึ่งพบว่า ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และความสามารถในงาน มีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการริเริ่มรับผิดชอบงานนอกเหนือหน้าที่ของพนักงาน โดยผ่านการเพิ่มความภาคภูมิใจในตนเองที่ยึดโยงกับองค์กร

2) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้านพบว่า ความผูกพันทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน รองลงมาคือ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงอารมณ์ ตามลำดับ แสดงว่าพนักงานในโรงแรมมีความรู้สึกว่าเขาควรอยู่กับองค์กรนี้มากที่สุด โดยรายละเอียดของความรู้สึกที่ก่อให้เกิดภาพรวมของความรู้สึกดังกล่าวคือ ความรู้สึกที่ตนเองมีหน้าที่ มีความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์กร และมีทัศนคติว่าองค์กรได้ให้โอกาสจึงควรตอบแทน ในขณะที่เดียวกันการอยู่ทำงานต่อในองค์กรด้วยสาเหตุเพราะกลัวเสียสิทธิประโยชน์ หรือรู้สึกว่า การออกจากองค์กรจะมีค่าใช้จ่ายสูง และการอยู่เพราะความรู้สึกรักผูกพันเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัวนั้น อยู่ในระดับสูงถึงแม้ไม่สูงสุดก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรบุคคลของโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในหน้าที่และคุณค่าเชิงจริยธรรมของพนักงานให้มาก เพราะเป็นด้านที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันมากที่สุด จากนั้นจึงพัฒนาแผนงานเพื่อส่งเสริมอารมณ์เชิงบวก และลดอุปสรรคที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าต้องอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลเพียงเพราะความปลอดภัย

สาเหตุที่ความผูกพันเชิงบรรทัดฐานมีค่าสูงที่สุดนั้นเนื่องจาก โรงแรมมีการลงทุนพัฒนาพนักงาน เช่น ฝึกอบรมพนักงานให้มีโอกาสเติบโตภายในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าการได้ให้โอกาส ดังนั้นจึงทำให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองควรอยู่ตอบแทนองค์กร หรือมีความรู้สึกผิดหากต้องลาออกจากองค์กร ส่วนความผูกพันเชิงต่อเนื่องอยู่ในระดับสูงเช่นกัน เพราะพนักงานมองเห็นสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ความมั่นคงในงาน และความสัมพันธ์ที่สร้างไว้แล้วกับเพื่อนร่วมงานหรือองค์กร ทำให้การออกจากงานมีต้นทุนทั้งในแง่เวลา โอกาส และความสัมพันธ์ และสำหรับความผูกพันเชิงอารมณ์ถึงแม้อยู่ในระดับสูง แต่ไม่ได้สูงที่สุดอาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงแรมมีแรงกดดันสูง มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนพนักงาน รวมถึงลักษณะเฉพาะของงานบริการที่ต้องเผชิญกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ทั้งกับลูกค้าที่มาใช้บริการ รวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การสร้างอารมณ์รักองค์กรอย่างลึกซึ้ง จึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากซึ่งต้องใช้เวลาและกลยุทธ์การบริหารมากขึ้น

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hadi & Tentama (2020) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงบรรทัดฐานในการสะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์กรซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันที่สะท้อนความผูกพันต่อองค์กรได้ชัดเจนที่สุดคือ ความผูกพันเชิง

บรรทัดฐาน รองลงมาคือ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงอารมณ์ ตามลำดับ และผลงานวิจัยของ Azizollah, Abolghasem & Amin (2015) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร และผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันเชิงบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ย (3.3) สูงกว่า ความผูกพันเชิงอารมณ์ (3.28) และความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (3.25) ตามลำดับ

3) จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล รางวัลและสวัสดิการ และภาวะผู้นำ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ รางวัลและสวัสดิการ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านบุคคล ตามลำดับ ดังนั้นมาตรการปฏิบัติควรเน้นที่ระบบผลตอบแทนเป็นหัวใจหลัก พร้อมเสริมด้วยงานพัฒนาภาวะผู้นำและนโยบายการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ที่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล โดยการปรับระบบรางวัลและสวัสดิการ เริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของค่าจ้าง ด้วยการสำรวจค่าจ้างตลาดรายปีสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ในแผนกหลัก (front office, F&B, housekeeping, FOH managers) และเปรียบเทียบกับโรงแรมในตลาดและภูมิภาค แล้วปรับโครงสร้างค่าจ้างให้ชัดเจน จากนั้นออกแบบสวัสดิการที่จับต้องได้และมีผลต่อความมั่นคง ซึ่งควรประกอบด้วย ประกันสุขภาพ ทันตะ สวัสดิการครอบครัว วันหยุดพิเศษ ค่ารักษาพยาบาลฉุกเฉิน รวมถึงสิทธิประโยชน์เฉพาะอุตสาหกรรม เช่น ส่วนลดอาหารที่โรงแรม บริการที่พักสำหรับพนักงาน และตารางเวลาที่ยืดหยุ่นสำหรับกะกลางคืน จัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงานที่โปร่งใสและยุติธรรม โดยการนิยามตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่สัมพันธ์กับบทบาท เช่น คะแนนรีวิวจากลูกค้า การรักษาสีตราการจ้อง การขาดงาน ตั้งรางวัลระยะสั้น และรางวัลระยะยาว พร้อมเปิดเผยสูตรการคำนวณโบนัสและให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงานเป็นรอบ ๆ กำหนดเส้นทางการเติบโตและสวัสดิการเชิงพัฒนาการ โดยจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ พร้อม จัดฝึกอบรมติดตาม และมอบโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อให้พนักงานเห็นมูลค่าในระยะยาว ของการอยู่กับองค์กร ให้ทุนค่าอบรมสำหรับการพัฒนาทักษะด้านการโรงแรม โดยการทำงานทั้งหมดต้องมีมาตรการสื่อสารสวัสดิการ ทำแคมเปญอธิบายสวัสดิการ ให้พนักงานรับรู้มูลค่าทั้งหมดเพื่อเพิ่มการรับรู้ว่าเขาได้รับอะไรบ้าง สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเสริมความผูกพันโดยเฉพาะความผูกพันเชิงบรรทัดฐานและความผูกพันเชิงอารมณ์ ทำได้โดยการจัดอบรมภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้าแผนกและผู้จัดการเรื่องการสื่อสารเชิงสร้างแรงบันดาลใจ แบบมีประสิทธิผล เน้นทักษะการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับผลงานของทีม สร้างระบบให้คำชมเชยและคำยกย่อง โดยการปลูกฝังวัฒนธรรมการให้คำชมเชย และพิธีมอบรางวัลประจำเดือนหรือไตรมาส และผู้นำควรทำหน้าที่ยืนยันคุณค่าเพื่อเพิ่มความผูกพันเชิงอารมณ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการรับฟัง สร้างช่องทางให้พนักงานเสนอแนวคิด และให้ผู้บริหารตอบกลับอย่างชัดเจน ส่วนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคล ทำได้โดยการคัดเลือกและจับคู่บทบาทโดยใช้การประเมินบุคลิกภาพและค่านิยมในการคัดเลือก เพื่อหาผู้ที่มีแนวโน้มผูกพันกับวัฒนธรรมโรงแรม จัดทำโปรแกรมดำเนินกิจกรรมที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันเชิงบรรทัดฐานและความผูกพันเชิงอารมณ์ ควบคู่กับการกำหนดนโยบายที่ยืดหยุ่นรองรับสถานะสภาพทางครอบครัวของพนักงาน โดยให้ทางเลือกชั่วโมงทำงานหรือวันลาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีภาระครอบครัว เพื่อรักษาการคงอยู่ของพนักงาน ต่อไป

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Davlembayeva & Alamanos, 2025) ซึ่งชี้ว่า เมื่อองค์กรให้ทรัพยากรที่มีค่า ได้แก่ ค่าจ้าง สวัสดิการ โบนัส และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ พนักงานมีแนวโน้มตอบแทนด้วยความผูกพันและความจงรักภักดี สำหรับธุรกิจโรงแรมซึ่งทำงานหนักเพื่อให้บริการและมีความไม่แน่นอน การรับรองความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสวัสดิการ

สุขภาพถือเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ จึงมีผลทันทีต่อการตัดสินใจอยู่ต่อ และเกิดความรู้สึกได้รับคุณค่า และสอดคล้องกับทฤษฎีความยุติธรรม (Equity/Organizational Justice) (Rawls, 2006) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมสามารถลดความไม่พอใจ และเพิ่มความไว้วางใจต่อองค์กรซึ่งส่งผลให้ระดับความผูกพันที่สูงขึ้น ในบริบทอุตสาหกรรมโรงแรมมักมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งงานสูงประกอบกับค่าครองชีพและความไม่แน่นอนในงาน การให้สวัสดิการที่ดีจึงถือเป็นปัจจัยที่ช่วยลดแรงกดดันทางเศรษฐกิจและทำให้การลาออกมีต้นทุนสูงขึ้น นอกจากนี้การที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมสนับสนุน ให้กำลังใจ และสร้างวิสัยทัศน์ส่งเสริมความภาคภูมิใจและความหมายของงาน ซึ่งถือเป็นหัวใจของความผูกพันเชิงอารมณ์ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกว่าผู้นำมองเห็นและให้คุณค่าแก่ตน จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงทางอารมณ์และความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ผู้นำถือเป็นตัวกลางที่จะทำให้ นโยบายรางวัลและสวัสดิการเกิดผลได้จริง ถึงแม้นโยบายดีแต่หากผู้นำไม่สื่อสารหรือไม่มีความเป็นธรรม พนักงานจะไม่รับรู้ผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างเต็มที่ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเสริมพลังให้นโยบายเหล่านั้นแปลงเป็นความผูกพันได้จริง และในเชิงจริยธรรมและบรรทัดฐาน ผู้นำที่มอบโอกาสและการพัฒนา จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกสำนึกในหน้าที่และต้องการที่จะตอบแทน ซึ่งถือเป็นความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน สำหรับปัจจัยด้านบุคคลถือเป็นปัจจัยภายในที่กำหนดแนวโน้มพื้นฐานของพนักงานต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น อายุงานมักเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงต่อเนื่องเพราะการลงทุนในเรื่องเวลาและทรัพยากรในองค์กรเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้บุคลิกภาพ เช่น จิตสำนึกมักมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบและความผูกพันในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nuevo (2023) ที่ค้นพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ สวัสดิการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผลการวิจัยของ Munyeka (2023) ซึ่งค้นพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงกว่าในอุตสาหกรรมบริการ โรงแรม และภาวะผู้นำดังกล่าวมีส่วนช่วยเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญ และผลงานวิจัยของ Liu et al (2021) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับทั้งความสมดุลชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. พัฒนาและปรับปรุงระบบรางวัลและสวัสดิการให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานอย่างเป็นธรรมและยืดหยุ่น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบรางวัลและสวัสดิการทั้งในด้านตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การให้โบนัสตามผลงาน การปรับขึ้นค่าจ้างอย่างเหมาะสม การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพ ที่พัก หรือการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทักษะในอาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน อันจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่ยั่งยืน

2. ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารและหัวหน้างานในทุกระดับ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจในองค์กร ควรจัดอบรมหรือพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงบวกให้แก่หัวหน้างานและผู้จัดการ เพื่อให้มีทักษะในการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การให้คำปรึกษา และการสนับสนุนทางจิตใจแก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเพิ่มความผูกพันทางอารมณ์ของพนักงาน

3. พัฒนานโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรนำข้อมูลด้านบุคลากร เช่น อายุ ประสบการณ์การทำงาน และความต้องการเฉพาะบุคคล มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารที่เหมาะสม เช่น การจัดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล การให้รางวัลหรือคำชมเฉพาะบุคคล และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี เพื่อยืนยันความถูกต้องของการวิจัยในเชิงปริมาณครั้งนี้ รวมถึงเพื่อให้ได้ข้อค้นพบใหม่ ๆ จากการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความครอบคลุมมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กองกลยุทธ์การตลาด. (2568). สถานการณ์ท่องเที่ยวตลาดในประเทศ (เดือนมกราคม-มีนาคม 2568) และคาดการณ์สถานการณ์ (เดือนเมษายน-มิถุนายน 2568). TAT Review Magazine.
<https://tatreviewmagazine.com/article/dom-q2-2025/>
- เชี่ยวชาญ ศรีชัยยา. (2568). ธุรกิจโรงแรมและที่พัก. รายงานวิจัยธุรกิจ กลุ่มกลยุทธ์และนวัตกรรม LH Bank.
<https://www.lhbank.co.th/getattachment/c6c6e588-70c8-4cab-a9c5-aeb1e9256a6d/economic-analysis-Industry-Outlook-2025-Hotel-Mar-2025>
- มาลินี สนธิมูล, และ อิทธิกร ขำเดช. (2557). ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่อการใช้บริการโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารการเงิน การลงทุน การตลาดและการบริหารธุรกิจ, 4(2), 204–217.
- Hotelsup. (2566). Turnover Rate การลาออกของพนักงาน ภัยร้ายของโรงแรม.
<https://www.hotelsup.co/blog/turnover-rate/>
- Azizollah, A., Abolghasem, F., & Amin, D. M. (2015). The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195–202.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Davlembayeva, D., & Alamanos, E. (2025). ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม: บทวิจารณ์. ใน S. Papagiannidis (บ.ก.), *หนังสือ TheoryHub*. <https://open.ncl.ac.uk/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment and normative commitment in reflecting organizational commitment. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 3(8), 148–156.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

- Kang, H. J., et al. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. **International Journal of Hospitality Management**, **81**, Article 102441.
- Lan, M., Hu, Z., & Nie, T. (2025). Unwilling or unable? The impact of role clarity and job competence on frontline employees' taking charge behaviors in hospitality industry. **Behavioral Sciences**, **15**(4), 1–20.
- Liu, T., et al. (2021). Women's work-life balance in hospitality: Examining its impact on organizational commitment. **Frontiers in Psychology**, **12**, Article 10.3389.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, **1**(1), 61–89.
- Munyeka, W. (2023). Leadership, well-being, organizational commitment and quality of work life among hotel employees during Covid-19. **Social Sciences and Education Research Review**, **10**(1), 189–202.
- Nuevo, A. M. (2023). Quality of work life and organizational commitment of employees. **Journal of Social Responsibility, Tourism and Hospitality**, **3**(3), 33–44.
- Rawls, J. (2006). **A theory of justice**. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass.