



## Original Research Article

## Factors Affecting Organizational Commitment of Hotel Employees in Phuket Province

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม

ในจังหวัดภูเก็ต

Kantaphat Suppakulsawat<sup>1\*</sup>, Kritsana Dararuang<sup>2</sup>,  
& Rungradit Kongyongyune<sup>3</sup>

กัญท์กัญท์ ศุภะกุลสวัสดิ์<sup>1\*</sup>, กฤษณะ ดาราเรือง<sup>2</sup>, & รุ่งรัตติ คงยั้งยืน<sup>2</sup>

## ARTICLE INFO

Name of Author &  
Corresponding Author: \*

## 1. Kantaphat Suppakulsawat\*

กัญท์กัญท์ ศุภะกุลสวัสดิ์

Chaopraya University, Thailand.

มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: R-Jan-Off@Hotmail.Com

## 2. Kritsana Dararuang

กฤษณะ ดาราเรือง

Chaopraya University, Thailand.

มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: kritsana.d@cpu.ac.th

## 3. Rungradit Kongyongyune

รุ่งรัตติ คงยั้งยืน

Chaopraya University, Thailand.

มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: rungradit.k@cpu.ac.th

## คำสำคัญ:

ความผูกพันต่อองค์กร, คุณภาพชีวิตในการทำงาน, ความยุติธรรมในองค์กร

## Keywords:

Organizational Commitment, Quality of Work Life, Organizational Justice

## Article history:

Received: 16/10/2025

Revised: 25/11/2025

Accepted: 02/12/2025

Available online: 06/03/2026

## How to Cite:

Suppakulsawat, K. & et al. (2026). Factors Affecting Organizational Commitment of Hotel Employees in Phuket Province. *Journal Dhamma for Life*, 32(2), 286-302.

## ABSTRACT

This study aimed to 1) examine the quality of work life, organizational justice, and organizational commitment of hotel employees in Phuket Province; 2) investigate the relationship between quality of work life and organizational justice with organizational commitment; 3) identify key variables influencing organizational commitment; and 4) propose guidelines for enhancing organizational commitment. The sample consisted of 378 employees working in 4–5-star hotels, determined by Krejcie and Morgan's table. Data were collected using questionnaires and analyzed through descriptive statistics, Pearson's correlation, and stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed that employees' quality of work life, organizational justice, and organizational commitment were at high to very high levels. Quality of work life and organizational justice showed significant positive correlations with organizational commitment at the .01 level ( $r = .682$  and  $.734$ ). The strongest predictors of organizational commitment included job suitability, teamwork relations, customer relations, process fairness, and internal communication, which together explained 74.20% of the variance ( $R^2 = 0.742$ ). Furthermore, based on these results, five practical guidelines were proposed to enhance organizational commitment: aligning tasks with employees' potential, strengthening team collaboration, fostering customer relationship value, promoting transparent processes, and enhancing internal communication. These guidelines are practical and can be applied to strengthen human resource management and ensure the sustainable development of hotel businesses in Phuket Province.



### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความยุติธรรมในองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร 3) ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงแรมระดับ 4–5 ดาว จำนวน 378 คน เลือกตามตารางเครจซี่และมอร์แกน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบสแต็ปไวส์

ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .682$  และ  $.734$ ) ตัวแปรสำคัญที่พยากรณ์ความผูกพันได้ดีที่สุด ได้แก่ ความเหมาะสมกับงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน ความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการ และข้อมูลข่าวสาร ซึ่งร่วมกันอธิบายได้ถึงร้อยละ 74.20 ( $R^2 = 0.742$ ) ทั้งนี้จากผลดังกล่าว ได้เสนอแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรใน 5 ด้าน คือ การจัดสรรงานให้เหมาะสม การสร้างความร่วมมือในทีม การสร้างคุณค่าจากความสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนากระบวนการที่โปร่งใส และการสื่อสารข้อมูลภายใน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตได้อย่างยั่งยืน

### บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย โดยประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางที่ได้รับความนิยมสูงสุดจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ จากรายงานของ World of Statistics (2023) ระบุว่าในปี 2566 ประเทศที่ได้รับความนิยมสูงสุดในหมู่นักท่องเที่ยวต่างชาติจากประเทศนิวซีแลนด์ กรีซ อิตาลี ไทย สวิตเซอร์แลนด์ บราซิล ออสเตรเลีย นอร์เวย์ อียิปต์ และสเปน ทั้งนี้เนื่องจากประเทศไทยมีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลาย มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และการบริการที่มีมาตรฐานสูง อุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังสร้างรายได้มหาศาลและก่อให้เกิดการกระจายรายได้สู่ทุกภูมิภาค สำหรับจังหวัดภูเก็ตได้รับสมญานามว่า ไข่มุกแห่งอันดามัน และเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่สำคัญอันดับสองของประเทศ รองจากกรุงเทพมหานคร ด้วยทรัพยากร ธรรมชาติที่งดงาม หาดทรายขาว น้ำทะเลใส ตลอดจนสถาปัตยกรรมและประเพณีท้องถิ่นที่มีเสน่ห์ ทำให้ภูเก็ตมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง สร้างรายได้กว่า 380,000 ล้านบาท ในปี 2566 (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566) และมีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี

การเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 4–5 ดาว ซึ่งต้องการบุคลากรจำนวนมากที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการให้บริการที่เป็นเลิศ อย่างไรก็ตาม การแข่งขันทางธุรกิจและการหมุนเวียนแรงงานที่สูงก่อให้เกิดปัญหาสำคัญคือ



การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน เนื่องจากบุคลากรในภาคโรงแรมมีแนวโน้มลาออกเพื่อแสวงหาโอกาสที่ดีกว่า ทั้งด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริการ ต้นทุนการสรรหาและฝึกอบรม ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (ณรงค์ฤทธิ์ ศรีรัตโนภาส, 2559) หนึ่งในแนวทางการแก้ไขปัญหาคือ การสร้าง “ความผูกพันต่อองค์กร” (Organizational Commitment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานเกิดความภักดีและพร้อมทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) และความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) มีบทบาทสำคัญต่อระดับความผูกพันของพนักงาน หากพนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรม และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ย่อมเกิดความพึงพอใจและพร้อมทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว (Layer, J. K., Waldema, K. & Allen, F., 2009)

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อกำหนดแนวทางที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม การวิจัยครั้งนี้ไม่เพียงสะท้อนภาพรวมของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยุติธรรมในองค์กร แต่ยังนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการรักษาบุคลากรคุณภาพ และยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตสู่มาตรฐานสากลในอนาคต

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

จังหวัดภูเก็ตเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวหลักของประเทศไทย มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติจำนวนมาก ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่มุ่งตอบสนองกลุ่มนักท่องเที่ยวพรีเมียม อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจนี้เผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอัตราการลาออกของพนักงานที่สูง ความต้องการแรงงานผู้มีทักษะด้านการบริการจึงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต” ใช้พื้นฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยในมิติต่าง ๆ ทั้งบริบทธุรกิจโรงแรม ปัจจัยเชิงจิตวิทยาและสังคม รวมถึงกรอบทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life: QWL) ถือเป็นตัวแปรสำคัญในงานวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน มี 8 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะงาน ความเหมาะสมกับงาน ภาพลักษณ์องค์กร นโยบายทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสมดุลชีวิตกับงาน และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Nair & Kennedy, 2023) ด้านคุณลักษณะงานและความเหมาะสมกับงานเกี่ยวข้องกับการรับรู้ภาระงานและทักษะของพนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจและความรู้สึกมีคุณค่าในงาน (Huang & Lee, 2022) ภาพลักษณ์องค์กรบ่งบอกถึงความน่าเชื่อถือและความภาคภูมิใจของพนักงานที่ต่อองค์กร สร้างแรงจูงใจและความผูกพัน (Kim &



Park, 2021) นโยบายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาและสวัสดิการ เป็นปัจจัยสนับสนุนความพึงพอใจและลดอัตราการลาออก (Chen et al., 2024) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานและกับลูกค้าช่วยสร้างบรรยากาศทำงานที่ดี เพิ่มการทำงานร่วมกันและประสิทธิภาพ (Wang & Zhao, 2023) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม เช่น ความปลอดภัยและความสะดวกสบาย มีผลกระทบต่อสุขภาพและความผ่อนคลายพนักงาน (Singh & Gupta, 2022) ส่วนความสมดุลชีวิตกับงานช่วยลดความเครียดและเพิ่มความพึงพอใจในชีวิตส่วนตัวและงาน (Lopez et al., 2023) ทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton (1974) และแบบจำลองของ Hackman & Oldham (1976) สนับสนุนการวัดและพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ โดยเน้นทั้งด้านรูปธรรมและอารมณ์ เพื่อปรับปรุงประสบการณ์การทำงานโดยรวม (Nair & Kennedy, 2023) การบริหารจัดการที่ดีใน 8 ด้านนี้ช่วยเพิ่มความผูกพันและประสิทธิผลของพนักงาน รวมถึงลดอัตราการหมุนเวียน ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

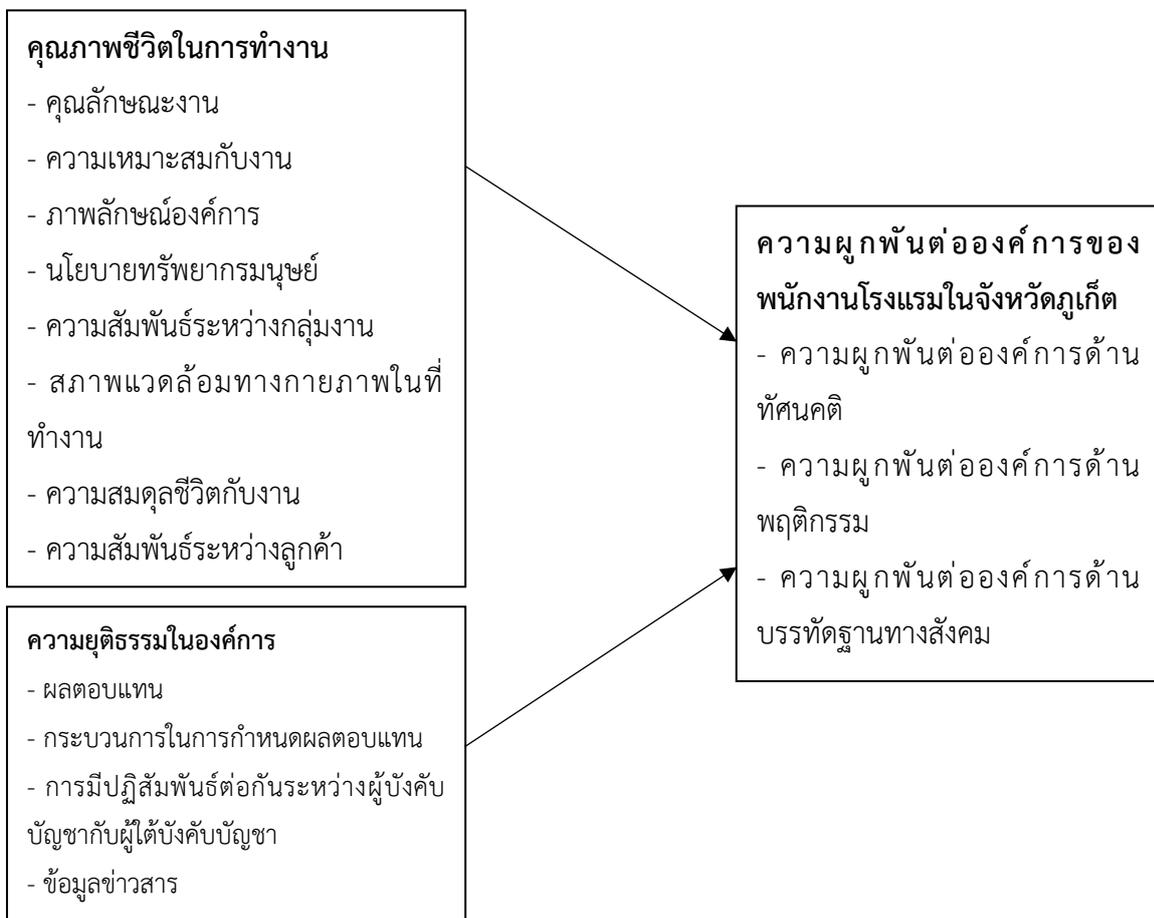
ความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นธรรมจากองค์กรและผู้บังคับบัญชา แบ่งออกเป็นมิติต่าง ๆ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน พนักงานคาดหวังผลตอบแทนที่เหมาะสมกับทักษะและเวลาที่ลงทุน ซึ่งอาจเป็นเงินหรือสิ่งจูงใจอื่น เช่น คำชมเชย หรือสภาพแวดล้อมที่ดี มิติด้านกระบวนการกำหนดผลตอบแทน พนักงานต้องการให้กระบวนการตัดสินใจโปร่งใส สมเหตุสมผล เสมอต้นเสมอปลาย เปิดโอกาสมีส่วนร่วม หลีกเลี่ยงอคติ และตรวจสอบได้ (Thibaut & Walker, 1978) การบริหารที่เป็นธรรมส่งเสริมความเชื่อมั่นและยอมรับผลการทำงาน ส่วนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีความเท่าเทียม เคารพซึ่งกันและกัน พร้อมการสื่อสารที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและลดความขัดแย้ง (Greenberg, 1993) ทฤษฎีความยุติธรรมของ Adams (1965) ระบุว่าพนักงานเปรียบเทียบสิ่งที่ลงทุนกับผลตอบแทนและกับผู้อื่นเพื่อประเมินความเป็นธรรม ขณะที่ Thibaut และ Walker (1978) เน้นกระบวนการตัดสินใจที่มีส่วนร่วม และ Greenberg (1993) ชูความสัมพันธ์และการสื่อสารในองค์กรเป็นฐานของความยุติธรรม เพื่อสร้างความยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพ องค์กรควรควบคุมการกำหนดผลตอบแทนที่โปร่งใส ส่งเสริมการตัดสินใจมีส่วนร่วม และพัฒนาสภาพแวดล้อมที่มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากร

ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ของ Allen และ Meyer (1990) ยังคงได้รับการยืนยันและพัฒนาต่อเนื่อง โดยประกอบด้วยความผูกพันเชิงทัศนคติ (Affective Commitment) คือความรักและผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึงการตัดสินใจอยู่ต่อเนื่องจากต้นทุนที่อาจเกิดจากการออก และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งคือความรู้สึกผูกพันตามหน้าที่ (ASujendran, 2023; Maydiantoro et al., 2021) งานวิจัยช่วงปี 2020-2025 พบว่าความผูกพันต่อองค์การส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและการอยู่องค์กรในระยะยาว (Cesinger et al., 2023; Riyadh et al., 2023) โดยเฉพาะความผูกพันเชิงทัศนคตินี้มีอิทธิพลสูงสุด การบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำเชิงแปลงสภาพ (Transformational Leadership) ช่วยเสริมสร้างความผูกพันและเพิ่มประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ (Alwali & Alwali, 2022; Chanana, 2021) นอกจากนี้ psychological



capital หรือทรัพยากรทางจิตใจ ยังช่วยเพิ่มความผูกพันและพัฒนาผลปฏิบัติงาน (Daswati et al., 2022) ในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น ผลกระทบโควิด-19 การสร้างความผูกพันผ่านการสื่อสารที่ดี สนับสนุนการพัฒนาความสามารถ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ยังมีความสำคัญ (Cobbinah et al., 2020; Sumlin et al., 2021) งานวิจัยเชิงบรรณานุกรมซึ่งนำวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความเปลี่ยนแปลงเป็นทิศทางวิจัยในอนาคต (Donthu et al., 2021) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การตาม Allen และ Meyer ยังเป็นกรอบคิดสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เน้นเสริมสร้างสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพนักงาน-องค์กรเพื่อความยั่งยืน

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**



**แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย**

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กร กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
4. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

## สมมติฐานการวิจัย

1. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ
2. คุณภาพชีวิตในการทำงานและความยุติธรรมในองค์กร สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ครอบคลุมทั้ง 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองภูเก็ต อำเภอถลาง และอำเภอกะทู้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 378 คน กำหนดตามตาราง และที่ระดับความเชื่อมั่น 95% การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามพื้นที่ตั้งและระดับมาตรฐานของโรงแรม เพื่อให้ได้ตัวแทนที่สะท้อนสภาพจริงของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะงาน 2) ความเหมาะสมกับงาน 3) ภาพลักษณ์องค์กร 4) นโยบายทรัพยากรมนุษย์ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน 6) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน 7) ความสมดุลชีวิตกับงาน 8) ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และด้านความยุติธรรมในองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ผลตอบแทน 2) กระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน 3) การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา



- 4) ข้อมูลข่าวสาร ตัวแปรตาม คือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านทัศนคติ 2) ด้านพฤติกรรม 3) ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทำเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิดโดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบ (Check list) เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาและภูมิลำเนา

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) คำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะงาน 2) ความเหมาะสมกับงาน 3) ภาพลักษณ์องค์กร 4) นโยบายทรัพยากรมนุษย์ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน 6) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน 7) ความสมดุลชีวิตกับงาน 8) ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ำ

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) คำถามเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ผลตอบแทน 2) กระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน 3) การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ข้อมูลข่าวสาร

แบบสอบถามส่วนที่ 4 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านทัศนคติ 2) ด้านพฤติกรรม 3) ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Item Objective Congruence Index) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.89 และ 2.หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับพนักงานโรงแรม ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 30 คน ได้ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.82



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 378 คน ระหว่าง เดือนเมษายน 2568 ถึง เดือน มิถุนายน 2568 ใช้การเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับมาตรฐาน 4-5 ดาว ในเขตพื้นที่จังหวัดภูเก็ต ทั้ง 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองภูเก็ต อำเภอถลาง และอำเภอกระทุ่ม เก็บได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 378 คน ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร 3) ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร 4) ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบก้าวหน้า (Multiple Regression Analysis : stepwise) ในการวิเคราะห์ตัวแปรด้านปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

## ผลการวิจัย

### ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD = 0.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ,  $SD = 0.64$ ) รองลงมา คือ ด้านความเหมาะสมกับงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.47$ ) อันดับสุดท้ายที่มีค่าน้อยที่สุดคือด้านความสมดุลชีวิตกับงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.47$ ) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมและจำแนกรายด้าน

ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านคุณลักษณะงาน	4.49	0.50	มาก	5
2. ด้านความเหมาะสมกับงาน	4.56	0.47	มากที่สุด	2



ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
3. ด้านภาพลักษณ์องค์กร	4.52	0.55	มากที่สุด	3
4. ด้านนโยบายทรัพยากรมนุษย์	4.65	0.64	มากที่สุด	1
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน	4.43	0.53	มาก	6
6. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	4.50	0.32	มากที่สุด	4
7. ด้านความสมดุลชีวิตกับงาน	4.41	0.47	มาก	7
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า	4.50	0.29	มากที่สุด	4
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>	

### ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความยุติธรรมในองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความยุติธรรมในองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52, SD = 0.55) รองลงมา คือ ด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.49, SD = 0.51) อันดับสุดท้ายที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.41, SD = 0.47) (ตารางที่ 2)

**ตารางที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความยุติธรรมในองค์กร โดยรวมและจำแนกรายด้าน

ด้านยุติธรรมในองค์กร	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านผลตอบแทน	4.49	0.51	มาก	2
2. ด้านกระบวนการ	4.52	0.55	มากที่สุด	1
3. ด้านปฏิสัมพันธ์	4.43	0.53	มาก	3
4. ด้านข้อมูลข่าวสาร	4.41	0.47	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.46</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

### ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.57, SD = 0.37) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าด้านด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.65, SD = 0.36) รองลงมาคือด้านทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.56, SD = 0.47) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $\bar{X}$  = 4.50, SD = 0.29) ตามลำดับ (ตารางที่ 3)



ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและจำแนกรายด้าน

ด้านความผูกพันต่อองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านทัศนคติ	4.56	0.47	มากที่สุด	2
2. ด้านพฤติกรรม	4.65	0.36	มากที่สุด	1
3. ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	4.50	0.29	มากที่สุด	3
รวม	4.57	0.37	สูงมาก	รวม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ พบว่าตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับทั้งตัวแปรความยุติธรรมในองค์การ ( $r=0.790$  มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01) และตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ ( $r=0.682$  มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01) แสดงว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การกับความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูง ( $r=0.734$ , มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01) แสดงว่าคุณยุติธรรมในองค์การที่ดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างชัดเจน (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร  $n = 378$ 

ตัวแปร	คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ความยุติธรรมในองค์การ	ความผูกพันต่อองค์การ
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	1		
ความยุติธรรมในองค์การ	.790**	1	
ความผูกพันต่อองค์การ	.682**	.734**	1

\*\*  $p < .01$

\*\* หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความมั่นใจที่ร้อยละ 99 หรือมี P-Value น้อยกว่า .01

ผลการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตในการทำงานและความยุติธรรมในองค์การ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบ (Multiple Regression Analysis with Enter Method) พบว่า ในภาพรวม ตัวแปรอิสระ คือคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยุติธรรมใน



องค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F = 498.087$  และค่า  $p = .000$ ) โดยสามารถส่งผลได้ร้อยละ 75.8 ( $\text{Adjust } R^2 = .758$ ) ที่เหลืออีกร้อยละ 24.2 เป็นผลจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า องค์ประกอบหลัก คุณภาพชีวิตในการทำงานและความยุติธรรมในองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 5 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ 1) ด้านข้อมูลข่าวสาร ( $\text{Beta} = .537, p < .01$ ) 2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน ( $\text{Beta} = .512, p < .01$ ) 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าย ( $\text{Beta} = .479, p < .01$ ) 4) ด้านความเหมาะสมกับงาน ( $\text{Beta} = .476, p < .01$ ) 5) ด้านกระบวนการ ( $\text{Beta} = .463, p < .01$ )

**ตารางที่ 5** แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยุติธรรมในองค์การ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตโดยรวม

ตัวแปร	ความผูกพันต่อองค์การ				p	
	b	SE	$\beta$	T		
ค่าคงที่	.763	.146		13.743	.000	
ด้านความเหมาะสมกับงาน	.513	.041	.476	11.487**	.000	
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน	.476	.037	.512	10.674**	.000	
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าย	.392	.032	.479	9.573**	.000	
ด้านกระบวนการ	.424	.012	.463	10.122**	.000	
ด้านข้อมูลข่าวสาร	.476	.036	.537	9.877**	.000	
	$R^2 =$	.742		$F =$	498.087**	
	$\text{Adjust } R^2 =$	.758	$\text{SE} =$	.2148	$P =$	.000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 ตรวจสอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความเป็นธรรมในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่าพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สูงมาก ซึ่งสะท้อนจากความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน การมีโอกาสพัฒนาและเติบโตในสายอาชีพ รวมถึงความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงานที่ทำ องค์ประกอบเหล่านี้รวมกันทำให้พนักงานรู้สึกว่ทำงานของตนเป็นสถานที่ที่ให้คุณค่าต่อชีวิตของเขาอย่างแท้จริง (Walton, 1974) เมื่อพนักงานได้รับประสบการณ์ที่ดีเหล่านี้ก็ยิ่งทำให้เกิดแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การที่ลึกซึ้งขึ้น นัยสำคัญนี้ได้รับการยืนยันจาก Nair และ



Kennedy (2023) ที่ระบุว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นเสมือนเสาหลักที่เสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ในด้านความเป็นธรรมในองค์การของพนักงานถือเป็นอีกหนึ่งเสาหลักสำคัญที่ส่งเสริมความรู้สึกของพนักงานต่อ องค์การอย่างลึกซึ้ง ความรู้สึกได้รับความยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นความโปร่งใสในการจัดสรรหน้าที่ ความเป็นธรรม ในการประเมินผลการทำงาน และการสื่อสารภายในองค์การที่เปิดเผยตรงไปตรงมา ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ช่วย เสริมสร้างความมั่นใจและความไว้วางใจต่อผู้นำและองค์การโดยรวม (Greenberg, 1993; Adams, 1965) ความเป็นธรรมนี้เปรียบเสมือนกาวใจที่ยึดพนักงานไว้กับองค์การ แม้ในสถานการณ์ที่เริ่มมีความท้าทายหรือ เปลี่ยนแปลง ความรู้สึกถึงความยุติธรรมจะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ (Thibaut & Walker, 1978) ผลลัพธ์ที่โดดเด่นคือพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงมาก ความผูกพัน นี้มิใช่เพียงความรู้สึกชั่วคราว แต่เป็นความผูกพันเชิงลึกซึ่งสะท้อนถึงความตั้งใจที่จะรักษาความสัมพันธ์กับ องค์การไปอย่างยาวนาน อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ด้านคุณภาพชีวิตและความเป็นธรรมที่ได้รับ การมีความ ผูกพันนี้ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น การมีส่วนร่วมที่มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นตัวช่วยลดอัตรา การลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Allen & Meyer, 1990) ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากพนักงาน โรงแรมที่พร้อมอุทิศตนเพื่อให้บริการที่ยอดเยี่ยมและรักษามาตรฐานของโรงแรมไว้ได้อย่างต่อเนื่อง การสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความเป็นธรรม และเอื้อให้พนักงานได้รู้สึกผูกพันกับองค์การเป็นกุญแจสำคัญที่ ช่วยส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ด้วยการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพชีวิตการ ทำงานและความเป็นธรรมอย่างทั่วถึง องค์การจะสามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้ได้ อีกทั้งเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีการแข่งขันสูงอย่าง ต่อเนื่อง (Sumlin et al., 2021; Donthu et al., 2021)

วัตถุประสงค์ที่ 2 จากศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความเป็นธรรมใน องค์การกับความผูกพันต่อองค์การ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบ Pearson correlation พบว่าคุณภาพชีวิต ในการทำงานและความเป็นธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.682 สำหรับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ 0.734 สำหรับความเป็นธรรมในองค์การ ซึ่งชี้ชัดว่าเมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานของตนดี ขึ้น และมีความรู้สึกว่าการดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรม ความผูกพันที่มีต่อองค์กรก็จะยิ่งสูงขึ้นตาม ไปด้วย ความสัมพันธ์เชิงบวกนี้ประสบการณ์และองค์ความรู้จากงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น Thibaut และ Walker (1978) ที่เสนอแนวคิดเรื่องความยุติธรรมในกระบวนการ (procedural justice) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความ พึงพอใจและความผูกพันในพนักงาน การที่พนักงานรับรู้ว่าการระบบการทำงาน โปร่งใส ยุติธรรม และมีมาตรฐาน เดียวกันสำหรับทุกคนจะลดความรู้สึกขัดแย้งและความไม่มั่นคงในงาน ส่งผลให้พนักงานวางใจและผูกพันกับ องค์กรมากขึ้น (Greenberg, 1993) นอกจากนี้ Cesinger et al. (2023) ยังเน้นถึงบทบาทของความยุติธรรมใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในและการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับสูง ในด้าน คุณภาพชีวิตในการทำงาน งานวิจัยของ Walton (1974) และ Nair & Kennedy (2023) สนับสนุนว่าระดับ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการทำงานส่งผลโดยตรงต่อความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อองค์กร



ซึ่งการที่พนักงานรู้สึกมั่นใจในสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพกายและจิตใจ รวมถึงการได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม จะกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจสูงขึ้นและมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรอย่างยาวนาน การศึกษานี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีทางจิตวิทยาองค์กรที่อธิบายว่า ความเป็นธรรมและคุณภาพชีวิตในงานเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความได้รับการยอมรับและความสำคัญในองค์กร (Adams, 1965; Allen & Meyer, 1990) ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้พนักงานมีความผูกพัน (affective commitment) ต่อองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการประยุกต์ใช้ผลการวิจัย ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลนี้ไปใช้เพื่อปรับปรุงนโยบายและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้อำนวยความสะดวกและเป็นธรรมหรือเท่าเทียมกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสในการบริหารจัดการ เพื่อให้พนักงานรับรู้และมีประสบการณ์เรื่องความยุติธรรมในองค์กรมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงาน เพิ่มความมั่นคงและประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว (Greenberg, 1993; Cesinger et al., 2023).

วัตถุประสงค์ที่ 3 ระบุตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์ถดถอยขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) แสดงให้เห็นว่ามีตัวแปรสำคัญ 5 ตัวที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 1) ความเหมาะสมของงาน (Job Suitability) 2) ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน (Teamwork Relations) 3) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations) 4) ความยุติธรรมในกระบวนการ (Process Fairness) และ 5) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ 74.20% ( $R^2 = 0.742$ ,  $p < .01$ ) ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของแต่ละปัจจัยต่อระดับความผูกพันพนักงานอย่างเด่นชัด ผลนี้สอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าการทำงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความรู้สึกผูกพัน (Hackman & Oldham, 1976) รวมถึงความสัมพันธ์ทั้งภายในทีมและกับลูกค้าที่ดีส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบในงาน (Avolio & Bass, 2009) ส่วนกระบวนการที่ยุติธรรมและการสื่อสารภายในองค์กรที่โปร่งใส ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น (Greenberg, 1993; Allen & Meyer, 1990) ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

วัตถุประสงค์ที่ 4 เสนอแนะแนวทางเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิจัยได้เสนอแนวทางปฏิบัติ 5 ประการเพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การจัดสรรงานที่เหมาะสมกับความสามารถและศักยภาพของพนักงาน เพื่อส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและพึงพอใจในงาน การเสริมสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนและลดความขัดแย้ง การส่งเสริมและสร้างคุณค่าความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อเพิ่มความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นในการทำงาน การสร้างความโปร่งใสและความยุติธรรมในกระบวนการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความเชื่อใจและลดความไม่พอใจ การปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในให้มีความมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้อมูลที่ชัดเจนและส่งเสริมความเข้าใจร่วมกันในองค์กร แนวทางเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้ในบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มความผูกพันและความมั่นคงในพนักงาน ตอบโจทย์การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวจังหวัดภูเก็ต โดยเป็นการผสมผสานการจัดการ



งานและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นธรรมและคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบัน (Sumlin et al., 2021; Donthu et al., 2021)

## สรุป

งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในจังหวัดภูเก็ต โดยมุ่งเน้นวิเคราะห์คุณภาพชีวิตในการทำงานและความเป็นธรรมในองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและความเป็นธรรมในองค์กรในระดับสูง ซึ่งส่งผลให้ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรสูงตามไปด้วย การวิเคราะห์ทางสถิติชี้ให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานและความเป็นธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์แบบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความผูกพันพนักงาน นอกจากนี้ งานวิจัยยังระบุว่าตัวแปรที่ส่งผลสำคัญต่อความผูกพัน ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีในทีม การดูแลลูกค้าอย่างมีคุณค่า ความยุติธรรมในกระบวนการทำงาน และการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยอธิบายความผูกพันของพนักงานได้ถึง 74.20% งานวิจัยยังได้เสนอแนวทางที่เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาความผูกพันในอนาคต เช่น การจัดสรรงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ การส่งเสริมความร่วมมือในทีม การสร้างคุณค่าความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างกระบวนการทำงานที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงเห็นได้ว่า การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลในคุณภาพชีวิตการทำงานและการส่งเสริมความเป็นธรรมในองค์กร จะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มความผูกพันและความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความเป็นธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในจังหวัดภูเก็ต สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา “ระบบนิเวศการทำงาน” (workplace ecosystem) ที่ผสมผสานระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความเป็นธรรมในองค์กร และกลไกการสร้างความผูกพันของพนักงานอย่างเป็นระบบ

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความเป็นธรรมในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยด้านสวัสดิการหรือการบริหารงานบุคคลเท่านั้น แต่เป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการ ความต่อเนื่องของกำลัง



แรงงาน และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทของพื้นที่ท่องเที่ยวระดับนานาชาติ เช่น จังหวัดภูเก็ต

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย เอื้อต่อสุขภาวะทั้งทางกายและจิตใจ ตลอดจนส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ผู้บริหารควรส่งเสริมความเป็นธรรมในองค์การผ่านระบบการประเมินผล การกำหนดค่าตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาค รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอข้อเสนอแนะต่อการบริหารองค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับองค์กรและลดความขัดแย้งภายในที่ทำงาน

3. องค์กรควรดำเนินมาตรการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานผ่านการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทั้งในระดับทีมงานและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า รวมถึงการส่งเสริมระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4. ฝ่ายบริหารควรพัฒนาโปรแกรมสร้างแรงจูงใจที่สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต เช่น ระบบรางวัล สวัสดิการ หรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานและลดอัตราการลาออก ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญของธุรกิจบริการ

5. องค์กรควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน โดยการดูแลพนักงานอย่างรอบด้านทั้งในมิติของคุณภาพชีวิต ความเป็นธรรม และการพัฒนาองค์กร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในระยะยาว ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงแนวทางให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและพลวัตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

### เอกสารอ้างอิง

กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). รายงานสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ปี 2566.

กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

ณรงค์ฤทธิ์ ศรีรัตนธาส. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.



- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 1021–1038.
- ASujendran, S. (2023). Organizational commitment and employee performance in service organizations. *International Journal of Management Studies*, 30(2), 45–58.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2009). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Cesinger, B., Gundolf, K., & Bouncken, R. (2023). Organizational commitment and employee performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 154, 113–124.
- Cesinger, B., Gundolf, K., & Géraudel, M. (2023). Organizational justice and employee engagement: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Research*, 158, 113699.
- Chanana, N. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2508.
- Chen, Y., Liu, J., & Zhang, H. (2024). Human resource practices and employee retention in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103646.
- Cobbinah, E., Nketiah, E., & Quansah, P. (2020). Organizational culture and employee commitment in the hospitality sector. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(5), 1–14.
- Daswati, D., Yusrizal, Y., & Rasyid, M. (2022). Psychological capital and organizational commitment: Evidence from service sector employees. *Management Science Letters*, 12(3), 203–210.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Huang, T., & Lee, C. (2022). Job characteristics and employee satisfaction in hospitality services. *Tourism Management Perspectives*, 42, 100957.
- Kim, H., & Park, J. (2021). Corporate image and employee commitment in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 22(3), 295–312.
- Layer, J. K., Waldema, K., & Allen, F. (2009). Organizational justice and employees' commitment: The mediating role of quality of work life. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 321–330.
- Lopez, M., Garcia, P., & Rodriguez, S. (2023). Work–life balance and job satisfaction in the tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101082.
- Maydiantoro, A., Setiawan, M., & Rofiaty, R. (2021). The effect of organizational commitment on employee performance. *International Journal of Business and Management Science*, 11(1), 1–15.



- Nair, S., & Kennedy, M. (2023). Quality of work life and employee commitment: A contemporary review. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 45–60.
- Nair, S., & Kennedy, J. (2023). Quality of work life and employee engagement in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 110, 103450.
- Riyadh, H., Sukoharsono, E., & Prihatiningtias, Y. (2023). Organizational commitment and employee retention in service organizations. *Management Research Review*, 46(6), 845–860.
- Singh, R., & Gupta, V. (2022). Workplace environment and employee well-being in the hospitality sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 45–54.
- Sumlin, C., Garcia, R., & Smith, T. (2021). Employee engagement and organizational sustainability in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102862.
- Sumlin, C., Thompson, J., & Smith, R. (2021). Employee engagement and organizational resilience during the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(3), 399–417.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541–566.
- Walton, R. E. (1974). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12–16.
- World of Statistics. (2023). Most popular countries for international tourists. Retrieved from [https://twitter.com/Stats\\_of\\_World](https://twitter.com/Stats_of_World)

