

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพัน
ต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย
Relationships Human Resource Management and Employee
Commitment on Hotels in Southern, Thailand

พิชญธมม์ เพ็ญมาศ*
จุฑามณี ตระกูลมุกดา**
ปรารธนา หลีกภัย***

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมในพื้นที่ ภาคใต้ ประเทศไทย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงาน โรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย จำนวน 1,201 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีความเชื่อมั่นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 0.878 และความเชื่อมั่นด้านความ ผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 0.811 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์แบบจำลอง สมการ โครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของมิติด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานโรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย โดยเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.76) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมิติด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด

*นักศึกษาลัทธิปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ (2559)

**ปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

***ปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.67) และค่าเฉลี่ยมิติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่าเฉลี่ยในมิติด้านอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.76) และค่าเฉลี่ยของมิติด้านต่างๆ ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ประเทศไทย โดยเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในเกณฑ์มา ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.86) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมิติด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กรมากที่สุด ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.69) และค่าเฉลี่ยมิติด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่าเฉลี่ยในมิติด้านอื่นๆ ของความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.72)

สำหรับแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า หลังปรับความสัมพันธ์แล้ว ค่าที่อยู่ในเกณฑ์ดีโดยมีค่าดังนี้คือ ค่าไคสแควร์ (X^2) = 887.125, df = 123, RMSEA = 0.07 ช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 90 ของ RMSEA อยู่ในช่วง 0.068 ถึง 0.076, CFI = 0.95, RMR = 0.02 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังการปรับความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และแบบจำลองแสดงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร (อิทธิพลโดยรวม = 0.80)

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ความผูกพันต่อองค์กร, พนักงานโรงแรม

Abstract

This study was carried out with the aim of finding out more about the human resource relationship with hotel employees and their employers in the Southern Thailand. 1,500 samples were surveyed through the use of questionnaires of which 0.878 had confidence in the work done by the human resource department. As for the hotel employees 0.811 of the total surveyed had confidence in their employers. The statistics used in this research were from the averages and percentages. These were brought together using model analysis and structured equations.

The results of this study found the average value of the various dimensions involved with the work carried out by the human resource department of hotel employees in the South of Thailand. The average for all areas was found to be in a high bracket ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.76). The average value for the organization of human resources was in the highest bracket ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.67). The value given to the development

of human resource departments was lower than the other areas studied in human resources ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.76). The average value given to their employers by hotel employees in Southern Thailand was in a high bracket ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.86). Of this average, it was found that employee satisfaction and confidence in their employers was found to be in the highest bracket ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.69). The average value found in the area of employees' motivation was found to be lower than the other areas studied ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.72).

Regarding the analysis models, it was found that after the relationships were altered the values in the high brackets had a value of (X^2) = 887.125, $df = 123$, RMSEA = 0.07. Confidence in their employers rose to 90% of the RMSEA and was in the range of 0.068 – 0.076, CFI = 0.95, RMR = 0.02. From these figures it is possible to conclude that the analysis models for the human resource departments saw an improvement after the relationships were altered for the better. The correlation between the improved relations and the improved figures give a clear indication as to the importance of a good relationship between hotel employees and their employees as well as the work done by the human resource department. The analysis model showed the various factors involved in influencing human resource departments and also the factors that influence hotel employees' relationships with their employers (combined influence = 0.8).

Keywords: Human Resources Management, Employee Commitment, Hotel Employee

บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมบริการที่มีอัตราการเติบโตเร็วที่สุดและเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ของโลก ที่มีการจ้างงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งในปี 2552 ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศประมาณ 527,326 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 8.5 ของมูลค่าส่งออกรวม (ร้อยละ 51.1 ของมูลค่าส่งออกภาคบริการ) หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 5.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ขณะเดียวกัน ธุรกิจการท่องเที่ยวก่อให้เกิดการจ้างงานกว่า 2 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 6-7 ของแรงงานทั้งระบบ รวมทั้งยังช่วยกระจายรายได้และการจ้างงานไปสู่ชนบทตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ จึงเห็นได้ว่าตลาดแรงงานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังมีความ

ต้องการแรงงานอีกเป็นจำนวนมาก นอกเหนือจากความต้องการด้านปริมาณแล้ว สภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบันทำให้องค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความจำเป็นต้องพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพมากขึ้นด้วย องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจึงเห็นความสำคัญของการนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ราณี อธิชัยกุล, 2550)

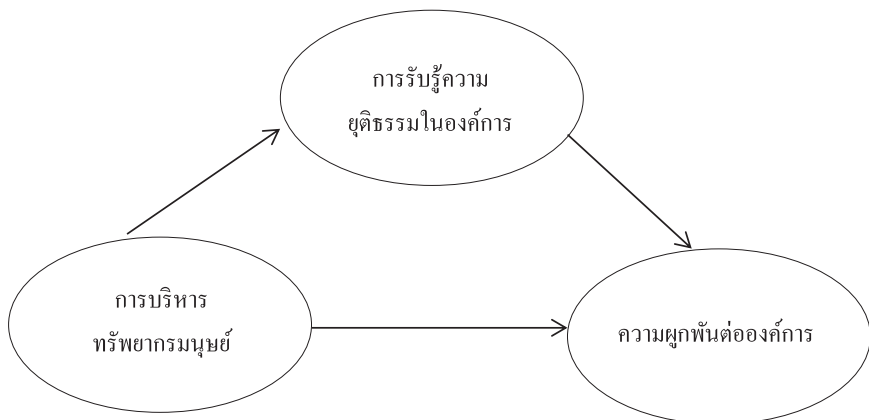
ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย ซึ่งสามารถแสวงเงินตราต่างประเทศ ลดการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดและดุลการชำระเงิน รวมถึงสร้างงานและกระจายรายได้สู่บุคลากรระดับปฏิบัติการ (Deloitte-Travel Tourism & Leisure, 2004; Dessler, 2006) และยังส่งผลให้เกิดการขยายตัวในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การก่อสร้าง การขนส่ง กัดอาคาร สินค้าหัตถกรรมและบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Getz & Petersen, 2005) ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่าในปี 2555 ทั่วประเทศมีโรงแรมและที่พักจำนวนประมาณ 9,865 แห่ง มีห้องพัก 457,976 ห้อง มีผู้เข้าพักจำนวน 93,853,419 คน มีบุคลากร 265,906 คน และมีรายได้เฉลี่ย 147,350 บาท ต่อคนต่อปี การเติบโตของธุรกิจโรงแรมทำให้ความต้องการบุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่แรงงานที่มีประสบการณ์ก็มีทางเลือกที่จะทำงานในโรงแรมที่ให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่ดีกว่า ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนแรงงานในธุรกิจโรงแรมอย่างมาก (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2546) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จทางธุรกิจในช่วงปี 1980s นั้น พบว่าเป็นที่น่าวิตกกังวลเพราะงานวิจัยหลายชิ้นไม่ได้แสดงความสัมพันธ์ของการลงทุนในงานทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจ Ulrich (1997) ได้กล่าวถึงการเป็นคู่คิดเชิงธุรกิจที่ต้องเข้าใจตัวชี้วัดทางธุรกิจซึ่งมีความสำคัญกับผู้ลงทุน ลูกค้า และบุคลากรในองค์กร อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดบุคลากรนั้น เป็นตัวที่จะสะท้อนถึงการเป็นองค์การสุขภาพดี (Healthy Place) โดยการวัดจะต้องมาจากตัวพนักงานและการปฏิบัติขององค์กรในเรื่องนี้ ในประเทศไทยมีรายงานผลการสำรวจบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ โดยทำการศึกษาจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหาร และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำอะไรที่จะให้พนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและอยู่ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน การปลูกฝังหรือการกระทำใดๆ ก็ตามที่สามารถทำให้พนักงานเกิดความรักและเกิดความผูกพัน

ต่อองค์การจึงเป็นสิ่งที่จะทำให้้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพ และช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยง่ายขึ้น และส่งผลต่อปัจจัยให้คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป็นเป้าหมายสำคัญของการทำงานของคนในองค์กรเป็นความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมและหน้าที่ตามกฎหมายของทุกองค์กรไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจโรงแรมพนักงานควรได้รับการดูแลเอาใจใส่ตามสภาพในฐานะนายจ้างกับลูกจ้าง หากองค์กรต่างๆ ถือว่าการดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นหน้าที่ของนายจ้างพึงกระทำต่อลูกจ้าง โดยไม่เพียงแต่จัดให้ถูกต้องตามบังคับของกฎหมายเท่านั้น ผลก็คือพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น (Layer, 2009, Koonmee, 2010) และในที่สุดองค์กรนั้นก็จะได้รับประโยชน์จากการดูแลคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงาน เช่น อัตราการลาและขาดงานลดลง อัตราการออกจากงานลดลง สามารถลดต้นทุนด้านการบริหาร ไม่เสียโอกาสในการเติบโตของธุรกิจสามารถเพิ่มระดับคุณภาพการบริการของโรงแรมส่งผลให้ความพึงพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย (Kandasamy & Anceri, 2009)

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คิดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย จะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของรัฐกิจโรงแรมดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย สามารถได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม

2. ประโยชน์ทางด้านการนำไปปฏิบัติ

ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารของรัฐกิจโรงแรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากงานวิจัยไปปรับใช้ในองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน้าที่และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะส่งผลไปยังการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ประโยชน์เชิงนโยบาย

งานวิจัยสามารถตอบสนองนโยบาย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งว่าด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาฐานการผลิตและบริการ การสร้างความเป็นธรรมและ ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ สังคม และสร้างภูมิคุ้มกันจากวิกฤตการณ์

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) คำทั้งสองคำเป็นหน้าที่พื้นฐานอันเดียวกันของการบริหารงานในองค์กร (Basic Organizational Function) แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มองพนักงานเป็นเพียงค่าใช้จ่าย (Expense) เท่านั้น แต่ยังมองว่า พนักงานเป็นเสมือนทรัพย์สิน (Capital) ขององค์กร ปัจจุบันนิยมใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างกว้างขวาง เพราะนอกจากจะให้ความสำคัญแก่นบุคลากรในองค์กรมากขึ้นแล้ว ยังให้ความสำคัญต่อสังคมไปพร้อมกันด้วย (Ivancevich, 2001)

ปัจจุบันหน้าที่ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มิใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของฝ่ายบริหารบุคคล (Personnel Department) เท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกระดับของ องค์กรไปแล้ว คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่เริ่มมาใช้ระหว่างทศวรรษที่ 1970 และเป็นที่ยอมรับกันอย่างสมบูรณ์เมื่อสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Personnel Administration : ASPA) ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แห่งสหรัฐอเมริกา (Society for Human Resource Management : SHRM) ในปี ค.ศ. 1986 (Cherrington, 1995)

ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตและปัจจุบันโดยศึกษาจากตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ ทั้งนี้จะได้เปรียบเทียบกับ 3 ประเด็น คือ สมมติฐาน (Assumptions) นโยบาย (Policies) และความคาดหวัง (Expectations) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Newman and Hodgetts, 1998)

1. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (traditional model of human resources) เป็นตัวแบบที่มักถูกเรียกว่า ทฤษฎี X (Theory X) ซึ่งมองคนว่ามีพื้นฐานของความเกียจคร้าน จำเป็นต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดจึงจะได้ผลงานตามที่ผู้บริหารต้องการ คนจะทำงานโดยหวังผลตอบแทน ถ้าพอใจในเงื่อนไขการทำงานจะอยู่กับองค์กร แต่ถ้าไม่พอใจในเงื่อนไขการทำงาน คนจะแสวงหาองค์กรอื่นที่มีเงื่อนไขดีกว่า

2. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ (modern model of human resources) เป็นตัวแบบที่มักถูกเรียกว่า ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในการมองคนในลักษณะขัดแย้งกับทฤษฎี X โดยสิ้นเชิง ซึ่งทฤษฎี Y จะมองว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีศักยภาพในตัวเอง ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ยังมีแนวความคิดว่า พนักงานสามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง ถูกจูงใจได้โดยงานที่ดี และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน

ตารางที่ 1 ได้แสดงการเปรียบเทียบถึงสมมติฐาน นโยบาย และความคาดหวังของตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจึงถูกแทนที่โดยตัวแบบสมัยใหม่ ซึ่งอาจสรุปได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วและฉับพลัน องค์กรต่างๆ จึงต้องพยายามค้นหาและพัฒนาตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับสภาพตนเองให้อยู่รอดและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

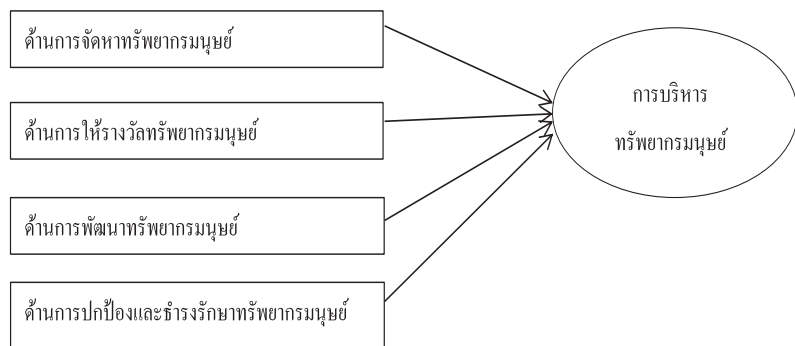
ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดั้งเดิม	ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่
<p>สมมติฐาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานส่วนใหญ่ไม่ชอบการทำงาน 2. พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าการที่เขาค่ามี ความสำคัญน้อยกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ 3. มีพนักงานส่วนน้อยที่ต้องการหรือสามารถ ทำงานที่จำเป็นต้องใช้ความคิดริเริ่มการชี้แนะ ด้วยตนเองและการควบคุมตนเอง 	<p>สมมติฐาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. งานไม่ใช่เรื่องที่น่าเบื่อหน่าย พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เขามีส่วนกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายขึ้น 2. พนักงานส่วนใหญ่สามารถฝึกตนเองให้มีความคิด ริเริ่ม ความรับผิดชอบในการชี้แนะตนเองและความ รับผิดชอบตนเองมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
<p>นโยบาย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. งานพื้นฐานของผู้บริหารคือการให้คำแนะนำ และการควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด 2. ผู้บริหารต้องแบ่งงานเป็นส่วนย่อย เพื่อให้มีความง่าย สามารถทำซ้ำได้ และพนักงานสามารถ เรียนรู้ได้โดยง่าย 3. ผู้บริหารจะต้องสร้างรูปแบบของงานประจำ (routine) ให้มีรายละเอียดพอเพียงรวมทั้ง ระเบียบวิธีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความแน่นอนในการ ปฏิบัติงานและมีความเป็นธรรมชาติ 	<p>นโยบาย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. งานพื้นฐานของผู้บริหารคือการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ 2. ผู้บริหารต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับ การที่พนักงานจะปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดของ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ทำงานสำคัญอย่างเต็มที่ รวมทั้งผลักดันให้พนักงานมี การชี้แนะและการควบคุมตนเองอย่างต่อเนื่อง
<p>ความคาดหวัง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานสามารถทำงานได้ ถ้าได้รับค่าจ้างตาม สมควรและงานจึงมีความเป็นธรรมชาติ 2. ถ้างานมีลักษณะง่ายพอสมควรและพนักงาน ได้รับ การควบคุมอย่างใกล้ชิด พนักงานจะ สามารถผลิตงานได้ตามปริมาณที่ต้องการ 	<p>ความคาดหวัง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การที่พนักงานขยายอิทธิพลของตน โดยการชี้แนะ และการควบคุมตนเอง จะเป็นหนทางนำไปสู่การ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยตรง 2. การที่พนักงานใช้ศักยภาพและทรัพยากรของตนอย่าง เต็มที่ อาจมีการปรับปรุงระดับความพึงพอใจในการ ทำงานของตนเองเป็นผลพลอยได้

สำหรับงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หัตถ์ของตัวแปรดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
	ด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์	ด้านการให้ รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ด้านการปกป้อง และธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์
Ivancevich , 2001	✓	✓	✓	✓
Harris, 1997	✓	✓	✓	✓
Mondy, Noe & Premeaux, 1999	✓	✓	✓	✓
Mondy & Noe, 1996	✓	✓	✓	✓
Beer et al, 1984	✓	✓	✓	✓
Pfeffer J., 1998	✓	✓	✓	✓



ภาพที่ 2 การสังเคราะห์มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

Mowday, Porter, and Steers (1982) ได้เสนอลักษณะความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้านได้แก่

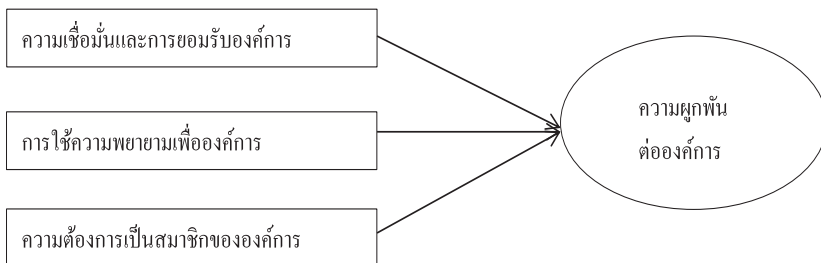
1) ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์การ หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจรวมไปจนถึงการแสดงออกในทางที่ดีต่อความเป็นสมาชิกขององค์กร มีการยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบหรือค่านิยมที่องค์กรได้กำหนด

2) การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร หมายถึง ความเอาใจใส่ในการทำงาน และมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์กร รวมถึงมีความคิดว่าตนเองตัดสินใจถูกต้อง ที่เลือกทำงานกับองค์กรในระยะยาว

3) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความใส่ใจในการทำงาน และมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์กร รวมไปถึงจนถึงการมีความคิดว่าตนเอง ได้ตัดสินใจที่ถูกต้องที่เลือกทำงานกับองค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์มิติของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการ	มิติของความผูกพันต่อองค์กร		
	ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กร	การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร	ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร
Mowday, Porter & Steers, 1982	✓	✓	✓
Minor, 1992	✓	✓	✓
Brwer & Lock, 1995	✓	✓	✓
Meyer, et al., 1993		✓	✓
Porter, et al., 1974	✓	✓	✓
วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2550)	✓	✓	✓

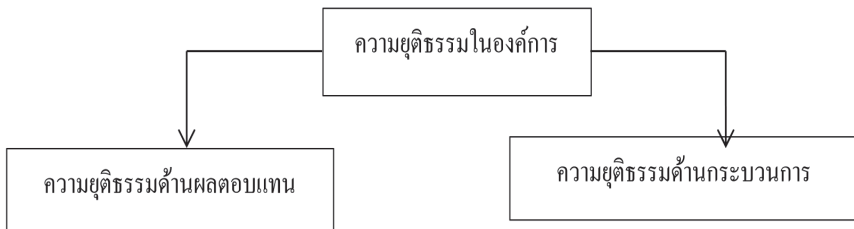


ภาพที่ 3 การสังเคราะห์มิติของความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดความยุติธรรมในองค์การ

ความยุติธรรมในองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์การ เพราะจะทำให้เกิดความไว้วางใจต่อองค์การและความผูกพันในองค์การมากขึ้น ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ ควรที่จะมีความคู่กันไป เพราะจะมีความเกี่ยวข้องกันเป็นที่ต้องการของสังคมและองค์การเป็นอย่างมาก องค์การจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดี ต้องเกิดจากบุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกัน สิ่งแรกที่ต้องมีคือเริ่มจากตัวปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก ผลสำเร็จดังกล่าวก็จะส่งผลไปยังองค์การ

Greenberg & Baron (2000) ได้กล่าวถึงแนวคิดความยุติธรรมในองค์การว่าเป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับบุคคล โดยมีเรื่องสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการที่พนักงานใช้การเปรียบเทียบทางสังคม (Social Comparison) คือการที่บุคคลเปรียบเทียบกับตัวเองกับคนอื่นหรือกับมาตรฐานที่เหนือกว่าตน นอกจากนี้ Greenberg & Baron (2000) ยังได้อธิบายถึงองค์ประกอบหลักของการรับรู้ความยุติธรรมไว้เป็น 2 ด้านคือ 1) อาศัยทฤษฎีความยุติธรรมของ Adams โดยให้ความสำคัญไปที่การที่องค์การใช้ทรัพยากรที่มีในการจ่ายค่าตอบแทน 2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ให้ความสำคัญไปที่กระบวนการในการตัดสินใจที่จะกำหนดผลตอบแทน ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังแสดงในภาพที่ 4

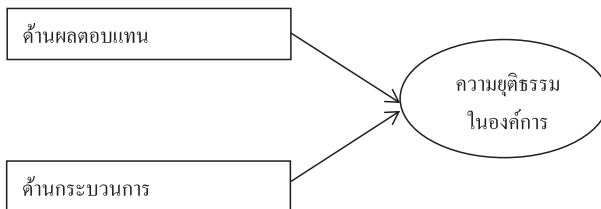


ภาพที่ 4 รูปแบบของความยุติธรรมในองค์การ

ที่มา : Greenberg & Baron (2000)

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์มิติของความยุติธรรมในองค์การ

นักวิชาการ	มิติของความยุติธรรมในองค์การ		
	ด้านผลตอบแทน	ด้านกระบวนการ	ด้านคุณลักษณะที่ใช้ ในการทำงาน
Greenberg&Baron, 2000	✓	✓	
Muchinsky, 2000	✓	✓	
Sheppard, 1992	✓		
Adams, 1965	✓		✓
Gilliland & Langdon, 1998	✓	✓	
George & Jones,1999	✓	✓	



ภาพที่ 5 การสังเคราะห์มิติของความยุติธรรมในองค์การ

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย

เครื่องมือวิจัย

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดเครื่องมือวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ สถานภาพ อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัย ได้ดัดแปลงและพัฒนาจากแบบวัดของ Ivancevich (2001) ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 15 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นมิติของความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัย ได้ดัดแปลงและพัฒนาจากแบบวัดของ Mowday และคณะ (1982) ซึ่งแบ่งเป็น 3 มิติ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กร การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 9 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นมิติของความยุติธรรมในองค์กร ผู้วิจัย ได้ดัดแปลงและพัฒนาจากแบบวัดของ Greenberg & Baron (2000) ซึ่งแบ่งเป็น 2 มิติ ประกอบด้วย ด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 10 ข้อคำถาม

ตารางที่ 5 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์		
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	5	0.891
ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3	0.897
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3	0.857
ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	4	0.869
ความผูกพันต่อองค์กร		
ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กร	3	0.793
ด้านการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร	3	0.828
ด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร	3	0.813
ความยุติธรรมในองค์กร		
ด้านความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	5	0.941
ด้านความยุติธรรมด้านกระบวนการ	5	0.958

($a < 0.5$ = ไม่ยอมรับ, $0.5 \leq a < 0.6$ = อยู่ในเกณฑ์แย่, $0.6 \leq a < 0.7$ = อยู่ในเกณฑ์น่าสงสัย, $0.7 \leq a < 0.8$ อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้, $0.8 \leq a < 0.9$ = อยู่ในเกณฑ์ดี, $a \geq 0.9$ = อยู่ในเกณฑ์ดีมาก)

จากตาราง 5 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เกณฑ์ของเรเวลและซินบาร์ค (Revelle, W., Zinbarg, R., 2009) ซึ่งพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.95 ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมที่นำไปใช้กับงานวิจัยในครั้งนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานในธุรกิจ โรงแรมเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมโรงแรม จำนวน 245 แห่ง ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย จำนวน 1,500 คน

การสุ่มตัวอย่าง

สำหรับงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของนักวิจัยหลายท่านมาคำนวณและกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างสำหรับโรงแรมผู้วิจัยกำหนดไว้ที่จำนวน 245 โรงแรมจากกลุ่มประชากรทั้งหมด 245 โรงแรมและกลุ่มตัวอย่างด้านพนักงานผู้วิจัยได้กำหนดไว้ที่ 1,500 คน และได้รับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างกลับคืนมาจำนวน 1,201 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Method) เพื่อให้ได้ตัวแทนกระจายทั่วภาคใต้ ซึ่งในแต่ละจังหวัดสุ่มเลือกโรงแรมตามสัดส่วนโรงแรมในแต่ละจังหวัด ในแต่ละโรงแรมจะเก็บตัวอย่างพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน เนื่องจากเป็นพนักงานที่ได้ผ่านการทดลองงาน (Chi & Gursay, 2009) ซึ่งขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลากเลือกตัวอย่างโรงแรม และติดต่อประสานงานไปยังผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบคำถามสำหรับการวิจัย ในกรณีที่โรงแรมดังกล่าวไม่สะดวกในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยก็จะสุ่มเลือกโรงแรมใหม่มาทดแทน

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

2. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตเพื่อทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแต่ละตัว สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้ตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปร โดยการประมาณค่าด้วยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด ซึ่งตัวแปรต้องมีความเบ้น้อยกว่า 2.0 และค่าความโด่งน้อยกว่า 7.0 (Byrne, 2010)

3. การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน (Anderson & Gerbing, 1988) ขั้นตอนที่ 1 คือ การวิเคราะห์โดยใช้องค์ประกอบเชิงยืนยัน และขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Models)

ผลการศึกษา

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	461	38.4
หญิง	740	61.6
รวม	1,201	100
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	218	18.2
25-35 ปี	652	54.3
36-45 ปี	252	21.0
46-55 ปี	67	5.5
มากกว่า 55 ปี	12	1.0
รวม	1,201	100
สถานภาพ		
โสด	727	60.5
สมรส	435	36.2
หย่าร้าง	23	1.9
หม้าย	16	1.4
รวม	1,201	100

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
อายุงาน		
6 เดือน – 1 ปี	267	22.2
1 – 3 ปี	428	35.6
3 – 5 ปี	235	19.6
5 – 10 ปี	162	13.5
10 ปีขึ้นไป	109	9.1
รวม	1,201	100
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	233	19.4
10,001 – 20,000 บาท	745	62.0
20,001 – 30,000 บาท	150	12.5
30,001 บาทขึ้นไป	73	6.1
รวม	1,201	100
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษา/ประกาศนียบัตร	341	28.4
อนุปริญญา/ปวส.	255	21.2
ปริญญาตรี	588	49.0
สูงกว่าปริญญาตรี	17	1.4
รวม	1,201	100

จากตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงร้อยละ 61.6 และผู้ชายร้อยละ 38.4 มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 25-35 ปี ร้อยละ 54.3 รองลงมาคืออายุระหว่าง 36-45 ปี ร้อยละ 21.0 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานะโสด ร้อยละ 60.5 รองลงมาสถานะสมรส ร้อยละ 36.2 ซึ่งมีอายุงานระหว่าง 1 – 3 ปี ร้อยละ 35.6 รองลงมา 6 เดือน – 1 ปี ร้อยละ 22.2 ส่วนรายได้เฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 62.0 รองลงมา ต่ำกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 19.4 และส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 49 รองลงมา มัธยมศึกษา/ประกาศนียบัตร ร้อยละ 28.4

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมิติด้านต่างๆ ของแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย

มิติ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย	อันดับ
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.97	0.67	มาก	1
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3.86	0.77	มาก	3
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.82	0.76	มาก	4
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.89	0.71	มาก	2
ด้านความผูกพันต่อองค์กร				
ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์การ	4.02	0.69	มาก	1
การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร	3.81	0.72	มาก	3
ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร	3.94	0.77	มาก	2
ด้านความยุติธรรมในองค์การ				
ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	3.88	0.77	มาก	1
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	3.86	0.77	มาก	2

จากตารางที่ 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของมิติด้านต่างๆ ของแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกปัจจัยอยู่ในเกณฑ์มาก โดยมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Mean = 3.97, S.D. = 0.67) รองลงมาคือด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Mean = 3.89, S.D. = 0.71) มิติด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์การ (Mean = 4.02, S.D. = 0.69) รองลงมาคือความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร (Mean = 3.94, S.D. = 0.77) และมิติด้านความยุติธรรมในองค์การด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Mean = 3.88, S.D. = 0.77) รองลงมาคือความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Mean = 3.86, S.D. = 0.77)

2. การวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสำหรับแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปร

2.1.1 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกต พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ (Skewness) ความโค้ง (Kurtosis) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเชิงสังเกต

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	แปรผล ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความเบ้	แปรผล ความเบ้	ความโค้ง	แปรผล ความโค้ง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์							
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.97	มาก	0.67	-0.46	เกณฑ์ปกติ	-0.96	เกณฑ์ปกติ
ด้านการบริหารสวัสดิการทรัพยากรมนุษย์	3.86	มาก	0.77	-0.65	เกณฑ์ปกติ	0.91	เกณฑ์ปกติ
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.82	มาก	0.76	-0.52	เกณฑ์ปกติ	0.35	เกณฑ์ปกติ
ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.89	มาก	0.71	-0.36	เกณฑ์ปกติ	-0.30	เกณฑ์ปกติ
ความผูกพันต่อองค์กร							
ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กร	4.02	มาก	0.69	-0.39	เกณฑ์ปกติ	-0.22	เกณฑ์ปกติ
การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร	3.81	มาก	0.72	-0.35	เกณฑ์ปกติ	0.28	เกณฑ์ปกติ
ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร	3.94	มาก	0.77	-0.67	เกณฑ์ปกติ	0.68	เกณฑ์ปกติ
ความยุติธรรมในองค์กร							
ด้านผลตอบแทน	3.88	มาก	0.77	-0.59	เกณฑ์ปกติ	0.51	เกณฑ์ปกติ
ด้านกระบวนการ	3.86	มาก	0.77	-0.43	เกณฑ์ปกติ	0.12	เกณฑ์ปกติ

2.1.2 การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดที่ดี

χ^2	df	RMSEA	CFI	RMR
2075.581	125	0.114	0.894	0.028

จากตารางที่ 9 คำนวณความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดเมื่อพิจารณาโดยละเอียดจากรายงานในกลุ่มดัชนีความกลมกลืนสมบูรณ์ พบว่า มีค่าไคสแควร์ (X^2) = 2075.581, $df = 125$ RMSEA = 0.114 ช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 90 ของ RMSEA อยู่ในช่วง 0.110 ถึง 0.118, CFI = 0.894, RMR = 0.028 แสดงว่าแบบจำลองยังไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับดี

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับแบบจำลองการวัด โดยยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตบางตัวมีความสัมพันธ์กันได้ พิจารณาจากพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับการพิจารณาความสอดคล้องตามคำแนะนำของโปรแกรมทางด้านสถิติ AMOS

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบจำลองโดยการโยงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนจำนวน 7 เส้นคือ โยงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์การกับพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การกับพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ ค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่กับพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่กับด้านคุณภาพงาน ค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างพฤติกรรมการให้ความร่วมมือกับพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างพฤติกรรมการให้ความร่วมมือกับพฤติกรรมการอดทนอดกลั้น และโยงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือกับพฤติกรรมการอดทนอดกลั้น

ทั้งนี้เมื่อปรับแบบจำลองการวัดดังกล่าวแล้วพบว่าค่าไคสแควร์ (X^2) = 1003.966, $df = 118$ RMSEA = 0.072 ช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 90 ของ RMSEA อยู่ในช่วง 0.075 ถึง 0.084, CFI = 0.952, RMR = 0.022 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับดี ดังปรากฏผลตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดที่ดีหลังปรับความสัมพันธ์

X^2	df	RMSEA	CFI	RMR
1003.966	118	0.072	0.952	0.022

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร 3 ตัว ได้คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปรสังเกต

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดแล้ว (AVE) แสดงในตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน	R ²	CR	AVE
การบริหารทรัพยากรมนุษย์			0.86	0.60
1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	0.85	0.73		
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	0.88	0.77		
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.87	0.75		
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.85	0.72		
ความผูกพันต่อองค์กร			0.80	0.65
1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กร	0.85	0.73		
2. การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร	0.78	0.61		
3. ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร	0.78	0.61		
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร			0.89	0.61
1. พฤติกรรมในหน้าที่	0.88	0.77		
2. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	0.73	0.53		
3. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	0.72	0.52		
4. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น	0.72	0.52		
5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	0.79	0.62		
ความยุติธรรมในองค์กร			0.78	0.51
1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	0.88	0.78		
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	0.92	0.85		
ประสิทธิภาพการทำงาน			0.90	0.69
1. ด้านคุณภาพงาน	0.75	0.57		
2. ด้านปริมาณงาน	0.85	0.73		
3. ด้านเวลา	0.79	0.62		
4. ด้านค่าใช้จ่าย	0.82	0.67		

จากตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานของตัวแปรสังเกตในแต่ละตัวแปรแฝง พบว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวเป็นตัวชี้วัดที่ดีของตัวแปรแฝง เนื่องจากมีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบปรับมาตรฐานมากกว่า 0.5 โดยที่ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.85-0.88 ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.78-0.85 ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.72-0.88 ตัวแปรความยุติธรรมในองค์กรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.88-0.92 และตัวแปรประสิทธิภาพการทำงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.75-0.85 ซึ่งมีรายละเอียดอธิบายได้ดังนี้

1. ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรเรื่องการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.88 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 77 รองลงมาคือ ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.87 อธิบายความแปรปรวนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 75

2. ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรพบว่าตัวแปรเรื่องความเชื่อมั่นและยอมรับองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.85 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 73 รองลงมาคือ ตัวแปรการใช้ความพยายามเพื่อองค์กรและตัวแปรความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากันมีค่าเท่ากับ 0.78 อธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 61 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ร้อยละ 0.62

3. ตัวแปรความยุติธรรมในองค์กรพบว่าตัวแปรเรื่องความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.92 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยุติธรรมในองค์กรได้ร้อยละ 85 รองลงมาคือ ตัวแปรความยุติธรรมด้านผลตอบแทน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.88 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยุติธรรมในองค์กรได้ร้อยละ 78

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของแบบจำลอง (Construct Reliability = CR) ซึ่งต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 และค่าความแปรปรวนถูกสกัดแล้ว (Average Variance Extracted = AVE) ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ซึ่งพบว่าทุกตัวแปรแฝงในแบบจำลอง มีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของแบบจำลองอยู่ระหว่าง 0.78-0.90 ซึ่งจากผลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity)

2.1.3 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง

จากการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด ผู้วิจัยได้นำมาทำการจำลองสมการ โครงสร้าง ตามทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่กำหนดไว้ก่อนเบื้องต้นและเพื่อหาคำตอบผู้วิจัยทั้งนี้ได้ กำหนดการจำลองสมการ โครงสร้างเป็น 2 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่หนึ่ง เพื่อจำลองตามแบบ ที่ได้จากการศึกษามาก่อน และขั้นตอนที่สองคือการพิจารณาความเป็นไปได้จากการเสนอแนะ โปรแกรม AMOS ประกอบกับความเป็นไปได้ทางทฤษฎีตามผลการวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อ กำหนดสมการ โครงสร้างที่เหมาะสม ซึ่งได้ผลการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 12 ผลการวิจัยสมการ โครงสร้าง

χ^2	df	RMSEA	CFI	RMR
2099.218	127	0.11	0.89	0.02

จากตารางที่ 12 จะเห็นได้ว่าค่าต่าง ๆ ยังคงมีค่าที่ไม่เหมาะสมซึ่งแสดงให้เห็นว่า แบบจำลองยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า CFI ยังมีค่าที่น้อยเกินไป เนื่องจากยังไม่ถึงเกณฑ์ที่สามารถยอมรับคือ 0.90 โดยจากตัวแบบจำลองมีค่า CFI เพียง 0.89 นอกจากนี้ค่า RMR มีค่าปกติซึ่งมีค่า 0.02 ซึ่งปกติค่าไม่ควรเกิน 0.08 และ ค่า RMSEA มีค่ามากกว่าเกณฑ์ในการยอมรับคือเกณฑ์ที่ยอมรับไม่เกิน 0.08 (Hair, 2010) แต่จากตัวแบบจำลองมีค่าสูงถึง 0.11 ผู้วิจัยจึงได้ปรับเปลี่ยนเส้นอิทธิพลในขั้นตอนที่ 2 โดยพิจารณาความเป็นไปได้จากการเสนอแนะจากโปรแกรม AMOS ประกอบกับ ความเป็นไปได้ทางทฤษฎี

ดังนั้นจึงทำให้การจำลองสมการ โครงสร้างมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับ ได้ โดยมี ค่าไคสแควร์ แควร์ (χ^2) = 887.125, df = 123 RMSEA = 0.07 ช่วงความเชื่อมั่น ร้อยละ 90 ของ RMSEA อยู่ในช่วง 0.068 ถึง 0.076, CFI = 0.95, RMR = 0.02 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับดี ดังปรากฏผลตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการวิจัยสมการ โครงสร้างหลังปรับความสัมพันธ์

χ^2	df	RMSEA	CFI	RMR
887.125	123	0.07	0.95	0.02

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัว ได้คำนวณน้ำหนัก องค์ประกอบปรับมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R²) ของตัวแปรสังเกต

รวมถึงมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดแล้ว (AVE) แสดงในตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงในการวิจัยสมการ โครงสร้าง

ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบปรับ มาตรฐาน	R ²	CR	AVE
การบริหารทรัพยากรมนุษย์			0.86	0.60
1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	0.85	0.73		
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	0.88	0.77		
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.87	0.75		
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.85	0.72		
ความผูกพันต่อองค์กร			0.80	0.64
1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์กร	0.85	0.72		
2. การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร	0.76	0.58		
3. ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร	0.78	0.60		
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร			0.91	0.61
1. พฤติกรรมในหน้าที่	0.88	0.77		
2. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	0.82	0.68		
3. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	0.85	0.73		
4. พฤติกรรมการรอดทนอดกลั้น	0.83	0.69		
5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	0.74	0.56		
ความยุติธรรมในองค์กร			0.78	0.51
1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	0.88	0.77		
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	0.92	0.86		
ประสิทธิภาพการทำงาน			0.90	0.57
1. ด้านคุณภาพงาน	0.74	0.55		
2. ด้านปริมาณงาน	0.85	0.73		
3. ด้านเวลา	0.79	0.62		
4. ด้านค่าใช้จ่าย	0.82	0.68		

จากตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานของตัวแปรสังเกตใน แต่ละตัวแปรแฝง พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวเป็นตัวชี้วัดที่ดีของตัวแปรแฝง เนื่องจากมีน้ำหนัก

องค์ประกอบปรับมาตรฐานมากกว่า 0.5 โดยที่ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.85-0.88 ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.76-0.85 ตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.74-1.15 ตัวแปรความยุติธรรมในองค์การมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.88-0.92 และตัวแปรประสิทธิภาพการทำงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานระหว่าง 0.74-0.85 ซึ่งมีรายละเอียดอธิบาย ได้ดังนี้

1. ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.88 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 77 รองลงมาคือตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.87 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 75

2. ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ จากการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรความเชื่อมั่นและการยอมรับองค์การเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.85 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 72 รองลงมาคือตัวแปรความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.78 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 60

3. ตัวแปรความยุติธรรมในองค์การ จากการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด โดย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.92 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความยุติธรรมในองค์การได้ร้อยละ 86 รองลงมาคือตัวแปรความยุติธรรมด้านผลตอบแทน โดย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานเท่ากับ 0.88 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความยุติธรรมในองค์การได้ร้อยละ 77

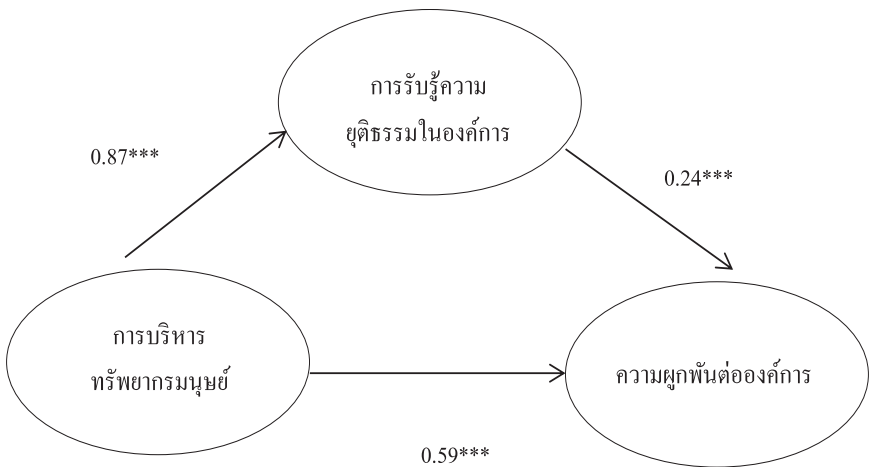
โดยเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของแบบจำลอง (Construct Reliability = CR) ซึ่งต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดแล้ว (Average Variance Extracted = AVE) ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ซึ่งพบว่าในทุกตัวแปรแฝงในแบบจำลองมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของแบบจำลองอยู่ระหว่าง 0.78-0.91 ซึ่งจากผลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity)

จากการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ พนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย สามารถสรุปผลเชิงสถิติดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปผลเชิงสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง		น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน
จาก	ไปยัง	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความผูกพันต่อองค์กร	0.59***
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร	0.87***
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กร	0.24***

จากตารางที่ 15 สรุปผลเชิงสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงภาพอิทธิพลและน้ำหนักองค์ประกอบปรับ มาตรฐานได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพที่ 6 ตัวแบบความสัมพันธ์สมการ โครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย สามารถอภิปรายผลการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ที่ระดับ 0.59 และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยส่งผ่านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอยู่ที่ระดับ 0.87 สำหรับตัวแปรเรื่องความเชื่อมั่นและยอมรับองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด (4.02) รองลงมาคือตัวแปรการความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร (3.94) และตัวแปรเรื่องความยุติธรรมด้านผลตอบแทนเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด (3.88) รองลงมาคือ ตัวแปรความยุติธรรมด้านกระบวนการ (3.86) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโรงแรมอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโมฮินเดอร์ ชาลัน (Mohinder Chand, 2007)

สำหรับด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อโรงแรมในเกณฑ์ที่สูง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยด้านต่างๆ เช่น ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับองค์กร การใช้ความพยายามเพื่อองค์กรและความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล คิมปกรณ์, 2007

ด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พบว่าพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในโรงแรมเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และความยุติธรรมด้านกระบวนการอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kwok Leung, Peter B. Smith, Zhongming Wang and Haifa Sun, 1996. เกณฑ์ที่สูง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยด้านต่างๆ เช่น ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับองค์กร การใช้ความพยายามเพื่อองค์กรและความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล คิมปกรณ์, 2007

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

การศึกษาความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย ควรนำแนวปฏิบัติที่เป็นจุดเด่นของแต่ละจังหวัดมาเป็นแนวปฏิบัติต่อไปเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงแรมของตนเอง และสำหรับค่าเฉลี่ยส่วนที่น้อยในแต่ละด้านก็ควรนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไปซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ค่าเฉลี่ยของมิติด้านต่างๆ ของบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย อยู่ในเกณฑ์มากนั้นเมื่อพิจารณารายจังหวัด โดยจังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยภาพรวมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดคือจังหวัดชุมพรและจังหวัดพังงาซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.07

2. เมื่อพิจารณารายด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดคือจังหวัดระนอง มีค่าเฉลี่ย 4.45 รองลงมาคือจังหวัดชุมพรมีค่าเฉลี่ย 4.1 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์จังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือจังหวัดชุมพรและจังหวัดระนอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.11 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีค่าเฉลี่ย 4.01 และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือจังหวัดพังงาดังนั้นผู้บริหารโรงแรมของแต่ละโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

การศึกษาความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่ภาคใต้ ประเทศไทย เพื่อความชัดเจนเพิ่มมากขึ้นสำหรับงานวิจัยต่อไปควรมีการศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือโรงแรมซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรม ซึ่งยังมีโรงแรมอีกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรม

2. เป็นการศึกษาโดยภาพรวมยังไม่ได้มีการจำแนกแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมออกมาตามประเภทของโรงแรมคือ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่

รายการอ้างอิง

- อิทธิชัยกุล ราณี. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาวประเสริฐ ชัยสมพล. (2546). การตลาดบริการ. กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- Byrne, B.M. (2010). **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts. Applications, and programming.** New York, NY: Routledge.
- Chi, C.G. & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction and Financial performance: An empirical examination. **International Journal of Hospitality Management, 28, 245-253.**
- Creswell, J.W., & Clark, V.L.P. (2011) **Designing and and Conducting Mixed Methods Research.** (2 nd ed.) California.: SAGE Publications Inc.
- Deloitte-Travel Tourism & Leisure. (2004). **Focus on Thailand/Hotel industry continues to Attract interest/Deloitte Report.** Retrieved December 17, 2006 from <http://www.Hospitality Net-Industry New-Focus Thailand Hotel Industry Continues to Attract Interest Deloitte Report.htm>
- Dessler, G. (2006). **Human Resource Management.** 8th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Getz, D. & Pertersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family Business owners in the tourism industry. **International Journal Hospitality Management, 24, 219-242.**
- Hair, et al., (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective.** (7th edition). New Jersey, NJ: Pearson education Inc.
- Kwok Leung, Peter B. Smith, Zhongming Wang and Haifa Sun. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in china : An organizational justice analysis. Journal of International Business Studies; 1996, 27,5.
- Ivancevich, John M. (2001). **Human Resource Management.** 8th ed. New York : McGraw-Hill.
- Mowday, R.T., L.W.Porter, and R.M.Steers. (1982). **Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** New York : Academic Press.
- Mohinder Chand, (2007). **The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry.** Journal Employee relations vol.29 No.6, 2007.
- Narumon Kimpakorn. (2007). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. Journal Brand Management Vol. 16,8,532-544.