

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

รูปแบบค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมในเขตภาคตะวันออก

กฤษณะ สุกพันธ์

- 1 พ.ค. 2560
370549

TH 000 402

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ กฤษณะ สุขพันธ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษา

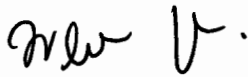
(ดร.อิสราภรณ์ หนูผล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์



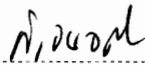
.....ประธาน

(ดร.อิสราภรณ์ หนูผล)



.....กรรมการ

(ดร.พรปวีณ์ ชาญสุวรรณ)



.....กรรมการ

(ดร.กาญจนวลัย นนทแก้ว เฟรรี่)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 23 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2559

ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.อิสราภรณ์ ทนุผล อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ตลอดจนคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อรังสรรค์ สุกพันธ์และคุณแม่สุมาลี สุกพันธ์ ผู้ซึ่งนำให้เห็นความสำคัญของการศึกษาและคอยดูแลห่วงใยเสมอมา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในครั้งนี้ ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว เพื่อนสนิทมิตรสหายและคุณบุญชริก กุศลวิทย์ หัวหน้างานที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในครั้งนี้

หากงานนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหรือมีส่วนดีประการใด ขอขอกความดีนี้ให้แก่บิดา มารดา บุคคลผู้หวังดีและคณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย และหากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

กฤษณะ สุกพันธ์

55920135: บช.ม.

คำสำคัญ: รูปแบบค่าตอบแทน/ ผลการดำเนินงาน/ ธุรกิจโรงแรม/ ภาคตะวันออก

กฤษฎณะ สุกพันธ์: รูปแบบค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ในเขตภาคตะวันออก (COMPENSATION PATTERN AFFECTING HOTEL'S
PERFORMANCE IN EASTERN AREA) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: อิศราภรณ์ หนูผล.,
บช.ด. 66 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่าย
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม และ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ
การจ่ายค่าตอบแทนของโรงแรมกับผลการดำเนินงานของโรงแรม การศึกษานี้เก็บรวบรวมข้อมูล
จากแบบสอบถามจากหมวดธุรกิจโรงแรมที่เป็นประเภทนิติบุคคลที่มีการยื่นงบการเงินในปี 2556
และได้แสดงรายงานงบการเงินไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า รวมทั้งสิ้น 112 โรงแรมโดยใช้ตัว
แบบการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ
0.05

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการ
ดำเนินงานของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยโรงแรมที่มีระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสูง
จะทำให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมสูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่าย
ค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและแบบเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มี
รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) อย่างมีนัยสำคัญ
โดยโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและแบบเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผล
การดำเนินงานดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว
(แบบไม่ผสม)

55920135: M.ACC.

KEYWORD: COMPENSATION PATTERN / HOTEL'S PERFORMANCE/ EASTERN
AREA

KRISANA SUKAPUN: COMPENSATION PATTERN AFFECTING HOTEL'S
PERFORMANCE IN EASTERN AREA. ADVISOR: ISSARAPORN THANUPON, Ph.D.,
66 P. 2016.

This research aims to study the following issues. 1. the relationship between the effect of monetary compensation and the hotel's performance. and 2. the relationship between the type payment system and the hotel's performance. Data are collected from hotels submitting their financial statement to the Department of Business Development on 2013; altogether 112 hotels. This research utilizes multiple regression analysis to test relation of variables at the significance rate of 0.05.

The findings show that the study reveals that monetary compensation has a significant positive effect on hotel performance. That is to say, hotels raising the rate of monetary compensation have higher performance. Furthermore, the research shows that hotels using the mixed type payment system have significantly higher performance than those using the non-mixed type payment system.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
สมมติฐานการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....	6
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน	11
หลักการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ.....	13
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน.....	15
การฝึกอบรมพนักงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนามือแรงงาน.....	21
อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงาน	22
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	23
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	23
การเก็บรวบรวมข้อมูล	24
วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	25

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	26
ตัวแบบที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์.....	26
4 ผลการวิจัย.....	32
ลักษณะทั่วไปของข้อมูล.....	32
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา.....	32
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์.....	36
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	45
สรุปผลการวิจัย.....	45
อภิปรายผลการวิจัย.....	47
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	49
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	49
บรรณานุกรม.....	50
ภาคผนวก.....	53
ภาคผนวก ก.....	54
ภาคผนวก ข.....	61
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	66

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงแรมในเขตภาคตะวันออก	33
4-2 จำนวนและค่าร้อยละของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก.	34
4-3 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ร้อยละของการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก	35
4-4 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ในเขตภาคตะวันออก.....	35
4-5 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานของ โรงแรมในเขตภาคตะวันออก	36
4-6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทน ที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยมีขนาดของกิจการตาม จำนวนห้องพัก การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงานเป็นตัวแปร ความคุม.....	37
4-7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมที่มีรูปแบบการ จ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) และโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่าย ค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) กับผลการดำเนินงานของ โรงแรมว่าแบบไหนจะดีกว่ากัน โดยมีขนาดของกิจการตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรม พนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานเป็นตัวแปรความคุม	41
4-8 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย	44

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow	16

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จุดมุ่งหมายขององค์กรทุกองค์กร คือความสำเร็จ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องใช้ ปัจจัยการจัดการที่สำคัญทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) จากปัจจัยที่สำคัญทั้ง 4 ด้านนั้น ปัจจัยที่สำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร คือ คน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารต้องใช้คนในการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้และคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะกล่าวได้ว่าคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของคนจะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึง ความสำเร็จขององค์กร (นันทชา เถาสมบัติ, 2551)

จากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล ในส่วนของกรมการท่องเที่ยว ได้ สนับสนุนธุรกิจต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ธุรกิจ โรงแรมถือเป็นหน่วยธุรกิจ หน่วยหนึ่งที่เป็นปัจจัยที่สำคัญของการท่องเที่ยวซึ่งให้บริการเกี่ยวกับที่พักอาศัย อาหารและ เครื่องดื่ม รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกสบายอื่น ๆ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องอาศัยบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถในการให้บริการนักท่องเที่ยวต่าง ๆ จากทั่วโลก ด้วยเหตุนี้ปัจจัยทางบุคลากร จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญมากในการดำเนินธุรกิจ จากสภาวะของการแข่งขันซึ่งทวีความรุนแรงขึ้น ของธุรกิจ โรงแรมนี้ องค์กรต่าง ๆ จึงแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารค่าตอบแทนให้ ดีที่สุด เพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งเป็นการสร้าง สิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานใน องค์กรดังกล่าว เพื่อส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังเป็นที่มาของความได้เปรียบ ทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย

จากสถานการณ์ดังกล่าวจึงส่งผลให้ในบางโรงแรมมีอัตราการเข้า-ออกจากการ (Turnover rate) ของพนักงานสูงมาก ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเหตุผลหลายประการ ธุรกิจ โรงแรมในเขตภาค ตะวันออก ซึ่งได้แก่ โรงแรมในจังหวัดสระแก้ว ปราจีนบุรี จันทบุรี ตราด ระยอง ฉะเชิงเทรา และชลบุรีก็เช่นกัน ที่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร นั่นคือ ปัญหาสมองไหล (Brain drain) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถลาออกไปร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น โดยที่ บุคคลนั้นคิดว่าจะสร้างโอกาสให้กับตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางด้านการได้รับค่าตอบแทน

สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดจนลักษณะของงานที่จะเข้าไปรับผิดชอบ หากไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ก็จะตัดสินใจลาออกไปปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าเดิมจึงเกิดค่านิยมการเปลี่ยนงานเพื่อแสวงหาองค์กรใหม่ที่ดีกว่า หรือในบางครั้งเมื่อเกิดการขาดแคลนบุคลากร ก็มีการซื้อตัวหรือชักจูงจากองค์กร โดยนำเสนอค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าเดิม เป็นต้น (ศุภวรรณ รัตนาโสภาส, 2550)

ตามที่ได้กล่าวไว้ว่าธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการเข้าออกของพนักงานสูง ซึ่งจากการสอบถามข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมพบว่า ค่าตอบแทนที่จูงใจเป็นเหตุผลที่พบโดยส่วนใหญ่ ในการตัดสินใจลาออก เพื่อเปลี่ยนงาน หรือเกิดการเข้าออกงานในธุรกิจโรงแรม แต่ประเด็นที่น่าสนใจว่า โรงแรมแต่ละแห่งนั้นจะมีอัตราเข้าออกงานไม่เท่ากัน โดยมีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน จากปัญหาของการลาออกของพนักงานที่เกิดขึ้นในช่วงต้นอันมีสาเหตุมาจากการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ ทำให้เกิดผลกระทบกับผลการดำเนินงานของบริษัททั้งในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการกับลูกค้าที่ดี และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้พร้อมในการให้บริการนั้น ส่งผลให้ ผู้ทำการวิจัยต้องการจะค้นคว้าหาว่า ถ้าหากโรงแรมสามารถพัฒนารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถจูงใจพนักงานได้แล้วนั้นจะสามารถลดปัญหาการขาดแคลนพนักงานและลดต้นทุนในการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้วในช่วงต้น อีกทั้งยังส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก

สมมติฐานของการวิจัย

ประเภทของค่าตอบแทนมีทั้งแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินหมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงิน โดยลูกจ้างได้รับจากนายจ้าง หรือที่ลูกจ้างได้รับตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่ไม่ได้ให้เป็นเงิน แต่เป็นเรื่องของความรู้สึก เช่น สภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการมีข้อมูลย้อนกลับสามารถเสนอข้อคิดเห็นของปัญหาและแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติงานได้

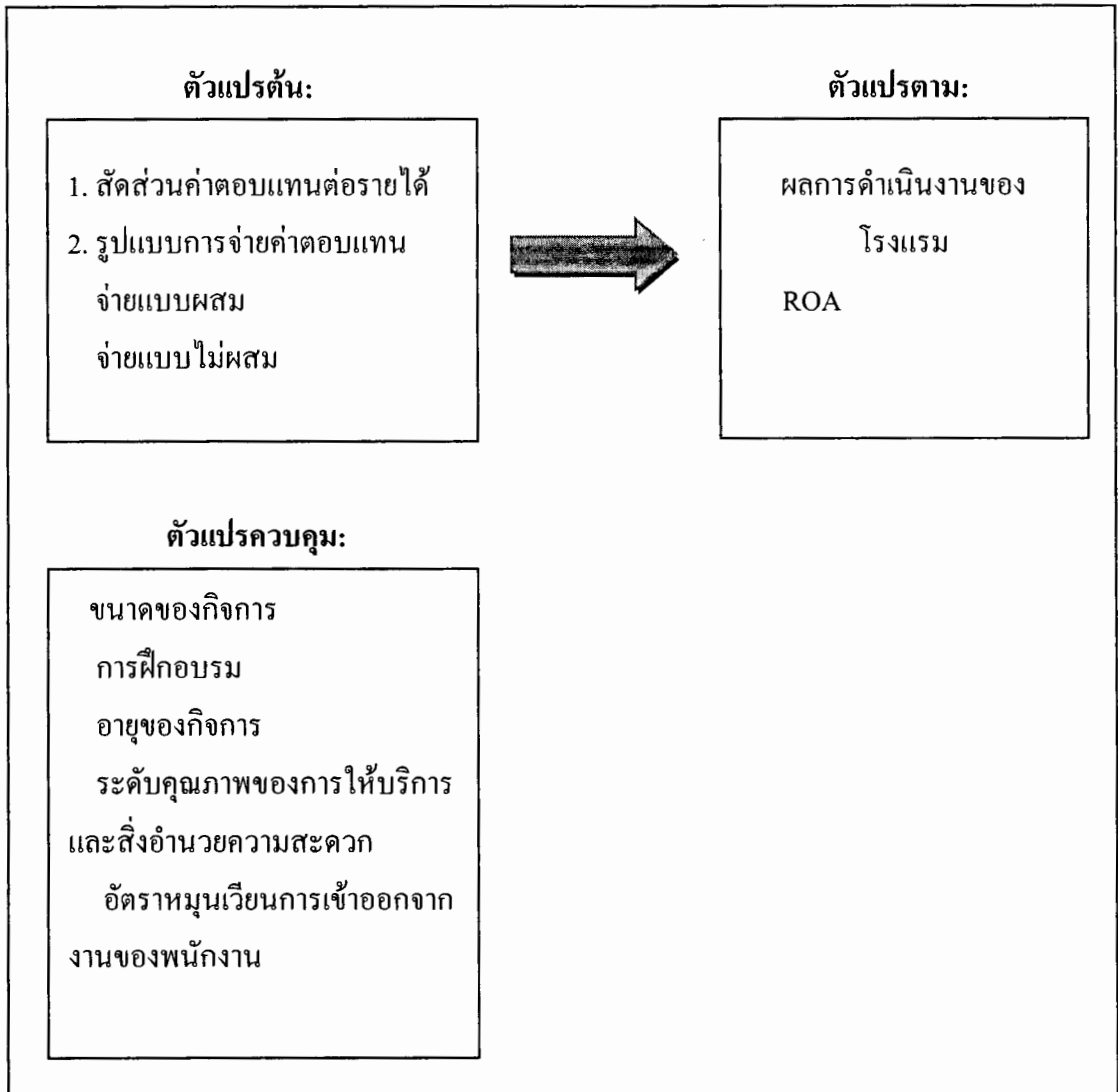
อย่างอิสระ รวมไปถึงการที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (Mondy & Noe, 2005) โดยระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้นนั้นทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ อีกทั้งจะสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานโดยจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น งานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นในเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น และมุ่งศึกษาว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและส่งผลต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรมในที่สุด จึงทำให้เกิดสมมติฐานวิจัยที่ 1 ดังนี้

H 1 ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของ โรงแรม

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-based pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบหนึ่งที่น่ามาใช้ในระบบการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบคุณธรรม (Merit pay) โดยการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินการได้โดยทั้งการจ่ายตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม และการจ่ายตามผลงานของหน่วยงานซึ่งอาจต้องคำนึงถึงทีมที่ปฏิบัติงานมิใช่พิจารณาจากผลการดำเนินงานของบุคคล (ปิยบุษ รัตนกุล, 2555) หลักการของระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของบุคคลควรจูงใจบุคลากร โดยจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงานของบุคลากรแต่ละบุคคล ซึ่งวิธีการจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้มีก็ใช้กับวิธีการจ่ายโบนัสเพื่อช่วยจูงใจบุคลากรในการทำงาน แต่อาจก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างบุคลากรอาจทำให้องค์กรเสียประโยชน์ เช่น ขาดทางด้านความสามัคคี และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น (ธารพพรชัย สัตยารักษ์, 2548) สำหรับระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบเป็นทีมที่ทำให้บุคลากรที่อยู่ในทีมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ทีมสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและองค์กรก็ได้รับผลประโยชน์ไปด้วย แต่หากองค์กรให้ผลตอบแทนเป็นทีมเพียงอย่างเดียวก็อาจจะทำให้เกิดผลเสียขึ้นได้ กล่าวคืออาจเกิดการเอาเปรียบจากการไม่ทำงานของบุคคลในทีม หรือมีบุคคลเพียงไม่กี่คนที่ร่วมกันทำงานจนสำเร็จ ทำให้เกิดประสิทธิภาพของผลงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหาย (Mackay, 1997) ดังนั้นในบางองค์กรอาจมีคนที่ใช้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสม หรือแบบบุคคลและแบบทีม (แบบไม่ผสม) จึงนำไปสู่สมมติฐานวิจัยที่ 2 ดังนี้

H 2 โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละประเภทและรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก
2. เพื่อประโยชน์ในการนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายหรือแผนงานในส่วนของค่าตอบแทนของพนักงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ประชากรเป้าหมายในการศึกษาเป็นธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากหมวดธุรกิจโรงแรม ที่เป็นประเภทนิติบุคคลที่มีการยื่นงบการเงินในปี 2556 และได้แสดงรายงานงบการเงินไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (www.dbd.go.th) ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 ในส่วนของผลการดำเนินงานทางการเงินของโรงแรมโดยผู้วิจัยเลือกใช้ข้อมูลของผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) ซึ่งรวบรวมจากรายชื่อของโรงแรมต่าง ๆ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้แสดงไว้ในรายงานจากเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (www.dbd.go.th) ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2557

นิยามศัพท์เฉพาะ

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในงานวิจัย หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ผู้วิจัยได้เลือกมาจากแบบสอบถามและนำมาใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ(Multiple regression analysis) ซึ่งได้แก่ ร้อยละเงินเดือนต่อค่าตอบแทนทั้งสิ้น ร้อยละโบนัสต่อค่าตอบแทนทั้งสิ้น ร้อยละเซอร์วิสชาร์ตหรือเงินได้พิเศษต่อค่าตอบแทนทั้งสิ้น และร้อยละค่าเช่าที่พักต่อค่าตอบแทนทั้งสิ้น นำมารวมกัน

โรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ หมายถึง โรงแรมที่ตั้งและเปิดให้บริการอยู่ในจังหวัด สระแก้ว ปราจีนบุรี จันทบุรี ตราด ระยอง ฉะเชิงเทรา และชลบุรี เป็นต้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ (Independent study) หนังสือ วารสาร บทความทางวารสารวิชาการ รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โรงแรมและการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ทั้งในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจ รูปแบบการจ่าย และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง สามารถแยกเป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
2. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
3. หลักการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ
4. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน
5. การฝึกอบรมพนักงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน
6. อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงาน (Turnover rate)

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

พระราชบัญญัติ โรงแรม ปี พ.ศ. 2547 มาตรา 4 กำหนดไว้ว่า “โรงแรม” หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือนักท่องเที่ยวใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ ไม่รวมถึงสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการ โดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกันหรือสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น รวมไปถึงสถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (นงคินุช ศรีธนาอนันต์, 2548)

นอกจากนี้ยังหมายถึง ที่พักแรมที่สร้างขึ้น โดยเฉพาะและแบ่งเป็นห้องพักต่าง ๆ พร้อม มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นแก่นักเดินทาง และเก็บค่าเช่าเป็นรายห้อง (สุพัตรา สร้อยเพชร, 2550) หรือหมายถึง สถานที่สำหรับนักเดินทาง หรือนักท่องเที่ยวที่มาพัก และมีบริการหลายรูปแบบแก่ผู้มาพัก ขึ้นอยู่กับระดับของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อาหารและเครื่องดื่ม การจัดประชุม จัดเลี้ยง สระว่ายน้ำ สถานที่ออกกำลังกาย เล่นกีฬา นันทนาการ และจำหน่ายของที่ระลึก เป็นต้น (ฉันทิช วรรณอม, 2552)

ประเภทโรงแรม

นงศ์นุช ศรีธนาอนันต์ (2553) การจัดกลุ่มประเภทโรงแรม จัดแบ่งเป็น 6 ประเภท ได้แก่ ที่ตั้ง ขนาด จุดประสงค์ในการมาพักหรือใช้บริการ ระดับของการบริการ อัตราราคา ค่าห้องพัก และการใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายแสดงระดับโรงแรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ที่ตั้ง โรงแรมสามารถระบุประเภทได้ตามทำเลที่ตั้ง เช่น โรงแรมในเมือง (City/ downtown hotel) โรงแรมชานเมือง (Suburban hotel) โรงแรมชายทะเล (Seaside hotel) โรงแรม/ ที่พักบนเขาหรือเชิงเขา (Mountain resort) โรงแรมภูธรหรือในชนบท (In the country) โรงแรมริมทางหลวง (Motor hotel) โรงแรมสถานรถไฟ (Railway hotel) โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport hotel) โรงแรมลอยน้ำ (Float hotel) เป็นต้น

2. ขนาด การจัดประเภทโรงแรมตามขนาด สามารถพิจารณาจากจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการในแต่ละแห่งแล้วจึงมาจัดแบ่งเป็นกลุ่ม หากในทางปฏิบัติ ยังไม่มีข้อตกลงที่เป็นแนวสากลเพื่อระบุขนาดที่แน่นอน เช่น ควรมีจำนวนห้องพักมากเท่าใดจึงจัดเป็น โรงแรมขนาดใหญ่ เนื่องจากในแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศย่อมมีสถานการณ์อุตสาหกรรมโรงแรมที่แตกต่างกัน ตัวอย่างหนึ่งของการจำแนกกลุ่มโรงแรมตามขนาดอาจจัดเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. ต่ำกว่า 150 ห้อง 2. 150-299 ห้อง 3. 300-600 ห้อง และ 4. มากกว่า 600 ห้อง ในบางท้องถิ่นที่โรงแรมส่วนใหญ่มีห้องพักไม่เกิน 400 ห้อง อาจแบ่งเป็น 3 กลุ่มกว้าง ๆ คือ 1. ขนาดเล็ก ต่ำกว่า 100 ห้อง 2. ขนาดกลาง 100-300 ห้องและ 3. ขนาดใหญ่ 300 ห้องขึ้นไป

นอกจากนี้ การจัดประเภทโรงแรมตามขนาด ก็อาจจะสามารถพิจารณาจากจำนวนของพนักงานได้ ตามแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศได้เช่นกัน

3. จุดประสงค์ในการมาพัก/ ใช้บริการ ผู้เข้าพักในโรงแรมอาจเดินทางมาด้วยเหตุผลแตกต่างกัน เมื่อระบบสังคมเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงทำให้มีผู้คนเดินทางมาพัก โรงแรมมากขึ้นด้วย จุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน จนกลายเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญของ โรงแรม ผู้ประกอบการ โรงแรมจึงได้พัฒนาบริการให้มีรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้นกลายเป็นประเภทโรงแรมเช่น โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ (Business hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention hotel) โรงแรมเพื่อการพักผ่อนตากอากาศ (Resort hotel) โรงแรมสำหรับการเล่นเกมพนัน (Casino hotel) โรงแรมสำหรับแวะพักช่วงสั้น ๆ ระหว่างการเดินทาง (Transient hotel) และโรงแรมสำหรับการเช่าพักระยะยาว (Residential hotel) ซึ่งอาจทำสัญญาเช่าเป็นเดือนหรือเป็นปี การจัดประเภทโรงแรมตามจุดประสงค์ในการพักนี้ จึงสามารถแสดงถึงกลุ่มผู้พักที่เป็นลูกค้าเป้าหมายทางการตลาดของโรงแรมนั้น ๆ และบอกถึงลักษณะบริการสิ่งอำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้พัก ซึ่งมีพฤติกรรมการใช้บริการต่างกัน การจัดกลุ่มโรงแรม

โดยพิจารณาจากจุดประสงค์ในการพักของลูกค้าส่วนใหญ่ จะมีลักษณะเช่นเดียวกับการจำแนกโรงแรมตามประเภทผู้พักในทางการตลาด ซึ่งช่วยในการสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมายตลาด

4. ระดับของบริการ การจัดกลุ่มโรงแรมวิธีนี้จะพิจารณาจากลักษณะการบริการโดยรวมของโรงแรมซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ความหลากหลายของการให้บริการ การออกแบบและประดับตกแต่งอาคาร รวมถึงห้องพัก การจัดหาและดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ ระเบียบแบบแผนการทำงาน มารยาทและทักษะของพนักงาน การกำหนดอัตราราคา และบ้างก็รวมไปถึงลักษณะของลูกค้าผู้พักส่วนใหญ่ด้วย ตัวอย่างเช่น การจำแนกกิจการเป็นโรงแรมชั้นหรูหร่า (Deluxe/ luxury class) โรงแรมชั้นหนึ่ง ชั้นสองและชั้นสาม (First, second and third class) โรงแรมชั้นประหยัด (Economy class) โรงแรมชั้นนักท่องเที่ยว (Tourist class) เป็นต้น

5. อัตราราคาค่าห้องพัก การแบ่งกลุ่มโรงแรมโดยพิจารณาจากอัตราราคาค่าห้องพักที่โรงแรมกำหนดนี้แม้จะไม่สามารถแสดงถึงลักษณะกิจการได้อย่างถูกต้องเสมอไป แต่ในความจริงอัตราราคาย่อมมีความสัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพของการบริการที่ต้องอาศัยเงินลงทุนสูง จึงกล่าวได้ว่า การแสดงอัตราราคาตามที่โรงแรมประกาศใช้ สามารถบ่งบอกได้ในระดับหนึ่งถึงคุณภาพบริการในโรงแรม และกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะจ่ายค่าบริการได้ รวมทั้งยังสามารถสร้างความคาดหวังแก่ผู้ใช้บริการได้อีกด้วย ดังนั้น การให้ข้อมูลประเภทโรงแรมโดยแบ่งตามอัตราราคาเพื่อบริการนักท่องเที่ยวจึงควรจำกัดอยู่ในท้องถิ่นที่มีสภาพเศรษฐกิจคล้ายคลึงกัน เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการจัดพิมพ์แผ่นพับแสดงรายชื่อโรงแรมและที่พักในกรุงเทพฯ (ฉบับเดือนสิงหาคม 2538) เพื่อบริการแก่นักท่องเที่ยว แบ่งเป็น 6 กลุ่ม ตามอัตราราคาค่าห้องพักอื่น คือ

1. กลุ่มราคาตั้งแต่ 3,000 บาทขึ้นไป
2. กลุ่มราคาตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป
3. กลุ่มราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป
4. กลุ่มราคาตั้งแต่ 400 บาทขึ้นไป
5. กลุ่มราคาตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไป
6. กลุ่มที่พักราคาประหยัด (Guest houses)

ขณะเดียวกัน กองสถิติและการวิจัย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้จัดแบ่งกลุ่มสถานพักแรมเพื่อประโยชน์ทางสถิติ โดยไม่ได้ถือมาตรฐานสากล และมีได้เป็นการจัดระดับของกิจการแต่ใช้ราคาต่ำสุดของราคาประกาศขาย (Rack rate) เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. ราคาตั้งแต่ 2,500 บาทขึ้นไป
2. ราคาตั้งแต่ 1,500-2,499 บาท
3. ราคาตั้งแต่ 1,000-1,499 บาท
4. ราคาตั้งแต่ 500-999 บาท
5. ราคาต่ำกว่า 500 บาท

6. การใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายแสดงระดับโรงแรม เป็นอีกวิธีหนึ่งที่แสดงความพยายามในการจัดประเภทที่เป็นระบบมากขึ้น และได้รับความนิยมนักกว้างขวางในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนสัญลักษณ์ที่ใช้จะแสดงมาตรฐานการบริการโรงแรมระดับต่าง ๆ ตัวอย่าง

สัญลักษณ์ที่รู้จักกันแพร่หลายคือ รูปดาว โดยใช้จำนวนตั้งแต่ 1-5 ดวง และกำหนดระดับขึ้นดังต่อไปนี้

6.1 กลุ่มดาวเดียว หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์พอใช้ มีห้องน้ำห้องส้วมเพียงพอในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาพักเท่านั้นและมีบรรยากาศเป็นกันเอง

6.2 กลุ่มสองดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดีมีระดับห้องพักสูงกว่าระดับดาวเดียว ห้องพักรวกว้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว อาหารมีครบครันขึ้น ไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

6.3 กลุ่มสามดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักรวกว้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น มีห้องน้ำที่มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

6.4 กลุ่มสี่ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มีมาตรฐานสูงในด้านบริการและความสะอาดสบาย มีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

6.5 กลุ่มห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรูหรามีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุก ๆ ด้านคือทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

นอกจากนี้ในสภาวะปัจจุบัน เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการที่มีความหลากหลายของการท่องเที่ยวและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารโรงแรมพยายามที่จะกำหนดประเภทที่พักแรมให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด การแบ่งตามประเภท (Categorization) เป็นการจำแนกสถานที่พักแรมตามประเภทที่แตกต่างกันระหว่างโรงแรม

อรรถิกา พังงา (2553) ได้จัดประเภทที่พักแรมและโรงแรมออกเป็น 8 ประเภท โดยกำหนดเกณฑ์ที่แตกต่างกัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การแบ่งประเภทโดยใช้ขนาด ขนาดของโรงแรมขึ้นอยู่กับสถานะทางการเงินของผู้ลงทุน โดยสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท คือ 1. ขนาดเล็ก มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 150 ห้อง
2. ขนาดกลาง มีจำนวนห้องพัก 151- 299 ห้อง 3. ขนาดใหญ่ มีจำนวนห้องพัก 300-600 ห้อง
4. ขนาดใหญ่มาก มีจำนวนห้องพักมากกว่า 600 ห้อง

2. การแบ่งโดยใช้ทำเลที่ตั้ง สามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ โรงแรมในเมือง (Center city hotel/ downtown hotel) โรงแรมชานเมือง (Suburban hotel) โรงแรมที่พักตากอากาศ โรงแรมริมทางหลวง (Highway hotel) และโรงแรมอากาศยาน

3. การแบ่งโดยใช้ราคาห้องพัก โดยจะขึ้นอยู่กับช่วงเวลา สถานที่ตั้ง ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการที่ครบครัน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ โรงแรมราคาประหยัด (Economy price) โรงแรมราคากลาง (Mid price) และ โรงแรมราคาสูง (Top price)

4. การแบ่งโดยใช้ลักษณะการใช้งาน โดยพิจารณาเฉพาะหน้าที่หลักในการดำเนินธุรกิจ โรงแรมและกิจกรรมหลักในการบริการผู้เข้าพัก โดยสามารถแบ่งออกเป็น 9 ประเภท ได้แก่ โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial hotel) โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Leisure hotel) โรงแรมเพื่อให้บริการแก่นักเดินทางโดยรถยนต์ (Motel) โรงแรมเพื่อพักอาศัยระยะยาว (Residential hotel) โรงแรมเพื่อการพนัน โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention hotel) โรงแรมเพื่อผู้เข้าพักที่จะเข้าพักเป็นเวลานาน (Condominium hotel) ที่พักเรือท่องเที่ยว (Cruise ship) และ โรงแรมที่พักตากอากาศเพื่อสุขภาพ (Spa resort)

5. การแบ่งโดยใช้ลูกค้าเป้าหมาย โดยพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าพักโรงแรม โดยสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ โรงแรมธุรกิจ (Commercial hotel) โรงแรมห้องชุด (Suite hotel) และ โรงแรมตามความหรูหรา (Classification by luxury) โดยพิจารณาจากระดับความหรูหรา การบริการที่เพียงพอสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน โดยสามารถแบ่งได้ 5 ประเภท คือ ระดับมาตรฐานชั้นพิเศษ (Deluxe) ระดับชั้นหนึ่ง (First class) ระดับชั้นสอง (Second class) ระดับชั้นสาม (Third class) และระดับชั้นประหยัด (Economy class)

6. การแบ่งประเภทโดยใช้ระดับมาตรฐาน โดยใช้สัญลักษณ์รูปดาวแสดงระดับมาตรฐานกิจการเช่นเดียวกับระบบในประเทศอังกฤษ ซึ่งหน่วยงานที่ดูแลระดับมาตรฐานนี้คือ สมาคมโรงแรมไทย โดยสามารถแบ่งระดับมาตรฐานได้ 5 ประเภท คือ

6.1 โรงแรมหนึ่งดาว (1 Star hotel) หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์ มีห้องน้ำในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาเข้าพัก บรรยากาศเป็นกันเอง

6.2 โรงแรมระดับสองดาว (2 Star hotel) หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดีมีระดับห้องพักสูงกว่าระดับหนึ่งดาว ห้องพักร้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว อาหารมีครบครันไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับลูกค้าภายนอก

6.3 โรงแรมระดับสามดาว (3 Star hotel) หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักร้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น มีห้องน้ำที่มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

6.4 โรงแรมระดับสี่ดาว (4 Star hotel) หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มาตรฐานสูงในด้านบริการและความสะอาดสบาย มีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

6.5 โรงแรมระดับห้าดาว (5 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภท หูหระ มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุก ๆ ด้าน คือ ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการและ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบครัน

จากการแบ่งประเภทโดยใช้สัญลักษณ์รูปดาว เพื่อแสดงระดับมาตรฐานที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาระดับมาตรฐานดังกล่าวมาใช้ในงานวิจัยนี้ด้วย โดยนำมาใช้เป็นตัวแปร ความคุม: ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยนำมาจัดแบ่งใหม่เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1. ระดับ 1-2 ดาว 2. ระดับ 3 ดาว และ 3. ระดับ 4-5 ดาว

7. การแบ่งโดยใช้ระบบการบริหารโรงแรม โดยสามารถแบ่งได้ 4 แบบ ได้แก่การบริหารโรงแรมแบบอิสระ (Independent hotel) การบริหารงานโรงแรมแบบเครือข่ายนานาชาติ (Independent chain hotel) การบริหารงานระบบสัมปทาน (Franchise management) และบริษัทรับทำสัญญาบริหารโรงแรม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. แบบเป็นองค์กรเครือข่าย (Chain organization) 2. แบบบริษัทรับจ้างบริหาร (Independent management companies)

8. โรงแรมแบบอื่น ๆ (Other hotels) จากการจัดประเภทโรงแรมดังกล่าวก็ยังมีโรงแรม บางโรงแรม สามารถแบ่งออกได้ 7 ประเภท คือ 1. เซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ (Service apartment) 2. ไทม์แชร์ (Time share) 3. แคมป์กราว (Campground) 4. ที่พักสำหรับเยาวชน (Youth hostels) 5. พาราเดอร์ (Paradors) 6. เพนชัน (Pensions) 7. โรงแรมทางเลือก (Alternative hotel)

ความสำคัญของงานบริการต่อธุรกิจโรงแรม

การบริการเป็นเรื่องสำคัญในธุรกิจโรงแรม เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกที่พักของลูกค้า ผลการสำรวจปัจจัยที่ใช้ประกอบการตัดสินใจในการเลือกที่พักปรากฏว่าปัจจัย การให้บริการอยู่ในลำดับที่ 3 รองลงมาจาก ปัจจัยของที่ตั้งโรงแรม ความปลอดภัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริการเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่จะต้องให้เอาใจใส่ นอกจากนั้น การบริการ โรงแรมยังมีความสำคัญต่อผู้รับบริการ ทั้งการอำนวยความสะดวก การให้ความหมาย และการให้ความบันเทิง ตลอดจนการพักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

ความหมายของค่าตอบแทน (Compensation)

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจอยู่ในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (สุจิตรา ธานันท์, 2552)

นอกจากนี้งานวิจัยของรัชญา พลอนันต์ (2547) และสมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2532) ยังหมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ของพนักงานซึ่งรวมทั้งการจ่ายทางตรงและทางอ้อมในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่ในงานวิจัยของพิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550) และ Mondy and Noe (2005) หมายถึงรางวัลที่เป็นเงินและสิ่งต่าง ๆ ที่มีมูลค่าเป็นเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร ส่วน Milkovich and Newman (2008) หมายถึง ค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ทางการเงินและบริการที่จับต้องได้และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกจ้างได้รับ รวมไปถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้นพอสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนไม่ได้หมายถึงเฉพาะเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่านั้น หากยังประกอบไปด้วยสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้และอาจจะวัดค่าเป็นตัวเงินไม่ได้ แต่สามารถเป็นหลักประกันให้แก่พนักงาน ทั้งในแง่ของสุขภาพและความมั่นคงในทางอาชีพ (นัฐวลัย จิรินทร, 2553)

ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน (Compensation management)

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่าง และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ (กิ่งพร ทองใบ, 2533)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน โดยใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะค่าตอบแทนจากการทำงานเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจพนักงานให้เข้าทำงานกับองค์กร รักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร และจงใจให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Rynes; Gerhart, & Minette, 2004) และจากความสำคัญของค่าตอบแทนจากการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและผลประกอบการขององค์กร ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนโดยให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนซึ่งคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ค่างาน ผลการปฏิบัติงาน สภาพเศรษฐกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Gardner, et al., 2004)

การบริหารค่าตอบแทนควรยึดหลักในเรื่องของหลักประสิทธิภาพ หลักความยุติธรรม และหลักความยืดหยุ่นซึ่ง หลักของประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องไปถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถในการดึงดูดพนักงานให้เข้ามาสมัครงาน และสามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้ทำงานกับองค์กร รวมถึงการจงใจให้พนักงานทำงานให้มีคุณภาพ ส่วนหลัก

ความยุติธรรมจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรผลตอบแทน โดยสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการดำรงชีพของพนักงานด้วยความเป็นธรรมในองค์การ คือค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับอย่างถูกต้องและเป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลการปฏิบัติงาน หรือเมื่อเทียบกับภายนอกองค์การทั้งในเรื่องตำแหน่งงาน ลักษณะงานหรือลักษณะของธุรกิจ ส่วนหลักของความยืดหยุ่นนั้น การบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบันถูกกำหนดตามนโยบายและกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงานของรัฐบาล ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อีกทั้งเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายการบริหารประเทศ อย่างไรก็ตาม การบริหารค่าตอบแทนควรที่จะสามารถยืดหยุ่นและไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การตามการเปลี่ยนแปลง (Milkovich & Newman, 2008)

แนวคิดการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนสมัยใหม่มีแนวคิดในการบริหารเปลี่ยนไปจากเดิมเนื่องจากมุมมองได้ให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคล เป็นผลทำให้มีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทน (ปิยนุช รัตนกุล, 2555) ซึ่งแนวคิดในการบริหารค่าตอบแทนสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ค่าตอบแทนควรก่อให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ องค์การจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะชักจูงและให้กำลังใจแก่พนักงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลมายังผลการดำเนินงานขององค์การด้วย
2. การจ่ายค่าตอบแทนควรสามารถควบคุมต้นทุนทางแรงงานได้ ควรมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์การได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนแรงงานที่จ่ายไป
3. ค่าตอบแทนเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง และการเลื่อนเงินเดือน องค์การควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์งาน ประเมินค่างาน เพื่อใช้ในการประเมินพนักงานให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น
4. ค่าตอบแทนควรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับพนักงานซึ่งองค์การควรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมกับงานที่พนักงานปฏิบัติ

หลักการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ

การกำหนดหลักการในระบบค่าตอบแทนมีเหตุผลคือ องค์การต้องการจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่เหมาะสม ไม่สูงเกินจำเป็น และไม่ต่ำเกินไป ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งในด้านค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลสูง หากกำหนดต่ำไปก็อาจทำให้องค์การไม่สามารถสรรหาและรักษาคนทำงานได้

ในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรได้ การบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นเครื่องมือในการแข่งขันขององค์กร การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพมีหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หลักความเสมอภาคภายในหรือหลักค่างาน หมายถึง งานเท่ากันค่าตอบแทนควรเท่ากัน หลักความยุติธรรมภายนอกหรือหลักอัตราตลาด หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่ต้องคำนึงว่าองค์กรอื่นที่ต้องการบุคลากรและงานที่เหมือนกันจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร หลักผลงาน หมายถึง คนที่ผลงานมากควรได้ค่าตอบแทนมาก คนที่ผลงานน้อยควรได้ค่าตอบแทนน้อย หลักความเสมอภาคของบุคคลหรือหลักสมรรถนะ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงคุณสมบัติและความสามารถรวมถึงทักษะอื่น ๆ ของบุคคลเป็นหลัก โดยมีสมมุติฐานว่า คนที่มีสมรรถนะสูงควรได้รับค่าตอบแทนสูง และท้ายสุดหลักความสามารถในการจ่าย หมายถึง ภาระค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลที่องค์กรจะได้รับ การกำหนดค่าตอบแทนบางอย่างจะต้องคำนึงถึงภาระระยะยาวด้วย เช่นการจ่ายบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น (ปิยนุช รัตนกุล, 2555)

ระบบการบริหารค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 วิธีการหลัก ๆ คือ ระบบการจ่ายตามผล การปฏิบัติงาน (Performance based system) และระบบการจ่ายตามทักษะการปฏิบัติงาน (Skill based system) โดยในแต่ละวิธีจะมีทางเลือกให้แยกย่อยออกไปอีก เป็นรายบุคคลหรือรายทีมงาน ในการประเมิน และการกระจายผลตอบแทนการทำงาน ในส่วนของการวัดผลการปฏิบัติงานของการจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน 2 วิธีการดังกล่าวในข้างต้นก็แตกต่างกัน โดยการจ่ายผลตอบแทน การปฏิบัติงานตามผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงานจากผลผลิต และการบรรลุผลได้ที่กำหนดไว้ ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งทางการเงินและการงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตผล การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่การจ่ายผลตอบแทนตามทักษะการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติสอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าของทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ดัชนีชี้วัดสำคัญ คือ คำจำกัดความของงานที่ทำ และคำจำกัดความของทักษะและความรู้ที่ต้องการสำหรับการทำงานนั้น ๆ (Mackay, 1997)

ในปัจจุบันระดับการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศที่สูงขึ้นทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของลูกค้าและพนักงานเป็นสิ่งที่จำเป็น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยจ่ายตามผลงาน (Pay for performance หรือ Performance based pay) เป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วในตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับบริหารระดับกลางลงมาถึงตำแหน่งพนักงานผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจ่ายค่าตอบแทนแบบคุณธรรม การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรประเภทต่างๆทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่น การจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ทำให้องค์กร

สามารถลดต้นทุนค่าตอบแทนทางตรงลงได้ และมีผลทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและผูกพันในงานเพิ่มขึ้น รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนี้ ในแต่ละระดับการปฏิบัติงาน หรือในแต่ละธุรกิจอาจแตกต่างกันได้ตามความเหมาะสม ซึ่งการพิจารณารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนี้แบ่งได้ 3 ทาง คือ การจ่ายตามผลงานของกิจกรรมโดยรวม (Overall performance) การจ่ายตามผลงานของหน่วยงาน (Business unit performance) และการจ่ายตามผลงานของพนักงานแต่ละบุคคล (Individual performance) โดยในทางปฏิบัติอาจพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้แนวทาง 3 แนวนี้ผสมผสานกัน ได้ จะเห็นได้ว่าประโยชน์ที่ได้จากการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ได้แก่ เพิ่มความพอใจในงานแก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น ลดการขาดงาน ลดการลาออกจากงาน และทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพงานของพนักงาน (นัฐวลัย จีรันคร, 2553)

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Maslow's hierarchy of needs)

Maslow (1970) ได้กล่าวถึงความต้องการว่าเป็นสาเหตุในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์มีความต้องการหลายประการและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการมีความสำคัญแตกต่างกันและสามารถจัดลำดับได้โดยมนุษย์จะแสวงหาความต้องการที่มีความสำคัญที่สุดก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับการบำบัดแล้วจะไม่ใส่ใจสิ่งจูงใจอีกต่อไป มนุษย์จะเริ่มสนใจในความต้องการขั้นอื่น ๆ อีกต่อไป ลำดับขั้นความต้องการแบ่งได้เป็น 5 ระดับจากต่ำไปสูง ดังนี้

1.1 มนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด (Basic Needs for survival or physiological needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นมนุษย์เผ่าพันธุ์ใดก็ตาม ทั้งนี้เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ต่อไปเท่านั้น โดยความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการน้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

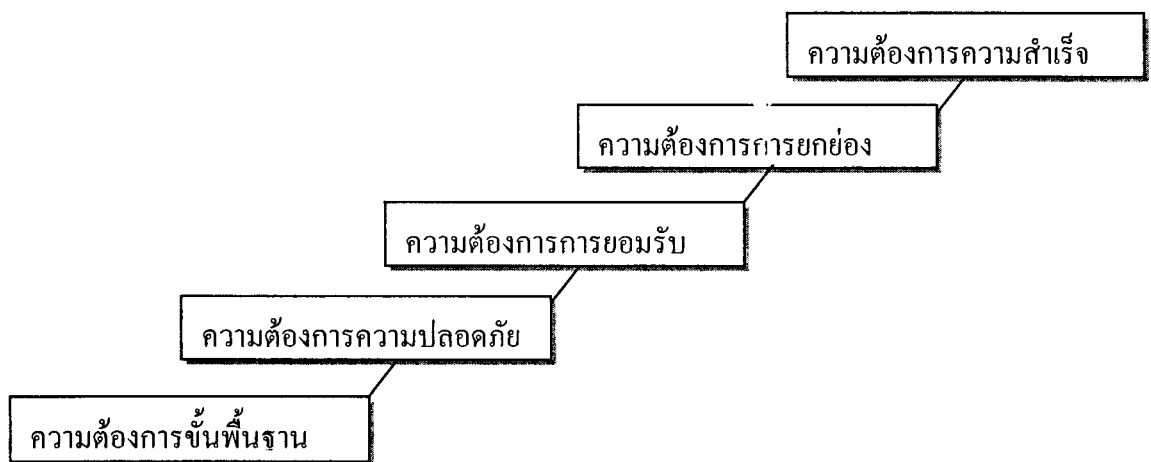
1.2 มนุษย์ต้องการความมั่นคงหรือปลอดภัย (Security needs or safety needs) เป็นความต้องการของมนุษย์เมื่อได้รับความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอแล้ว จะมีความต้องการเพิ่มมากขึ้น นั่นคือต้องการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเพื่อให้ดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข จึงต้องการมีหน้าที่การงานที่มั่นคงและต้องมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเชื่อว่าปัจจัยเหล่านี้จะนำมาซึ่งความมั่นคงหรือความปลอดภัยได้

1.3 มนุษย์ต้องการความรัก ความผูกพัน หรือการได้รับการยอมรับจากสังคม (Affiliation needs or social needs) เป็นความต้องการหลังจากได้รับความมั่นคงหรือความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความรักจากบุคคลอื่น จึงพยายามสร้างความผูกพัน

กับบุคคลใกล้ชิดเนื่องจากมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหากได้รับความรักจากคนรอบข้างแสดงว่าได้รับการยอมรับจากสังคม

1.4 มนุษย์ต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการหลังจากได้รับความรัก ความผูกพันหรือการยอมรับจากสังคมแล้ว มนุษย์ย่อมมีความต้องการเพิ่มขึ้น นั่นคือต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับและยกย่อง หากได้รับในส่วนนี้จะเป็นความภาคภูมิใจและมั่นใจในชีวิต สถานะ และอำนาจ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

1.5 มนุษย์ต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการในลำดับสูงสุดไม่มีความต้องการอะไรอีกแล้ว เนื่องจากมีความพร้อมอย่างเพียงพอและมีความสุขในชีวิตอย่างสมบูรณ์จึงมีความต้องการที่จะทำให้สังคมหรือบุคคลอื่นสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข บุคคลที่ประสบผลสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่จะใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการผลักดันหรือให้การช่วยเหลือบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ



ภาพที่ 2-1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (นัฐวลัย จิรันดร, 2553, หน้า 24)

แนวความคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการของ Maslow นี้สามารถประยุกต์ใช้ในการพิจารณาบริหารค่าตอบแทน กล่าวคือ ในการกำหนดค่าตอบแทนต้องกำหนดให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกจ้าง อย่างน้อยก็ต้องเพียงพอในการดำรงชีพตามความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายในกรณีที่เป็นงานทั่ว ๆ ไป หากเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูงก็ต้องกำหนดค่าตอบแทนที่สูงตามขึ้นไปด้วย

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)

Herzberg (1968) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 อย่าง ดังนี้

2.1 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์กร หากไม่มีจะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าตอบแทน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมขององค์กร และความมั่นคงในงานที่ทำอยู่ เป็นต้น หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานอย่างเหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการละทิ้งงานหรือการเลิกทำงานได้

2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน

ตามแนวคิดของเฮอรัซเบิร์ก จะเห็นได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของคนงานได้ หากการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่เงินเดือนหรือค่าตอบแทนก็ไม่ใช่ว่าจะเป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงาน จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

Vroom ได้พัฒนาทฤษฎีความคาดหวังขึ้นเป็นครั้งแรกและนักวิชาการหลายคนได้ปรับแก้ไขทฤษฎีนี้ให้ชัดเจนขึ้น ตามทฤษฎีนี้แรงจูงใจหรือแรงผลักดันการกระทำเป็นผลมาจากกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบของคนๆหนึ่ง การตัดสินใจที่จะกระทำการใด ๆ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของคน ๆ นั้น ในสามเรื่อง คือ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และการประมาณค่าผลลัพธ์ (Valence)

ในที่นี้ ความคาดหวัง หมายถึง มุมมองของบุคลากรแต่ละคนที่ระดับความพยายามที่จำเป็นต้องใช้ในการบรรลุผลการปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง ส่วนความเป็นเครื่องมือ หมายถึง ความเชื่อที่ว่าผลงานระดับใดระดับหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ต่างกันและการประมาณค่าผลลัพธ์ หมายถึง ความสำคัญหรือความน่าดึงดูดใจของผลลัพธ์เหล่านี้ต่อบุคลากร ปัจจัยทั้งสามนี้จะสัมพันธ์กันในลักษณะทวิคูณ นั่นคือ ถ้าความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือ หรือการประมาณค่าผลลัพธ์ตัวใดตัวหนึ่งมีค่าเท่ากับศูนย์ จะส่งผลให้แรงจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์เช่นกัน

นัยยะของทฤษฎีความคาดหวังนี้ คือ Vroom (1964) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลตอบแทน โดยการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นเพราะการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการที่จะได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ผลการปฏิบัติงานต้องได้รับการวัด

อย่างถูกต้อง ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นผลจากผลงาน และบุคลากรต้องมีโอกาสในการพัฒนาผลงาน ยิ่งไปกว่านั้นทฤษฎีนี้ยังสะท้อนถึงสาระสำคัญดังนี้ การจ่ายเงินจูงใจจำนวนมากว่าดีกว่าการจ่ายในจำนวนที่น้อยกว่า การมองเห็นว่าผลงานของตนเองสามารถสร้างความแตกต่างต่อผลงานรวมเป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรต้องเชื่อว่าพวกเขามีอิทธิพลต่อเป้าหมาย ผลงานของทีมงานหรือองค์กรและการประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมบุคลากร และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรได้ต่อไปในอนาคต

4. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและการได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจนี้จะส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมไปถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ แบ่งได้ 10 ประการ คือ ความมั่นคง โอกาสความก้าวหน้า ในอาชีพ หน่วยงานและการบริหารงาน ค่าจ้างเงินเดือน ลักษณะงาน การควบคุมของผู้บังคับบัญชา ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทน (Gilmer, 1966)

ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานนั้น (David & Newstorm, 1985) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างซับซ้อน เพราะความพึงพอใจไม่ได้นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงเสมอไป อย่างไรก็ตามมีความชัดเจนมากกว่าในด้านที่ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานที่สูงตามไปด้วย ซึ่งหากพนักงานรับรู้รางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรม มีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของตนเองก็จะเกิดความพึงพอใจ ในทางตรงกันข้ามหากรางวัลที่ได้รับไม่เหมาะสมแล้วจะเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น โดยระดับของความพึงพอใจยังส่งผลไปยังความมุ่งมั่นซึ่งจะกระทบต่อความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงานในที่สุด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน

งานวิจัยในประเทศ

พัฒน์พงษ์ หนูพันธ์ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง รางวัลตอบแทนภายในและภายนอกที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหารสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร

โดยใช้การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสาขา จำนวน 5 ธนาคาร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสาขาส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่ และพบอีกว่า ผู้บริหารสาขาส่วนใหญ่ให้คุณค่าของผลสำเร็จที่เกิดจากงานที่ตนทำอยู่ในระดับสูง นั่นคือ เห็นว่าการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ธนาคารวางไว้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพวกเขามาก โดยที่ไม่ได้คำนึงว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่ตนเองมีความพอใจหรือไม่ ส่วนการให้คุณค่าของรางวัลภายนอกเนื่องงานที่ได้รับจากธนาคารผู้บริหารสาขาส่วนใหญ่ให้คุณค่าของรางวัลตอบแทนประเภท นี้อยู่ในระดับสูงและระดับต่ำใกล้เคียงกัน และพบว่ามีเพียงการให้คุณค่าของรางวัลภายนอกเนื่องงาน ซึ่งก็คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ปีทมาพร เรียมพานิชย์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และความคาดหวังในค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารของธนาคาร จากการศึกษาพบว่า พนักงานในกลุ่มที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่ง สถานะภาพสมรส และบุตร แตกต่างกันจะมีความคาดหวังในค่าตอบแทนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน เพศ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีระดับความคาดหวังในค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงพหุกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และความคาดหวังในค่าตอบแทน มีอำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิมพ์พร อังสกุลวงศ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานบัญชีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร โดยถ้าองค์กรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีแล้วนั้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน และเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2527) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และรางวัลตอบแทน ว่า แรงจูงใจ หรือความพยายามจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับรู้รางวัลที่จะได้รับ และรางวัลที่ได้รับนี้จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ความพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดความพยายาม หรือแรงจูงใจที่จะทำงานต่อไป ในทางตรงกันข้าม

ความพอใจในการทำงาน อาจจะเป็นเหมือนรางวัลหรือผลตอบแทนในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดความพยายามที่จะทำงานต่อไป อีกทั้งความพยายามหรือแรงจูงใจที่จะทำงานย่อมนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน และเมื่อคนเราปฏิบัติงานสำเร็จย่อมทำให้เกิดความพอใจ และจากความพอใจก็อาจจะกลายเป็นแรงจูงใจ หรือความพยายามต่อไป

งานวิจัยต่างประเทศ

Mak and Sockel (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร จากการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรเนื่องจากบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และในที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กรด้วย

Lawler (1990) และ Milkovich and Newman (2008) ได้รวบรวมลักษณะของแรงจูงใจที่ดีที่สามารถกระตุ้นบุคลากรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการจัดสรรสิ่งจูงใจได้ ดังต่อไปนี้

1. การจัดสรรค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการปฏิบัติงาน
 ทั้งนี้ องค์กรต้องมีตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะระดับบุคคล หรือหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยรวม
2. เป้าหมายหรือเกณฑ์ต้องอยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้ เมื่อใช้ความพยายามพอสมควร ทั้งนี้เกณฑ์ต่าง ๆ ควรต้องคำนึงถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร นอกจากนั้นควรมีเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาวที่จะให้องค์กรมีระดับผลการดำเนินงานที่เป็นสากล เพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ค่าตอบแทนที่ได้รับจากระบบแรงจูงใจต้องมีปริมาณมากพอ ซ่อนนี้อาจเป็นคำถามที่ยากที่สุดที่ต้องหาคำตอบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานควรเพิ่มขึ้นมากเพียงใด มีวิธีการอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจบุคลากรได้
4. ค่าตอบแทนในระบบแรงจูงใจต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร เป็นสำคัญ โดยการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องคุ้มค่างับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับกลับมาและจะต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากร โดยการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับผลการดำเนินงานขององค์กร
5. ระบบแรงจูงใจต้องไม่ซับซ้อนหรือยากต่อการทำความเข้าใจ เพราะจะทำให้บุคลากรไม่เกิดแรงจูงใจที่จะกำหนด หรือปรับผลงานให้บรรลุเป้าหมายในส่วนความรับผิดชอบของตนเอง

6. ระบบแรงจูงใจต้องโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ระบบแรงจูงใจเพื่อสร้างความเข้าใจและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการยอมรับและโปร่งใสในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. การจ่ายสิ่งจูงใจต้องทันการณ์ คือใกล้เคียงกับเวลาที่บุคลากรได้สร้างผลงานให้กับองค์กรและหน่วยงานต้นสังกัด

การฝึกอบรมพนักงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

ประกาศกำหนดตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติขึ้นมาเพื่อให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบกิจการจัดฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงานให้แก่พนักงาน โดยได้กำหนดให้ผู้ประกอบการซึ่งมีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปทุก ๆ ที่ ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมฝีมือแรงงานแต่ละปีในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของลูกจ้างทั้งหมด หากถ้าไม่จัดให้มีการฝึกอบรมฝีมือแรงงานหรือจัดฝึกอบรมแต่ไม่ครบตามสัดส่วนที่กำหนด ต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน

จากพระราชบัญญัติดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการในกิจการต่าง ๆ ต้องดำเนินการจัดฝึกอบรมพนักงานให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ และจากข้อมูลและเหตุผลในข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงนำเอาประเด็นดังกล่าวมาใช้ในงานวิจัยนี้โดยใช้เป็นตัวแปรควบคุม: การฝึกอบรมพนักงาน และในแบบสอบถามระบุเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูลโดยระบุค่ามาเป็นแบบร้อยละ แล้วนำเอาคำตอบดังกล่าวมาจัดแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. น้อยกว่าร้อยละ 50 และ
2. ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป กล่าวคือ จำแนกเป็นการส่งเสริมการฝึกอบรมตามสัดส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้หรือไม่นั่นเอง

อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจางาน

อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจางาน (Turnover rate) หมายถึง การออกจางาน ไม่ว่าจะเป็นการลาออก, การถูกให้ออกโดยมีความผิด, การลดกำลังคนเนื่องจากการลดขนาดเกษียณอายุ ราชการทหาร และเสียชีวิต นอกจากนี้ที่กล่าวยังมีเหตุผลอื่น ๆ ที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก เช่น ไม่พอใจอัตราค่าจ้าง งานไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา ไม่พอใจในสวัสดิการ ที่พักอยู่ไกลที่ทำงาน ได้งานที่ค่าตอบแทนสูงกว่า ผู้บังคับบัญชาตำหนิรุนแรง เป็นต้น

อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{ร้อยละของอัตราการออกจากงานต่อปี} = \frac{\text{จำนวนลูกจ้างที่ออกทั้งปี} \times 100}{\text{เฉลี่ยจำนวนพนักงานในปีนั้น}}$$

การศึกษาวิจัยของลออจิต อิงเจริญสุนทร (2544) การลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ศึกษาเฉพาะกรณี โรงแรมอมารี เอเทรียม กรุงเทพฯ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของการลาออกในภาพรวม และจำแนกตามคุณลักษณะด้านภูมิหลังและลักษณะงาน ผลการวิจัยพบว่าคำตอบแทนที่ดีกว่าเป็นปัจจัยอันดับที่ 1 ที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงาน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะนำเรื่องการลาออกของพนักงานมาใช้ในรูปแบบของอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (EMP_TURNOVER/ Employee turnover) มาเป็นตัวแปรควบคุมในงานวิจัยและในแบบสอบถามระบุเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูลโดยระบุค่ามาเป็นแบบร้อยละแล้วนำผลคำตอบจากแบบสอบถามดังกล่าวมาหาค่าสถิติเชิงพรรณนาต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่ส่งผลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลทั้งหมดที่นำมาศึกษาเริ่มจากความเป็นมาของปัญหา หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ของการศึกษา รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาแล้ว จึงนำมาสู่ขั้นตอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงระเบียบวิธีวิจัยที่จะไปสู่ทศรูป มีขั้นตอนวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการดำเนินงานวิจัย
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
6. ตัวแบบที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร กลุ่มประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 โรงแรม ซึ่งคาดว่าในแต่ละโรงแรมจะมีพนักงานในระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนอย่างน้อย 1 คนขึ้นไป รวมจำนวนประชากรเท่ากับ 400 คน

วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ พนักงานในระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีจำนวน 400 โรงแรมซึ่งปรากฏรายชื่อของโรงแรมที่มีการยื่นงบการเงินที่แสดงไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (www.dbd.go.th) ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 1.1 ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งในด้านของ

ความหมาย แนวคิด หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ส่งผลไปยังพนักงานทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลมายังผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.2 สร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน โดยแบ่งออกเป็นประเภทของค่าตอบแทน รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

1.3 สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนรวม 3 ท่านตรวจสอบความถูกต้อง และเพื่อขอคำแนะนำปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม

1.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด

2. การตรวจสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบความตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามที่ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา ผลจากการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามที่พิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 ท่านเมื่อนำมาประมวลผลเรียบร้อยแล้วมีค่าเท่ากับ 0.863

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ส่งไปยังผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นในปี 2556 แล้วทำการจัดส่งแบบสอบถาม ได้แก่ การจัดส่งทางไปรษณีย์ ไปด้วยตนเอง และให้ผู้ตอบแบบสอบถามแนะนำผู้ตอบแบบสอบถามรายต่อไป ให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทุติยภูมิเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของผลการดำเนินงาน โดยทำการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานของโรงแรมในส่วนของอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (Rate of Return On Asset: ROA) ในปี 2556 จากเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (www.dbd.go.th) ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

ทั้งในส่วนของข้อมูลในแบบสอบถามและข้อมูลผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นในปี 2556 เพราะในช่วง ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 ข้อมูลที่ปรากฏในเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เป็นข้อมูลที่แสดงงบการเงินของบริษัทของธุรกิจโรงแรม

ในปี 2556 และข้อมูลในแบบสอบถามเป็นข้อมูลที่มีค่าเป็นตัวเลข ผู้วิจัยจึงใช้ปี 2556 ซึ่งเป็นปีล่าสุดในการดำเนินการเช่นกัน

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปด้วยตนเอง และให้ผู้ตอบแบบสอบถามแนะนำผู้ตอบแบบสอบถามรายต่อไป ให้กับผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 โรงแรม ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2557 - 31 มีนาคม พ.ศ. 2558 จากแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 400 ชุด ได้ผลตอบกลับมามีข้อมูลครบถ้วนจำนวนทั้งสิ้น 112 ชุด โดยได้รับตอบกลับจากทางไปรษณีย์ จำนวน 74 ชุด ไปด้วยตนเองจำนวน 21 ชุด และให้ผู้ตอบแบบสอบถามช่วยแนะนำรายต่อไปอีก 17 ชุด ผู้วิจัยได้ติดตามถึงสิ้นเดือนมีนาคม 2558 จนกระทั่งมั่นใจว่าไม่มีแบบสอบถามเพิ่มเติม กล่าวโดยสรุปแล้วแบบสอบถามทางไปรษณีย์ที่มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 28 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 จึงเป็นที่ยอมรับได้ (Aaker, Kumar & Day, 2007)

วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมา โดยทำการแยกดูสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนเฉพาะค่าที่ตอบแทนที่เป็นตัวเงิน รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน และข้อมูลทั่วไปของบริษัท โดยตรวจสอบข้อมูล ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พร้อมทั้งทำการลงรหัสสำหรับข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการประมวลผลและทำการเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัทประจำปี 2556 ที่เปิดเผยไว้ในเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (www.dbd.go.th)

2. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อีกทั้งข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยวิธีการสถิติเชิงพรรณนาเพื่อบรรยายลักษณะของตัวอย่างที่ศึกษาเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ทดสอบความสัมพันธ์

- 3.1 สมมติฐานวิจัยที่ 1 ความสัมพันธ์ของระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน กับผลการดำเนินงานของโรงแรมมีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยวัดค่าจากคะแนนรวมของร้อยละของการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

- 3.2 สมมติฐานวิจัยที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) กับผลการดำเนินงานของโรงแรมมีความสัมพันธ์ที่ดีกว่าความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว

(แบบไม่ผสม) กับผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยวัดค่าจากผลรวมของรูปแบบการจ่ายทั้งแบบผสมและไม่ผสมจากผลตอบในแบบสอบถาม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

4. เขียนผลสรุปและอภิปรายผลการทดสอบความสัมพันธ์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเพื่อบรรยายคุณลักษณะของตัวอย่างโดยแสดงเป็น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ในสมมติฐานวิจัยที่ 1 ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม และสมมติฐานวิจัยที่ 2 ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบผสมและไม่ผสมกับผลการดำเนินงานของโรงแรม

ตัวแบบที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์

สมมติฐานวิจัยที่ 1

ตัวแบบที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ของระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม ใช้ตัวแบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

$$ROA = \beta_0 + \beta_1(TL_COMP) + \beta_2(SIZE_ROOM) + \beta_3(EMP_TRAIN) + \beta_4(AGE_FIRM) + \beta_5(STAR_HOTELS) + \beta_6(EMP_TURNOVER) + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

1. การวัดค่าตัวแปรสมมติฐานที่ 1

1.1 ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก โดยผู้วิจัยเลือกใช้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA)

1.2 ตัวแปรอิสระ: การจ่ายค่าตอบแทนที่นำมาใช้ของธุรกิจโรงแรมที่ผู้วิจัยคาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก ซึ่งตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี การจ่ายค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจากโรงแรม โดยคัดเลือกจากแบบสอบถามเฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส เซอร์วิสชาร์ตหรือเงินได้พิเศษ ค่าเช่าที่พัก โดยนำค่าตอบแทนดังกล่าวมาคำนวณหาสัดส่วนการจ่ายค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ

ตัวแปรอิสระที่ได้เลือกมาใช้ในงานวิจัยและมีการอธิบายวิธีการวัดค่าของตัวแปรแต่ละตัวแยกกันตามการจ่ายค่าตอบแทน ดังนี้

สัดส่วนของค่าตอบแทนที่ผูกติดกับผลการดำเนินงาน เทียบกับรายได้รวม (Comp_Rev) เขียนสูตร ได้ดังนี้

Total compensation /TL_COMP = (ร้อยละเงินเดือนต่อค่าตอบแทนทั้งสิ้น + ร้อยละโบนัสต่อค่าตอบแทนทั้งสิ้น + ร้อยละเซอร์วิสชาร์จหรือเงินได้พิเศษต่อค่าตอบแทนทั้งสิ้น + ร้อยละค่าเช่าที่พักต่อค่าตอบแทนทั้งสิ้น) * สัดส่วนของค่าตอบแทนรวมทั้งสิ้นต่อรายได้
 $= \rightarrow (30\% + 10\%) * 0.3 = 12\%$ ซึ่งวัดค่าโดยใช้สัดส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เทียบกับรายได้รวม และผู้วิจัยได้เลือกร้อยละของค่าตอบแทน ดังนี้

ร้อยละของเงินเดือน (Salary/ SAL) คือ จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเป็นค่าตอบแทนเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งวัดค่าโดยใช้สัดส่วนของจำนวนเงินเดือนทั้งปีต่อค่าตอบแทนทุกประเภทต่อปีรวมกันทั้งหมด

ร้อยละของโบนัส (Bonus/ BON) คือ เงินค่าตอบแทนที่โรงแรมได้จ่ายให้เป็นบำเหน็จรางวัลแก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้าง เมื่อองค์การมีผลประกอบการที่ดี ซึ่งโบนัสนี้มักจะจ่ายเป็นรายปี หรือรายครึ่งปี ซึ่งวัดค่าโดยใช้สัดส่วนของจำนวนเงินโบนัสทั้งปีต่อค่าตอบแทนทุกประเภทต่อปีรวมกันทั้งหมด

ร้อยละของเซอร์วิสชาร์จหรือเงินได้พิเศษ (Service charge or Incentive/ SVC) คือ เงินค่าบริการที่โรงแรมเรียกเก็บจากลูกค้าที่มาใช้บริการ และเงินดังกล่าวจะถูกนำมาจ่ายให้กับพนักงานตามส่วนขึ้นอยู่กับนโยบายของโรงแรมว่าจะจ่ายให้กับพนักงานอย่างไรก็แล้วแต่การสร้างแรงจูงใจของโรงแรมนั้น ซึ่งวัดค่าโดยใช้สัดส่วนของจำนวนเงินเซอร์วิสชาร์จหรือเงินได้พิเศษ ทั้งปีต่อค่าตอบแทนทุกประเภทต่อปีรวมกันทั้งหมด

ร้อยละของค่าเช่าที่พัก (Rental charge/ RENTAL) คือ เงินค่าตอบแทนที่โรงแรมได้จ่ายให้เป็นประจำแก่พนักงานทุกเดือน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระในการจ่ายค่าที่พักอาศัยของพนักงาน โดยวิธีการจ่ายอาจเป็นไปตามแต่ นโยบายของโรงแรมนั้น ซึ่งวัดค่าโดยใช้สัดส่วนของจำนวนเงินค่าเช่าที่พักทั้งปีต่อค่าตอบแทนทุกประเภทต่อปีรวมกันทั้งหมด

นอกจากนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องของการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อเป็นการหาสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของธุรกิจโรงแรมให้เป็นสัดส่วนเดียวกันทำให้เกิดข้อมูลสอบถามว่า ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานทั้งหมดคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของรายรับทั้งหมดต่อปี

1.3 ตัวแปรควบคุม: คุณลักษณะของธุรกิจ โรงแรมที่ผู้วิจัยคาดว่าอาจมีความสัมพันธ์

กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก จึงต้องมีการควบคุมตัวแปรดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยขนาดของกิจการ การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจางานของพนักงาน

ตัวแปรที่เป็นตัวแปรควบคุมและมีการอธิบายวิธีการวัดมูลค่าของตัวแปรแต่ละตัว แยกกันตามคุณลักษณะของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก ดังนี้

ขนาดของกิจการ (Firm size/ SIZE) คือ

จำแนกตามจำนวนพนักงาน (SIZE_STAFF) ขนาดของกิจการ

โรงแรมและรีสอร์ทนั้นมีการจัดแบ่งไว้จากหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย แต่ส่วนที่ผู้วิจัยเลือกนำมาใช้นั้น ได้กำหนดวิธีการจัดแบ่งขนาดของกิจการไว้โดยจำนวนพนักงาน ≤ 50 คน ให้จัดเป็นกิจการขนาดเล็ก ส่วนกิจการขนาดกลางมีจำนวนพนักงาน 51-200 คน และท้ายที่สุดเป็นกิจการขนาดใหญ่ ซึ่งมีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2553)

จำแนกตามจำนวนห้องพัก (SIZE_ROOM) ขนาดของกิจการโรงแรมและรีสอร์ทที่ผู้วิจัยนำมาใช้นั้นคือ โรงแรมขนาดเล็ก ได้แก่โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง ขนาดกลางได้แก่ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักระหว่าง 100 -300 ห้องและขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป (ชูศรี เทียศิริเพชร, 2545)

จากการใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรขนาดของกิจการทั้งในส่วนของการจำแนกตามจำนวนพนักงานและห้องพักนั้น ตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันเองที่ 0.854 ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการตัดขนาดของกิจการในส่วนของการจำแนกตามจำนวนพนักงานออกไปและเลือกใช้การจำแนกตามจำนวนห้องพัก

1.3.1 การฝึกอบรมพนักงาน (Employee training/ EMP_TRAIN) คือ

กระบวนการในอันที่จะทำให้พนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมพนักงานนี้ วัดค่าโดยใช้ข้อมูลของโรงแรมว่าได้จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในองค์การให้เป็นไปตามประกาศกำหนดตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545

1.3.2 อายุของกิจการ (Firm's age/ AGE_FIRM) คือ ระยะเวลาที่โรงแรมใช้ในการ

การสร้างสมประสบการณ์ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเป็นสำคัญ โรงแรมที่สร้างมาแล้วในระยะเวลาหนึ่ง อาจมีการลองถูกลองผิดจนกระทั่งการให้บริการถูกพัฒนา

มาแล้วในระดับหนึ่ง ต่างกับโรงแรมที่เพิ่งเปิดให้บริการใหม่ๆ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงใช้วิธีการวัดค่าโดยใช้เกณฑ์ของระยะเวลาที่โรงแรมได้เปิดให้บริการมาแล้ว

1.3.3 ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (Star-Hotels/ STAR_HOTELS) คือ ระดับดาวที่โรงแรมได้รับ หรือจัดเทียบเคียงกับมาตรฐานการวัดระดับคุณภาพของการให้บริการของโรงแรม วัดค่าโดยใช้เกณฑ์ตามที่มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวได้กำหนดไว้ โดยมีการแบ่งไว้เป็น 5 ระดับ โดยผู้วิจัยนำมาแบ่งเป็น 3 ระดับคือ 1. ระดับ 1-2 ดาว 2. ระดับ 3 ดาว และ 3. ระดับ 4-5 ดาว

1.3.4 อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (Employee turnover/ EMP_TURNOVER) คือ อัตราการออกจากงาน ให้ความสำคัญรวมถึงการออกจากงานทุกเหตุผล โดยเปรียบเทียบจำนวนลูกจ้างที่ออกจากงานกับจำนวนเฉลี่ยของพนักงานสถานประกอบการนั้น ๆ ทั้งปี รวมไปถึงการลาออก การถูกให้โดยมีความผิด การลดกำลังคน การเกษียณอายุ และเสียชีวิต โดยมีวิธีคิดจาก จำนวนลูกจ้างที่ออกทั้งปี คูณ 100 หารด้วย เฉลี่ยจำนวนพนักงานในปีนั้น ๆ ได้ผลลัพธ์ออกมาในรูปของร้อยละ ทั้งนี้การออกจากงานดังที่ได้กล่าวมานั้น จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการที่ดีขององค์กร วัดค่าโดยใช้เกณฑ์ตามจำนวนร้อยละของอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานซึ่งเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม

สมมติฐานวิจัยที่ 2

ตัวแบบที่ใช้ในการหาว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) ใช้ตัวแบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

$$ROA = \beta_0 + \beta_1(COMP_FORM) + \beta_2(SIZE) + \beta_3(EMP_TRAIN) + \beta_4(AGE_FIRM) + \beta_5(STAR_HOTELS) + \beta_6(EMP_TURNOVER) + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

2. การวัดค่าตัวแปรสมมติฐานวิจัยที่ 2

2.1 ตัวแปรตาม: ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก โดยผู้วิจัยเลือกใช้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA)

2.2 ตัวแปรอิสระ: รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ได้แก่ การจ่ายแบบผสมคือ การจ่ายแบบทั้งที่เป็นบุคคลและแบบทีมงานร่วมกัน และการจ่ายแบบไม่ผสม คือการจ่ายแบบเป็นบุคคลหรือทีมงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่ตัวแปรอิสระต่าง ๆ ทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation's for:n/ COMP_FORM) คือ รูปแบบของการพิจารณาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ให้กับพนักงาน ทั้งรูปแบบการจ่ายแบบบุคคล และรูปแบบการจ่ายแบบทีมงานต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียด้วยกันทั้ง 2 รูปแบบ ดังนั้นในบางองค์กรจึงมีคนนำเอาทั้ง 2 รูปแบบมาผสมกัน ดังนั้นในการศึกษาในครั้งนี้ใช้ตัวแปรเทียม (Dummy variable) โดยผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรเทียม (0, 1) ในการวัดค่าตัวแปร ซึ่งแบ่งวิธีการจ่ายได้ 2 ประเภท ดังนี้

กรณีจ่ายแบบบุคคลและแบบทีมงาน (ผสม) (Mixed Payment/ MIXP) วัดค่าโดยใช้ตัวแปรเทียม ให้มีค่าเท่ากับ 1

กรณีจ่ายแบบบุคคลหรือแบบทีมงาน (ไม่ผสม) (Non Mixed Payment/ N_MIXP) วัดค่าโดยใช้ตัวแปรเทียม ให้มีค่าเท่ากับ 0

2.3 ตัวแปรควบคุม: คุณลักษณะของธุรกิจโรงแรมที่ผู้วิจัยคาดว่าอาจมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงต้องมีการควบคุมตัวแปรดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยขนาดของกิจการ การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการและระดับคุณภาพของการให้บริการ

ตัวแปรที่เป็นตัวแปรควบคุมและมีการอธิบายวิธีการวัดมูลค่าของตัวแปรแต่ละตัวแยกกันตามคุณลักษณะของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

2.3.1 ขนาดของกิจการ (Firm Size/ SIZE) คือ

2.3.1.1 จำแนกตามจำนวนพนักงาน ขนาดของกิจการโรงแรมและรีสอร์ทที่นั้นมีการจัดแบ่งไว้จากหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย แต่ส่วนที่ผู้วิจัยเลือกนำมาใช้นั้น ได้กำหนดวิธีการจัดแบ่งขนาดของกิจการไว้โดยจำนวนพนักงาน ≤ 50 คน ให้จัดเป็นกิจการขนาดเล็ก ส่วนกิจการขนาดกลางมีจำนวนพนักงาน 51-200 คน และท้ายที่สุดเป็นกิจการขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2553)

2.3.1.2 จำแนกตามจำนวนห้องพัก ขนาดของกิจการโรงแรมและรีสอร์ทที่ผู้วิจัยนำมาใช้นั้นคือ โรงแรมขนาดเล็ก ได้แก่โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง ขนาดกลางได้แก่ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักระหว่าง 100 -300 ห้องและขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป (ชูศรี เทียศิริเพชร, 2545)

จากการใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรขนาดของกิจการทั้งในส่วนของการจำแนกตามจำนวนพนักงานและห้องพักนั้น ตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันเองที่ 0.854 ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำ

การตัดขนาดของกิจการในส่วนของกิจการจำแนกตามจำนวนพนักงานออกไปและเลือกใช้การจำแนกตามจำนวนห้องพัก

2.3.2 การฝึกอบรมพนักงาน (Employee training/ EMP_TRAIN) คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้พนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมพนักงานนี้วัดค่าโดยใช้ข้อมูลของโรงแรมว่าได้จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในองค์การให้เป็นไปตามประกาศกำหนดตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545

2.3.3 อายุของกิจการ (Firm's age/ AGE_FIRM) คือ ระยะเวลาที่โรงแรมใช้ในการสร้างสมประสบการณ์ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเป็นสำคัญ โรงแรมที่สร้างมาแล้วในระยะเวลาหนึ่ง อาจมีการลองถูกลองผิดจนกระทั่งการให้บริการถูกพัฒนามาแล้วในระดับหนึ่ง ต่างกับโรงแรมที่เพิ่งเปิดให้บริการใหม่ ๆ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงใช้วิธีการวัดค่าโดยใช้เกณฑ์ของระยะเวลาที่โรงแรมได้เปิดให้บริการมาแล้ว

2.3.4 ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (Star-hotels/ STAR_HOTELS) คือ ระดับดาวที่โรงแรมได้รับ หรือจัดเทียบเคียงกับมาตรฐานการวัดระดับคุณภาพของการให้บริการของโรงแรม วัดค่าโดยใช้เกณฑ์ตามที่มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวได้กำหนดไว้ โดยมีการแบ่งไว้เป็น 5 ระดับ โดยผู้วิจัยนำมาแบ่งเป็น 3 ระดับคือ 1. ระดับ 1-2 ดาว 2. ระดับ 3 ดาว และ 3. ระดับ 4-5 ดาว

2.3.5 อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจางานของพนักงาน (Employee turnover/ EMP_TURNOVER) คือ อัตราการออกจางาน ให้หมายความรวมถึงการออกจางานทุกเหตุผล โดยเปรียบเทียบจำนวนลูกจ้างที่ออกจางานกับจำนวนเฉลี่ยของพนักงานสถานประกอบการนั้น ๆ ทั้งปี รวมไปถึงการลาออก การถูกให้โดยมีความผิด การลดกำลังคน การเกษียณอายุ และเสียชีวิต โดยมีวิธีคิดจาก จำนวนลูกจ้างที่ออกทั้งปี คูณ 100 หารด้วย เฉลี่ยจำนวนพนักงานในปีนั้น ๆ ได้ผลลัพธ์ออกมาในรูปของร้อยละ ทั้งนี้การออกจางานดังที่ได้กล่าวมานั้น จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการที่ดีขององค์กร วัดค่าโดยใช้เกณฑ์ตามจำนวนร้อยละของอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจางานซึ่งเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ลักษณะทั่วไปของข้อมูล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินว่ามีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม และรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน ข้อมูลทั่วไปของบริษัท รวมถึงข้อมูลของผลการดำเนินงานขององค์กรจากกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทที่ประกอบธุรกิจสถานบริการ โรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในช่วงเดือนตุลาคม 2557 - มีนาคม 2558 ข้อมูลที่นำมาศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 112 ตัวอย่าง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล แสดงผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของบริษัทสำหรับสถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

1. ความถี่และค่าร้อยละ (Frequency and percentage)
2. ค่าต่ำสุด (Minimum)
3. ค่าสูงสุด (Maximum)
4. ค่าเฉลี่ย (Mean)
5. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ตารางที่ 4-1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพทั่วไป		
1. เพศ		
ชาย	13	11.6
หญิง	99	88.4
2. ระดับการศึกษา		
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส)	1	0.9
ปริญญาตรี	101	90.2
ปริญญาโท	10	8.9
3. ประสบการณ์การทำงานในโรงแรม		
ต่ำกว่า 3 ปี	2	1.8
3 – 5 ปี	4	3.6
มากกว่า 5 – 7 ปี	22	19.6
มากกว่า 7 ปี	84	75.0
ข้อมูลของโรงแรม		
1. ขนาดของกิจการ		
1.1 จำนวนพนักงาน (คน)		
≥ 50 คน	32	28.6
51 – 200 คน	69	61.6
> 200 คน	11	9.8
1.2 จำนวนห้องพัก (ห้อง)		
< 100 ห้อง	30	26.8
100 – 300 ห้อง	59	52.7
>300 ห้อง	23	20.5
2. การฝึกอบรมพนักงาน (%)		
< 50 %	23	20.5
50% ขึ้นไป	89	79.5

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (ดาว)		
ระดับ 1 – 2 ดาว	17	15.2
ระดับ 3 ดาว	54	48.2
ระดับ 4 – 5 ดาว	41	36.6

จากตารางที่ 4-1 พบว่า สถานภาพโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 88.4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 90.2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานในโรงแรม จำนวนมากกว่า 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 75 และในส่วนของข้อมูลโดยทั่วไปของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าโดยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่มีขนาดของกิจการที่มีพนักงานจำนวน 51 - 200 คน จำนวน 69 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 61.6 และมีจำนวนห้องพัก จำนวน 100 – 300 ห้อง จำนวน 59 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 52.7 มีการฝึกอบรมพนักงาน 50 % ขึ้นไป จำนวน 89 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 79.5 และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ที่ระดับ 3 ดาว จำนวน 54 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 48.2

ตารางที่ 4-2 จำนวนและค่าร้อยละของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
จ่ายแบบบุคคลและแบบทีม (แบบผสม)	47	42.0
จ่ายแบบบุคคลหรือแบบทีม (แบบไม่ผสม)	65	58.0

จากตารางที่ 4-2 พบว่า รูปแบบค่าตอบแทนของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือแบบทีม (แบบไม่ผสม) จำนวน 65 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 58.0

ตารางที่ 4-3 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเป็นร้อยละของการจ่าย
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก

ร้อยละของค่าตอบแทนที่ เป็นตัวเงิน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
เงินเดือน (%)	12.580	37.000	23.837	4.143
โบนัส (%)	0.000	9.750	3.973	2.275
เซอร์วิสชาร์จหรือเงินได้พิเศษ (%)	0.000	7.600	2.886	2.143
ค่าเช่าที่พัก (%)	0.000	5.250	1.149	1.458
ค่าตอบแทนโดยรวม (%)	16.830	39.000	31.845	4.305

จากตารางที่ 4-3 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาของร้อยละของค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน พบว่ามีค่าต่ำสุด 12.580 เปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุด 37.000 เปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย 23.837 เปอร์เซ็นต์และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.143 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละของค่าตอบแทนที่เป็นโบนัส พบว่ามีค่าต่ำสุด 0.000 เปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุด 9.750 เปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย 3.973 เปอร์เซ็นต์และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.275 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละของค่าตอบแทนที่เป็นเซอร์วิสชาร์จหรือเงินได้พิเศษ พบว่ามีค่าต่ำสุด 0.000 เปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุด 7.600 เปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย 2.886 เปอร์เซ็นต์และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.143 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละของค่าตอบแทนที่เป็นค่าเช่าที่พัก พบว่ามีค่าต่ำสุด 0.000 เปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุด 5.250 เปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย 1.149 เปอร์เซ็นต์ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.458 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยรวม พบว่ามีค่าต่ำสุด 16.830 เปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุด 39.000 เปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย 31.845 เปอร์เซ็นต์และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.305 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 4-4 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั่วไปของโรงแรมใน
เขตภาคตะวันออก

ข้อมูลทั่วไปของ โรงแรม	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
อายุของกิจการ (ปี)	4.800	42.500	17.701	8.395
อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากรางาน ของพนักงาน (%)	3.000	50.000	14.268	7.447

จากตารางที่ 4-4 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ในส่วนของอายุของกิจการ พบว่ามีค่าต่ำสุด 4.800 ปี ค่าสูงสุด 42.500 ปี ค่าเฉลี่ย 17.701 ปีและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.395 ปีร้อยละของอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน พบว่ามีค่าต่ำสุด 3.000 เปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุด 50.000 เปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย 14.268 เปอร์เซ็นต์และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.447 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 4-5 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก

ผลการดำเนินงานของโรงแรม ในเขตภาคตะวันออก	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	-29.010	37.070	2.878	9.925

จากตารางที่ 4-5 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาของร้อยละของผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ พบว่ามีค่าต่ำสุด -29.010 เปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุด 37.070 เปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย 2.878 เปอร์เซ็นต์และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 9.925 เปอร์เซ็นต์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

จากวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรมและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบ ไม่ผสม) นั้น ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานวิจัยด้านการทดสอบสมมติฐานวิจัย

การทดสอบสมมติฐานวิจัยตัวแบบที่ 1 คือ ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรมโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยมีขนาดของกิจการตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานเป็นตัวแปรควบคุม

$$ROA = \beta_0 + \beta_1(TL_COMP) + \beta_2(SIZE_ROOM) + \beta_3(EMP_TRAIN) + \beta_4(AGE_FIRM) + \beta_5(STAR_HOTELS) + \beta_6(EMP_TURNOVER) + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

โดย

ROA = ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ผลการดำเนินงานของบริษัท)

TL_COMP = ผลรวมของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

SIZE_ROOM = ขนาดของบริษัทตามจำนวนของห้องพัก

EMP_TRAIN = การฝึกอบรมพนักงาน

AGE_FIRM = อายุของกิจการ

STAR_HOTELS = ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก

EMP_TURNOVER = อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจางานของพนักงาน

ตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยมีขนาดของกิจการตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงานเป็นตัวแปรควบคุม

สมการการถดถอยพหุคูณ ตัวแบบที่ 1

$$ROA = \beta_0 + \beta_1(TL_COMP) + \beta_2(SIZE_ROOM) + \beta_3(EMP_TRAIN) + \beta_4(AGE_FIRM) + \beta_5(STAR_HOTELS) + \beta_6(EMP_TURNOVER) + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

ตัวแปร	ทิศทาง ความสัมพันธ์ ที่คาดหวัง	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยตาม มาตรฐาน	t-value	Sig.
		B	Std. Error			
(Constant)		-16.044	6.749		-2.377	0.019
TL_COMP	(+)	0.681	0.184	0.296	3.697	0.000**
SIZE_ROOM		-1.185	1.055	-0.082	-1.123	0.264
EMP_TRAIN		3.478	1.970	0.142	1.765	0.080
AGE_FIRM		-0.025	0.092	-0.021	-0.273	0.785

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ตัวแปร	ทิศทาง ความสัมพันธ์ ที่คาดหวัง	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย โดยประมาณ	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยตาม มาตรฐาน	t-value	Sig.	
STAR_HOTELS		0.973	1.280	0.068	0.760	0.449
EMP_TURNOVER		-0.591	0.109	-0.443	-5.429	0.000**

R = 0.721 R² = 0.519 Adjust R² = 0.492

F-value = 18.909 Sig. = 0.000

**ระดับนัยสำคัญ 0.05

วัดค่าโดย

ROA คือ ร้อยละของผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของกิจการ ที่เป็นผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งได้มาจากการแสดงไว้ในรายงานงบการเงินไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (www.dbd.go.th) ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 รวมไปถึงโรงแรมอื่นๆที่ผู้วิจัยมีสัมพันธภาพที่ดีในการขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล ในส่วนของผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท

TL_COMP คือ คะแนนรวมของร้อยละของระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินจากคะแนนร้อยละในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นสัดส่วนของค่าตอบแทนที่คำนวณจากรายได้รวมทั้งหมดต่อปี

SIZE_ROOM คือ ขนาดของบริษัทจำแนกตามจำนวนของห้องพักในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

EMP_TRAIN คือ การฝึกอบรมพนักงานที่ได้จากในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

AGE_FIRM คือ อายุของกิจการที่ได้จากในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

STAR_HOTELS คือ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้จากในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

EMP_TURNOVER คือ อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานที่ได้จากในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ตัวแบบที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยมีขนาดของบริษัท การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกและอัตราหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากการวิเคราะห์ได้ค่า F-test เท่ากับ 18.909 ค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จากผลการทดสอบดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ขนาดของบริษัท การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงาน สามารถอธิบายความผันผวนของผลการดำเนินงานของบริษัทได้เท่ากับร้อยละ 0.492 (Adjust R square = 0.492) แสดงให้เห็นว่าตัวแบบมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (TL_COMP) กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA)

ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัยที่ 1

H1: ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม

จากตารางที่ 4-6 สามารถสรุปได้ว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (TL_COMP) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.681 ($t = 3.697$; Sig. = 0.000) แสดงให้เห็นว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นมีผลทำให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมสูงขึ้นไปด้วย

สำหรับตัวแปรควบคุม พบว่า

ขนาดของบริษัทแบ่งตามจำนวนห้องพัก (SIZE_ROOM) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_2) เท่ากับ -1.185 ($t = -1.123$; Sig. = 0.264) แสดงให้เห็นว่า ขนาดของบริษัทไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

การฝึกอบรมพนักงาน (EMP_TRAIN) มีความสัมพันธ์เชิงบวกเพียงเล็กน้อยกับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_3) เท่ากับ 3.478 ($t = 1.765$; Sig. = 0.080) แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมเพียงเล็กน้อย

อายุของกิจการ (AGE_FIRM) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_4) เท่ากับ -0.025 ($t = -0.273$; Sig. = 0.785) แสดงให้เห็นว่า อายุของกิจการไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (STAR_HOTELS) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของ โรงแรม (ROA) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_3) เท่ากับ 0.973 ($t = 0.7607$; Sig. = 0.449) แสดงให้เห็นว่า ระดับคุณภาพของการให้บริการไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของ โรงแรม

อัตรามุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (EMP_TURNOVER) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของ โรงแรม (ROA) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_6) เท่ากับ -0.591 ($t = -5.429$; Sig. = 0.000) แสดงให้เห็นว่า อัตรามุนเวียนการเข้าออกของพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของ โรงแรม

จากข้างต้นสรุปได้ว่า โรงแรมที่มีระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสูงขึ้นไปจะส่งผลกับผลการดำเนินงานของ โรงแรมที่สูงขึ้นเช่นกัน จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 1 ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของ โรงแรม

นอกจากนี้อัตรามุนเวียนการเข้าออกของพนักงาน จะเห็นได้ว่า หากโรงแรมสามารถลดอัตรามุนเวียนการเข้าออกของพนักงานให้ต่ำลงได้อาจจะเป็นการส่งผลให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

การทดสอบสมมติฐานวิจัยตัวแบบที่ 2 คือ โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) หาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) และรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) กับผลการดำเนินงานของ โรงแรมว่าแบบไหนจะดีกว่ากัน โดยมีขนาดของกิจการตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตรามุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานเป็นตัวแปรควบคุม

$$ROA = \beta_0 + \beta_1(COMP_FORM) + \beta_2(SIZE_ROOM) + \beta_3(EMP_TRAIN) + \beta_4(AGE_FIRM) + \beta_5(STAR_HOTELS) + \beta_6(EMP_TURNOVER) + \varepsilon \dots\dots\dots (2)$$

โดย

- ROA = ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ผลการดำเนินงานของบริษัท)
- COMP_FORM = รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน
- SIZE_ROOM = ขนาดของบริษัทตามจำนวนของห้องพัก
- EMP_TRAIN = การฝึกอบรมพนักงาน

- AGE_FIRM* = อายุของกิจการ
- STAR_HOTELS* = ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก
- EMP_TURNOVER* = อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจกงานของพนักงาน

ตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) และโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) กับผลการดำเนินงานของโรงแรมว่าแบบไหนจะดีกว่ากัน โดยมีขนาดของกิจการตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจกงานของพนักงานเป็นตัวแปรควบคุม

สมการการถดถอยพหุคูณ ตัวแบบที่ 2

$$ROA = \beta_0 + \beta_1(COMP_FORM) + \beta_2(SIZE_ROOM) + \beta_3(EMP_TRAIN) + \beta_4(AGE_FIRM) + \beta_5(STAR_HOTELS) + \beta_6(EMP_TURNOVER) + \varepsilon \dots\dots\dots (2)$$

ตัวแปร	ทิศทาง ความสัมพันธ์ ที่คาดหวัง	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย โดยประมาณ		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยตาม มาตรฐาน	t-value	Sig.
		B	Std. Error			
(Constant)		2.561	4.616		0.555	0.580
COMP_FORM	(+)	4.831	1.716	0.241	2.815	0.006**
SIZE_ROOM		-0.937	1.082	-0.065	-0.886	0.388
EMP_TRAIN		4.111	2.003	0.168	2.053	0.043**
AGE_FIRM		0.001	0.094	0.001	0.010	0.992
STAR_HOTELS		0.591	1.337	0.041	0.442	0.659
EMP_TURNOVER		-0.600	0.113	0.450	-5.296	0.000**

R = 0.703 R² = 0.495 Adjust R² = 0.466

F-value = 17.145 Sig. = 0.000

**ระดับนัยสำคัญ 0.05

วัดค่าโดย

ROA คือ ร้อยละของผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของกิจการ ที่เป็นผลการดำเนินงานของ
โรงแรม ซึ่งได้มาจากการแสดงไว้ในรายงานงบการเงินไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า
(www.dbd.go.th) ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2557

COMP_FORM คือ รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนในแบบสอบถามในส่วนของคำถาม
ที่เป็นรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยแบ่งออกเป็น

กรณีจ่ายแบบบุคคลและแบบทีมงาน (ผสม) (Mixed payment/ MIXP) วัตถุประสงค์โดยใช้
ตัวแปรเทียม ให้มีค่าเท่ากับ 1

กรณีจ่ายแบบบุคคลหรือแบบทีมงาน (ไม่ผสม) (Non mixed payment/ N_MIXP) วัตถุประสงค์
โดยใช้ตัวแปรเทียม ให้มีค่าเท่ากับ 0

SIZE_ROOM คือ ขนาดของบริษัทจำแนกตามจำนวนของห้องพักในแบบสอบถามใน
ส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

EMP_TRAIN คือ การฝึกอบรมพนักงานที่ได้จากในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่
เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

AGE_FIRM คือ อายุของกิจการที่ได้จากในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูล
ทั่วไปของบริษัท

STAR_HOTELS คือ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้
จากในแบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

EMP_TURNOVER คือ อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจางานของพนักงานที่ได้จากใน
แบบสอบถามในส่วนของคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมที่มี
รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า
โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) โดยมี
ขนาดของกิจการตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการ
ให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจางานของพนักงานเป็นตัว
แปรควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากการวิเคราะห์ได้ค่า F-test เท่ากับ 17.145 ค่า p-value เท่ากับ
0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จากผลการทดสอบดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการ
จ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบผสมและไม่ผสม ขนาดของกิจการตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรม
พนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตรา
หมุนเวียนการเข้าออกจางานของพนักงาน สามารถอธิบายความผันผวนของผลการดำเนินงานของ

โรงแรมได้เท่ากับร้อยละ 0.466 (Adjust R square = 0.466) แสดงให้เห็นว่าตัวแบบมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน (COMP_FORM) กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA)

ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัยที่ 2

H2: โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม)

จากตารางที่ 4-8 สามารถสรุปได้ว่า โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน (COMP_FORM) ทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงาน (ROA) ที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 4.831 ($t = 2.815$; Sig. = 0.006) แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) มีผลทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม)

สำหรับตัวแปรควบคุม พบว่า

ขนาดของบริษัทแบ่งตามจำนวนห้องพัก (SIZE_ROOM) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_2) เท่ากับ -0.937 ($t = -0.866$; Sig. = 0.388) แสดงให้เห็นว่าขนาดของบริษัทไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

การฝึกอบรมพนักงาน (EMP_TRAIN) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_3) เท่ากับ 4.111 ($t = 2.053$; Sig. = 0.043) แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

อายุของกิจการ (AGE_FIRM) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_4) เท่ากับ 0.001 ($t = 0.010$; Sig. = 0.992) แสดงให้เห็นว่า อายุของกิจการไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (STAR_HOTELS) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_5) เท่ากับ 0.591 ($t = 0.442$; Sig. = 0.659) แสดงให้เห็นว่า ระดับคุณภาพของการให้บริการไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (EMP_TURNOVER) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_6) เท่ากับ -0.600

($t = -5.296$; Sig. = 0.000) แสดงให้เห็นว่า อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

จากข้างต้นสรุปได้ว่า โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) เพิ่มขึ้น จะส่งผลการดำเนินงานของโรงแรมให้สูงขึ้น จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 2 โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม)

นอกจากนี้อัตราหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงาน จะเห็นได้ว่า หากโรงแรมสามารถลดอัตราหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงานให้ต่ำลงได้อาจจะเป็นการส่งผลให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้นได้ด้วย

ตารางที่ 4-8 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย

สมมติฐานวิจัย	ผลการทดสอบ สมมติฐานวิจัย
H1: ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม	ยอมรับสมมติฐานวิจัย
H2: โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว (แบบไม่ผสม)	ยอมรับสมมติฐานวิจัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากบริษัท (โรงแรมในเขตภาคตะวันออก) ได้แก่ จังหวัดสระแก้ว ปราจีนบุรี จันทบุรี ตราด ระยอง ฉะเชิงเทรา และชลบุรี

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ของระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก งานวิจัยฉบับนี้ได้ศึกษาข้อมูลการจ่ายและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทหรือโรงแรมที่อยู่ในกลุ่มในเขตภาคตะวันออก ซึ่งตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น โรงแรมในเขตจังหวัดทั้งสิ้น 7 จังหวัด ได้แก่ 1. จังหวัดสระแก้ว 2. จังหวัดปราจีนบุรี 3. จังหวัดจันทบุรี 4. จังหวัดตราด 5. จังหวัดระยอง 6. จังหวัดฉะเชิงเทรา และ 7. จังหวัดชลบุรี จำนวน 112 ตัวอย่าง จากการศึกษาวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการตอบคำถามในแบบสอบถามของระดับผู้บริหารในส่วนงานกับระดับการจ่ายและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับระดับการจ่ายและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก ส่วนที่สองข้อมูลสินทรัพย์รวมของบริษัทเป็นข้อมูลงบการเงิน ประจำปี 2556 ที่ได้มีการเปิดเผยไว้โดยเก็บข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (www.dbd.go.th) ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

วิธีการศึกษาได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เบื้องต้น โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา แสดงค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานวิจัยโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยตัวแปรที่นำมาศึกษาได้แก่ ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) และแบบบุคคลหรือเป็นทีม (แบบไม่ผสม) ผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยมีขนาดของกิจการตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานเป็นตัวแปรควบคุม

ผลการทดสอบเชิงอนุมานของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ตามตัวแบบที่ 1 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (TL_COMP) และผลการ

ดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม ($t = 3.697$; $p\text{-value} = 0.000$) แสดงให้เห็นว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมสูงขึ้นตามไปด้วย และผลการวิเคราะห์ตัวแปรควบคุมในตัวแบบพบว่า อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (EMP_TURNOVER) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) แสดงให้เห็นว่า อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม การฝึกอบรมพนักงาน (EMP_TRAIN) มีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมเพียงเล็กน้อย ขนาดของกิจการแบ่งตามจำนวนห้องพัก (SIZE_ROOM) อายุของกิจการ (AGE_FIRM) และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (STAR_HOTELS) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม แสดงให้เห็นว่า ขนาดของกิจการแบ่งตามจำนวนห้องพัก อายุของกิจการ และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

อย่างไรก็ตามการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้นนี้ ในมุมมองของผู้วิจัย ต้องการแสดงให้เห็นว่าเป็นการจ่ายเพื่อจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและสร้างกำไรส่วนเพิ่มให้กับองค์กรขึ้นไปด้วย ถึงแม้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวจะทำให้โรงแรมมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นก็ตาม ผลการทดสอบเชิงอนุมานของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ตามตัวแบบที่ 2 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน (COMP_FORM) ทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) และแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียวกับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) พบว่า โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ดีกว่า โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลหรือเป็นทีม (แบบไม่ผสม) ($t = 2.815$; $p\text{-value} = 0.006$) แสดงให้เห็นว่า โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า โรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว และผลการวิเคราะห์ตัวแปรควบคุมในตัวแบบพบว่า อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (EMP_TURNOVER) และการฝึกอบรมพนักงาน (EMP_TRAIN) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม (ROA) แสดงให้เห็นว่า อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานและการฝึกอบรมพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม แต่ขนาดของกิจการแบ่งตามจำนวนห้องพัก (SIZE_ROOM) อายุของกิจการ (AGE_FIRM) และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (STAR_HOTELS) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม แสดงให้เห็นว่า ขนาดของ

กิจการแบ่งตามจำนวนห้องพัก อายุของกิจการ และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยแยกออกเป็น 2 ส่วนตามผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาตามตัวแบบที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม จำนวน 112 โรงแรม พบว่าระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลการดำเนินงานของโรงแรม คือ หากโรงแรมมีระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากขึ้นก็จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมสูงขึ้นไปด้วยซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัย และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Vroom (1964) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลตอบแทน และยังสะท้อนให้เห็นด้วยว่าการจ่ายเงินจูงใจจำนวนมากกว่าดีกว่าการจ่ายในจำนวนที่น้อยกว่าและงานวิจัยของ Gardner and others (2004) ที่พบว่า ความสำคัญของค่าตอบแทนจากการทำงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและผลประกอบการขององค์กร และ Law (1990) และ Milkovich and Newman (2008) ที่พบว่า แรงจูงใจที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานจนประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงงานวิจัยของ Mondy and Noe (2005) พิมพ์พร อังสกุลวงศ์ (2553) และธีรศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2527) ที่พบว่า ค่าตอบแทนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการที่พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานจึงทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและยังส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย กล่าวคือ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน โดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งองค์กรใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะค่าตอบแทนจากการทำงานเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจพนักงาน ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานกับองค์กร การรักษานักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งจูงใจให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงาน ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาตามตัวแบบที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว พบว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีม (แบบผสม) จะส่งผลให้โรงแรมมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือทีมเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชารพรรษ สัตยารักษ์ (2548) ที่พบว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของบุคลากรแต่ละบุคคลควรจูงใจและส่งเสริมบุคลากรในการทำงาน แต่มีข้อเสียซึ่งอาจจะทำให้องค์กรเสียประโยชน์ ได้แก่ ขาดด้านความสามัคคี และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ Mackay (1997) พบว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบเป็นทีมที่มีผลดีที่ทำให้บุคลากรที่อยู่ในทีมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ทีมสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร แต่ก็อาจจะทำให้เกิดผลเสียขึ้นได้ เช่นการเอาเปรียบจากการไม่ทำงานของบุคคลในทีม หรือมีบุคคลเพียงไม่กี่คนที่ร่วมกันทำงานจนสำเร็จ ทำให้เกิดประสิทธิภาพของผลงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ หากบริษัทมีการทบทวนและนำเอาทั้งข้อดีและข้อเสียของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลหรือทีม มาผสมผสานกันและมีการบริหารรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลให้กับผลการดำเนินงานของบริษัท

นอกจากนี้การศึกษาความสัมพันธ์ของ ขนาดของกิจการแบ่งตามจำนวนห้องพัก การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานเป็นตัวแปรในการควบคุมทั้ง 2 ตัวแบบที่ทำการศึกษา พบว่า อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานและการฝึกอบรมพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรมตามลำดับ ซึ่งทำให้เห็นได้ว่า อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม และพบว่า ขนาดของกิจการแบ่งตามจำนวนห้องพัก อายุของกิจการและระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งทำให้เห็นได้ว่า ขนาดของกิจการแบ่งตามจำนวนห้องพัก อายุของกิจการและระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบผสมและแบบไม่ผสมกับผลการดำเนินงานของโรงแรม ทำให้ทราบว่าเมื่อโรงแรมมีระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสูงขึ้น มีระบบการบริหารรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งมีการส่งเสริมการฝึกอบรมพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด

ความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ปัญหาสมองไหล ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานลาออกไปร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นก็จะถูกกำจัดออกไป ซึ่งหากองค์กรให้ความสำคัญและเสาะแสวงหาวิธีการบริหารค่าตอบแทนให้ดีที่สุด เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อส่งผลมายังผลการดำเนินงานของโรงแรมอีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทในกลุ่มที่มีอัตราหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงานสูง ได้แก่ สำนักงานสอบผู้สอบบัญชี ร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น เป็นต้น เนื่องจากมีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างจากกลุ่มธุรกิจบริการ
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ ของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก
3. ควรพิจารณาการใช้กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครหรือในเขตภาคอื่น ๆ

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การศึกษาใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีอัตราการตอบกลับจำนวนน้อย และค่อนข้างใช้เวลานาน
2. ข้อมูลที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามเป็นข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโรงแรมและแสดงผลเป็นค่าทางตัวเลข ซึ่งอาจจะเป็นความลับขององค์กร จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามในบางโรงแรมไม่สามารถให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลได้
3. การคิดคำนวณสัดส่วนค่าตอบแทนต่อรายได้ของงานวิจัยนี้เป็นการคำนวณสัดส่วนในภาพรวมมิได้พิจารณาแบ่งสัดส่วนค่าตอบแทนตามของทักษะผู้ปฏิบัติงาน
4. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2556

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2533). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ฉันทิช วรรณอม. (2552). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ชูศรี เทียศิริเพชร. (2545). การบัญชีโรงแรม ระบบบัญชีและการควบคุม. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2547). การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์
- ธารพรรษ สัตยารักษ์. (2548). *Human Resource Management* หลักการและมุมมองจากมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์.
- ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2527). ความพอใจในการทำงานและปัญหาการวัดความพอใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นงค์นุช ศรีธนาอนันต์. (2548). การโรงแรมเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นงค์นุช ศรีธนาอนันต์. (2553). การโรงแรมเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นัฐวลัย จิรินดร. (2553). ผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน: กรณีศึกษา กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นันทา เถาสมบัติ. (2551). ทักษะคติของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อค่าตอบแทน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปัทมาพร เรียมพานิชย์. (2544). ความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังในค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปิยนุช รัตนกุล. (2555). ระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน. นครปฐม: งานยุทธศาสตร์และบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล.

- พัฒนพงษ์ หนูพันธ์. (2537). *รางวัลตอบแทนภายในและภายนอกที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหารสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์, สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาวิชาสังคมวิทยา, คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- พิมพ์พร อังสกุลวงศ์. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร. งานวิจัย บัญชีมหาดบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- ลลอลจิต อิงเจริญสุนทร. (2544). *การลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรมอมารี เอเทรียม. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศุภวรรณ รัตน โอภาส. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร:กรณีศึกษาโรงแรม เอ-วัน เดอะรอยัลครุส พัทยา. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2532). *การบริหารงานบุคคล-ศัพท์บัญญัติพจนานุกรม. กรุงเทพฯ: พี เอส เซอร์วิส.*
- สุจิตรา ธนานันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.*
- สุพัตรา สร้อยเพชร. (2550). *การจัดการโรงแรม. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2553). *บทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)*
- อรรธิกา พังงา. (2553). *การจัดการและการปฏิบัติงานส่วนหน้า (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.*
- Aaker, D.A., Kumar, V. and Day, G. S. (2007). *Marketing Research* (9 th ed.) New Jersey: John Wiley & Sons.
- David, K. & Newstorm, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organization behavior* (7th ed). New York: McGraw-Hill.
- Gardner, D. G., VanDyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-Based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307-322.
- Gilmer, B. V. H. (1966). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.

- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 14,53-62.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay system*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mackay, D. J. C. (1997). *Efficient implementation of Gaussian processes. Technical report*, Cambridge: Cavendish Laboratory.
- Mak, L. B. & Sockel, H. (2001). A confirmatory factors analysis of employee motivation and retention. *Information & Management*, 38(5), 265-276.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed). New York: Harper and Willey and Sons.
- Milkovich, G. T.; Newman, J. M., & Milkovich, C. (2008). *Compensation* (9th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mond, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management* (9th ed). Upper Saddle River, N.J.: Prentice – Hall.
- Rynes, S. L.; Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The important of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management Review*. 43,381-394
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Riley.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมใน
เขตภาคตะวันออก

วัตถุประสงค์

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าของนักศึกษาหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีการศึกษา 2555 มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับ “รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมในเขตภาคตะวันออก” โดยผู้วิจัยขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อมูลจากการดำเนินงานปี 2556

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ส่วน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในปี 2556

1. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินเดือน โบนัส และ เซอร์วิสชาร์ตและอื่น ๆ เป็นต้น

2. รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจ่ายแบบทั้งแบบเป็นรายบุคคลและจ่ายเป็นทีมงาน หรือ อาจจะจ่ายเพียงแก่อย่างใดอย่างหนึ่ง

3. ขนาดของกิจการ การฝึกอบรม อายุของกิจการและระดับคุณภาพการให้บริการ โดยมองจากจำนวนของพนักงานการฝึกอบรมพนักงานตามข้อบังคับของกฎหมาย

ระยะเวลาที่ดำเนินการ และระดับดาวหากจัดตามการจัดของสมาคมโรงแรมไทย

ตอนที่ 3 เป็นส่วนของการแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การตอบแบบสอบถามชุดนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลของนักศึกษา กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ให้ตรงกับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของท่าน เพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณที่ท่านเอื้อเฟื้อข้อมูล มา ณ โอกาสนี้

นายกฤษณะ สุขพันธ์

มหาวิทยาลัยบูรพา

หมายเหตุ: โปรดตอบแบบสอบถามและส่งคืนภายในวันที่ 30 สิงหาคม 2557 โดยทางไปรษณีย์หรือ email address: acc_krisana@hotmail.com สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ 089-9399657 # คุณกฤษณะ ****ท่านต้องการข้อมูลสรุปภาพรวมของงานวิจัยนี้โดยจัดส่งทาง email หรือไม่****

ต้องการ โดยส่งไปยัง email Address :

ไม่ต้องการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. ระดับการศึกษา
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) | <input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... |
3. ประสบการณ์การทำงานในโรงแรม
- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 3 ปี | <input type="checkbox"/> 3-5 ปี |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 5-7 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 7 ปี |

ตอนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ

1. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

โปรดระบุสัดส่วนของค่าตอบแทนที่พนักงานขององค์กรท่าน ได้รับเมื่อปี 2556 ที่ผ่านมา โดยสัดส่วนโดยรวมทั้งสิ้นจะเท่า 100 %

1.1 ค่าตอบแทนโดยรวมทั้งหมด

- | | | |
|--|---------------|---|
| 1.1.1 เงินเดือนที่จ่ายทั้งปี | คิดเป็น | % |
| 1.1.2 โบนัส | คิดเป็น | % |
| 1.1.3 เซอร์วิสชาร์ต/ เงินได้พิเศษ | คิดเป็น | % |
| 1.1.4 การให้หุ้นบริษัทเป็นรางวัล | คิดเป็น | % |
| 1.1.5 ค่าเช่าที่พัก | คิดเป็น | % |
| 1.1.6 รางวัลพิเศษประจำปีพร้อมใบประกาศ | คิดเป็น | % |
| 1.1.7 เงินให้กู้ยืมพนักงาน | คิดเป็น | % |
| 1.1.8 การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) | คิดเป็น..... | % |
| 1.1.9 อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ 1-8 รวมกัน (ระบุ) | | |
| 1.9.1 |% | |
| 1.9.2 |% | |

1.9.3..... % คิดเป็น %
รวม 100 %

2. ค่าตอบแทนรวมทั้งหมดจาก 2.1.1 คิดเป็น.....% ของรายรับทั้งหมดต่อปี
(คิดจากปี 2556)

2. รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

(กรณีที่ท่านตอบข้อที่เป็นทั้งแบบบุคคลและแบบทีมหน่วยงาน กรุณาระบุ % ของการจ่ายด้วย)

(หากกรณีที่องค์กรของท่านไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใด ท่านสามารถไม่ตอบคำถามในข้อ
นั้น ๆ ได้)

1. รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน

- แบบบุคคล 100 % แบบเป็นทีมหน่วยงาน 100%
- แบบบุคคล และ _____ %
แบบเป็นทีมหน่วยงาน _____ %
100 %

2. รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาโบนัสประจำปี

- แบบบุคคล 100 % แบบเป็นทีมหน่วยงาน 100 %
- แบบบุคคล และ _____ %
แบบเป็นทีมหน่วยงาน _____ %
100 %

3. รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาเซอร์วิสชาร์ต / เงินได้พิเศษ

- แบบบุคคล 100 % แบบเป็นทีมหน่วยงาน 100 %
- แบบบุคคล และ _____ %
แบบเป็นทีมหน่วยงาน _____ %
100 %

4. รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาการให้หุ้นบริษัทเป็นรางวัลแทนเงิน

- แบบบุคคล 100 % แบบเป็นทีมหน่วยงาน 100 %
- แบบบุคคล และ _____ %
- แบบเป็นทีมหน่วยงาน _____ %
- 100 %

5. รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาเงินค่าเช่าที่พักให้กับพนักงาน

- แบบบุคคล 100 % แบบเป็นทีมหน่วยงาน 100 %
- แบบบุคคล และ _____ %
- แบบเป็นทีมหน่วยงาน _____ %
- 100 %

6. รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณารางวัลพิเศษประจำปีที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินพร้อมใบประกาศ

- แบบบุคคล 100 % แบบเป็นทีมหน่วยงาน 100 %
- แบบบุคคล และ _____ %
- แบบเป็นทีมหน่วยงาน _____ %
- 100 %

7. รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาเงินให้กู้ยืมพนักงาน

- แบบบุคคล 100 % แบบเป็นทีมหน่วยงาน 100 %
- แบบบุคคล และ _____ %
- แบบเป็นทีมหน่วยงาน _____ %
- 100 %

8. รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาอื่นๆที่ไม่ใช่จากข้อ 1-7

- แบบบุคคล 100 % แบบเป็นทีมหน่วยงาน 100 %
- แบบบุคคล และ _____ %
- แบบเป็นทีมหน่วยงาน _____ %
- 100 %

3. ขนาดของกิจการ

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามลงในช่องว่างที่เว้นไว้ที่ตรงกับความเป็นจริง โดยใช้ข้อมูล ณ 31 ธ.ค. 2556

1. โรงแรมของท่านมีพนักงานที่ทำงานประจำ จำนวน.....คน
2. โรงแรมของท่านมีจำนวนห้องพักรวมทั้งสิ้น.....ห้อง
3. จำนวนห้องพักที่ขายได้(Room Occupied) เฉลี่ยต่อปีประมาณ.....% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด
4. รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (Average Room Rate) โดยคิดจากต่อปีประมาณ.....บาท
5. สัดส่วนของรายได้ทั้งหมดต่อปี แบ่งเป็น

5.1 รายได้ห้องพัก%
5.2 รายได้อาหารและเครื่องดื่ม%
5.3 รายได้อื่น ๆ%
รวม	100 %

4. การฝึกอบรมพนักงาน

โรงแรมของท่านมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามข้อบังคับของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานคิดเป็นร้อยละเท่าใดของจำนวนพนักงานประจำทั้งหมด (ตัวอย่างเช่น จำนวนพนักงาน 200 คน ฝึกอบรมให้ 120 คน คิดเป็นร้อยละ 60).....ของจำนวนพนักงานประจำทั้งหมด

5. อายุของกิจการ

โรงแรมของท่านเปิดให้บริการมาแล้วเป็นระยะเวลา.....ปี.....เดือน

6. ระดับคุณภาพของการให้บริการ

ท่านคิดว่าโรงแรมของท่านหากถ้าจัดระดับให้แล้วจะเป็น โรงแรมในระดับ.....ดาว

7. อัตราการเข้า-ออกจากงาน

โรงแรมของท่านมีอัตราการเข้า-ออกจากงานของพนักงานเป็นจำนวน.....%
ของพนักงานประจำทั้งหมดต่อปี

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การหาค่าความตรง (Validity)

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์(รายบุคคล)โดยใช้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum X}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสรุปกับวัตถุประสงค์
(Index of Item – Objective Congruence)

$\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านประกอบด้วย

1. นางสาวอนุชกริก กุศลวิทย์ ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท วิวัฒน์ศิริ จำกัด
(โรงแรมเดอะซิติศรีราชา)และนายกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก

2. ดร.อิสราภรณ์ ทนุผล อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา

3. ดร.พรปวีณ์ ชาญสุวรรณ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลพระนคร

จุด ประ สงค์	ข้อความข้อที่	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			\sum X	IOC
		1	2	3		
1	สัดส่วนการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน					
	1.1 เงินเดือนที่จ่ายทั้งปี คิดเป็น.....%	1	1	1	3	1
	1.2 โบนัส คิดเป็น.....%	1	1	1	3	1
	1.3 เซอร์วิสชาร์ต / เงินได้พิเศษ คิดเป็น.....%	1	1	1	3	1
	1.4 การให้หุ้นบริษัทเป็นรางวัล คิดเป็น.....%	1	1	0	2	0.67
	1.5 ค่าเช่าที่พัก คิดเป็น.....%	1	1	1	3	1
	1.6 รางวัลพิเศษประจำปีพร้อมใบประกาศ คิดเป็น.....%	1	1	1	3	1
	1.7 เงินให้กุ๊ยมพนักงาน คิดเป็น.....%	1	1	0	2	0.67
	1.8 การจ้างบุคคลภายนอก คิดเป็น.....%	1	1	0	2	0.67
	1.9 อื่นๆที่ไม่ใช่ 1.1-1.8 รวมกัน คิดเป็น.....%	1	1	1	3	1
รวม					<u>100 %</u>	
1.10 ค่าตอบแทนรวมทั้งหมด ตั้งแต่ 1.1 ถึง 1.9 คิดเป็น% ของรายรับทั้งหมด (โดยคิดจากปี 2556)	1	1	1	3	1	
2	รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน					
	ให้เลือกตอบ โดยแบ่งเป็นแบบบุคคลหรือแบบทีมหน่วยงานหรือ แบบบุคคลและแบบทีมหน่วยงานรวมกัน					
	2.1 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน	1	1	1	3	1
	2.2 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาโบนัสประจำปี	1	1	1	3	1
	2.3 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาเซอร์วิสชาร์ต/ เงิน ได้พิเศษ	1	1	1	3	1
	2.4 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาการให้หุ้นบริษัท เป็นรางวัลแทนเงิน	1	1	1	3	1
2.5 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาเงินค่าเช่าที่พัก ให้กับพนักงาน	1	1	1	3	1	

จุด ประ สงค์	ข้อความข้อที่	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			\sum X	IOC
		1	2	3		
	2.6 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณารางวัลพิเศษประจำปีที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินพร้อมใบประกาศ	1	1	1	3	1
	2.7 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาเงินให้กู้ยืมพนักงาน	1	1	0	2	0.67
	2.8 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาการจ้างบุคคลภายนอก	1	1	0	2	0.67
	2.9 รูปแบบที่องค์กรของท่านใช้ในการพิจารณาอื่นๆที่ไม่ใช่ข้อ 2.1-2.8	1	1	1	3	1
3	<u>ขนาดของกิจการ</u>					
	3.1 โรงแรมของท่านมีพนักงานที่ทำงานประจำจำนวน.....คน	1	1	0	2	0.67
	3.2 โรงแรมของท่านมีจำนวนห้องพักรวมทั้งสิ้น.....ห้อง					
	3.3 จำนวนห้องพักที่ขายได้(Room Occupied) เฉลี่ยต่อปี ประมาณ.....%ของจำนวนห้องพักทั้งหมด	1	1	0	2	0.67
	3.4 รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (Average Room Rate) โดยคิดจากต่อปี ประมาณ.....บาท	1	1	0	2	0.67
	3.5 สัดส่วนของรายได้ทั้งหมดต่อปี แบ่งเป็น	1	1	0	2	0.67
	3.5.1 รายได้ห้องพัก					
	3.5.2 รายได้อาหารและเครื่องดื่ม	1	1	0	2	0.67
	3.5.3 รายได้อื่นๆ	1	1	0	2	0.67
	รวม <u>100 %</u>	1	1	0	2	0.67
		คะแนนของ				

จุด ประ สงค์	ข้อความข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ			Σ X	IOC
		1	2	3		
	<p>การฝึกอบรมพนักงาน</p> <p>โรงแรมของท่านมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามข้อบังคับของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานคิดเป็นร้อยละเท่าใดของจำนวนพนักงานประจำทั้งหมด(ตัวอย่างเช่น จำนวนพนักงาน 200 คน ฝึกอบรมให้ 120 คน คิดเป็นร้อยละ 60).....ของจำนวนพนักงานประจำทั้งหมด</p>	1	1	1	3	1
	<p>อายุของกิจการ</p> <p>โรงแรมของท่านเปิดให้บริการมาแล้วเป็นระยะเวลา.....ปีเดือน</p>	1	1	1	3	1
	<p>ระดับคุณภาพของการให้บริการ</p> <p>ท่านคิดว่าโรงแรมของท่านหากถ้าจัดระดับให้แล้วจะเป็นโรงแรมในระดับ.....ดาว</p>	1	1	1	3	1
	<p>ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					

$$\text{ดังนั้น} \quad \text{IOC} = \frac{25.04}{29} = 0.863$$