

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรม  
ในจังหวัดบุรีรัมย์  
FACTORS ASSOCIATED WITH HOTEL STAFF RETENTION  
IN BURIRAM PROVINCE

<sup>1</sup>พนมพร วิภาดา และ <sup>2</sup>ลินจง โพชารี  
<sup>1</sup>Phanomporn Wipada and <sup>2</sup>Linjong Pocharee

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ประเทศไทย  
Mahasarakham University, Thailand

<sup>1</sup>kahnomm@hotmail.com, <sup>2</sup>Linjong.p@msu.ac.th

Received September 10,2022; Revised November 2, 2022; Accepted December 28, 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยด้านบริหารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ จากนั้นนำผลที่ได้มาเสนอแนะแนวทางในการจัดการการคงอยู่เพื่อรักษาพนักงานในโรงแรม ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม โดยการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การแจกแบบสอบถามพนักงานโรงแรม จำนวน 225 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม จำนวน 10 คน โดยสถิติที่ใช้เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test และทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ กรณีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) โดยการทดสอบค่า F ผลการวิจัย พบว่า พนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 18-30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นพนักงาน

<sup>1</sup> นิสิต หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและโรงแรม คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ส่วนหลัง มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท และพนักงานโรงแรมเกือบทั้งหมดมีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดบุรีรัมย์ ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรม พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านการบริหารองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปรียบเทียบรายคูระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรและกับปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานแตกต่างกันทั้งรายคู่และรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรต้องสร้างความภาคภูมิใจให้พนักงานในการทำงานในหน่วยงาน การได้แสดงศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมไปถึงการทำงานที่สามารถจัดการ การทำงานและชีวิตครอบครัวได้ ด้านการบริหารองค์กร ควรเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรได้มีโอกาสในการโยกย้ายสายงานหรือทราบถึงตำแหน่งงานว่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ควรส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น รวมไปถึงการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้กับพนักงาน และด้านการบริหารองค์กร ควรจัดทำแผนการการทำงานให้กับพนักงาน การกำหนดคุณลักษณะงานที่ชัดเจน

**คำสำคัญ :** การจัดการทรัพยากรมนุษย์; การคงอยู่อย่างยั่งยืน; โรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์

## Abstract

This study aimed to explore managerial factors, both the internal and external ones, associated with long-term retention of the hotel staffs in Buriram Province in which the findings were applied as a guideline for an effective management of hotel staff retention. Attentively, the researcher adopted a mixed research method in which the quantitative data was collected from the questionnaires provided to 225 hotel staffs and the qualitative data was derived from an interview with a group of 10 hotel executives in which the result analyzed by descriptive statistics to find frequency and percentage. Significantly, both external and internal managerial factors affecting the long-term retention of the hotel staffs in Buriram province were processed by descriptive statistics to find the mean score and standard deviation (S.D.); meanwhile, the research hypothesis were proved by t-test, paired comparison test, One Way ANOVA, and f-test. The study outcome indicated that the hotel staffs in Buriram were mostly female between 18-30 years old holding a bachelor degree and currently working as the back-office staff. Most of them have been working for at least 5 years and regularly earning 10,001 – 15,000

Baht per month. They were the locals living Buriram. In term of the internal managerial factors affecting a long-term retention of the hotel staffs, it was found that both single-sided and multi-sided factors were rated with highest scores in which the single-sided factor with the highest score was the organizational management. On the other hand, the external factors associated with the long term retention of the hotel staffs, both single sided and multi-sided, were rated with high score and the one-sided factor with the highest score was the advancement of technology. Apparently, the paired comparison test on the human resource management with the external/internal managerial factors and the individual factors indicated that all the factors, both single-sided and multi-sided ones, had different effects on the hotel staff retention with a 0.05 statistical significance. As a result, the guideline for human resource management to maintain a long-term retention of the hotel staffs should focus on: *Career Path* - an organization should build up pride in the workplace amongst the staffs so they could be motivated to show off their best performance to complete the assigned jobs; *Organizational Interaction* - all staffs should be allowed to participate in a process of goal setting, team working, and creating a good work-life balance; *Organizational Management* - the staff should be freely allowed to rotate their positions or be informed about the vacant position of their interest within an organization; *Career Path* - the staff participation should be broadly promoted to allow all staffs to fairly share ideas about their work and to be assigned with new challenging jobs; and *Organizational Management*- Operational plans and clear-cut job description should be well prepared for the staffs in all positions.

**Keywords :** Human Resource Management; Long Term Retention; Hotel in Buriram

## บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น สิ่งสำคัญที่สามารถเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้เป็นอย่างดีนั้นคือคุณภาพของบุคลากร ซึ่งแต่ละองค์กรจะให้ความสำคัญและสร้างควมมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะองค์กรจะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใดก็ตาม ทุกความเปลี่ยนแปลงต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรแทบทั้งสิ้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ควรตระหนักถึงความสมดุลของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมที่สุด ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ เงินทุน และทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กรล้วนมีบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการก้าวเข้าสู่ความสำเร็จขององค์กร (ปิยาพร ห้องแซง, 2559) เช่นเดียวกันกับธุรกิจโรงแรมเป็นอีกหนึ่งธุรกิจหนึ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือ

เป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจบริการ ไม่ว่าจะเป็นการกระบวนการคัดเลือก การสรรหา การฝึกอบรม ตลอดจนถึงกระบวนการพัฒนา ทุกกระบวนการมีความสำคัญกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก (ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2561)

ในปัจจุบันประเทศไทยให้ความสำคัญกับธุรกิจโรงแรมในการสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานและมีเป้าหมายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน โดยหันมาเน้นการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามธุรกิจโรงแรมยังคงพบปัญหาการลาออกของพนักงานยังเป็นสาเหตุที่สำคัญของการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจโรงแรม กำลังคนในระดับปฏิบัติงาน และกำลังคนในธุรกิจโรงแรม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานชั่วคราว (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2560) ซึ่งขาดทักษะคุณลักษณะทางด้านภาษา และขาดทักษะในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ ปัญหาเหล่านี้จึงเป็นปัญหาที่สำคัญที่ส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถวางแผนกำลังคนที่แน่นอนได้ (สำนักงานเลขาธิการ, 2562)

จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นอีกหนึ่งจังหวัดที่มีการเติบโตทางด้านการท่องเที่ยวเชิงกีฬาเป็นอย่างมาก โดยในแต่ละปี ในขณะที่การเติบโตทางธุรกิจโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ปัญหาการลาออกของพนักงานยังคงมีอยู่และค่อนข้างสูง โดยสาเหตุการลาออกส่วนใหญ่มาจากการที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม โอกาสในการเติบโตในสายงานมีน้อย หน้าที่ความรับผิดชอบไม่ตรงตามความสามารถ รวมถึงการเข้างานเป็นกะเนื่องจากงานโรงแรมเป็นงานบริการ (HR monthly report: Amari Buriram United) และด้วยสาเหตุดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารในโรงแรมจังหวัดบุรีรัมย์ให้ความสำคัญกับการคงอยู่ของพนักงานในโรงแรมมากขึ้น เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงานที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยการหันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรด้วยเช่นกัน ด้วยหลักการและเหตุผลข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ และหาแนวทางแก้ปัญหาในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการคงอยู่ของพนักงานในโรงแรม เพื่อนำกระบวนการเหล่านั้นมาปรับใช้ในการพัฒนาและส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการนำกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมมาปรับใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล และความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่มีผลต่อการคงอยู่ของการพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล และความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการคงอยู่ของการพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากร ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 10 โรงแรม จำนวนรวม 538 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 10 โรงแรม จำนวนรวม 225 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan และใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

1.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 10 โรงแรม จำนวนรวม 10 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### 2. พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิจัยครั้งนี้ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 10 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมอมารี บุรีรัมย์ ยูไนเต็ด โรงแรมโมเดน่า บายเฟร์เซอร์ บุรีรัมย์ โรงแรมครอส ทูไวป์ บุรีรัมย์ โรงแรมเครสโค บุรีรัมย์ โรงแรมพอร์จูน บุรีรัมย์ โรงแรมเดอ คิตา ปรีนเซส โรงแรมบุรีเทล บุรีรัมย์ โรงแรมเบสต์ เวสเทิร์น รอยัล บุรีรัมย์ โรงแรมอัลวาเรซ และโรงแรมมาเม ซอง

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถามสำหรับพนักงานโรงแรม เพื่อการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 1 ฉบับ

3.2 แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารโรงแรม เพื่อการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 1 ฉบับ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนรวม 17 ข้อ

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ และร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้ t-test และ F-test โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามในส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรม พบว่า พนักงานโรงแรมในเขตพื้นที่จังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 18-30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นพนักงานส่วนหลัง มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท และพนักงานโรงแรมเกือบทั้งหมดมีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดบุรีรัมย์

2. ผลการวิจัยปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ แสดงดังตารางที่ 1 ดังนี้

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ ดังนี้

ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร	4.30	.544	มาก
2. ด้านการบริหารองค์กร	4.34	.598	มาก
3. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	4.29	.694	มาก
4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.27	.718	มาก
โดยรวม	4.30	.561	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) โดยมีค่าเฉลี่ย ระหว่าง 4.43 - 4.11 โดยระดับปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรรายด้านที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านการบริหารองค์กร ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.30$ ) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\bar{X} = 4.29$ ) และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.27$ ) ตามลำดับ

3. ผลการวิจัยปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยระดับปัจจัยรายด้านที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รองลงมา ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมและด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ตามลำดับ

ตารางที่ 2 : ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์

ปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	4.09	.693	มาก
2. ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	4.14	.617	มาก
3. ด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	3.44	1.079	ปานกลาง
4. ด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม	3.97	.637	มาก
โดยรวม	4.30	.561	มาก

จากตาราง 2 พบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.43 -4.33 โดยระดับปัจจัยภายนอกองค์กรรายด้านที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ( $\bar{X} = 4.09$ ) ด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 3.97$ ) และด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ( $\bar{X} = 3.44$ ) ตามลำดับ

#### 4. ผลการวิจัยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับปัจจัยส่วนบุคคล

##### 4.1 ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กร พบว่า

1) พนักงานโรงแรมที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 2 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) พนักงานโรงแรมที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 1 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคู่สำหรับด้านที่มีความแตกต่าง

3) พนักงานโรงแรมที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 3 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4) พนักงานโรงแรมที่มีตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5) พนักงานโรงแรมที่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 3 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้านการบริหารองค์กร และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6) พนักงานโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 2 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

7) พนักงานโรงแรมที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

#### 4.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่า

1) พนักงานโรงแรมที่มีเพศต่างกัน ทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) พนักงานโรงแรมที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 3 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) พนักงานโรงแรมที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 3 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4) พนักงานโรงแรมที่มีตำแหน่งงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

5) พนักงานโรงแรมที่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) พนักงานโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 1 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

7) พนักงานโรงแรมที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 1 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์

5.1 ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กร พบว่า ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเจริญเติบโตในหน้าที่ มีการวางแผน ดำเนินงาน อบรมสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการให้สวัสดิการที่เพียงพอและเป็นธรรม สร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน มีการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สำหรับกระบวนการที่นำมาใช้ในการบริหารพนักงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดกับพนักงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า มีความเหมาะสมระดับหนึ่ง แต่ต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะพนักงานส่วนหน้าทั้งนี้จะทำให้พนักงานสามารถเลี้ยงชีพตนเองได้และมีความรู้วิชาชีพมากขึ้น ด้านการบริหารองค์กร ควรมีการวางแผนรวมไปจนถึงข้อปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน มีการติดตามผล สำหรับข้อปฏิบัติ ข้อกำหนด นโยบายต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงไปตามสถานการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ โดยข้อกำหนดหรือข้อปฏิบัติต่างๆ จะยั่งยืนก็ต่อเมื่อมีการถูกบังคับใช้อย่างสม่ำเสมอ และข้อกำหนดนั้น ๆ มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เป็นการสร้างความเข้าใจในองค์กร การสร้างนิสัยในการทำงาน เพื่อพัฒนาทัศนคติในการทำงาน ทำให้พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ควรมึนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างเครือข่ายการเจริญเติบโตในการทำงาน พร้อมทั้งให้โอกาสพนักงานในการแสดงความสามารถ ซึ่งในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานนั้นจะส่งผลให้เกิดการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งเป็นความสำคัญลำดับต้น ๆ ในการทำงานที่จะรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้

5.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจากเป็นธุรกิจให้บริการด้านที่พักและห้องประชุม ซึ่งหากเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลบ จะมีผลต่อการลงทุน จะเห็นว่าเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนนโยบายขององค์กร หากเศรษฐกิจเป็นไปใน

ทิศทางที่ไม่ดี ย่อมส่งผลต่อสวัสดิการ การจ้างงาน และการจัดการโครงสร้างองค์กร สำหรับการ บริหารจัดการในภาวะเศรษฐกิจในช่วงไฮซีซั่นและโลซีซั่น จะมีกระบวนการในการบริหาร โดยมี การวางแผนรับมืออย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งบริหารจัดการตามกำลังที่มี โดยมีการพิจารณาค่าใช้จ่าย ในระยะสั้นที่ไม่กระทบต่อสวัสดิการของพนักงานหรือกระทบน้อยที่สุด จากนั้นมีการวางแผน กำลังคนล่วงหน้าในระยะยาว เช่น การจ้างพนักงานชั่วคราวในช่วง ไฮซีซั่น ตลอดจนมีการวางแผน โครงการ การจัดกิจกรรม การอบรม พนักงานในช่วงโลซีซั่น ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มี การรับมือกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะต้องมีการตื่นตัว และ เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะเทคโนโลยีมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องมีการเตรียมแผนในการ รับมือและเรียนรู้ตามเทคโนโลยีสมัยใหม่สม่ำเสมอ มีการติดตามข่าวสาร การทดลองใช้ เรียนรู้ และ การจัดการความรู้ให้แก่พนักงานอยู่เสมอ ซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้นเป็นสิ่งที่พนักงาน จำเป็นต้องปรับตัวตามให้ทัน โดยจำเป็นอย่างมาก เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ใน ทุกๆ องค์กร ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลง ทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองนั้นไม่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม มีผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นตัวชี้แนะแนวทางที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมืองที่มีเศรษฐกิจหลักขึ้นอยู่กับธุรกิจท่องเที่ยว เช่น สถานที่โบราณ วิธีการท่องเที่ยว วิธีการ จัดการท่องเที่ยว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อมายังธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้ในจังหวัดบุรีรัมย์นั้นสังคมและ วัฒนธรรม มิได้เป็นเพียงแค่ขนบธรรมเนียมประเพณีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการนำเสนอวิถีหรือจุดยืน ของคนในพื้นที่ หากกล่าวถึงคนและเมืองบุรีรัมย์ จะเห็นว่าวิถีที่เกี่ยวกับการกีฬา ดังนั้น ธุรกิจ ท่องเที่ยวของเมืองบุรีรัมย์จะเป็นวิถีของการกีฬาเป็นหลัก ทั้งการนำเสนอภาพลักษณ์ของธุรกิจของ โรงแรม รวมถึงผลิตภัณฑ์สินค้าที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ทั้งนี้การจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ โรงแรมที่ยั่งยืนนั้น คือการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานไม่ให้ความล้าหลังทางความรู้ ทักษะต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ องค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรโดยมอง ที่ทัศนคติมากกว่าผลงาน ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรโดยการสร้างองค์ความรู้ที่ดี พัฒนาโอกาสในการเจริญก้าวหน้าให้กับบุคลากรที่มีความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ สร้างค่านิยมที่ดี ในองค์กร ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมที่จะส่งผลกระทบต่อ การอยู่อย่างยั่งยืนของพนักงาน ประกอบไปด้วย การสร้างพื้นฐานทางความคิด ทัศนคติที่ดี การ ฝึกอบรมพัฒนาให้ความรู้แก่พนักงาน การเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ตลอดจน การมีนโยบาย ข้อกำหนดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล ค่าตอบแทนที่ เหมาะสมและเป็นธรรม

## อภิปรายผล

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ หลังจากนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการบริหารองค์กรที่เห็นว่ามีส่วนต่อการคงอยู่เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องของความโปร่งใสและยุติธรรมในการคัดเลือกพนักงาน การมีกฎระเบียบ แผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับและการได้มีส่วนร่วมในการทำงานและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะการสร้างความภูมิใจในตำแหน่งที่พนักงานได้รับ เกิดความภาคภูมิใจในตนเองทำให้รู้สึกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และมีโอกาสได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น และได้รับรู้ในกระบวนการบริหารที่ชัดเจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสและยุติธรรม โดยผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ การศึกษาของ ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ 5 ดาว มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ 3 ประการหลัก คือ 1) การได้รับรางวัลและผลตอบแทนที่มีความชัดเจน มีความเหมาะสมต่อความสามารถในการทำงาน 2) การมีความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับขึ้นเงินเดือนที่มีความชัดเจน ตรงไปตรงมา และ 3) มีความหวังที่จะได้รับการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เมื่อมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับ Kossivi และคณะ (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่มี 7 ประการสำคัญ คือ 1) การพัฒนาศักยภาพพนักงาน 2) ค่าตอบแทน 3) ความสมดุลของชีวิต 4) ผู้บังคับบัญชา 5) บรรยากาศในการทำงาน 6) สังคมสัมพันธ์ และ 7) การได้รับความสำคัญ

2. ผลการวิจัยปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยีมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับ การเติบโตอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจทำให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมขึ้นอยู่กับ การยอมรับและจะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมที่อาจจะมีการทำงานในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนิตพงศ์

ไตรพัฒนพัชร (2552) ซึ่งได้ให้แนวคิดที่ว่า สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ซึ่งในปัจจุบันโลกเราเป็นยุคแห่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน และด้านความก้าวหน้าขององค์กรธุรกิจ ก็เช่นกัน เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีความเกี่ยวข้องกับสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ เช่น กระบวนการทำงาน ซึ่งในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถช่วยในกระบวนการทำงานได้มากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลต่อการลดลงของพนักงานได้

### 3. ผลการวิจัยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับปัจจัยส่วนบุคคล

3.1 ปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กร พบว่า พนักงานโรงแรมที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารภายในองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะการปฏิบัติงานและการได้รับแนวปฏิบัติระหว่างเพศหญิงและเพศชายต่างได้รับรู้มาต่างกัน โดยองค์กรต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและนโยบายในการพัฒนาความก้าวหน้าของอาชีพ ด้านตำแหน่งงานที่ได้รับ การให้สิทธิในการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันโดยตระหนักว่าพนักงานทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนผลักดันในการเดินทางสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ ธัญญารัตน์ พรหมสุทธิ (2564) ได้ให้ความสำคัญในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ หรือความสำคัญของทุนมนุษย์ไว้ว่า พนักงานทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนผลักดันในการเดินทางสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้ให้เกิดทักษะ เพิ่มผลผลิต และพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ สร้างผลกำไรให้กับองค์กร เป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่งและมั่นคง สามารถยืนหยัดด้านโลกาภิวัตน์ได้อย่างมั่นคง การที่พนักงานลาออกจากองค์กรจะมีค่าใช้จ่ายหรืออาจมีต้นทุนเพิ่มสำหรับพนักงานโรงแรมที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในที่มีผลต่อการคงอยู่ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะด้านบุคลากร ช่วงอายุของพนักงานที่ต่างกันมีทัศนคติและวิธีคิดที่ต่างกัน หรือการได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างกันอาจเนื่องมาจากตำแหน่งงาน ซึ่งองค์กรต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน โดยการส่งเสริมสนับสนุนและมีนโยบายแนวปฏิบัติที่ชัดเจนให้เป็นไปแนวทางทางเดียวกัน ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจสอดคล้องกับฉวีวัฒน์ ลิ้มปัสสุรพงษ์ (2564) กล่าวว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจมากเพียงใด ก็จะมีอัตราการลาออกจากงานที่น้อยลง นั่นหมายถึง มีระดับการคงอยู่ที่สูง ความพึงพอใจในงานจะมีผลกระทบโดยตรงกับการคงอยู่ในงาน และผ่านความผูกพัน เนื่องด้วยพนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ตามความต้องการ และเพียงพอต่อความต้องการ ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรส่งผลถึงการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานสูงขึ้นด้วย นั่นคือ เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานย่อมก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมาด้วย ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดที่ดีในการเปลี่ยนงานและส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในที่มีผลต่อการคงอยู่ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ย่อมมีโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง เช่น ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ หรือเรียนรู้ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใน

โรงแรม เพิ่มทักษะวิชาชีพให้สูงขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พนักงานโรงแรมที่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในที่มีผลต่อการคงอยู่ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเฉพาะด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้านการบริหารองค์กร และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในที่มีผลต่อการคงอยู่ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ อภิวัชร ฉายอรุณ (2564) กล่าวว่า หลักการรักษากำลังใจและแรงจูงใจให้แก่นักงาน ทำให้พนักงานเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร ในการดำเนินงานขององค์กร ควรมีการยึดหลักการแรงจูงใจ หมายถึง การใช้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จะต้องตรงความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้พนักงานนั้นจะต้องมีแนวโน้มที่จะจูงใจให้แก่นักงาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ เกิดผลดีต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง

3.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่า พนักงานโรงแรมที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานโรงแรมที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ ด้านการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานโรงแรมที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับพนักงานโรงแรมที่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์ต่อการคงอยู่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงภายนอกไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม การเมือง ล้วนมีผลต่อการคงอยู่ ทั้งนี้ความแตกต่างดังกล่าวขึ้นอยู่กับความรู้ของพนักงานแต่ละระดับ แต่ละเพศ วัย และอายุงาน หรือแม้แต่ว่ารายได้ที่ได้รับ ซึ่งจะมีผลต่อทัศนคติ ความคิด ขวัญและกำลังใจ ซึ่งองค์กรจะต้องมีแผนในการบริหารเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่นักงานเป็นสิ่งสำคัญ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น สอดคล้องกับ วิชานา อับดุลเลาะ (2563) ได้กล่าวถึงปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอก ไว้ว่าเป็นปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ โดยสภาพทางเศรษฐกิจของประเทศนั้น ๆ ซึ่งในปัจจุบันไม่มั่นคง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจะชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรได้ถูกใช้ภายในสภาพแวดล้อมอย่างไร ปัจจัยทางเศรษฐกิจประกอบไปด้วย รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ค่าของเงินบาทลอยตัวส่งผล

กระทบต่อองค์กรธุรกิจเป็นอย่างมากทำให้ธุรกิจเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนไม่สมดุลทำให้องค์กรขาดความน่าเชื่อถือทำให้ประเทศขาดดุลการค้า ประสิทธิภาพการผลิต อัตราการจ้างงานและอัตราภาษีสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม องค์กรธุรกิจอยู่ในสังคมต่าง ๆ ที่อยู่ท่ามกลางกลุ่มคนต่าง ๆ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น เกิดจากมลภาวะที่เกิดจากการทำงานส่งผลกระทบต่อพนักงาน ปัจจัยทางสังคมจะชี้ให้เห็นถึงลักษณะของสังคมโดยทั่วไป ได้แก่ การศึกษา ความเชื่อมั่น ค่านิยม วัฒนธรรม วิถีทางในการดำเนินชีวิต และคุณลักษณะของประชากร เป็นต้น และต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจะต้องเกิดขึ้นแน่นอนไม่ช้าก็เร็ว ปัจจัยทางกฎหมายจะเกี่ยวพันกับการออกกฎหมายของรัฐบาลในรูปของพระราชบัญญัติและระเบียบข้อบังคับ เพื่อควบคุมการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจด้านความสุขและความปลอดภัยของประชาชน กฎหมายที่สมาชิกทุกท่านภายในสังคมจะต้องปฏิบัติตาม เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายภาษีอากร กฎหมายควบคุมสารเป็นพิษ และวัตถุระเบิด ในด้านความเป็นธรรม และป้องกันการผูกขาด เป็นต้น และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ปัจจุบันโลกเราเป็นยุคแห่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรในหลายๆ ด้านด้วยกัน และด้านความก้าวหน้าขององค์กรธุรกิจ ซึ่งปัจจัยทางเทคโนโลยีมีความเกี่ยวข้องกับสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ระเบียบยุคปัจจุบัน ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น แต่ส่งผลให้ต้องลดพนักงานลง

## องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ของโรงแรมทั้ง 10 แห่ง พบว่า การจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจโรงแรม เพื่อให้เกิดการคงอยู่ของพนักงานนั้นควรมีการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน องค์กรต้องให้ความสำคัญและใส่ใจกับความก้าวหน้าของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ มีความสามารถในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ดี ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ การที่พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกภาพที่ดีนั้นยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังพบข้อค้นพบเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานโรงแรม โดยพบว่า 1) พนักงานโรงแรมที่มีภูมิลำเนาในจังหวัดบุรีรัมย์บางคน ยังขาดความผูกพันต่อองค์กร เมื่อมีเหตุให้ต้องลางาน และไม่สามารถลางานได้ พนักงานดังกล่าวก็จะลาออกจากงาน เพื่อไปสมัครงานที่อื่น โดยไม่สนใจงานหรือเงินเดือนที่เดิม และพร้อมจะไปสมัครงานเริ่มงานในที่ใหม่ได้ทันที ซึ่งปัญหานี้ ส่งผลกระทบต่อโรงแรม ทำให้ต้องสรรหาพนักงานและพัฒนาพนักงานใหม่อีกครั้ง ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณเป็นอย่างยิ่ง 2) จากสภาพความเป็นจริงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานยังขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของฝ่ายบริหาร และไม่ได้รับโอกาสในการแสดง

ความคิดเห็น จึงทำให้นโยบายของฝ่ายบริหารเป็นคำสั่งที่พนักงานต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น จึงควรปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการในการบริหาร โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็น แจ้งปัญหา อุปสรรคที่พบในการทำงาน เพื่อให้เกิดการหาทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาางร่วมกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานได้มีบทบาท มีสิทธิ์ มีเสียง ส่งเสริมความรักองค์กร เพราะการได้มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร และอาจส่งผลต่อความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กร ซึ่งอาจช่วยลดปัญหาการลาออกได้ทางหนึ่ง 3) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องใช้ความเข้าใจ ใช้มนุษยสัมพันธ์อันดี และใช้หลักจิตวิทยาควบคู่กันไปเสมอ โดยต้องบริหารอย่างเข้าใจ และเข้าถึง ทั้งการให้ความรู้ การให้ความสำคัญ การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สวัสดิการที่ดี เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐวัฒน์ ลิ้มปัสร์พงษ์. (2564). ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน ประสิทธิภาพของงาน ประสิทธิภาพของงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 4(3), 64-83.
- ณัฐพัทธ์ ลากบำรุงวงศ์. (2561). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 10(2), 261-266.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. HR Society Magazine, 15, 172, 20-23.
- ธนิตพงศ์ ไตรพัฒน์พัชร. (2552). การศึกษาผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา, 3(1), 86-94.
- ธัญญารัตน์ พรหมสุทธิ. (2564). การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคประเทศไทย 4.0. วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 10, 228-243.
- ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ 5 ดาว ในกรุงเทพมหานคร. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปิยาพร ห้องแซง. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วีชานา อับดุลเลาะ. (2563). การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 “แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติ”. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(2), 227-246.
- สำนักงานเลขาธิการ. (2562). นายกรัฐมนตรีประชุมหารือร่วมกับ สภากอการค้าแห่งประเทศไทย ปลอดภัยภัยด้านการท่องเที่ยว เร่งขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจประเทศ. สืบค้นเมื่อ พฤษภาคม 2562. จาก <https://spm.thaigov.go.th/CRTPRS/spm-sp-layout6.asp?i=71111%2E52223702112113121111311>.
- อภิวัชร ฉายอรุณ. (2564). ปัจจัยพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- Kossivi, B. et. al. (2014). The Factor of Turnover Intention in Hotel Industry. *International Journal of Recent Research and Applied Studies*, 21(1), 31-38.