

แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

สอาด บรรเจิดฤทธิ์^{1*}

Received : June 11, 2019

Revised : July 7, 2019

Accepted : July 31, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ภาคตะวันตกของประเทศไทย ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ภาคตะวันตกของประเทศไทย ตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ พัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ภาคตะวันตกของประเทศไทย การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม ภาคตะวันตกของประเทศไทยซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณจำนวน 392 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลโดยใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คนเป็นตัวแทนระดับจังหวัด เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในกำหนดประเด็นอภิปรายร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.616$, CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.011 ดังนั้นสรุปได้ว่าแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย มีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น คือ PAY-P Model (Payment of Performance Model) มี 4 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) บรรยาการองค์กร (OCL) มี 6 องค์ประกอบย่อย (2) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (BEN) มี 2 องค์ประกอบย่อย (3) การจ่ายค่าตอบแทน (PCO) มี 3 องค์ประกอบย่อย และ (4) ผลการปฏิบัติงาน (PER) มี 3 องค์ประกอบย่อย

คำสำคัญ : แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การจ่ายค่าตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน ธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตก และ PAY-P Model

¹ รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด จังหวัดเพชรบุรี

*ผู้เขียนหลัก e-mail: sa-ard.banchirdrit@stamford.edu

A CASUAL RELATIONSHIP MODEL OF COMPENSATION TOWARD PERFORMANCE OF PERSONNEL IN HOTEL INDUSTRY IN WESTERN REGION, THAILAND

Sa-ard Banchirdrit^{1*}

Abstract

The purposes of this research were to study the casual relationship of compensations toward performance of personnel in hotel industry in western region of Thailand, to study direct relation, indirect relation and total relation of the casual relationship model of compensation toward performance of personnel in hotel industry in western region of Thailand, to check harmonization of the model with empirical data, to develop the casual relationship model of compensations toward performance of personnel in hotel industry in western region of Thailand. This is a mixed method research. The populations were personnel who are working in hotel industry in western region of Thailand. The sample sizes for quantitative research were 392 personnel in the hotel industry. Questionnaires were used for data collection. LISREL program and SEM technique were employed for data analysis. For qualitative approach, key informances were 8 executives of 8 hotels, one per each province. Data collection came up from focus group forum, semi - interviewed forms were used for getting opinion of each participant and then select relevant topic for discussion.

The results showed the causal model of compensation with the performance of personnel working in the Hotel Industry in the western part of the country. The researchers have developed concepts and theories that are in harmony with the empirical data. The index harmonized with a 6 index and passed the acceptance criteria of the $\chi^2/df = 0.616$, CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 and SRMR = 0.011, therefore concluding the model had a causal relationship with the compensation paid for the performance of personnel working in the Hotel Industry had appropriate harmony with the empirical data. The model developed by researcher is PAY-P Model (Payment of Performance Model) which includes four core elements and fourteen sub-elements as follows: (1) The organizational climate (OCL) has 6 sub-components. (2) The business environment (BEN) has two sub-components. (3) The Payment (PCO) has three subcomponents and (4) The performance (PER) has three sub-components.

Keywords : model, causal relationships, payment, performance, hotel industry western region and PAY-P Model

¹ Associate Dean of Post Graduate Studies, Master of Business Administration, Faculty of Business and Technology, Stamford International University

*Corresponding author, e-mail: sa-ard.banchirdrit@stamford.edu

บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมเผชิญแรงกดดันในด้านต่างๆซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีโอกาสในการลงทุนธุรกิจโรงแรม ส่งผลให้ผู้ประกอบการในตลาดธุรกิจโรงแรมต้องดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง จำนวนโรงแรมและห้องพักที่เพิ่มสูงขึ้นในระยะที่ผ่านมา ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมรุนแรงขึ้น โดยพบว่าธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความเคลื่อนไหวอย่างผันผวน ทั้งการซื้อขาย ควบรวมกิจการ ไปจนถึงมีผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยไม่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจกระทั่งเลิกกิจการไป โดยการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มปรับกลยุทธ์ในรูปแบบแตกต่างกัน โดยในปี 2560 ผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่บรรเทาความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ด้วยการมุ่งเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการบริหารโรงแรมมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการกระจายการลงทุนธุรกิจโรงแรมในต่างประเทศเพื่อเปิดตลาดใหม่ๆ และบรรเทาการพึ่งพิงรายได้จากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้จากการให้บริการอื่นๆ อย่างสถานที่จัดงานประชุมและสัมมนา งานแต่งงาน และงานอีเวนต์ ต่างๆ สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการแข่งขันจากบริการที่พักประเภทอื่นๆ เช่น คอนโดมิเนียม บ้านพัก เซอร์วิสอพาร์ทเม้นท์ เป็นต้น ดังนั้น การบริหารธุรกิจโรงแรมให้ชนะคู่แข่งขั้นได้นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยชี้ขาดความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญประการหนึ่งคือ ทรัพยากรบุคคล เนื่องจากบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามหาศาล อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่องค์กรต้องรักษาและต้องลงทุนเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรในระยะยาว การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไปด้วยสาเหตุใดก็ตาม ย่อมเท่ากับว่าองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าขึ้นไปในขณะเดียวกันกลับต้องลงทุนอีกหลาย ๆ ด้านเพื่อที่จะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเข้ามาทดแทน ทำให้ องค์กรสูญเสียเวลาและผลประโยชน์มากพอสมควร (กรกฎ พลพานิช, 2540) ให้กับระบบการบริหารงาน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้จากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐที่ประกาศเพื่อสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ซึ่งธุรกิจโรงแรมถือเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่ได้ผลประโยชน์จากมาตรการนี้ และเมื่อธุรกิจเติบโตขึ้นผู้ประกอบการจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องแสวงหาวิธีการในการบริหารค่าตอบแทนให้ดีที่สุดเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจกล่าวได้ว่าคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของคนเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กร (นันทา เกาสัมบัติ, 2551) และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกิดความสนใจที่จะเข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรแต่ยังเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย นอกจากนั้นจากการศึกษาของ สอาด บรรณเจตฤทธิ (2560) พบว่าผลตอบแทนทั้ง 3 ประเภท กล่าวคือ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยอ้อม และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินต่างมีผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น แต่ทั้งนี้ไม่ทราบระดับความสัมพันธ์ในระดับความเป็นเหตุเป็นผล และมีปัจจัยอื่นใดหรือไม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัย แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทยโดยผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ จะส่งผลให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย และข้อมูลจากงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนาปรับปรุง และพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนตลอดจนกระบวนการบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้

ในการกำหนดนโยบายทั้งในระดับ มหภาค และระดับจุลภาค เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ และบังเกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตก ของประเทศไทย
4. เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ในครั้งนี้ ใช้การศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและการศึกษาเชิงปริมาณ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาเชิงคุณภาพ

การศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ดังนี้

1.1 การค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวม ค้นคว้าข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และขอบเขตการวิจัยตามที่ได้ระบุไว้แล้วข้างต้น รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการเขียนรายงานการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลวิเคราะห์ และอภิปรายสรุปผลร่วมกันตลอดจนใช้วิธีการตีความ เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาใช้ประกอบการเขียนรายงาน เพื่อให้ได้รายละเอียดที่สมบูรณ์ครบถ้วนมากที่สุด

1.2 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จังหวัดละ 1 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ ที่ประกอบด้วยหัวข้อการสัมภาษณ์ถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านบรรยากาศองค์การ (2) ด้าน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (3) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และ (4) ด้านผลการปฏิบัติงาน

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนแล้วผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่บันทึกไว้ โดยทำการแยกแยะจัดกลุ่มข้อมูล เชื่อมโยงความคิด ขยายความเชื่อมโยง หาความหมายและหาข้อสรุป

สรุปความว่าผลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ ทำให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ภาคตะวันตกของประเทศไทย ในเบื้องต้นเพื่อใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณต่อไป

2. การศึกษาเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ใน 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร และด้านสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน มีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่แน่ใจ (3) ไม่เห็นด้วย (2) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการได้รับการสนับสนุน และด้านความยืดหยุ่นผูกพัน มีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่แน่ใจ (3) ไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ค่าตอบแทนในรูปตัวเงินโดยตรง (2) ค่าตอบแทนในรูปตัวเงินทางอ้อม และ (3) ค่าตอบแทนในรูปไม่ใช่ตัวเงิน มีลักษณะเป็นแบบ มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่แน่ใจ (3) ไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)

ส่วนที่ 5 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิภาพของงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน มีลักษณะเป็นแบบ มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่แน่ใจ (3) ไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)

3. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 66 แห่ง โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกแจกแบบสอบถามบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย แห่งละ 6 คน ในสัดส่วนที่เท่ากัน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 396 ตัวอย่าง และผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่สุด จำนวน 392 ชุด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

4. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 392 คน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย มีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis พิจารณาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis (รัชนีกุล ภิญโญภานูวัฒน์ สุภมาส อังศุโชติ และสมถวิล วิจิตรวรรณ, 2554.)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าความถี่ และค่าร้อยละ

3. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. วิเคราะห์ความเที่ยงตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้

ผู้วิจัยพิจารณาความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_C) และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_V)

ผลการวิจัย

การศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย มีผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ของ PAY-P Model

เหตุผล	PCO			PER		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
OCL	0.49	-	0.49	0.78	0.09	0.69
	(0.06)	-	(0.06)	(0.06)	(0.04)	(0.07)
BEN	0.20	-	0.20	0.14	0.04	0.10
	(0.05)	-	(0.05)	(0.05)	(0.02)	(0.05)
PCO	-	-	-	0.18	-	0.18
	-	-	-	(0.08)	-	(0.08)

$\chi^2 = 10.11, df = 15, P = 0.81308, GFI = 1.00, AGFI = 0.97, RMR = 0.0099$

ตัวแปร	OCLN1	OCLN2	OCLN3	OCLN4	OCLN5	OCLN6	BENN1	BENN2	PCON1	PCON2	PCON3	PERN1	PERN2	PERN3
ความเที่ยง	0.62	0.12	0.75	0.80	0.13	0.55	0.77	0.70	0.49	0.66	0.87	0.61	1.00	0.28

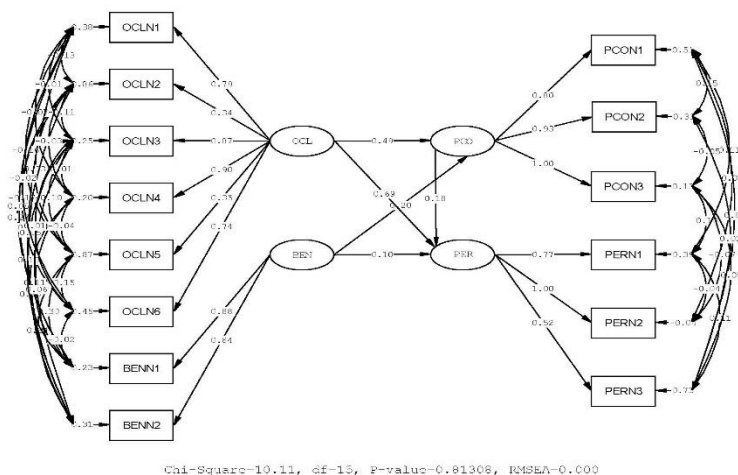
สมการโครงสร้างของตัวแปร			PCO			PER		
R ²			0.46			0.66		

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	OCL	BEN	PCO	PER
OCL	1.00			
BEN	0.34**	1.00		
PCO	0.64**	0.42**	1.00	
PER	0.80**	0.36**	0.62**	1.00

หมายเหตุ ** $p < .01$

จากตารางที่ 1 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ของ PAY-P Model พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า ไคร์-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 10.11 องศาอิสระเท่ากับ 15 ค่าน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.81308 นั่นคือ ค่าไคร์-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ของ PAY-P Model ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.099 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ของ PAY-P Model ข้างต้น จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 1 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ของ PAY-P Model และตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ อิทธิพลตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ของ PAY-P Model



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจ โรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ของ PAY-P Model

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบหลัก คือ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment) บรรยากาศองค์กร (Organizational climate) การจ่ายค่าตอบแทน (Payment compensation) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ข้อค้นพบจากการศึกษานี้คือ แบบจำลองที่ผู้วิจัยกำหนดชื่อว่า PAY-P Model (Payment of Performance Model) ผลการศึกษารึ้นนี้ในประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระบบค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานยืนยันว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กัญญณัฐ ทองขาว (2560) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสับประรดกระป๋อง ในเขตอำเภอปรามบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่าระบบค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตามมีประเด็นยืนยันแย้งว่าโดยความเป็นจริงแล้ว ระบบผลตอบแทน กล่าวคือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัสเป็นต้น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยอ้อม เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันชีวิต เป็นต้น และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความภาคภูมิใจในองค์กร ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับการยกย่องยอมรับ เป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ ซึ่งความเห็นของนักทฤษฎีบางท่านเช่น Porter and Lawler (1968) อธิบายว่า ปัจจัยที่จะมีผลและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนคือ ความสามารถ (Ability) ความเพียรพยายาม (Effort) และบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน (Role Expectation) ส่วนระบบผลตอบแทนเป็นคุณค่าของรางวัล (Value of Reward) ที่จะทำให้เกิดความเพียรพยายามและทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าแนวคิดของ Porter and Lawler (1968) เป็นแนวคิดที่มีเหตุผลอย่างยิ่ง ควรแก่การศึกษาค้นคว้าให้ถ่องแท้ว่าระบบค่าตอบแทน (Compensation System) มีความเกี่ยวข้องกับ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะอย่างไร จากนั้นนักบริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามกระบวนการศึกษาเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ได้อธิบายให้เห็นว่า ระบบผลตอบแทนไม่ใช่ปัจจัยอิสระเพียงกลุ่มเดียว มีเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน แต่ระบบค่าตอบแทนยังต้องอิงปัจจัยภายนอกอื่นกล่าวคือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรอันประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับการสนับสนุนและความยึดมั่นผูกพันองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากนั้นปัจจัยที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับผลการปฏิบัติงานคือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร เช่น เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขัน

การศึกษานี้ยืนยันแบบจำลอง แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ดังที่นำเสนอในรูปแบบจำลอง PAY-P Model

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลจากการวิจัย พบว่า (1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อยู่ในระดับมาก แต่มีรายละเอียดบางประการที่ควรปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ก็ควรมีนโยบายในแต่ละด้านดังต่อไปนี้ (1) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร ควรปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมทั้งด้านสินค้า บริการ พฤติกรรมผู้บริโภค อื่น ๆ อยู่เสมอ (2) ด้านบรรยากาศองค์กร ควรมีนโยบายปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (3) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ควรมีนโยบาย การสร้างความพึงพอใจกับระดับของเงินเดือนที่ได้รับตามความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ และอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมและสอดคล้องกับระดับการครองชีพในปัจจุบัน และ (4) ด้านผลการปฏิบัติงาน ควรปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผลการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ตามบริบทของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ผลที่ได้ คือ มีการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบรวมที่เป็น การรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันมากมารวมกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ผู้วิจัยตั้งชื่อให้โมเดลใหม่ ที่พัฒนาขึ้นมานี้ว่า PAY-P (Payment of Performance Model) ดังภาพประกอบต่อไปนี้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยเรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย” ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณมหาวิทยาลัยนานาชาติแอสแตมฟอร์ด ที่ได้มอบทุนสนับสนุนงานวิจัยปีงบประมาณ 2561 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของทุกท่าน ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ ขอขอบคุณ อาจารย์และบุคลากร ของมหาวิทยาลัยนานาชาติแอสแตมฟอร์ด อย่างสูง ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขอขอบคุณทุกท่านที่ยังไม่ได้เอ่ยนามที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยชิ้นนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ไปด้วยดี คุณความดีหรือประโยชน์อื่นใดอันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดามารดาและบูรพาจารย์ที่ให้การศึกษาอบรมสั่งสอน ให้สติปัญญาและคุณธรรมอันเป็นเครื่องชี้นำความสำเร็จในชีวิตของผู้วิจัยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัญญาณัฐ ทองขาว. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสับปรดระบองในเขตอำเภอปรานบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนานาชาติแอสแตมฟอร์ด
- กรกฎ พลพานิช. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับ บัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นัทธา เกาสมบัติ. (2551). ทศนคติของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อค่าตอบแทน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ สุภมาส อังศุโชติ และสมถวิล วิจิตรวรรณ. (2554). **ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการคำนวณ ของนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พนัชกร สิมะขจรบุญ. (2554). **การศึกษาค่าตอบแทนและสวัสดิการของธุรกิจโรงแรมประเภทแฟรนไชส์ : กรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร**. Veridian E-Journal SU Vol.4 No.1 May-August 2011.
- พรรณวิภา หว่างอ่อน. (2554). **การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (P4P) ของบุคลากรสาธารณสุข ที่มี ประสิทธิภาพ กรณีศึกษาโรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไปในเขตบริการสุขภาพที่ 6**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Kaprinis Stylianos. (2013). **Employee performance appraisal in health clubs and sport Organizations: a review**. American Journal of Sports Science 2013; 1(4): 44-57.
- Porter and Lawler. (1968). **Expectancy Motivation Model**¹ อ้างใน Michael Armstrong (2017). “Armstrong ‘s Handbook of Human Resources Management Practices”. 14 Edition. P.197