

สภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันของพนักงานโรงแรม
แผนกอาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดภูเก็ต

Hotel F&B Department Working Environment and
Employee Engagement in Phuket

ชัยนันท์ ไชยเสน¹ และนารี วีระกิจ²

Chainun Chaiyasain and Naree Weerakit

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต 2) วิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคล (เพศ และอายุ) ที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานประจำ และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและความผูกพันของพนักงานประจำในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานประจำในระดับปฏิบัติการและหัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า แผนกอาหารและเครื่องดื่มมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เน้นการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี โรงแรมให้ความสำคัญกับระเบียบวินัยและกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีการวางแผนล่วงหน้าในการรับมือกับปัญหา มีการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่มีความภูมิใจในการทำงานกับโรงแรม สำหรับปัจจัยด้านเพศ และอายุ พบว่า พนักงานที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508-2522 (Generation X) มีความผูกพันต่อโรงแรมมากกว่าพนักงานที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523-2535 (Generation Y) ในขณะที่ปัจจัยด้านเพศไม่มีผลกระทบต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ การศึกษาค้นคว้านี้ ยังพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน คือ การให้ความสำคัญกับระเบียบและกฎกติกา

¹ อาจารย์ ประจำสาขาการจัดการการบริการ คณะการบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาการจัดการการบริการ คณะการบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การวางแผนเพื่อรับมือกับปัญหา การมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นประโยชน์สำหรับโรงแรมในการเก็บรักษาคนดี คนเก่ง ไว้กับองค์กร

คำสำคัญ: 1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน. 2. ความผูกพันของพนักงาน. 3. แผนกอาหารและเครื่องดื่ม.

Abstract

The objectives of this study are to 1) evaluate the working environment of food and beverage departments in hotels, Phuket province 2) assess the impact of personal factors (gender and age) on employee engagement and 3) assess the relationship between working environment and employee engagement. Questionnaires were used to collect data from full-time operational employees and supervisors in F&B departments of 4 and 5 star hotels in Phuket. The results show that F&B departments have good working environments: emphasis on teamwork, clear standard procedure and good performance appraisal systems; making a plan for problem solving, strict enforcement of rules and regulations, provision for suitable wages and benefits; and most of the workers are proud to work there. The employees of older age (specifically those born between 1965-1979) are more engaged with the hotels where they work than those of younger age (specifically those born between 1980-1992). However, the engagement level between male and female employees are not different. Besides, the working environment, in terms of the enforcement of rules and regulations, planning, clear standard procedure, and teamwork, has a strong impact on F&B department employee engagement. The results of this study are useful for hotels to keep talented employees engaged.

Keywords: 1. Working environment. 2. Employee engagement. 3. Food and Beverage department.

บทนำ

การท่องเที่ยวของประเทศไทยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดธุรกิจสนับสนุนและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยวมากมาย เช่น โรงแรม ที่พัก ภัตตาคาร ร้านอาหาร ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศกว่า 9 แสนล้านบาทในปี 2550 เมื่อพิจารณาการเติบโตของรายได้ในส่วนของโรงแรมและร้านอาหาร จะพบว่ามี การขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2545 จาก 309,622 ล้านบาท จนมีมูลค่าถึง 439,720 ล้านบาทในปี 2551 หรือมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5.25 ต่อปี คิดเป็นสัดส่วนต่อจีดีพีเท่ากับร้อยละ 4.9 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553) และในปี 2555 ประเทศไทยมีจำนวนนักท่องเที่ยวสูงถึง 22.3 ล้านคน มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.98 และคาดการณ์ว่าในปี 2556 จะมีจำนวนนักท่องเที่ยว 24.5 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 และสร้างรายได้จากตลาดต่างประเทศ จำนวน 1,137,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 17 (สิรินาถ ฉัตรศุภกุล, 2556)

จากรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2555) พบว่า อัตราการเติบโตของจีดีพีในภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยในปี 2554 อยู่ที่ร้อยละ 7.4 เพื่อพิจารณารายได้โดยรวมจากยอดการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ พบว่า มีการใช้จ่ายโดยประมาณ 4,187.12 บาทต่อวันต่อคน และเมื่อจำแนกค่าใช้จ่ายดังกล่าวตามประเภทธุรกิจ พบว่า นักท่องเที่ยวใช้จ่ายในส่วนค่าที่พัก รวมถึงค่าอาหารและเครื่องดื่ม สูงถึงร้อยละ 48.7 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจโรงแรมและที่พัก รวมถึงธุรกิจภัตตาคารร้านอาหารเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้แก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว และเป็นธุรกิจสนับสนุนหลักที่ต้องพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้นักท่องเที่ยว

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในจังหวัดท่องเที่ยวสำคัญของไทย เช่น จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก มีสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในสาขาโรงแรมและภัตตาคาร ในปี 2553 สูงถึงร้อยละ 31.55 (บุญญา โชติเศรษฐพันธ์ุ, 2555) จากการสำรวจของบริษัท C9 Hotelworks Company Limited (2013) พบว่าในปี พ.ศ. 2555 จังหวัดภูเก็ตมีห้องพักที่จดทะเบียนมากกว่า 45,000 ห้อง และคาดการณ์ว่าภายในช่วงปี 2556-2559 จะมีห้องพักเพิ่มขึ้นอีก 4,091 ห้อง การเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความต้องการแรงงานที่มีคุณภาพ และในปัจจุบัน กิจการโรงแรมและภัตตาคารในจังหวัดภูเก็ต ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรอย่างหนัก โรงแรมในเครือต่างๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการเก็บรักษา

คนให้อยู่กับองค์กร ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Employee turnover rate) ให้น้อยลง และให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ต่อองค์กรให้มากขึ้น

งานวิจัยที่ผ่านมา มีความพยายามในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย เช่น งานวิจัยของ ศันสนีย์ เตชะลาภาอานวย (2544); จุฬิราธรณ์ จันทรเชื้อ (2545); ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546); ทิพวรรณ สุภภักดี (2550); จิตาพันธุ์ ศรีเทศ (2552); และ นารี วีระกิจ และ อาณัติชัย นิลศิริ (2554) เป็นต้น แต่ยังไม่พบงานวิจัยใดที่มีการศึกษาแยกตามแผนกต่างๆ ของโรงแรม โดยเฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นแผนกที่มีความสำคัญ สามารถสร้างรายได้ให้แก่โรงแรมเป็นอันดับ 2 รองจากค่าห้องพัก ดังที่ American Hotel & Lodging Association (AHLA) ได้รายงานยอดขายได้จากแผนกอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นเงินจำนวนสูงถึง 12.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ (Prior, 2002) จะเห็นได้ว่า นอกจากโรงแรมจะสามารถสร้างกำไรอย่างมากจากการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแล้ว คุณภาพการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มยังมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของโรงแรม และมีผลกระทบต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การเข้าพักของแขกเป็นอย่างมาก (Boone, 2008) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม 2) วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ และอายุ) ที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อโรงแรมในการพัฒนาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการสร้างความผูกพันของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มให้มีความภักดี ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ตลอดจนสร้างความประทับใจที่ดีแก่แขก ทำให้โรงแรมสามารถเพิ่มยอดขายและผลกำไร รวมถึงการสร้างศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage)

ความผูกพันของพนักงานต่อการทำงานในองค์กร: ความหมายและความสำคัญ

มีผู้ให้คำจำกัดความของ “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร” ไว้เช่น ความผูกพันคือ ความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน มีเป้าหมายและค่านิยมเดียวกับองค์กร และเต็มใจปฏิบัติตามบทบาทของตัวเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Buchanan II, 1974) ซึ่งคำจำกัดความดังกล่าวมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร 2) การเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 3) ความรู้สึกรัก ผูกพัน และ

จงรักภักดีต่อองค์กร Harter, Schmidt, and Hayes (2002) ได้ให้ความหมายที่คล้ายๆ กันว่า เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมเฉพาะบุคคลในองค์กร มีความพึงพอใจ และความกระตือรือร้นในการทำงาน และ Hewitt Associates (2004) ได้ให้คำนิยามของ “ความผูกพันต่อองค์กร” ว่าเป็นสิ่งที่แสดงออกทางพฤติกรรม ที่สะท้อนออกมาได้ 3 ด้าน คือ 1) การพูดถึงองค์กรในด้านบวก 2) ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป และ 3) ความสามารถที่พนักงานจะแสดงออกอย่างเต็มที่เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถจัดแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ความผูกพันที่เน้นพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานในองค์กรที่กระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การทุ่มเทแรงกายและใจต่อการทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลงที่ทำงาน มุ่งเน้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร และการแสดงออกเชิงทัศนคติที่เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (เนตรนภา นันทพรวิญญู, 2551) ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรพร้อมที่จะแสดงความสามารถ อุทิศตัวตน เวลา มีความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความจงรักภักดี และต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น บุคลากรที่มีความผูกพันจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จทางธุรกิจ (Macey and Schneider, 2008)

Allen and Meyer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันของหน่วยงานมีกระบวนการวัดที่หลากหลายวิธี แต่รูปแบบหรือองค์ประกอบของความผูกพันสรุปได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจที่พนักงานพึงมีต่องาน การมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ 2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่องหรือการคงอยู่เป็นความผูกพันที่เกิดจากการที่หน่วยงานจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนหรือสวัสดิการเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานของพนักงาน และ 3) ความผูกพันที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานหรือกฎเกณฑ์ คือ ความรับผิดชอบของพนักงานหรือความรู้สึกว่าพวกเขาควรที่จะอยู่ในองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมีทั้งหมด 7 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ลักษณะงาน 4) ค่าตอบแทนโดยรวม 5) คุณภาพชีวิต 6) โอกาสที่ได้รับ และ 7) ความสัมพันธ์ในงานได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และ ลูกจ้าง (Hewitt Associates, 2004) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dressler (1993) และ Markos and Sridevi (2010) ซึ่งรายงานว่าการที่องค์กรให้

คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ การให้ความไว้วางใจและให้เกียรติต่อกัน ให้โอกาสพนักงานในการมีส่วนร่วมและช่วยเหลือกัน ความมุ่งมั่นของพนักงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความพึงพอใจต่องาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร เพราะพนักงานต้องการความสบายใจ ภาคภูมิใจ ถ้างานที่ทำมีความสำคัญ มีคุณค่า และได้รับความช่วยเหลือที่ดีแล้ว เขาจะรู้สึกผูกพันต่องานเพื่อนร่วมงาน และองค์กร ตามลำดับ ในทางตรงกันข้าม หากงานที่ทำไม่มีคุณค่า มีความขัดแย้ง ความอึดอัดคับข้องใจ แม้ว่าหน่วยงานจะมีปัจจัยสนับสนุนอย่างอื่นที่ดี เช่น การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดี แต่พนักงานอาจจะปฏิเสธที่จะทำงานต่อไป และส่งผลไปถึงการตัดสินใจลาออก

จากการวิจัยของ Hay Group (2011) พบว่า การลาออกของพนักงานมีสาเหตุมาจากผู้จัดการหรือหัวหน้างานด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Dale Carnegie Training (2012) ซึ่งอ้างว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน มี 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความเชื่อมั่นในผู้นำ และความภูมิใจต่อองค์กร ดังนั้นเพื่อรักษาคณดี คนเก่ง หัวหน้างานหรือผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเพื่อช่วยสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความผูกพัน นอกจากนี้ Aon Hewitt (2013) ได้มีการรายงานผลการศึกษาแนวโน้มความผูกพันของพนักงานในภาพรวมของโลก พบว่า ด้วยสภาวะทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัว การปลดพนักงาน การปรับลดสวัสดิการ การลดค่าจ้าง อัตราการว่างงานเพิ่มสูงขึ้น การทำงานบนความหลากหลายด้านวัฒนธรรม ความแตกต่างด้านเจเนอเรชั่น และความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ เป็นต้น ได้สร้างความเครียดและกดดันให้พนักงาน ส่งผลให้ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ที่เป็นปัจจัยหนึ่งของความผูกพันได้ปรับความสำคัญจากลำดับที่ 6 เป็นลำดับที่ 3 ในปี 2011 และ 2012 ตามลำดับ

ความผูกพันของพนักงานในบริบทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในปัจจุบัน ธุรกิจบริการได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น โรงแรมระดับหรู เช่น Four Season, Ritz-Carlton Millenia, Shangri-La, Raffles, Marriott, และร้านอาหารฟาสฟูตส์ McDonald ในประเทศสิงคโปร์ ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงานอย่างมาก (Hewitt Associates, 2007) และมีโรงแรมหลายแห่งในประเทศไทยได้หันมาให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว โดยมีการวัดระดับความผูกพันของพนักงานทุกปีทั่วทั้งองค์กร เช่น โรงแรมฮิลตัน ภูเก็ต อาร์คาเดีย รีสอร์ท แอนด์ สปา (พิมพ์พิศา สุริยนต์, 2556)

และโรงแรมในเครือ ONYX Hospitality Group ซึ่งประกอบไปด้วยโรงแรม อมารี ซามา และ อนิกซ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2556) เนื่องจากความผูกพันของพนักงานมีผลต่อคุณภาพการให้บริการต่อลูกค้า และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้มีผลประกอบการเพิ่มขึ้น (Hay Group, 2001) เพราะพนักงานบริการเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการสร้างความสุขให้ผู้มารับบริการและเกิดการซื้อซ้ำ บอกกล่าวไปยังบุคคลอื่นๆ ต่อไป (พิสิทธ์ พิพัฒน์โกคากุล, 2555)

จากงานวิจัยต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรมในบริบทของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และเพศ (ตันสนีย์ เตชะลาภอำนาจ, 2544 ; ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคง ความก้าวหน้า การบริหารงาน และมิตรสัมพันธ์ (ทิพวรรณ ศุภภักดิ์, 2550 และ จุฬิรัตน์ จันทร์เชื้อ, 2545) และปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงาน เช่น ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และความมีชื่อเสียงขององค์กร (ตันสนีย์ เตชะลาภอำนาจ, 2544) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานชาวไทย เช่นเดียวกับผลการวิจัยของอาจารย์ นาคศุภรังษี (2540) ; กิตติภา ธาราสนธิ์ (2553) ; อัจฉรา จันทะบาล (2553) ; และสุพัฒนา อิศวภา (2554) ซึ่งพบว่า ระบบการบริหารงาน ความมีอิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน และสวัสดิการที่ทางโรงแรมจัดให้ รวมถึงบรรยากาศในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน

จากผลการศึกษาของชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) พบว่า พนักงานเพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชายในเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการ ในขณะที่ปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ จิตาพันธุ์ ศรีเทศ (2552) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน มีผลต่อความผูกพันด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน ในขณะที่ความแตกต่างด้าน เพศ และสถานภาพการสมรส ไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมในเครือของไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาคั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป (เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่ทำ ประเภทของโรงแรม) และส่วนที่ 2 ประกอบด้วยคำถามจำนวน 13 ข้อ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพ

แวดล้อมการทำงานจำนวน 8 ข้อ ดัดแปลงจาก GLOBE Leadership Questionnaire (GLOBE Foundation 2006) และความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) จำนวน 5 ข้อ ดัดแปลงจากงานวิจัยของ Vance (2006) โดยใช้ระดับความเห็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง จากการทดสอบเครื่องมือกับพนักงานโรงแรม จำนวน 20 คน พบว่ามีค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha) อยู่ที่ร้อยละ 85

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานประจำระดับปฏิบัติการและหัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว โดยมีโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่ให้ความอนุเคราะห์สนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 19 โรงแรม ซึ่งกระจายตามหาดต่างๆ ที่สำคัญของภูเก็ต ได้แก่ หาดป่าตอง หาดกะตะ หาดกะรน แหลมพันวา หาดไนยาง และหาดไม้ขาว เป็นโรงแรมในเครือนานาชาติ จำนวน 11 โรงแรม โรงแรมในเครือของไทย จำนวน 3 โรงแรม และโรงแรมที่มีการบริหารอิสระ จำนวน 5 โรงแรม จากการสอบถามโรงแรมทั้ง 19 แห่ง พบว่า มีจำนวนพนักงานประจำรวมทั้งสิ้น 2,428 คน และจากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามาเน่ พบว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมอยู่ที่ 335 คน (Sekaran and Bougie, 2010) คณะผู้วิจัยจึงขออนุญาตให้นักศึกษาคณะกรรมการบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ซึ่งอยู่ในระหว่างการฝึกปฏิบัติงาน ณ โรงแรมนั้นๆ ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานประจำในส่วนครัวและส่วนบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยมอบให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามโรงแรมละ 20 ชุด แบ่งเป็นส่วนครัว จำนวน 10 ชุด และส่วนการบริการ จำนวน 10 ชุด รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น 380 ชุด ผู้วิจัยได้มีการอบรมวิธีการเก็บข้อมูลให้นักศึกษา โดยกำหนดให้นักศึกษาชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์ของการสำรวจ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเป็นความลับ และนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น การตอบแบบสอบถามใช้เวลาประมาณ 10-15 นาทีโดยประมาณ และผู้ตอบแบบสอบถามจะได้รับของที่ระลึกเพื่อแสดงความขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ การเก็บข้อมูลครั้งนี้ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 3 เดือน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึง พฤษภาคม 2554 มีแบบสอบถามที่มีการกรอกข้อมูลสมบูรณ์จำนวน 347 ชุด คิดเป็น 91% ของแบบสอบถามทั้งหมด และใช้โปรแกรมทางสถิติคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ผล สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (t-test และ ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

ผลการศึกษา

ในการศึกษาค้างนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 347 คน เป็นเพศหญิง 158 คน (คิดเป็นร้อยละ 46) เป็นเพศชาย 186 คน (คิดเป็นร้อยละ 54) ในส่วนปัจจัยด้านอายุ งานวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามตามอายุ ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่ม เบบี้บูมเมอร์ ซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2491-2507 กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2535 (ดวงดาว สุวรรณคร, สาธิตา โสรัสสะ และนงนาถ ห่านวิไล, 2545) ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2535 ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่ม (Generation Y) (165 คน หรือร้อยละ 50) และเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่ม (Generation X) (147 คน หรือ ร้อยละ 45) มีเพียง 17 คน หรือร้อยละ 5 ของผู้ตอบแบบสอบถามเกิดระหว่างปี 2491-2507 ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 90 คน (ร้อยละ 26) ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 81 คน (ร้อยละ 24) มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 105 คน (ร้อยละ 31) และระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 65 คน (ร้อยละ 19) เป็นพนักงานที่ทำงานในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (164 คน หรือร้อยละ 47 และ 183 คน หรือ ร้อยละ 53) ทำงานในส่วนครัวจำนวน 173 คน (ร้อยละ 50) และส่วนการบริการอาหารและเครื่องดื่มจำนวน 174 คน (ร้อยละ 50) เป็นพนักงานที่ทำงานโรงแรมในเครือนานาชาติ (international chain hotels) จำนวน 121 คน (ร้อยละ 35) โรงแรมในเครือของไทย (Domestic chain hotels) จำนวน 130 คน (ร้อยละ 37) และโรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent hotels) จำนวน 96 คน (ร้อยละ 28) (ตารางที่ 1)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานจำนวน 8 ข้อ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างมากโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3 อันดับแรก คือ “เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ช่วยเหลือกันและมีการทำงานเป็นทีม” (ค่าเฉลี่ย 4.20) “โรงแรมให้ความสำคัญกับระเบียบวินัยและกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด” (ค่าเฉลี่ย 4.11) และ “งานส่วนใหญ่มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน” (ค่าเฉลี่ย 3.90) สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ “โรงแรมมีความยืดหยุ่นและให้อิสระในการทำงานสูง” (ค่าเฉลี่ย 3.31)

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ	ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
เพศ			ตำแหน่งงาน		
ชาย	186	46	ปฏิบัติการ	164	47
หญิง	158	54	หัวหน้างาน	183	53
เงินเดือน			ส่วนงาน		
เบบี๋บูมเมอร์ (พ.ศ.2491-2507)	17	5	ครัว	173	50
เอ็กซ์ (พ.ศ.2508-2522)	147	45	การบริการอาหารและ	174	50
วาย (พ.ศ.2523-2535)	165	50	เครื่องดื่ม		
วุฒิการศึกษาสูงสุด			ประเภทโรงแรม		
ประถมศึกษา	14	4	โรงแรมในเครือนานาชาติ	121	35
มัธยมศึกษาตอนต้น	51	15	โรงแรมในเครือของไทย	130	37
มัธยมศึกษาตอนปลาย	105	31	โรงแรมอิสระ	96	28
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	81	24			
ปริญญาตรีขึ้นไป	90	26			

ตารางที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนใหญ่ช่วยเหลือกันและมีการทำงานเป็นทีม	4.20	1.02
แผนกของท่านให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย และกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	4.11	1.02
งานส่วนใหญ่ในแผนกของท่านมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	3.90	1.06
โรงแรมของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.82	1.13
แผนกของท่านมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปัญหา	3.76	1.24
เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่มีความภูมิใจในการทำงาน	3.75	0.97
โรงแรมของท่านให้เงินเดือนและสวัสดิการเท่าเทียมกับโรงแรมอื่นๆ	3.61	1.26
แผนกของท่านมีความยืดหยุ่นและให้อิสระในการทำงานสูง	3.31	1.22

ผลกระทบของลักษณะงานและประเภทของโรงแรมต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานระหว่างครัวและห้องอาหาร โดยใช้สถิติ t-test พบว่า พนักงานประจำห้องครัว และพนักงานในห้องอาหาร มีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานทุกข้อ ($p\text{-value} > 0.05$) อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมการทำงานระหว่างโรงแรม 3 กลุ่ม คือ โรงแรมนานาชาติ โรงแรมไทย และโรงแรมที่บริหารโดยอิสระ จากการทดสอบสถิติ ANOVA พบว่า พนักงานโรงแรมนานาชาติ โรงแรมไทย และโรงแรมที่มีการบริหารอิสระมีความเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกปัจจัย ยกเว้น “ความยืดหยุ่นและการให้อิสระในการทำงาน”

เมื่อทำการทดสอบหลังการวิเคราะห์ (Post hoc test) โดยวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple comparison) แบบ Fisher's Least – Significant Different (LSD) พบว่า พนักงานโรงแรมนานาชาติและโรงแรมไทยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานโรงแรมที่มีการบริหารอิสระในเรื่อง “การให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย และกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด” และ “การวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปัญหา” ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของพนักงานโรงแรมนานาชาติและโรงแรมไทยไม่มีความแตกต่างกันใน 2 ปัจจัยนี้อย่างมีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > 0.05$)

พนักงานโรงแรมนานาชาติมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานโรงแรมไทยและโรงแรมที่มีการบริหารอิสระในเรื่อง “เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ช่วยเหลือกันและมีการทำงานเป็นทีม” “งานส่วนใหญ่มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน” และ “โรงแรมมีระบบการประเมินที่ดี” ในขณะที่ค่าเฉลี่ยสำหรับปัจจัยทั้ง 3 ข้อของผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงแรมไทยและโรงแรมที่มีการบริหารอิสระไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > 0.05$) ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงแรมนานาชาติมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงแรมที่มีการบริหารอิสระในเรื่อง “เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกภูมิใจในการทำงานกับโรงแรม” ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงแรมไทยมีค่าเฉลี่ยในเรื่องนี้ไม่แตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงแรมนานาชาติและโรงแรมที่มีการบริหารอิสระอย่างมีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > 0.05$)

สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมในเรื่อง “เงินเดือนและสวัสดิการ” พบว่า ค่าเฉลี่ยของพนักงานมีความแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม กล่าวคือ โรงแรมนานาชาติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ โรงแรมไทย และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือโรงแรมที่มีการบริหารอิสระ ($p\text{-value} < 0.05$)

ตารางที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานของแผนกอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมประเภทต่างกัน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ค่าเอฟ F-value	ประเภทของโรงแรม		
		โรงแรม ในเครือ นานาชาติ	โรงแรม ในเครือ ของไทย	โรงแรม อิสระ
แผนกของท่านให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย และกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	17.98**	4.37(a)	4.25(a)	3.61(b)
โรงแรมของท่านมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อ รับมือกับปัญหา	11.39**	4.11(a)	3.76(a)	3.32(b)
เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนใหญ่ช่วยเหลือกัน และมีการทำงานเป็นทีม	10.50**	4.51(a)	3.94(b)	4.16(b)
โรงแรมของท่านมีความยืดหยุ่นและให้อิสระใน การทำงานสูง	2.33	N/A	N/A	N/A
งานส่วนใหญ่ในแผนกของท่านมีกระบวนการ ทำงานที่ชัดเจน	6.06**	4.16(a)	3.82(b)	3.68(b)
โรงแรมของท่านให้เงินเดือนและสวัสดิการเท่า เทียมกับโรงแรมอื่นๆ	14.84**	4.04(a)	3.21(b)	3.61(c)
โรงแรมของท่านมีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ดี	12.17**	4.21(a)	3.62(b)	3.58(b)
เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่มีความภูมิใจในการ ทำงานกับโรงแรม	4.63*	3.97(a)	3.67(ab)	3.60(b)

** p-value < 0.01, * p-value = 0.01

การใช้สัญลักษณ์ตัวอักษรในวงเล็บแตกต่างกัน เพื่อแสดงว่า ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ($p < 0.05$)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคล (เพศ และอายุ) ที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานประจำ

จากการประเมินความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม พบว่าตัวแปรทั้ง 5 ข้อที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.46-3.91 โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ “ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงแรมประสบความสำเร็จ” รองลงมา คือ “ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่” และ “ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจโดยรวมต่อโรงแรมน้อยอย่างมาก” เมื่อคำนวณค่าเฉลี่ยรวมเพื่อวัดระดับความ

ผูกพันของพนักงาน ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 85% พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.20 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.65 แสดงให้เห็นว่า พนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีความผูกพันสูงต่อโรงแรม

ตารางที่ 4 ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

ความผูกพันของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่	4.39	0.67
ข้าพเจ้าจะแนะนำให้เพื่อนหรือญาติพี่น้องสมัครเข้าทำงานที่นี่	3.99	1.01
ข้าพเจ้าไม่อยากจะลาออกจากงานนี้	3.91	1.01
ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงแรมประสบความสำเร็จ	4.46	0.66
ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจโดยรวมต่อโรงแรมนี้อย่างมาก	4.26	0.72
ค่าเฉลี่ยรวม (Cronbach's alpha = 0.85)	4.20	0.65

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยใช้สถิติ t-test เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานระหว่างเพศหญิงและเพศชาย พบว่า ปัจจัยด้านเพศไม่มีผลกระทบต่อความรู้สึกผูกพันทั้ง 5 ข้ออย่างมีนัยสำคัญ จึงส่งผลให้ค่าเฉลี่ยรวมของความผูกพันไม่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและเพศชายอย่างมีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > 0.05$)

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (147 คน) และเจนเนอเรชั่นวาย (165 คน) ซึ่งมีสัดส่วนรวมคิดเป็น 95% ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า พนักงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเจนเนอเรชั่นวายในประเด็น “ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่” “ข้าพเจ้าไม่อยากจะลาออกจากงานนี้” “ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงแรมประสบความสำเร็จ” และ “ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจโดยรวมต่อโรงแรมนี้อย่างมาก” และสรุปได้ว่า พนักงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความผูกพันสูงกว่าเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ($p\text{-value} < 0.05$)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและความผูกพันของพนักงานประจำในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

จากการวิเคราะห์ตัวแบบถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regressions) พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในเรื่อง “การให้ความสำคัญกับระเบียบและกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด” “การช่วยเหลือกันและการทำงานเป็นทีมระหว่างเพื่อนร่วม

งาน” “การวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปัญหา” และ “การมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน” มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (ตารางที่ 6) โดยปัจจัยทั้ง 4 ข้อ สามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่มได้ 36% ($R^2 = 0.36$, $F = 45.05$ และ $p\text{-value} = 0.00$)

ตารางที่ 5 ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

ความผูกพันของพนักงาน	เงินเหนือเรชั่นเอ็กซ์		เงินเหนือเรชั่นวาย		t-value
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่	4.54	0.65	4.28	0.67	3.47**
ข้าพเจ้าจะแนะนำให้เพื่อนหรือญาติ-พี่น้องสมัครเข้าทำงานที่นี่	4.12	0.98	3.93	1.02	1.67
ข้าพเจ้าไม่ยากลาออกจากงานนี้	4.05	1.00	3.82	0.95	2.10*
ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงแรมประสบความสำเร็จ	4.56	0.67	4.36	0.67	2.66**
ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจโดยรวมต่อโรงแรมนี้อย่างมาก	4.40	0.72	4.14	0.72	3.18**
ความผูกพันของพนักงาน	4.34	0.64	4.11	0.63	3.17**

** p-value < 0.01, * p-value < 0.05

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์ (Coefficients)

โมเดล	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
ค่าคงที่ (Constant)	2.22	0.16	4.10	0.00
การให้ความสำคัญกับระเบียบและกฎกติกาอย่างเคร่งครัด	0.18	0.03	5.33	0.00
การช่วยเหลือกันและการทำงานเป็นที่ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.14	0.03	4.30	0.00
การวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปัญหา	0.11	0.03	3.88	0.00
การมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	0.08	0.03	2.74	0.00

บทสรุปและการอภิปรายผล

จากผลการประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต พบว่า บรรยากาศการทำงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มโดยภาพรวมแล้ว พนักงานมีการทำงานเป็นทีม เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ให้ความช่วยเหลือกัน งานที่ทำมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างชัดเจน โรงแรมให้ความสำคัญกับระเบียบวินัยและกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีการวางแผนล่วงหน้าในการรับมือกับปัญหา มีการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม และเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่มีความภูมิใจในการทำงานกับโรงแรม

เมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศการทำงานในส่วนครัวและห้องอาหาร พบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานไม่แตกต่างกัน ในขณะที่โรงแรมในเครือนานาชาติและโรงแรมในเครือของไทยให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย และกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มุ่งเน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบมากกว่าโรงแรมที่มีการบริหารอิสระ นอกจากนี้บรรยากาศการทำงานของโรงแรมในเครือนานาชาติโดยส่วนใหญ่มีการช่วยเหลือกันระหว่างพนักงาน มีบรรยากาศที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการทำงานและมีระบบการประเมินที่ชัดเจน มากกว่าโรงแรมในเครือของไทยและโรงแรมที่มีการบริหารอิสระ

สำหรับความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม พบว่า พนักงานมีความผูกพันสูงต่อโรงแรมที่ตนทำงาน เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า ปัจจัยด้านเพศ ไม่มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อาจารย์ นาคศุภรังษี (2540) สำหรับปัจจัยด้านอายุ พบว่า ผลการศึกษาค้นคว้าสนับสนุนงานวิจัยของ จิตาพันธ์ ศรีเทศ (2552) และกิตติภา ธาราสนธิ (2553) กล่าวคือ ปัจจัยด้านอายุมีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่มอย่างเห็นได้ชัด โดยพนักงานที่มีวัยอยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ จะมีความผูกพันต่อโรงแรมมากกว่าพนักงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ อัจฉรา จันทะบาล (2553) และกิตติภา ธาราสนธิ (2553) กล่าวคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในประเด็น การให้ความสำคัญกับระเบียบและกฎกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปัญหา การมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้น โรงแรมควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้ง 4 ข้อดังกล่าว เช่น โรงแรมควรกำหนดระเบียบ กฎกติกา แนวปฏิบัติที่ชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานทุกคนถือปฏิบัติ ด้วย

ความเข้าใจและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนในการแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ จัดอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด นอกจากนี้โรงแรมควรจัดกิจกรรมสันทนาการ เช่น กิจกรรมการสร้างทีมงาน (team building) กิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) เพื่อกระชับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์กร กิจกรรมดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน และปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะโรงแรมในเครือของไทยและโรงแรมที่มีการบริหารอิสระซึ่งมีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูงกว่าโรงแรมในเครือนานาชาติ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ และเน้นการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น สำหรับโรงแรมที่มีการบริหารอิสระ ควรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยนาระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมถึงพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard) และสื่อสารให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับทราบ นอกจากนี้โรงแรมที่มีการบริหารอิสระ ควรมีการจัดฝึกอบรมทักษะการทำงาน และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณาช่วงอายุของประชากร (Generation) ในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม พบว่าส่วนใหญ่เป็นคนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งพนักงาน 2 กลุ่มนี้มีบุคลิกลักษณะที่ต่างกันอย่างมาก กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้ว คนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เป็นคนที่มีความตั้งใจในการทุ่มเทและทำงานอย่างจริงจัง ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว (Work-life balance) มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ลักษณะดังกล่าวมีความแตกต่างจากคนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ที่มีความเป็นส่วนตัวสูง ชอบแสดงออก ไม่ชอบอยู่ในกรอบและเงื่อนไข และต้องการความชัดเจนในการทำงาน (กนกพันธ์ธรณ์ โลกุลตรงค์, 2555) ด้วยความแตกต่างด้านทัศนคติและมุมมองต่อการทำงาน จึงทำให้พนักงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความภูมิใจในงานที่ทำ มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงแรมประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจโดยรวมและมีความผูกพันต่อโรงแรมที่ตนทำงานอยู่สูงกว่าพนักงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย อย่างไรก็ตาม สัดส่วนของคนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในทีมงานจะเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต ในขณะที่พนักงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้จัดการเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน โรงแรมควรต้องคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพของหัวหน้างานให้มีความเข้าใจในความแตกต่าง ตลอดจนพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็น เพื่อให้สามารถบริหารคนภายใต้ความแตกต่าง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่ได้รับจนเกิดความ

สำเร็จ มีความผูกพันต่อองค์กร และพัฒนาคุณภาพการทำงานและคุณภาพการให้บริการ
สู่ความเป็นเลิศ

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่า พนักงานโรงแรมในเครือนานาชาติมีความพอใจต่อเงินเดือนและสวัสดิการมากที่สุด รองลงมา คือ พนักงานโรงแรมในเครือของไทย ในขณะที่พนักงานโรงแรมที่มีการบริหารอิสระพึงพอใจต่อเงินเดือนและสวัสดิการน้อยที่สุด และมีความภูมิใจน้อยกว่าพนักงานโรงแรมในเครือนานาชาติอย่างเห็นได้ชัด จากงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ และ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานโรงแรมของไทย (ต้นสนีย์ เตชะลากอ อำนวย, 2543 และ นารี วีระกิจ และอาณัติชัย นิลศิริ, 2554) อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมระดับ 4-5 ดาวในจังหวัดภูเก็ต กลับพบว่า ปัจจัยแวดล้อมในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งสอดคล้องกับ Markos and Sridevi (2010) ซึ่งกล่าวไว้ว่า แม้จะมีการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ดี ก็ไม่ทำให้พนักงานอยากทำงานให้กับองค์กร หากบรรยากาศในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ไม่มีความเข้าอกเข้าใจ และคอยช่วยเหลือกันอย่างดี ดังนั้น การศึกษาวิจัยในอนาคต ควรมีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด โดยเฉพาะปัจจัยในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ภายหลังจากที่รัฐบาลได้มีการปรับค่าจ้างขั้นต่ำแล้ว ว่ามีผลต่อความผูกพันของพนักงานหรือไม่ นอกจากนี้การศึกษานี้เน้นเฉพาะพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จึงน่าสนใจที่จะมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างพนักงานในแผนกต่างๆ ภายในโรงแรม

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้เขียนขอขอบคุณคณะกรรมการบริการและการท่องเที่ยวที่ได้สนับสนุนทุนในการศึกษาวิจัยซึ่งเป็นที่มาของบทความนี้และส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้มีความรู้เพิ่มเติมและตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กนกพันธ์ ธิกุลวงศ์. (2555). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันและองค์กร TPA News กระจก 8 ด้าน 360 องศา. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2556. จาก http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/56/ContentFile1022.pdf.
- กิตติภา ชาราสนธิ์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โรงแรมดาราทวี จำกัด. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2556. จาก <http://mba.swu.ac.th/%BA%B7%A4%C7%D2%C153-55/%BA%B7%A4%C7%D2%C117% B8%A455/A1%D4%B5%B5%D4%C0%D2%20%B8%D2% C3%D2%CA% B9%B8%D4%EC.pdf>.
- ขวัญเมือง ไตรนุช. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทเวสเทิร์นดิจิทัล (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิตาพันธุ์ศรีเทศ. (2552). การเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานโรงแรมในเครือข่ายของไทยกับเครือข่ายของต่างประเทศในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จุลรัตน์ จันทร์เชื้อ. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม. ทุมนับสนุนงานวิจัยจากสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์. (2546). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงดาว สุวรรณคร, สาธิตา โสรัสสะ และนางนง ห่านวิไล. (2545). เจเนอเรชั่นใหม่สายพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊ค.
- ทิพวรรณ ศุภภักดี. (2550). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทโรงแรมเซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นันทมน ชูยัง, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล. สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2556.

- นารี วีระกิจ และ อาณัติชัย นิลศิริ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนความผูกพันและความผูกพันของพนักงานโรงแรมอิสระในจังหวัดภูเก็ต. วารสารการบริการและการท่องเที่ยว 7 (1) : 1-14.
- เนตรนภา นันทพรวิญญู. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- บุญญา โชติเศรษฐพันธ์. (2555). สรุปภาวะเศรษฐกิจการค้าจังหวัดภูเก็ตในช่วง 9 เดือนของปี 2555. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2556. จาก <http://www.phuket.go.th/webpk/news-file/1353983636by001.pdf>.
- พิมพ์พิศา สุริยนต์, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล. สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2556.
- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล. (2555). เทคนิคการแก้ปัญหาให้ลูกค้า (Service recovery). [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2556. จาก <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/175-service-recovery.html>.
- ต้นสนีย์ เตชะลาภอำนวย. (2544). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานโรงแรม โอโหมมา กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). บทวิเคราะห์ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทปี 2553. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556. จาก <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/วิจัยSMEs/สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ/รายงานบทวิเคราะห์ธุรกิจ ภาคการผลิตและบริการ/บทวิเคราะห์ธุรกิจ-โรงแรมและรีสอร์ท ปี 2553.pdf>.
- _____. (2555). แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2556. จาก <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/วิจัยSMEs/สาขาเผยแพร่/อุตสาหกรรมท่องเที่ยว.pdf>.
- สิรินาถ ฉัตรศุภกุล. (2556). สรุปสถานการณ์การท่องเที่ยว ตลาดต่างประเทศ ปี 2555 และแนวโน้ม ปี 2556. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556. จาก <http://www.etatjournal.com/web/menu-download-zone/menu-dl-etatjournal/506-dl-tatjournal-22556>.
- สุพัฒนา อิศวภา. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อโรงแรม เซ็นทารา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญา

- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
 อัจฉรา จันทะบาล. (2553). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานโรงแรมโซฟิเทล สีสลม กรุงเทพฯ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อาจารย์ นาคศุภรังษี. (2540). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology** 63 (1) : 1-18.
- Aon Hewitt. (2013). **Trends in global employee engagement report highlight**. [Online]. Retrieved June 26, 2013. from http://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf.
- Boone, J. M. (2008). **Increasing importance of hotel food and beverage is reflected in food & beverage staffing trends**. [Online]. Retrieved August 07, 2013. From <http://www.hvs.com/article/3589/increasing-importance-of-hotel-food-and-beverage-is/>.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly** 19 : 533-546.
- C9 Hotelworks Company Limited. (2013). **Phuket 2013 hotel market update**. [Online]. Retrieved August 04, 2013. from <http://www.c9hotelworks.com/downloads/phuket-hotel-market-update-july-2013.pdf>.
- Dale Carnegie Training. (2012). **What drives employees engagement and why it matters**. [Online]. Retrieved August 08, 2013. from http://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/driveengagement_101612_wp.pdf.
- Dessler, G. (1993). **Winning commitment : how to build and keep a competitive workforce**. New York: McGraw-Hill.

- Globe Foundation. (2006). **Global leadership and organizational behavior effectiveness project : Form Alpha**. [Online]. Retrieved August 4, 2013. from http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/GLOBE_Phase_2_Alpha_Questionnaire.pdf.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology** 87 (2) : 268-279.
- Hay Group. (2011). **Engage employees and boost performance**. [Online]. Retrieved August 12, 2013. from http://www.haygroup.com/downloads/us/engaged_performance_120401.pdf.
- Hewitt Associates. (2004). **Employee engagement higher at double digit growth companies**. Research Brief. IL. Hewitt Associates LLC.
- Hewitt Associates. (2007). **Best employers in Singapore 2007**. [Online]. Retrieved February 10, 2014. from https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/apac/english/pdfs/bea_2007_singapore_results_announcement_170407.pdf.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology** 1 (2008) : 3-30.
- Markos and Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement : the key to improving performance. **International Journal of Business and Management** 2 (12) : 89-96.
- Prior, James T. (2002). Food & beverage boost hotels' profit margins. **New Jersey Business** August 1, 2002. [Online]. Retrieved February 13, 2014. from <http://www.highbeam.com/doc/1P3-146780701.html>.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). **Research methods for business: a skill building approach**. U.K.: John Wiley & Sons.
- Vance, R. J. (2006). **Employee engagement and commitment: SHRM Foundation**. [Online]. Retrieved August 4, 2013. from http://www.vancerenz.com/researchimplementation/uploads/1006_EmployeeEngagementOnlineReport.pdf.

