



รูปแบบค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ในเขตภาคตะวันออก

COMPENSATION PATTERN AFFECTING HOTEL'S PERFORMANCE
IN EASTERN AREA

กฤษณะ สุกพันธ์^{1*} อิศราภรณ์ หนูผล² และเนตรดาว ชัยเขต³
Krisana Sukapun^{1*} Issaraporn Thanupon² and Netdao Chaiyaket³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม และ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังบริษัทในหมวดธุรกิจโรงแรมที่มีการยื่นรายงานทางการเงินสำหรับปี 2556 ไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ารวมทั้งสิ้น 400 โรงแรม และได้รับการตอบกลับ 112 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 28 การวิจัยนี้ใช้ตัวแบบการถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 ผลการวิจัยพบว่าระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยโรงแรมที่มีระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสูงจะมีผลการดำเนินงานของโรงแรมสูง นอกจากนี้พบว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสมมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบไม่ผสมอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ : รูปแบบค่าตอบแทน, ผลการดำเนินงานของโรงแรม

* Corresponding author e-mail : acc_krisana@hotmail.com

¹ นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาการบัญชีและการเงิน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

³ อาจารย์ประจำสาขาการบัญชีและการเงิน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา



Abstract

The objectives of this research were 1) to study the relationship between the level of monetary compensation and hotel's performance and 2) to study the relationship between the pattern of compensation payment and hotel's performance. The questionnaires were collected from hotels, 400 hotels, submitting their nancial annual report for year 2014 to the Department of Business Development. Twenty-eight percent of the posted questionnaire sets were returned, totally 112 hotels. The research utilized multiple regression analysis to test research hypotheses at the significance level of 0.10. It found that monetary compensation level of hotels positively related to their performance significantly. The hotels compensated by higher monetary level, their performance was higher. Furthermore, it found that performance of hotels using the mixed pattern of compensation payment was significantly higher than those using the non-mixed pattern of compensation payment.

Keywords : pattern of compensation payment, hotel's performance

บทนำ

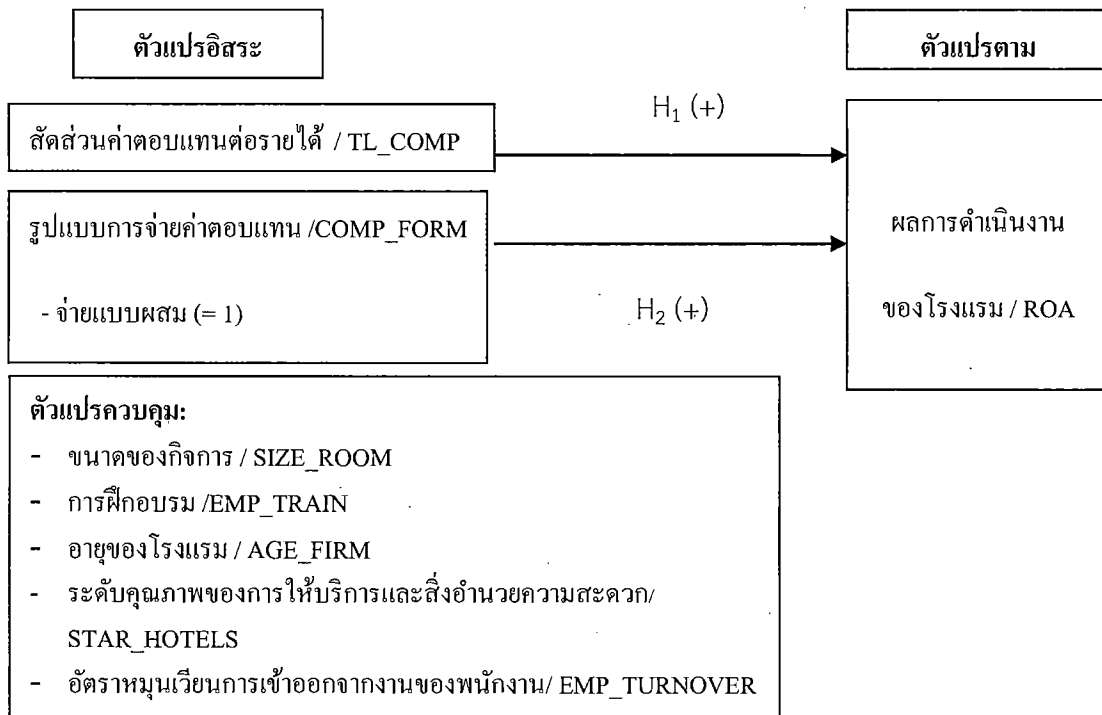
จากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐที่ประกาศเพื่อสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ธุรกิจโรงแรมถือเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่ได้ผลประโยชน์จากมาตรการนี้ และเมื่อธุรกิจเติบโตขึ้นผู้ประกอบการจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องแสวงหาวิธีการในการบริหารค่าตอบแทนให้ดีที่สุดเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจจะกล่าวได้ว่าคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของคนเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กร (นันทชา เถาสมบัติ, 2551) และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรแต่ยังเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย จากเหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลให้ในบางโรงแรมมีอัตราการเข้า-ออกจากงาน (Turnover Rate) ของพนักงานสูงมาก ธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกซึ่งได้แก่ โรงแรมในจังหวัดสระแก้ว ปราจีนบุรี จันทบุรี ตราด ระยอง ฉะเชิงเทรา และชลบุรี ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเบื้องต้นของผู้วิจัย พบว่าเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานโรงแรมที่มีความสามารถลาออก ได้แก่ นโยบายและรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งนี้หากโรงแรมมีการจ่ายค่าตอบแทนโดยไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลโดยพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แต่ได้รับค่าตอบแทนเฉลี่ยไม่แตกต่างจากพนักงานอื่นที่ปฏิบัติงานในระดับที่น้อยกว่าหรือพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นในกลุ่มงานหรือทีมที่ได้รับค่าตอบแทนที่ไม่แตกต่างจากพนักงานในทีมที่ทำงานในระดับน้อยกว่าตนเองจะทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกไปปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น องค์กรโรงแรมจึงขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในการทำงาน ดังนั้นหากโรงแรมต้องการรักษาพนักงานที่มีทักษะการทำงานที่องค์กรควรสร้างสิ่งจูงใจให้แก่พนักงานเหล่านั้น โดยนำเสนอค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีรูปแบบที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดีกว่าเดิม (สุภวรรณ รัตนโอภาส, 2550) อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตจากการลาออกของพนักงานพบว่าพนักงานมักจะเลือกที่จะเข้าทำงานในโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีฐานการคำนวณผลการปฏิบัติงานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแตกต่างจากเดิม อาจเป็นไปได้ว่ารูปแบบค่าตอบแทนที่โรงแรมกำหนดเป็นนโยบายจูงใจแก่พนักงาน โดยพนักงานที่มีทักษะในการทำงานที่ดีย่อมต้องการรับค่าตอบแทนที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเอง และพนักงานที่มีทักษะในการทำงานที่ไม่สูงย่อมต้องการรับค่าตอบแทนถัวเฉลี่ยจากทีม อย่างไรก็ตาม หากโรงแรมที่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่พิจารณาเพียงผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานแบบแข่งขันกันภายในฝ่ายงานสูงและทำให้เกิดผลเสียต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมของโรงแรม ดังนั้นหากโรงแรมมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคคล ร่วมกับการจ่ายค่าตอบแทนที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมงานหรือฝ่ายงานเพื่อลดการแข่งขันระหว่างบุคคลในฝ่ายงานจะทำให้โรงแรมมีผลการดำเนินงานโดยรวมดีกว่าการจ่ายค่าตอบแทนจากการพิจารณาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลหรือผลการปฏิบัติงานของทีมแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น และหากโรงแรมมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในระดับที่สูงก็ย่อมจะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพของตนและส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมจากข้างต้นจึงนำมาสู่วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ดังนี้



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก
- (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทบทวนวรรณกรรม

ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงิน หรือรางวัลที่เป็นเงิน และสิ่งอื่นที่มีมูลค่าเป็นเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมไปถึงสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามที่รับผิดชอบและจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2532; ธัญญา ผลอนันต์, 2547; พิมพ์พรหม เชื้อบางแก้ว, 2550; สุจิตรา ธนानันท์, 2552; นัฐวลัย จิรันดร, 2553; Mondy & Noe, 2005 และ Milkovich & Newman, 2008)

การบริหารค่าตอบแทนเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานให้แก่องค์กร

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation management) หมายถึง การพัฒนา นโยบาย การวางแผน การจัดรูปงาน การนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวไปปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (กิ่งพร ทองใบ, 2533) การให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ค่าตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานของตนเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้เข้าทำงานกับองค์กรอีกทั้งเป็นเครื่องมือในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรและจูงใจให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004) อย่างไรก็ตามการบริหารค่าตอบแทนสมัยใหม่มีแนวคิดในการบริหาร โดยให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก โดยมีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนซึ่งหลักการดังกล่าวเน้นการสร้างเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรเพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยรวม ดังนั้นหากองค์กรมีมาตรฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์และประเมินและกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและยึดหลักผลงาน โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับของผลงาน นอกจากนั้นการจูงใจพนักงานสร้างผลการปฏิบัติที่ดีควรพิจารณาการกำหนดค่าตอบแทนในระยะยาวด้วยเช่นการจ่ายบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น (ปิยนุช รัตนกุล, 2555) ระบบการบริหารค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 วิธีการหลัก ได้แก่ ระบบการจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (Performance based system) และระบบการจ่ายตามทักษะการปฏิบัติงาน (Skill based system) การจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวอาจพิจารณาเป็นรายบุคคลหรือรายทีมงานในการประเมินโดยการกระจายผลตอบแทนการทำงานในส่วนของรางวัลผลการปฏิบัติงานของการจ่ายค่าตอบแทนไปยังรายบุคคลและรายทีมงาน (Mackay, 1997) ในงานวิจัยนี้พิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาการผูกติดผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งส่วนที่เป็นผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของทีมและส่วนที่เป็นผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล



รูปแบบค่าตอบแทนและผลการดำเนินงาน

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเท่านั้น โดยแบ่งได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การจ่ายตามผลงานของกิจกรรมโดยรวม (Overall Performance) 2) การจ่ายตามผลงานของหน่วยงาน (Business Unit Performance) และ 3) การจ่ายตามผลงานของพนักงานแต่ละบุคคล (Individual Performance) โดยในทางปฏิบัติอาจพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้แนวทางดังกล่าวผสมผสานกันได้ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะจูงใจพนักงานโดยช่วยลดอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกจากงานทำให้เพิ่มการปรับปรุงคุณภาพงานของพนักงานและเพิ่มผลผลิตขององค์การให้สูงขึ้น (นัฐวลัย จิรินทร, 2553) โดยในงานวิจัยนี้มีการกำหนดรูปแบบค่าตอบแทนเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การจ่ายค่าตอบแทนผสมระหว่างรายทีมและรายบุคคล และ 2) การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายทีมหรือรายบุคคลในรูปใดรูปแบบหนึ่ง

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมที่อยู่ในฐานข้อมูลโรงแรมที่มีตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออก จำนวน 400 โรงแรม ซึ่งปรากฏรายชื่อของโรงแรมที่มีการยื่นงบการเงินประจำปี 2556 ซึ่งเป็นข้อมูลแสดงไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ณ วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2557

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ระดับค่าตอบแทน รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน ขนาดโรงแรม การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการ ระดับคุณภาพของการให้บริการและ สิ่งอำนวยความสะดวก และอัตราการหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงาน ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของโรงแรมในรอบปี พ.ศ.2556 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกรกฎาคม ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2557 ก่อนการรวบรวมข้อมูลมีการตรวจสอบเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ได้เท่ากับ 0.863 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการฝ่ายการบัญชีหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องตามที่อยู่ของโรงแรมที่ปรากฏบนฐานข้อมูลโรงแรมในภาคตะวันออก จำนวน 400 โรงแรม จากการรวบรวมข้อมูลได้รับข้อมูลตอบกลับและมีความครบถ้วนของข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 112 ชุด คิดเป็นร้อยละ 28 และเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ จากงบการเงินประจำปี 2556 สิ้นสุด ณ 31 ธันวาคม พ.ศ.2556 ซึ่งเป็นข้อมูลแสดงไว้กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุดและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตัวแบบที่ใช้ศึกษา

ตัวแบบที่ 1 ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของโรงแรมกับผลการดำเนินงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก (สมมติฐานการวิจัยที่ 1) แสดงเป็นสมการถดถอยพหุคูณดังนี้

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 TL_COMP_{it} + \beta_2 SIZE_ROOM_{it} + \beta_3 EMP_TRAIN_{it} + \beta_4 AGE_FIRM_{it} + \beta_5 STAR_HOTELS_{it} + \beta_6 EMP_TURNOVER_{it} + \varepsilon_i \dots (1)$$

ตัวแบบที่ 2 ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของโรงแรมกับดำเนินงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก (สมมติฐานการวิจัยที่ 2) แสดงเป็นสมการถดถอยพหุคูณดังนี้

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 COMP_FORM_{it} + \beta_2 SIZE_ROOM_{it} + \beta_3 EMP_TRAIN_{it} + \beta_4 AGE_FIRM_{it} + \beta_5 STAR_HOTELS_{it} + \beta_6 EMP_TURNOVER_{it} + \varepsilon_i \dots (2)$$

โดยที่

- ROA_{it} = ผลการดำเนินงานของบริษัท หรือ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ วัดค่าโดย กำไรจากการดำเนินงานต่อสินทรัพย์รวม
- TL_COMP_{it} = ระดับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน วัดค่าโดย ร้อยละของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินรวมต่อรายได้รวมทั้งนี้ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส เงินได้พิเศษจากการให้บริการ (Service charge) และค่าเช่าที่พัก
- $COMP_FORM_{it}$ = รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน วัดค่าโดย รูปแบบการจ่ายแบบผสม (มีทั้งจ่ายค่าตอบแทนอิงกับผลปฏิบัติงานของบุคคลและผลปฏิบัติงานโดยรวมของทีมงาน) มีค่าเท่ากับ 1 และ รูปแบบการจ่ายแบบไม่ผสม (มีการจ่ายค่าตอบแทนอิงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทีมงานแบบใดแบบหนึ่ง) มีค่าเท่ากับ 0
- $SIZE_ROOM_{it}$ = ขนาดโรงแรม วัดค่าโดย หากโรงแรมมีจำนวนของห้องพักที่มีไว้บริการมากกว่า 300 ห้อง มีค่าเท่ากับ 1 และอื่นๆ มีค่าเท่ากับ 0
- EMP_TRAIN_{it} = การฝึกอบรมพนักงาน วัดค่าโดย ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยต่อปี
- AGE_FIRM_{it} = อายุของกิจการ วัดค่าโดย อายุกิจการตั้งแต่เริ่มเปิดกิจการจนถึง ณ 31 ธันวาคม 2556 (ปี)
- $STAR_HOTELS_{it}$ = ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก วัดค่าโดย หากโรงแรมได้รับจำนวนดาวที่กำหนดตามมาตรฐานการให้บริการ 4 หรือ 5 ดาว มีค่าเท่ากับ 1 และ อื่นๆ มีค่าเท่ากับ 0
- $EMP_TURNOVER_{it}$ = อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน วัดค่าโดย ร้อยละของอัตราการหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานเฉลี่ยต่อปี



ผลการวิจัย

จากข้อมูลในตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างรวม 112 โรงแรม โดยในส่วนของสถานภาพโดยทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (99 คน) คิดเป็นร้อยละ 88.4 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี (101 คน) คิดเป็นร้อยละ 90.2 และมีประสบการณ์การทำงานในโรงแรมมากกว่า 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 75.0 ในส่วนของข้อมูลโดยทั่วไปของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าโดยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่มีขนาดของกิจการที่มีจำนวนห้องพัก จำนวน 100 ถึง 300 ห้อง (59 โรงแรม) คิดเป็นร้อยละ 52.7 โรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานอย่างน้อยร้อยละ 50 ของพนักงานทั้งหมดได้รับการฝึกอบรม (89 โรงแรม) คิดเป็นร้อยละ 79.5 และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรมโดยส่วนใหญ่ เท่ากับ ระดับ 3 ดาว (54 โรงแรม) คิดเป็นร้อยละ 48.2 สำหรับรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนพบว่า รูปแบบค่าตอบแทนของโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยส่วนใหญ่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือแบบทีมแบบใดแบบหนึ่ง (แบบไม่ผสม) (65 โรงแรม) คิดเป็นร้อยละ 58.0

จากข้อมูลในตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรในการวิจัย ระบุค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้ ร้อยละของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแต่ละประเภทต่อรายได้รวม ได้แก่ เงินเดือนมีร้อยละการจ่ายเมื่อเทียบกับรายได้รวม โดยเฉลี่ยเท่ากับ 23.83 ค่าต่ำสุดเท่ากับ 12.58 และค่าสูงสุดเท่ากับ 37.00 (SD = 4.14) โบนัสมีร้อยละการจ่ายเมื่อเทียบกับรายได้รวม พบว่า โดยเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ค่าต่ำสุด 0.00 และ ค่าสูงสุด 9.75 (SD = 2.27) เงินได้พิเศษจากการให้บริการ (Service charge) มีร้อยละการจ่ายเมื่อเทียบกับรายได้รวมพบว่าโดยเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าต่ำสุด 0.00 และค่าสูงสุด 7.60 (SD = 2.14) ค่าเช่าที่พักมีร้อยละการจ่ายเมื่อเทียบกับรายได้รวม พบว่า โดยเฉลี่ยเท่ากับ 1.14 ต่ำสุด 0.00 และค่าสูงสุด 5.25 (SD = 1.45) จากข้างต้นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยรวมมีร้อยละการจ่ายเมื่อเทียบกับรายได้รวม พบว่าโดยเฉลี่ยเท่ากับ 31.84 ต่ำสุดเท่ากับ 16.83 และค่าสูงสุดเท่ากับ 39.00 (SD = 4.30) ในส่วนของข้อมูลทั่วไปของโรงแรมอายุของกิจการ พบว่ามีค่าต่ำสุด 4.80 ปี (4 ปี 9 เดือน) ค่าสูงสุด 42.50 ปี (42 ปี 6 เดือน) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 17.70 ปี (17 ปี 8 เดือน) (SD = 8.39) ร้อยละของอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากรางานของพนักงาน พบว่า โดยเฉลี่ยเท่ากับ 14.26 ค่าต่ำสุดเท่ากับ 3.00 ค่าสูงสุดเท่ากับ 50.00 (SD = 7.44) ร้อยละของผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ พบว่า โดยเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 มีค่าต่ำสุด - 29.01 หรือมีผลตอบแทนขาดทุน และมีค่าสูงสุดเท่ากับ 37.07 (SD = 9.92)

ตารางที่ 1 ค่าสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
ข้อมูลของโรงแรม		
1. ขนาดของ โรงแรมจำนวนห้องพัก (ห้อง)		
< 100 ห้อง	30	26.8
100 – 300 ห้อง	59	52.7
>300 ห้อง	23	20.5
2. การฝึกอบรมพนักงาน (ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการอบรม)		
< 50 %	23	20.5
50% ขึ้นไป	89	79.5
3. ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (ดาว)		
ระดับ 1 – 2 ดาว	17	15.2
ระดับ 3 ดาว	54	48.2
ระดับ 4 – 5 ดาว	41	36.6
4. รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน		
4.1 จ่ายแบบบุคคลและแบบทีม(แบบผสม)		
	47	42.0
4.2 จ่ายแบบบุคคลหรือแบบทีม(แบบไม่ผสม)		
	65	58.0

ตารางที่ 2 ค่าสถิติเชิงพรรณนา

ข้อมูล	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
ร้อยละค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเทียบกับรายได้รวม				
-เงินเดือน	12.58	37.00	23.83	4.14
-โบนัส	0.00	9.75	3.97	2.27
-เงินได้พิเศษจากการให้บริการ (Service charge)	0.00	7.60	2.88	2.14
-ค่าเช่าที่พัก	0.00	5.25	1.14	1.45
-ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินรวม	16.83	39.00	31.84	4.30
ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม				
-อายุของกิจการ (ปี)	4.80	42.50	17.70	8.39
-อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (%)	3.00	50.00	14.26	7.44
ผลของการดำเนินงานของโรงแรมในเขตภาคตะวันออก				
-ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	-29.01	37.07	2.87	9.92



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 3 พบว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (TL_COMP) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม ($t = 3.697$; $p\text{-value} = 0.000$) โดยระดับการจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมสูงขึ้นตามไปด้วย ผลการวิเคราะห์ตัวแปรควบคุมแสดงว่า อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (EMP_TURNOVER) มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม ($t = -5.429$; $p\text{-value} = 0.000$) โดยโรงแรมที่มีอัตราการหมุนเวียนการเข้าออกจากงานสูงจะมีผลการดำเนินงานของโรงแรมสูง การฝึกอบรมพนักงาน (EMP_TRAIN) มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม ($t = 1.765$; $p\text{-value} = 0.080$) โดยโรงแรมที่มีการฝึกอบรมพนักงานสูงจะมีผลการดำเนินงานของโรงแรมสูง ขนาดของโรงแรม (SIZE_ROOM) ($t = -1.123$; $p\text{-value} = 0.264$) ก (AGE_FIRM) ($t = -0.273$; $p\text{-value} = 0.785$) และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (STAR_HOTELS) ($t = 0.760$; $p\text{-value} = 0.449$) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม

ผลการวิจัยในตารางที่ 4 พบว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน (COMP_FORM = 1) ในลักษณะของรูปแบบแบบผสมมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนในแบบบุคคลหรือเป็นทีมแบบใดแบบหนึ่ง (แบบไม่ผสม) ($t = 2.815$; $p\text{-value} = 0.006$) นอกจากนี้พบว่าอัตราการหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (EMP_TURNOVER) ($t = -5.296$; $p\text{-value} = 0.000$) และการฝึกอบรมพนักงาน (EMP_TRAIN) ($t = 2.053$; $p\text{-value} = 0.043$) มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม แต่ขนาดของโรงแรม (SIZE_ROOM) ($t = -0.886$; $p\text{-value} = 0.388$) อายุของกิจการ (AGE_FIRM) ($t = 0.010$; $p\text{-value} = 0.992$) และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (SATR_HOTELS) ($t = 0.442$; $p\text{-value} = 0.659$) ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก

ตัวแปรอิสระ	ความสัมพันธ์ที่คาดหวัง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยโดยประมาณ		t-value	Sig.
		B	Std. Error		
(Constant)		-16.044	6.749	-2.377	0.019
TL_COMP	(+)	0.681	0.184	3.697	0.000***
SIZE_ROOM		-1.185	1.055	-1.123	0.264
EMP_TRAIN		3.478	1.970	1.765	0.080*
AGE_FIRM		-0.025	0.092	-0.273	0.785
STAR_HOTELS		0.973	1.280	0.760	0.449
EMP_TURNOVER		-0.591	0.109	-5.429	0.000***

ตัวแปรตาม = ROA $R^2 = 0.519$ Adjust $R^2 = 0.492$ F-value = 18.90 Sig. = 0.000 n = 112

***ระดับนัยสำคัญ 0.01 *ระดับนัยสำคัญ 0.10

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ในเขตภาคตะวันออก

ตัวแปรอิสระ	ความสัมพันธ์ที่คาดหวัง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยโดยประมาณ		t-value	Sig.
		B	Std. Error		
(Constant)		2.561	4.616	0.555	0.580
COMP_FORM	(+)	4.831	1.716	2.815	0.006***
SIZE_ROOM		-0.937	1.082	-0.886	0.388
EMP_TRAIN		4.111	2.003	2.053	0.043**
AGE_FIRM		0.001	0.094	0.010	0.992
STAR_HOTELS		0.591	1.337	0.442	0.659
EMP_TURNOVER		-0.600	0.113	-5.296	0.000***

ตัวแปรตาม = ROA R = 0.703 R² = 0.495 Adjust R² = 0.466 F-value = 17.145 Sig. = 0.000 n = 112

***ระดับนัยสำคัญ 0.01 **ระดับนัยสำคัญ 0.05

อภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักแยกออกเป็น 2 ส่วนตามผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับผลการดำเนินงานของโรงแรม ผลการวิจัยพบว่าระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลการดำเนินงานของโรงแรมกล่าวคือ หากโรงแรมมีระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากขึ้นก็จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมสูงขึ้นไปด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยและสอดคล้องกับทฤษฎีของ Vroom (1964) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลตอบแทนและยังสะท้อนให้เห็นด้วยว่าการจ่ายเงินจูงใจจำนวนมากจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีกว่าการจ่ายในจำนวนที่น้อย และงานวิจัยของ Gardner, VanDyne & Pierce (2004) ที่พบว่า ความสำคัญของค่าตอบแทนจากการทำงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและผลประกอบการขององค์กร และ Lawler (1990), Milkovich, Newman & Milkovich. C (2008) พบว่าแรงจูงใจที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานจนประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กรรวมไปถึงงานวิจัยของ Mondy & Noe (2005), และพิมพ์พร อังสกุลวงศ์ (2553) พบว่าค่าตอบแทนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการที่พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและยังส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทน โดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งองค์กรใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากค่าตอบแทนจากการทำงานเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจพนักงานให้เข้าทำงานกับองค์กรและการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานอีกทั้งจูงใจให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย



จากผลวิจัยในตารางที่ 4 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งแบบบุคคลและแบบทีม (แบบผสม) มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลหรือแบบทีมเพียงอย่างเดียวซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชารพรรษ สัตยารักษ์ (2548) พบว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของพนักงานแต่ละบุคคลจะจูงใจและส่งเสริมพนักงานพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตามการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวพบข้อบกพร่องว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลอาจจะทำให้องค์กรเสียประโยชน์อันเนื่องมาจากพนักงานจะเกิดการแข่งขันกันเองทำให้ขาดด้านความสามัคคีและขาดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ Mackay (1997) พบว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบทีมทำให้นักลากรที่อยู่ในทีมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ทีมดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร แต่ก็อาจทำให้เกิดสถานการณ์การเอาเปรียบจากการไม่ทำงานของบุคคลในทีมทำให้เกิดประสิทธิภาพของผลงานของทีมต่ำกว่าที่ควรจะเป็นส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ จากการอภิปรายข้างต้นหากองค์กรมีการทบทวนหากองค์กรพิจารณาข้อได้เปรียบและข้อบกพร่องของรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบบุคคลและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบทีมร่วมกันเพื่อบริหารรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสมจะช่วยสร้างสมดุลในการดำเนินงานของพนักงานและส่งผลให้กับผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ในงานวิจัยฉบับนี้ยังมีได้พิจารณาระดับของการผสมผสานที่เหมาะสมของการประยุกต์รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานตามรายบุคคลและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทีม

สำหรับตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของโรงแรม (SIZE_ROOM) การฝึกอบรมพนักงาน (EMP_TRAIN) อายุของกิจการ (AGE_FIRM) ระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (STAR_HOTELS) และ อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน (EMP_TURNOVER) พบว่า ตัวแปรควบคุม ได้แก่ อัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงาน และการฝึกอบรมพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม อธิบายได้ว่าโรงแรมที่มีอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นจะมีผลการดำเนินงานลดลงเนื่องจากหากโรงแรมมีอัตราการเข้าออกงานของพนักงานสูงโรงแรมอาจเสียพนักงานที่มีทักษะการทำงานที่ดีและอาจสูญเสียเวลาในการฝึกทักษะในการปฏิบัติงานแก่พนักงานใหม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของโรงแรม สำหรับการฝึกอบรมพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม อธิบายได้ว่าหากโรงแรมมีสัดส่วนของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่อพนักงานทั้งหมดของโรงแรมเฉลี่ยต่อปีสูงจะทำให้ทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมของโรงแรมเพิ่มขึ้นและมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานโดยรวมของโรงแรม สำหรับปัจจัยควบคุมอื่น ได้แก่ ด้านขนาดของโรงแรม อายุของกิจการโรงแรม และระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่พบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรม อธิบายได้ดังนี้ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากหรือโรงแรมขนาดใหญ่จะมีผลการดำเนินงานหรืออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ไม่แตกต่างจากโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยหรือโรงแรมขนาดเล็ก แม้ว่าโรงแรมขนาดใหญ่จะได้รับรายได้จากการให้บริการสูงกว่าโรงแรมขนาดเล็กแต่โรงแรมขนาดใหญ่จะมีการลงทุนในสินทรัพย์สูงกว่าโรงแรมขนาดเล็กและหากพิจารณาผลการดำเนินงานในรูปของผลตอบแทนต่อสินทรัพย์หรือกำไรจากการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ โรงแรมขนาดใหญ่จึงมีผลการดำเนินงานไม่แตกต่างจากโรงแรมขนาดเล็ก สำหรับปัจจัยด้านอายุของกิจการ โรงแรมที่มีอายุการดำเนินงานมานานหรือโรงแรมที่เริ่มดำเนินงานมาไม่นานจะมีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ไม่แตกต่างกัน โรงแรมเป็นธุรกิจที่มีรายได้จากการให้บริการที่ต้องสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าตลอดเวลาทำให้โรงแรมที่มีการลงทุนมาก่อนหรืออายุเก่าแก่มากกว่าก็จำเป็นต้องพิจารณาการลงทุนในสินทรัพย์เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมและการบริการให้ทันสมัยเพื่อสร้างรายได้ให้แก่โรงแรมและเพื่อให้มีความสามารถแข่งขันได้กับโรงแรมที่เปิดใหม่ โดยโรงแรมขนาดเล็กอาจมี

การลงทุนในสินทรัพย์ไม่สูง เนื่องจากการมีการลงทุนในสินทรัพย์มาไม่นานจึงยังคงมีความทันสมัยในการให้บริการ แต่อย่างไรก็ตามรายได้ของโรงแรมใหม่อาจมีในระดับน้อยกว่าโรงแรมที่เปิดมานานอันมาจากฐานลูกค้าที่ยังมีไม่มากนัก หากพิจารณาในผลการดำเนินงานในรูปของอัตรากำไรจากการดำเนินงานต่อสินทรัพย์จึงไม่พบความแตกต่างของผลการดำเนินงานระหว่างโรงแรมที่มีอายุการดำเนินงานมากกับโรงแรมที่มีอายุการดำเนินงานน้อย ในทำนองเดียวกันสำหรับโรงแรมที่มีระดับคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกันมีผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากโรงแรมที่มีคุณภาพของการให้บริการสูงจะได้รับรายได้จากการบริการสูงกว่าโรงแรมที่มีคุณภาพน้อยกว่า โดยโรงแรมที่มีคุณภาพของการให้บริการสูงจะมีการลงทุนในสินทรัพย์เพื่อให้บริการลูกค้ามากกว่าโรงแรมที่มีคุณภาพของการให้บริการต่ำจึงอาจทำให้ไม่พบความแตกต่างของผลการดำเนินงานในมิติของกำไรจากการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ระหว่างโรงแรมที่มีคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ใช้ปัจจัยด้านขนาด การฝึกอบรมพนักงาน อายุของกิจการและคุณภาพของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกและอัตราหมุนเวียนการเข้าออกจากงานของพนักงานเป็นปัจจัยควบคุมการดำเนินการของ โรงแรม ในภาคตะวันออกเท่านั้น

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ระดับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของโรงแรมมีผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม สอดคล้องกับสมมติฐานวิจัยที่ 1 และโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสมหรือจ่ายค่าตอบแทนที่มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานทั้งของบุคคลและของทีมจะมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าโรงแรมที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบไม่ผสมหรือจ่ายค่าตอบแทนที่มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของทีมแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น สอดคล้องกับสมมติฐานวิจัยที่ 2 โดยหากโรงแรมมีการพิจารณาเพิ่มการฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงานของตนเอง และพยายามรักษาพนักงานของตนเพื่อไม่ให้เกิดอัตราการหมุนเวียนการเข้าออกจากงานสูงก็จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานโดยรวมของโรงแรมได้ด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

กิจการโรงแรมควรพิจารณารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนในแบบผสมผสานระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงจากผลปฏิบัติงานตามรายบุคคลและการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงจากผลปฏิบัติงาน โดยรวมของทีมหรือฝ่ายงานเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร



เอกสารอ้างอิง

- กิ่งพร ทองใบ. (2533). *ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์กิจการพิมพ์จำกัด.
- ชัยฉญา ผลอนันต์. (2547). *การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ธารพรพร สัตยารักษ์. (2548). *Human Resource Management หลักการและมุมมองจากมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- นัฐวลัย จิรันดร. (2553). *ผลกระทบของระบบการบริหารผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน: กรณีศึกษา กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นัทธา เกาสมบัติ. (2551). *ทัศนคติของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อค่าตอบแทน*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปิยนุช รัตนกุล. (2555). *ระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน*. งานยุทธศาสตร์และบริหารทรัพยากรบุคคล, กองทรัพยากรบุคคล, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พิมพ์พร อังสกุลวงศ์. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมพ์พรธรรม เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศุภวรรณ รัตนโอภาส. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร: กรณีศึกษาโรงแรมเอวัน เดอะรอยัลครุส พัทยา*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาตรีประสานศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2532). *การบริหารงานบุคคล-ศัพท์บัญญัติพจนานุกรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พี เอส เซอร์วิสเซส.
- สุจิตรา ชนนันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทีพีเอ็นเพรส
- Gardner, D.G., VanDyne, L., and Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-Based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 307-322.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay System*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mackay. (1997). *Efficient implementation of Gaussian processes*. Technical report, Cavendish Laboratory, Cambridge, UK.
- Milkovich, G. T.; Newman, J. M. & Milkovich, C. (2008). *Compensation*. (9th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mondy, R.W., & Noe, R.M. (2005). *Human Resource management* (9th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management Review*. 43, 381-394.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.