



แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรม 4 ดาวที่เป็น
เลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน

ไพรทูล บุญศรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศ
แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน



ไพโรทูล บุญศรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนารักษาระดับปริญญาตรี

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

JOB MOTIVATION OF ONE EXCELLENT FOUR-STAR HOTEL STAFF IN PATTAYA
CITY: THE EMPLOYEES' PERSPECTIVES



PAITON BOONSRI

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER OF ARTS
IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY

2021

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ ไพโรหุส บุญศรี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก



(ดร.ปรีชานันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม



(รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายู ชีระวิชิตระกุล)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี)

กรรมการ

(ดร.ปรีชานันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายู ชีระวิชิตระกุล)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ)

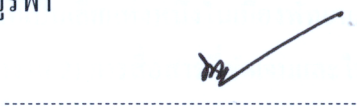


คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สฎายู ชีระวิชิตระกุล)

วันที่ 8 เดือน เมษายน พ.ศ. 2564

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่ 8 เดือน เมษายน พ.ศ. 2564

62920114: สาขาวิชา: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ศศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
 คำสำคัญ: แรงจูงใจ, พนักงานระดับปฏิบัติการ, โรงแรม 4 ดาว เมืองพัทยา, พนักงานโรงแรม
 ไพรทูล บุญศรี : แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
 ในโรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน. (JOB
 MOTIVATION OF ONE EXCELLENT FOUR-STAR HOTEL STAFF IN PATTAYA CITY: THE
 EMPLOYEES' PERSPECTIVES) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ปรชรัตน์ เจริญอาภรณ์วัฒนา,
 Ph.D., ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, Ed.D. ปี พ.ศ. 2564.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษาแบบกรณีเดียว วัตถุประสงค์ในการ
 วิจัยในครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
 โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน 2) เพื่อสังเคราะห์
 บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่ง
 หนึ่งในเมืองพัทยา ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่ง
 โครงสร้างและเก็บข้อมูลจากอาสาสมัครในการให้ข้อมูลซึ่งล้วนเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานในโรงแรม
 4 ดาวแห่งนี้ด้วยการบันทึกเสียง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้แนวคิดของ Saldaña
 (2016) จากการเก็บข้อมูลจนได้ข้อมูลที่อิ่มตัว มีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น จำนวน 24 คน พบว่า
 แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่ง
 ในเมืองพัทยามี 9 แนวทางด้วยกัน อันประกอบไปด้วย 1) การมีผู้นำต้นแบบ 2) ทิศทางในการบริหารงาน
 ที่ชัดเจน 3) ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น 4) การทำงานแบบครอบครัว 5) การสร้างการมีส่วนร่วม
 6) กฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่น 7) การกำกับและติดตามผล 8) ประโยชน์ต่อพนักงาน และ 9) ประโยชน์
 ต่อองค์กร และสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
 โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยาแห่งนี้พบ ประกอบด้วย 7 แนวความคิดหลัก คือ 1) การ
 วางแผนการทำงาน 2) การสื่อสารที่ชัดเจนและให้ทุกฝ่ายเสนอความคิดเห็น 3) สร้างความสุขในการ
 ทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน 4) สนับสนุนและส่งเสริมความสำเร็จให้กับพนักงาน 5) ชี้นำให้
 พนักงานเห็นอนาคตในการทำงาน 6) ให้การดูแลและการสนับสนุน และ 7) สร้างจิตสำนึกองค์กรให้
 ทุกคนมีความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

62920114: MAJOR: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT; M.A. (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)

KEYWORDS: MOTIVATION, LINE STAFF, 4 - STAR HOTEL PATTAYA CITY, HOTEL STAFF

PAITON BOONSRI : JOB MOTIVATION OF ONE EXCELLENT FOUR-STAR HOTEL STAFF IN PATTAYA CITY: THE EMPLOYEES' PERSPECTIVES. ADVISORY COMMITTEE: PARATCHANUN CHAROENARPORNWATTANA, Ph.D., SADAYU TEERAVANITRAKUL, Ed.D. 2021.

This research is a qualitative research. Using a single case study the Objectives of this research are to: 1) Study the method of motivating excellent working etiquette among employees of one of the excellent 4 - star hotels in Pattaya: a reflection from the operator's point of view. Developing successful motivation of the operational staff, in one of the best 4 - star hotels in Pattaya. The researcher used a specific method of selecting the informants. They were interviewed in semi-structured manner and collected from informational volunteers, all of whom are operational staff at this 4 - star hotel. After that, the obtained data was used for data analysis. Using the concept of Saldana (2016) from collecting data to obtaining saturated data, a total of 24 interviewees found the ideal motivational approach to use with the 4 - star hotel operating staff. There are 9 approaches in Pattaya city. These include: 1) Having a model leader 2) Clear management direction 3) Increased compensation and benefits 4) Working as a Family 5) Building participation 6) Flexible regulations 7) Operating and monitoring the benefits, 8) Benefits to employees and 9) Benefits to the organization. The Researcher will then synthesize the lessons of success from the motivation of employees at the operating level of one of the excellent 4 - star hotels in Pattaya. This work was found to consist of 7 main ideas: 1) Planning the work 2) Clear communication and allowing all parties to voice their opinions 3) Create happiness with work among all employees 4) promoting and supporting the employee success 5) Guiding employees to see a future in their work, 6) To provide care and support, and 7) Build awareness and love for the organization so that everyone feels a common ownership of the organization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์ วัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ทูมเท และเสียสละพร้อมทั้งสอนข้าพเจ้าให้ เป็นผู้ให้โดยไม่ต้องหวังผลตอบแทน ตั้งแต่วันแรกที่สัมภาษณ์จนถึงวันที่มีโอกาสได้เขียนกิตติกรรมประกาศ ฉบับนี้ ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งถึงความเป็นครูในตัวท่านสำหรับความทู่เมเกินคำว่าครุตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเล่าเรียนจนถึงการทำวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์ จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศญาญ ชีระวิชชตระกูล คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ให้เกียรติมาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมของการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ซึ่งก็ได้รับความเมตตาและคำแนะนำจากท่านอาจารย์เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี ประธานกรรมการ สอววิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ กรรมการสอววิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณพิสุจน์ แซ่คู นายคสมาคม โรงแรมไทย ภาคตะวันออก คุณเพ็ญโสภณ นิธิบุญญา พันธุ์ ผู้จัดการแผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมสยามเบย์ชอร์ รีสอร์ท แอนด์สปา ดร.จินดาภา ลีนิวา อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ดร.สมิตา กลิ่นพงศ์ อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยรังสิต และ ดร.เขมญา คินิมาน อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่กรุณาเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย รวมทั้งให้คำแนะนำและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอขอบคุณ คุณอรวิ อินทร์แป้น คุณชนนิสา มหาวงศ์ คุณเนตรสุวรรณ ประมวลทรัพย์ คุณนัฐวรรณ บุญนารัตน์ คุณปณชนุช อำนวยผล คุณชญญญนิษฐ์ อินทร คุณภัฏฐกรณ์ วรายนต์พิณิจ เพื่อน ๆ ร่วมชั้นเรียน และรุ่นพี่ทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ณ ที่นี้ ที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาของการศึกษาเล่าเรียน ผู้ซึ่งควรได้รับคำขอบคุณจากก้นบึ้งของหัวใจของข้าพเจ้า

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาตราบนานเท่าทุกวันนี้

ไพโรทูล บุญศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ที่มาของปัญหา	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
คำถามของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายของแรงจูงใจ	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	12
ประเภทของแรงจูงใจ	23
ความสำคัญของแรงจูงใจ	24
ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน	26
เทคนิคในการจูงใจในการปฏิบัติงาน	42
การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	43
ธุรกิจโรงแรม	46

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
การออกแบบวิจัย และยุทธศาสตร์การวิจัย	59
ระเบียบวิธีวิจัย.....	60
การเก็บข้อมูล	62
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	63
กระบวนการเก็บข้อมูล	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	65
การจัดการข้อมูล.....	66
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงานวิจัย	67
จริยธรรมการวิจัย/ จรรยาบรรณของการวิจัย	68
บทที่ 4 ผลการวิจัย	70
ข้อมูลทางด้านประชากร	71
ข้อค้นพบจากการวิจัย เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้กับ พนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา.....	72
ข้อค้นพบจากการวิจัย สามารถสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่ง ในเมืองพัทยามาจากปัจจัยใดบ้าง.....	96
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	101
สรุประเบียบวิธีการวิจัยผลการวิจัย	101
อภิปรายผลการวิจัย.....	103
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	110
บรรณานุกรม	112
ภาคผนวก	122
ภาคผนวก ก	123

ภาคผนวก ข	130
ภาคผนวก ค	140
ประวัติย่อของผู้วิจัย	145



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทฤษฎีที่แตกต่างกัน X – Y theory by Douglas McGregor.....	17
2	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	21
3	รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล.....	62
4	จำนวนประชากร.....	71
5	ข้อค้นพบจากการวิจัย.....	72
6	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม เรื่อง การสร้าง แรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา.....	142

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กระบวนการในการเกิดแรงจูงใจ.....	12
2 ลำดับความต้องการของมนุษย์.....	15
3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	58



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจที่เห็นได้ชัดเจน คือ ด้านการท่องเที่ยว ทั้งจากคนในประเทศและนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ ข้อมูลจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า ปี 2562 ภาคการท่องเที่ยวสร้างรายได้รวม 3.20 ล้านล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสร้างรายได้เกินกว่า 1 ล้านล้านบาท มาโดยตลอด ซึ่งในปี พ.ศ. 2561 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยว 2.94 ล้านล้านบาท ถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงานและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ในช่วง 8 เดือนแรกของปี 2562 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทย จำนวน 3.4 ล้านคน ขยายตัว 5.60% เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา สร้างรายได้มากกว่า 0.17 ล้านล้านบาท ขยายตัว 7.12% หรือมีรายได้รวม 2 ล้านล้านบาท ทำให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) มั่นใจว่าตลอดทั้งปีทะลุกว่า 3.4 ล้านล้านบาท เมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2562) ซึ่งหนึ่งในธุรกิจที่เข้ามารองรับกับการเติบโตด้านการท่องเที่ยวก็คือ ธุรกิจโรงแรม เมืองพัทยาได้รับความนิยมว่าเป็นเมืองที่น่าท่องเที่ยวที่สุดในโลก อันดับที่ 18 จากการสำรวจของ Master Card (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561) การท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างต่อเนื่องในเขตเมืองพัทยา ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างมาก จากข้อมูลดังกล่าวผู้ประกอบการที่เป็นคนไทยหรือคนท้องถิ่นค่อนข้างเสียเปรียบในด้านการแข่งขันกับโรงแรมที่เป็นเครือข่ายจากต่างชาติ อาทิ ด้านชื่อเสียงของโรงแรม พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทย และนักท่องเที่ยวต่างชาติให้ความไว้วางใจ โรงแรมที่เป็นเครือข่ายจากต่างประเทศมากกว่า รวมถึงด้านคุณภาพมาตรฐานของการบริการแก่ลูกค้า ทุกโรงแรมมีการแข่งขันในเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งสิ่งที่จะช่วยในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้นั้นก็คือพนักงานโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ล้วนต้องการพนักงานที่มีคุณภาพทั้งสิ้น นอกจากการแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างโรงแรมที่เป็นผู้ประกอบการท้องถิ่นและโรงแรมที่เป็นสาขาจากต่างประเทศแล้ว การแข่งขันให้ได้มาซึ่งพนักงานก็มีการแข่งขันอย่างสูงเช่นกันทั้งการปรับเงินเดือน ปรับสวัสดิการให้มากขึ้น อาทิเช่น เดิมวันหยุดประจำสัปดาห์มีเพียง 1 วันต่อสัปดาห์ และ 4 วันต่อ 1 เดือน ปัจจุบันปรับเป็น

1 วันต่อสัปดาห์ และ 6 วันต่อ 1 เดือน และยังคงมีโรงแรมที่เป็นเครือจากต่างชาติปรับสวัสดิการวันหยุดเป็น 2 วันต่อสัปดาห์ 8 วันต่อ 1 เดือน อีกทั้งสวัสดิการด้านเงินปันผล จากการเข้าพัก และการบริการของพนักงานที่ได้เพิ่มเติมจากเงินเดือน

ปัญหาด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจด้านโรงแรม เหตุผลหนึ่งของการขาดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม คือ การมีภาระหนี้สินของพนักงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ผลจากการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมมีผลต่อการให้บริการ อีกทั้งการปฏิบัติงานในโรงแรมเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรักและรู้สึกชอบในการบริการ หากขาดซึ่งแรงจูงใจแล้ว จะทำให้การปฏิบัติงานออกมาไม่ดี เพราะแรงจูงใจคือสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติของพนักงาน การที่พนักงานโรงแรมมีแรงจูงใจในการทำงานจึงจำเป็นและสำคัญต่องานด้านบริการของโรงแรมเป็นอย่างมาก (ประหยัด โพธิ์แก้ว, 2561) ดังนั้นหากต้องการให้โรงแรมประสบความสำเร็จ โรงแรมจำเป็นต้องพยายามหาแนวทางที่จะทำให้พนักงานในโรงแรมเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน อันจะส่งผลต่อการบริการที่ประทับใจ และเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่การสร้างความสำเร็จทางการแข่งขันในธุรกิจโรงแรม

กล่าวโดยสรุป คือ การที่จะให้โรงแรมมีศักยภาพการแข่งขันด้านงานบริการ จำเป็นอย่างมากในการที่จะต้องหาแนวทางที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในใจพนักงาน เพราะความรู้สึกภายใน คือ หัวใจหลักที่จะทำให้งานบริการออกมาได้ดี อันจะส่งผลต่อโรงแรมสามารถแข่งขันกับโรงแรมอื่น ๆ และประสบความสำเร็จได้

ที่มาของปัญหา

โรงแรม หนึ่งในหัวใจหลักของการประกอบธุรกิจคือ พนักงาน และจุดมุ่งหมายหลักคือ กำไร ดังนั้นหากโรงแรมจะต้องได้กำไรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความจำเป็นต้องมีพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่างกันและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจที่จะให้บริการแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ จากงานวิจัยพบว่า หากต้องการให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดีของพนักงานนั้นคือ แรงจูงใจที่มาจากภายในอันส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออก (ศุภวรรณ รัตน โอภาส, 2560, หน้า 62) การที่โรงแรมจะประสบความสำเร็จได้พนักงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และสืบเนื่องจากการแข่งขันที่สูงขึ้นของธุรกิจงานบริการด้านงานโรงแรมในเมืองพัทยา (กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา, 2561) นอกจากปริมาณโรงแรมที่มากขึ้น นักท่องเที่ยวก็มากขึ้นตามมาเป็นลำดับ การสรรหาแหล่งเที่ยวและที่พักแรมก็มีให้เลือกมากมายเช่นกัน เมื่อมีจำนวนปริมาณโรงแรมมากแล้วนักท่องเที่ยวจึงเลือกโรงแรมที่พัก

จากคุณภาพและงานบริการของโรงแรม โดยที่นักท่องเที่ยวสามารถตรวจสอบคุณภาพของโรงแรม ก่อนการตัดสินใจเข้าพักได้หลายช่องทาง เช่น การจัดอันดับด้านมาตรฐานของโรงแรม โดยผ่าน สมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย หากโรงแรมที่ได้รับรองการประเมินผ่านมาตรฐาน ก็จะเป็นที่ไว้วางใจของนักท่องเที่ยวในการตัดสินใจที่จะเข้าพักมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่ โรงแรมที่ผ่านการรับรองล้วนเป็น โรงแรมขนาดใหญ่ หรือเป็น โรงแรมที่มีเครือข่ายทั้งในประเทศ และต่างประเทศ หากโรงแรมที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม คือ โรงแรมที่ผู้ประกอบการ เป็นคนท้องถิ่นมักมีความยากที่จะผ่านการรับรองเพราะด้วยข้อจำกัดหลายด้าน แต่ในปัจจุบัน การยอมรับและการตรวจสอบคุณภาพการบริการของนักท่องเที่ยวไม่ได้มีแค่มาตรฐานจาก สมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังมีจากบริษัทท่องเที่ยวชั้นนำต่าง ๆ เช่น บริษัท Booking.com, Agoda และ Expedia รวมถึง Trip advisor เป็นต้น

ทั้งนี้จากการแข่งขันที่สูงขึ้นทั้งด้านจำนวนโรงแรม และการได้มาซึ่งนักท่องเที่ยว โรงแรมยังต้องแข่งขันให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพอีกด้วยเช่นกัน นอกจากสวัสดิการ ขั้นพื้นฐานทั่วไปแล้วสิ่งที่พนักงานมองหาคือสวัสดิการที่มีมากขึ้นกว่าขั้นพื้นฐาน รวมถึงคุณภาพ ของชีวิต ความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นหากโรงแรมต้องการพนักงานที่มีความเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างแท้จริง โรงแรมจึงควรทราบถึงแนวทางแห่งการสร้างความรู้สึกรัก ต้องการปฏิบัติงาน หรือทราบความต้องการของพนักงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการรักษาไว้ ของพนักงานที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

เหตุผลของการเลือกโรงแรมแห่งนี้เป็นสถานที่ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศ แห่งหนึ่งใน เมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ประกอบการ เป็นกรณีศึกษาเนื่องจากผู้วิจัยได้สังเกตเห็น การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนี้อย่างก้าวกระโดดในระยะเวลาเพียง 1 ปี โดยที่ผู้วิจัยทำการศึกษา เบื้องต้นจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์กรสามารถเปลี่ยนภาพลักษณ์และสร้างความสำเร็จ ในธุรกิจโรงแรมในเมืองพัทยาได้อย่างรวดเร็วภายใน 1 ปี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของยอดจองห้องของผู้เข้าพัก ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นของ โรงแรมจากมุมมองของ นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ต่างให้การยอมรับในการบริการที่เป็นเลิศ จาก การจัดลำดับของ Trip advisor จากลำดับที่ 173 ขึ้นมาเป็นลำดับที่ 4 ของ โรงแรมในเมืองพัทยา จากจำนวน โรงแรมทั้งหมด 2,483 แห่ง โดยที่ลำดับที่ 1 - 3 เป็น โรงแรมขนาด 5 ดาว และ มีโรงแรมแห่งนี้ลำดับที่ 4 และเป็น โรงแรมขนาด 4 ดาว และยังเป็น โรงแรมของผู้ประกอบการ ท้องถิ่น (Tripadvisor.com, 2562) ส่งผลให้ผลประกอบการของ โรงแรมเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 100 การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการ โรงแรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงทำให้

โรงแรมแห่งนี้มีความน่าสนใจในการศึกษาว่าเหตุใดโรงแรมแห่งนี้จึงประสบความสำเร็จ และก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในการบริการที่เป็นเลิศในอุตสาหกรรมโรงแรมในเมืองพัทยา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมอง ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่าโรงแรมมีแนวทางอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน อีกทั้งยังสามารถสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยามาจากปัจจัยใดบ้าง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

คำถามของการวิจัย

1. โรงแรมมีแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยายังไง
2. สามารถสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยามาจากปัจจัยใดบ้าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมอง ผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลา 1 ปี และผลของการวิจัยที่เกิดขึ้นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการวิจัยในครั้งนี้ อาทิ ฝ่ายผู้ประกอบการ โรงแรม ฝ่ายผู้จัดการโรงแรม ฝ่ายหัวหน้าแผนกต่างๆ ฝ่ายผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายของพนักงาน ฝ่ายผู้ประกอบการ ทราบถึงแนวทางความต้องการของพนักงาน ที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ศักยภาพได้แรงจูงใจที่ต้องการ และคุณภาพชีวิตที่ดี อันจะส่งผลให้ ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเมื่อทราบแนวทางของความต้องการที่ชัดเจน แล้วสามารถสนับสนุนให้ผู้รับมอบนโยบายด้านต่าง ๆ นำไปสร้างเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

แก่พนักงานได้อย่างตรงจุดความต้องการ ฝ่ายผู้จัดการโรงแรม ได้ทราบถึงความต้องการ ความรู้สึกของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน อย่างแท้จริงจากแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา โดยเฉพาะข้อมูลจากการวิจัยเป็นภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน โดยตรง ผู้จัดการโรงแรมจะได้จัดทำนโยบายด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความรู้สึกและความต้องการของพนักงาน อีกทั้งสนับสนุนให้หัวหน้าแผนกหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับแนวทางที่ได้จากผลของการวิจัยครั้งนี้ อันจะส่งผลให้โรงแรมมีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคงเพื่อด้านการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมในเมืองพัทยา

ฝ่ายหัวหน้าแผนกต่าง ๆ สามารถนำผลของการวิจัยซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานในครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการสร้างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้สึกต้องการทำงานนั้นอย่างแท้จริงจากความรู้สึกภายใน อีกทั้งผลของการวิจัยหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ยังสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการขยายและเพิ่มสิ่งต่าง ๆ ให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกอยากทำงานและลดปัญหาของพนักงานในฝ่ายหรือในแผนกของตนจากความไม่เข้าใจในการที่จะต้องปฏิบัติงานบางอย่างในหน้าที่ของความรับผิดชอบ ฝ่ายหัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำข้อมูลจากการศึกษานี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในด้านการสร้างแรงจูงใจของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งยังสามารถสรรหากลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เช่น การจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มพูนผลผลิตของงานทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และยังสามารถใช้แนวทางจากการวิจัยสร้างและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม ตลอดจนด้านการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกับโรงแรมอื่น ๆ

ขอบเขตในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยใช้ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา เป็นสถานที่ในการศึกษาและวิจัยทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

โดยการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยเป็นแบบกรณีศึกษาของ โรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อน จากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งความสำคัญไปยังความสำเร็จของโรงแรมจากการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลจำนวน 24 คน การเลือกผู้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัย ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยระบุ คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ด้านต่าง ๆ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ต้องเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ด้านงานโรงแรมตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป
2. ต้องเป็นพนักงานในโรงแรมที่เป็นกรณีศึกษาตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป
3. ต้องเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คือตำแหน่งงานต่ำกว่า รองผู้จัดการฝ่าย

รองผู้จัดการแผนก

4. ต้องเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการในการให้ข้อมูลเท่านั้น

ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากสถานที่ในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้เริ่มต้นศึกษาข้อมูลด้านความสำเร็จจากการสร้างแรงจูงใจของโรงแรม ตั้งแต่ เดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งเรื่องความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมแห่งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องไว้ ดังต่อไปนี้

แรงจูงใจ คือ การที่มีสิ่งมากระตุ้น ผลักดัน และเสริมแรงให้เรามีความพยายาม ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่เราได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นแรงผลักดัน ให้เราไปถึงเป้าหมายได้เร็วมากยิ่งขึ้น

แรงจูงใจของพนักงาน โรงแรม คือ การที่พนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยสิ่งที่จะทำ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว คือ การมีแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้การทำงานด้านโรงแรม

สิ่งที่เป็นเป้าหมายของพนักงาน คือ การเลื่อนขั้น การปรับตำแหน่ง การปรับขึ้นเงินเดือน ซึ่งทั้ง 3 สิ่งนี้คือเป้าหมายของการทำงานทั้งสิ้น ส่วนแรงจูงใจเพื่อที่จะไปให้ถึงนั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินที่มีผลตอบแทนที่พึงพอใจ การมีส่วนร่วมกับโรงแรมของตัวพนักงาน ตลอดถึงคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน บรรยากาศล้วนเป็นแรงจูงใจในการที่จะทำให้ถึงเป้าหมายทั้งสิ้น

พนักงานระดับปฏิบัติการ คือ พนักงานที่ทำงานระดับปฏิบัติการ พนักงานต้อนรับ ส่วนหน้า พนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานทำความสะอาดห้องพัก พนักงานบัญชี พนักงานแผนกช่าง พนักงานรับจองห้องพัก พนักงานแผนกครัว พนักงานฝ่ายช่าง ทั้งนี้ไม่นับรวม รองหัวหน้าแผนก และหัวหน้าแผนกผู้ที่เป็นพนักงานระดับสั่งการ หรือผู้บังคับบัญชาโรงแรม 4 ดาว คือ โรงแรมที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เป็น โรงแรมแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา เป็น โรงแรมที่ได้รับการจัดอันดับจากเว็บไซต์ของบริษัทท่องเที่ยวระดับโลกที่ได้รับการยอมรับจากนักท่องเที่ยว ในปัจจุบัน คือ การจัดอันดับโดย Booking.com, Agoda, Expedia และ Trip advisor นอกจากนี้ยังได้รับการยอมรับและรับรองมาตรฐานคุณภาพจากมูลนิธิมาตรฐาน โรงแรมไทย

การสังเคราะห์บทเรียน คือ กระบวนการสังเคราะห์ด้วยการนำแนวทางการสร้างแรงจูงใจมาเป็นต้นแบบในการสังเคราะห์ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและถอดบทเรียนความสำเร็จถึงปัจจัยความสำเร็จที่เกิดขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา” ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการอธิบายแนวคิดถึงความเชื่อมโยงในหลากหลายด้านเพื่อสนับสนุนการศึกษาในครั้งนี้ เช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎี X, Y ของ McGregor ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland และทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ซึ่งทุกทฤษฎีต่าง ๆ ข้างต้น จะทำให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญที่จะต้องมียู่ในตัวบุคคล ของตัวผู้ปฏิบัติงานหรือในตัวพนักงานที่ปฏิบัติงาน จากทฤษฎีต่าง ๆ สามารถอธิบายรายละเอียด และเนื้อหาของงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ประเภทของแรงจูงใจ
4. ความสำคัญของแรงจูงใจ
5. ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน
6. เทคนิคในการจูงใจในการปฏิบัติงาน
7. การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
8. ธุรกิจโรงแรมในเมืองพัทยา
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ และการจูงใจ (Definition of motive and motivation) แรงจูงใจ (Motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า Movere ซึ่งหมายถึง เคลื่อนไหว (Move) ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่างกันดังนี้ แรงจูงใจ หมายถึง “บางสิ่งบางอย่าง ที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะ ที่มีเป้าหมาย” กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ

Walters (1978, p. 218) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาพที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม

การจูงใจ (Motivation) คือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการซึ่งแรงจูงใจนี้เป็นเรื่องของความต้องการ ความปรารถนาที่อยู่ในใจของบุคคลซึ่งจะผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิจัยหลาย ๆ ท่าน ต่างก็ได้ทำการศึกษาวิจัย เหตุของพฤติกรรมต่าง ๆ ของแรงจูงใจอันส่งผลโดยตรงต่อการทำงานเพื่อให้กิจการการทำงาน ประสบผลสำเร็จ

ศิริพร จันทศรี (2550, หน้า 100) การจูงใจ (Motivation) คือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการ ซึ่งแรงจูงใจนี้เป็นเรื่องความต้องการความปรารถนาที่อยู่ในใจของบุคคลซึ่งจะผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

นอกจากนี้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจ คือ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในที่มากระตุ้นหรือชักนำให้แสดงออกจากความรู้สึกภายในร่างกายและจิตใจที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมภายนอก และมีความสุขที่ได้กระทำพฤติกรรมเหล่านั้นจากความรู้สึกภายในที่ส่งผลมายังภายนอกเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อให้ได้รับรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยคนให้ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับมาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือ เจือ้นไขที่ต้องการ และการกระทำส่วนบุคคลแรงจูงใจสามารถมีรูปแบบที่หลากหลาย การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า หรือมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจและความพยายาม

Bernard and Steiner (อ้างใน ปทิตตา สันตหัทธิต, 2550, หน้า 10) ได้เขียนคำจำกัดความว่า แรงกระตุ้น (Motives) เป็นสภาวะภายในอันหนึ่งที่เป็นพลังสิ่งกระตุ้น สิ่งนำการกระทำของมนุษย์ให้ไปในทิศทางหรือช่องทางที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

การจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ 1) ความต้องการ 2) แรงขับ 3) เป้าหมาย

1. ความต้องการ คือ ความไม่พอ และหากจะลองมองในสภาวะสมดุลของมนุษย์อย่างเราแล้วนั้น ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือทางด้านจิตใจ ยกตัวอย่าง เช่น ความต้องการอาหารหรือเครื่องดื่ม ซึ่งเกิดขึ้น เมื่อเซลล์ในร่างกายขาดอาหารหรือเครื่องดื่ม ซึ่งล้วนแล้วเกิดความไม่สมดุลกันการสวนทางกันของความ ต้องการทั้งสิ้น

2. แรงขับ (Drive) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อการลดหรือบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง ซึ่งเราอาจจะให้ความหมายของแรงขับว่าเป็นการไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with Direction) ยกตัวอย่าง เช่น หากเราต้องการผ้าห่มที่มีความหนาเพียงพอให้ความอบอุ่น เป็นผลมาจากแรงขับของความรู้สึกหนาวเย็นจากที่ร่างกายได้รับ

3. เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจคือ เป้าหมาย เป้าหมายที่ใช้ในวงจรของการจูงใจ หมายความว่าถึงสิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการและลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่าถึงการทำให้สภาพทางด้านร่างกายและจิตใจฟื้นฟูสภาพที่มีความสมดุลและจะลดหรือขจัดแรงขับให้หมดไป การกินอาหาร ดื่มน้ำ การมีเพื่อนจะทำหน้าที่เสมือนการฟื้นฟูสภาพสมดุลและลดแรงขับเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ ลดอาหาร น้ำ และเพื่อนเป็นเป้าหมายในตัวอย่างที่กล่าวถึง

สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 94) จากความหมายและแนวคิดที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ อาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำหรือแสดงพฤติกรรม ด้วยความตั้งใจ เต็มใจและพึงพอใจในงานที่ทำโดยได้รับการถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจจากความคาดหวังและความต้องการของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีพลังผลักดันในการทำงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพิ่มมากขึ้นอันจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

Lounson and Bitta (1988, p. 368) จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ 2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง ส่วนการจูงใจ (Motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นโดยมีการให้ความหมายไว้ดังนี้ การจูงใจ หมายถึง “แรงที่ผลักดันและส่งผลให้เป็นการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการกระทำบางสิ่งบางอย่าง”

Schiffman and Kanuk (1991, p. 69) การจูงใจ เป็นสถานะหนึ่งที่เป็นผลมาจากภายในของบุคคล ๆ หนึ่ง เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่มุ่งเน้นไปยังสิ่งที่คาดหวังไว้และทำอย่างต่อเนื่องอันมาจากการจูงใจ

Woolfolk (1995) การจูงใจ คือ พฤติกรรมที่ทำความเต็มใจที่สำเร็จให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์

Domjan (1996) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นขั้นตอนที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยตั้งใจให้ทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างซึ่งจะสังเกตได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา

แต่เป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมายชัดเจนที่ต้องการไปสู่จุดใดและพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจด้วย

กรองแก้ว (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการจูงใจ ซึ่งแสดงออกถึงความพยายามและเต็มใจที่จะทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้รับการจูงใจ โดยมีเงื่อนไขกำหนดว่าพฤติกรรมนั้นสามารถสร้างความพึงพอใจให้บุคคลนั้นได้

Huczynski and Buchman (1991, p. 64) กล่าวว่า กระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายในอันที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการ จากภายในสู่พฤติกรรมภายนอก คือ แรงจูงใจ

Certo (2000, p. 360) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึงสภาวะภายในจิตใจมนุษย์ที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์นั้นกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

Pinder (1998) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือสิ่งที่ผลักดันมาจากภายในและภายนอกของตัวบุคคลซึ่งอาจถูกกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานรวมทั้งอาจสามารถกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมได้ด้วยเช่นกัน

มณฑล รอยตระกูล (2546, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นภายในหรือแรงผลักดันภายในที่จะสามารถชักจูงให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถของตัวพนักงาน

อรรถพล ชื่น โภคทรัพย์ (2550, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การที่ผู้นำจะใช้ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในของแต่ละบุคคลมาใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่จะเป็นสิ่งกระตุ้นจากภายนอกทำให้บุคคลพึงพอใจและนำความสามารถของตนออกมาใช้ในการทำงาน เช่น รายได้ผลตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ความมุ่งหวังความทะเยอทะยาน หรือความปรารถนาอื่นใดที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลนั้น เช่น การได้เป็นหัวหน้างาน การได้รับคำชมเชยหรือการได้เป็นเจ้าของกิจการ เป็นต้น

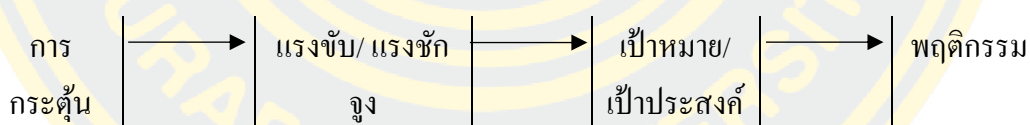
ศิริพร จันทศรี (2550, หน้า 10) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่มากระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมที่ต้องการทำให้เกิดสิ่งนั้นเพื่อนำไปให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ อาจจะมีการกระตุ้นทั้งภายนอกร่างกาย หรือกระตุ้นจากภายในร่างกาย

บุญใจ ศรีสถิตย์นาคู (2550, หน้า 269) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง แรงขับภายในหรือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา

สรุป ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยหลาย ๆ ผลงานตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น แรงจูงใจ คือ การที่บุคคลคนใดบุคคลหนึ่ง แสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นได้ตั้งไว้ หรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ก็ตาม หากต้องการให้สำเร็จไม่เพียงมีประสิทธิผลแต่ต้องมีประสิทธิภาพด้วยนั้น ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีแรงผลักดันทั้งจากภายในของผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งนี้แรงผลักดันที่มีที่จะเกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป หากแต่เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับจากสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่เป็นแรงบวกให้ได้รับรู้ และเต็มใจที่จะทำอย่างมีความสุขเพื่อให้ได้ผลงานอย่างที่ต้องการและตามที่ได้ตั้งเป้าไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นักวิจัยหลายท่านเคยได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ ซึ่งเพื่อให้เกิดการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจต่างๆ แล้วนำมาประกอบการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการในการเกิดแรงจูงใจ (นิคยา เพ็ญศิริ และสุรชาติ ณ หนองคาย, 2554, หน้า 60)

1. การกระตุ้นเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้มนุษย์เกิดแรงจูงใจโดยนักวิชาการแบ่งการกระตุ้นออกเป็นสองลักษณะ คือ การกระตุ้นทางกาย และการกระตุ้นทางจิตใจ
2. การเกิดแรงขับเคลื่อน การกระตุ้นจะทำให้เกิดผลสองประการ คือ 1) การกระตุ้นทางกายจะทำให้เกิดแรงขับ (Drive) ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการ และ 2) การกระตุ้นทางจิตใจจะทำให้เกิดแรงชักจูง (Motive) ซึ่งถือว่าเป็นความอยาก
3. การเกิดเป้าที่ประสงค์แรงขับและหรือแรงชักจูงที่เกิดจากการกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นอันเกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือที่มนุษย์กระทำให้เกิดต่อกายหรือต่อจิตใจจะขับเคลื่อนให้บุคคลกำหนดเป้าหมายที่จะให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย

และเป้าหมายนั้นจะส่งผลให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ เช่น ความหิวเป็นแรงขับทางกายจะขับเคลื่อนให้เกิดความต้องการ และความต้องการอันเกิดจากความหิวก็จะถูกนำมากำหนดเป้าประสงค์ คือ หายหิวหรืออิ่มแล้วแต่กรณี บุคคลจะนำเป้าประสงค์มาเป็นที่ตั้งในการกำหนดเป้าหมายของการกระทำหรือพฤติกรรม คือ ให้ได้มาซึ่งอาหารเมื่อได้อาหารตามเป้าหมายก็จะนำมารับประทานจนบรรลุตามเป้าที่ประสงค์ ซึ่งอาจตั้งเป้าประสงค์ว่าได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม และนำเป้าประสงค์ไปกำหนดเป้าหมาย เพื่อกระทำการให้ได้มาซึ่งโล่เกียรติยศหรือสัญลักษณ์ที่แสดงถึงเกียรติยศตามที่บุคคลตั้งเป้าประสงค์ไว้

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959 อ้างใน สุรเดช ลิปิกรณ์, 2552, หน้า 8)

Herzberg ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งพบว่า ปัจจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของการทำงานของมนุษย์มี 2 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

1.1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของงานนั้นเป็นที่น่าพอใจและภาคภูมิใจ

1.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น ๆ

1.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work content) หมายถึง งานที่ปฏิบัติ มีลักษณะงานที่น่าสนใจ ทำทายความสามารถ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานเพียงผู้เดียวตั้งแต่ต้นจนจบหรือการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน

1.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจในการมีอำนาจในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่มีตรวจสอบหรือมีคนมาควบคุมสามารถควบคุมตนเองได้

1.1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม การได้รับโอกาสได้ศึกษาหรือมีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่สำคัญ

1.2 ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายในที่ถ้าไม่มีปัจจัยนี้ก็จะกระตุ้นให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงานในการช่วยส่งเสริมให้แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลยังคงอยู่ตลอดเวลาปัจจัยค่าจูน ได้แก่

1.2.1 เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง อัตราเงินเดือนที่ได้รับเป็นประจำ ค่าตอบแทนต่าง ๆ ความเหมาะสมของเงินเดือน และสวัสดิการที่ทำให้เป็นที่น่าพึงพอใจของบุคคลในองค์กร

1.2.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความสัมพันธ์ทั้งทางกาย หรือวาทะที่ติดต่อกันทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจ มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.2.3 สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพที่ปฏิบัตินั้นมีเกียรติและมีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม

1.2.4 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายการบริหาร การจัดการ การมอบหมายงานและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการทำงานอีกด้วย

1.2.5 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน ปริมาณงาน การถ่ายเทของอากาศในสถานที่งาน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

1.2.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่ การย้ายบุคคลออกไปปฏิบัติงานในที่ที่ห่างไกลอาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจ เป็นต้น

1.2.7 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากงานที่ปฏิบัติหรือความมั่นคงในอาชีพและองค์กร

1.2.8 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการหรือการปกครองดูแลผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการที่จะนำเอาทฤษฎีทั้งสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กไปปฏิบัติให้ได้ผลกับองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยค่าจูน ถ้าพนักงานไม่ได้รับปัจจัยค่าจูนที่เหมาะสม ก็จะทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน ซึ่งในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ยังคงต้องให้ความสำคัญกับการสร้าง

แรงจูงใจให้พนักงานด้วยปัจจัยจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และเป็นการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานในองค์กรอีกทางด้วยเช่นกัน

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งคิดค้นโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มีมุมมองที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับต่อ ๆ ไป โดยมาสโลว์ได้ตั้งสมมุติฐานของทฤษฎีการจูงใจไว้ 3 ประการคือ (ครองทรัพย์ วงศ์มาน, 2552, หน้า 9)

2.1 ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่นั้น ความต้องการของมนุษย์เกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่มีวันสิ้นสุด

2.2 เมื่อใดก็ตามที่ความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นที่กระตุ้น หรือแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นๆ อีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่จะยังมีอิทธิพลในการจูงใจได้

2.3 ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นต่ำที่สุดไปจนถึงขั้นสูงสุดต่อไปตามลำดับความสำคัญในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในขั้นสูงต่อไปก็จะตามมา

มาสโลว์ได้อธิบายถึง ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เรียงลำดับดังนี้ (ครองทรัพย์ วงศ์มาน, 2552, หน้า 9)



ภาพที่ 2 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological need) เป็นความต้องการในระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดในการดำรงชีวิตของมนุษย์เพื่อความมีชีวิตอยู่รอด (Survival) เช่น ความต้องการด้านอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น มนุษย์จะพยายามแสวงหาการตอบสนองความต้องการทั้งหลายเหล่านี้เพื่อให้เกิดความต้องการในขั้นตอนอื่น ๆ ต่อไป แต่ขั้นต่อไปจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนอง

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พึงพอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านความปลอดภัยในการเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ปราศจากภัยอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจจากสภาพแวดล้อมและกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต ซึ่งความต้องการในขั้นตอนนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ความปลอดภัยในชีวิต ได้แก่ การปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ความปลอดภัยจากการถูกรบกวนหรือภัยคุกคามที่ทำให้เกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ รวมไปถึงความปลอดภัยในทรัพย์สินที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามกฎหมาย

2.2 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีที่พักอาศัย การมีรายได้ ที่มั่นคงเพียงพอ มีอาชีพการงานที่มีความมั่นคงก้าวหน้า และได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social need) เมื่อความต้องการในระดับ ที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะเริ่มมีความต้องการความรักความผูกพัน ทั้งในลักษณะที่เป็นผู้ให้ความรัก และเป็นผู้รับความรักจากบุคคลต่าง ๆ ความต้องการครอบครองความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ของความต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และต้องการให้ผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตน ต้องการการมีครอบครัวต้องการการยอมรับการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หรือองค์กร การมีเพื่อนร่วมงาน ต้องการเป็นบุคคลอันเป็นที่รักของผู้อื่น ต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self - esteem need) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่า ซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงของมนุษย์ อันจะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ความต้องการยอมรับนับถือ (Recognition) ความต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.1 ความต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า (Self - esteem) มีความนับถือตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นหากไม่จำเป็น

4.2 ความต้องการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem from other) มีความสามารถ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติยศว่าเป็นคนดี คนเก่ง และเป็นคนมีประโยชน์

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self - actualization need) หรือเรียกว่า ลัทธิแห่งตน จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุดที่อยากให้เป็นในชีวิต และมีคุณค่าต่อความเป็นมนุษย์คือความต้องการที่จะบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ตามที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งในแต่ละคนนั้นก็จะมีคามคาดหวังที่แตกต่างกันออกไป การได้พบความสำเร็จสูงสุดโดยใช้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์เต็มศักยภาพไปในทิศทางที่ตนเองถนัดและสนใจ การได้ใช้ความสามารถที่มีในการแก้ปัญหาที่ยุ้งยาก ทำทหายให้สำเร็จด้วยดี บุคคลที่มาถึงความต้องการในลำดับนี้มักจะมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใด ๆ ตามมโนธรรมตามหลักการที่ยึดถือ มักเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมเพื่อเกิดประโยชน์ในส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทนใด จากหลักการสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ สามารถสรุปได้ว่า มนุษย์ได้รับการตอบสนองจากลำดับขั้นใดขั้นหนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไป และความต้องการของมนุษย์แต่ละคนนั้นไม่เหมือนกัน ดังนั้นการที่จะจูงใจบุคลากรในองค์กร ได้นั้นองค์กรควรทราบถึงลำดับขั้นความต้องการของพนักงานก่อน แล้วจึงหาทางตอบสนองให้ถูกต้อง

3. ทฤษฎี X,Y ของ McGregor (Theory X และ Theory Y)

ศาสตราจารย์ ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ M.I.T. Douglas ชื่อ McGregor ได้สรุปข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนในหนังสือ ชื่อ “The human side of enterprise” ได้ตั้งสมมุติฐานไว้สองสมมุติฐาน คือ Theory X และ Theory Y โดยแสดงแบบเพื่อเปรียบเทียบลักษณะของบุคคลหนึ่งให้เห็นในสองทรรศนะที่แตกต่างกัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทรรศนะที่แตกต่างกัน

X - Y theory by Douglas McGregor

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
- เกียจคร้านไม่ชอบทำงาน	- มีความรับผิดชอบ
- มีความทะเยอทะยานต่ำ	- มีความคิดสร้างสรรค์
- ชอบบังคับ สั่งให้ปฏิบัติ	- สามารถที่จะควบคุมตนเองได้
- ไม่มีความกระตือรือร้น	- มีความกระตือรือร้น
- ใช้ปัจจัยพื้นฐาน เช่น เงินเป็นเครื่องจูงใจให้ทำงาน	- ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความพอใจที่จะได้รับสิ่งจูงใจอื่น

3.1 Theory X McGregor ได้ตั้งสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนว่าจะมีลักษณะดังนี้ คือ

3.1.1 ลักษณะของบุคคลโดยทั่วไปจะมักไม่ชอบการทำงานและจะพยายามเลี่ยงหรือหาวิธีการเพื่อการบ่ายเบี่ยงและหลบหนีเมื่อมีโอกาส

3.1.2 การบังคับ การควบคุม การกำกับ การกำชับ รวมทั้งการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษแบบต่าง ๆ อาจจะทำให้คนปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก็เป็นไปได้

3.1.3 บุคคลทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว โดยการให้ออกคำสั่งจากตัวผู้บริหารเท่านั้น

3.2 Theory Y ภายหลังจากที่นักวิชาการทำการศึกษาและค้นคว้าแล้วด้วยความรอบคอบและอย่างกว้างขวางมีผลให้เกิดข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่โดย McGregor ได้ทำการสรุปไว้ดังนี้

3.2.1 ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงาน โดยใช้แรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่าง ๆ นั้นคนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่น่าสนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วยแต่งงานต่าง ๆ จะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสมก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองสิ่งจูงใจของคนงานได้ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปลักษณะบังคับจะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน

3.2.2 ดังนั้นการควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ จึงไม่ใช่วิธีที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ที่ถูกต้องควรที่จะเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self - direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง (Self - control) ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมาเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ข้อสมมุติฐานทั้งสองข้อนี้ เป็นข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวคน ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะเข้าใจและนำไปยึดถือในการปฏิบัติเพื่อจูงใจผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับผลผลิตที่สูงยิ่งขึ้น และเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารตระหนักว่าควรที่จะต้องใช้วิธีในการบริหารคนในลักษณะที่ถูกต้องยิ่งขึ้น McGregor ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจคนให้ทำงานนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับข้อสมมุติฐานใหม่ของคน นั่นคือ Theory Y หมายถึงพนักงานจะถือว่า งานเป็นสิ่งปกติธรรมดาและการทำงานเป็นสิ่งที่สนุกสนาน ดังนั้นคนทั่วไปจะไม่รังเกียจงานเสมอไปและถ้าหากสามารถหาวิธีการให้คนงานนั้นตอบสนองสิ่งจูงใจของคน การใช้ Theory Y จะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนงานอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า แต่ก็ไม่ได้หมายถึงการละเลยการสั่งการหากจะควบคุมทางอ้อม แนวคิดดังกล่าวของ McGregor หากพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วจะเห็นถึงคุณค่าที่เป็นพื้นฐานที่จะให้ประโยชน์ต่อสังคมมนุษย์

เป็นอย่างมากคนงานจะได้รับการปฏิบัติที่ดีขึ้น งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลผลิตสูงขึ้น ซึ่งก็จะทำให้สังคมได้รับการตอบสนองมากยิ่งขึ้นด้วย

มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากแรงจูงใจทั้งสิ้น และแรงจูงใจที่สำคัญ คือ แรงขับภายในตัวบุคคลนั้น นอกจากนั้นยังมีแรงขับภายนอกหรือแรงขับทางสภาพแวดล้อมของสังคม ซึ่งเป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการ ทางด้านจิตใจและสังคมเป็นส่วนใหญ่ แต่ถึงอย่างไรก็ตามการแสดงออกถึงพฤติกรรมในบางครั้งอาจไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจเดียว อาจเกิดจากแรงจูงใจหลาย ๆ อย่างรวมกันก็อาจเป็นไปได้เช่นกัน

4. ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (McClelland's learned needs theory)

McClelland's learned needs theory หรือทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ โดย McClelland จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจของมนุษย์มี 3 ประการ คือ

4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Needs for achievement) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และแข่งขันด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยม พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความรู้สึกรักมีความสุข สบายใจ เมื่อประสบความสำเร็จ และเมื่อไม่ประสบความสำเร็จหรือเมื่อประสบความล้มเหลวก็จะทำให้มีความวิตกกังวล

4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Needs for affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ตลอดถึงความต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นในสังคมนั้น ความต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธภาพที่อบอุ่นกับผู้อื่นในสังคมนั้น ๆ

4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Needs for power) หมายถึง ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น มีความสามารถในการให้สิ่งตอบแทนหรือให้คุณและสามารถให้บทลงโทษแก่บุคคลอื่น ๆ ในสังคมนั้น ผู้ที่จะประสบความสำเร็จนั้นมักจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับที่สูง จากทฤษฎีนี้ได้สรุปลักษณะบุคลิกของผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแต่ละประเภท ดังนี้

4.3.1 พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ บุคคลที่ชื่นชอบทำในสิ่งที่ยากและมีความซับซ้อนติดต่อกันเป็นเวลายาวนาน โดยที่ไม่มีอาการหรือมีพฤติกรรมที่เบื่อหน่าย แสดงออกมาให้เห็นซึ่งหมายถึงการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

4.3.2 พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มีดังนี้ เช่น การทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีม ความเข้าใจและการเห็นอกเห็นใจกันในหมู่คณะเพื่อนร่วมงาน การไม่ทอดทิ้งคนอื่น เพื่อเอาตัวรอดมีความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา พฤติกรรมทุก ๆ อย่างอยู่บนรากฐานแห่งความมีมิตรภาพและไม่ตรี

4.3.3 ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ คือ ผู้ที่ชอบการถกเถียงโต้แย้ง จะไม่นึกถึงผู้อื่น พอใจที่จะทำงานในลักษณะที่เป็นผู้นำ แต่จะไม่ชอบและไม่พอใจกับการทำงานที่มีผู้นำหลาย ๆ คน และจะไม่พอใจยิ่งขึ้นถ้ารู้สึกว่าตนเองถูกผู้อื่นแนะนำ

ทฤษฎีการเรียนรู้ของ McClelland ไม่ได้สรุปว่า ความต้องการของบุคคลมี ความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่มีผล ก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของ บุคคลตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น (สมยศ นาวิการ, 2540)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความต้องการในแต่ละบุคคลนั้นมีแรงจูงใจที่แตกต่างกันไม่สามารถ ระบุได้ว่า ความต้องการใดมีแรงจูงใจมากกว่าหรือน้อยกว่า เพราะในแต่ละความต้องการของบุคคล มีเกณฑ์ที่แตกต่างกัน

5. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และ ความต้องการหลาย ๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่า ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้ (Adler, 1993, p. 402)

5.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) ความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์ทุกคนเพื่อให้การดำรงชีวิตอยู่ได้ ตัวอย่างเช่น ปัจจัยขั้นพื้นฐานทั่ว ๆ ไป ความต้องการ อาหาร ความต้องการเครื่องนุ่งห่ม ความต้องการด้านที่อยู่อาศัย และความต้องการยารักษาโรค ซึ่งความต้องการในระดับต่ำสุดนี้และมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด

5.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้ และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลในสังคมนั้นและมีความต้องการอันประกอบไปด้วยความต้องการ ความผูกพันหรือความต้องการด้านการยอมรับ

5.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการ ในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง การต้องการการยอมรับ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็น โอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer ได้ใจความสำคัญว่า ความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์เกิดขึ้นได้หลายอย่างโดยไม่ได้ยึดหลักการว่าความต้องการใดต้องเกิดขึ้นก่อนหรือเกิดขึ้น ภายหลัง หรือความต้องการหลายอย่างอาจจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันก็มีความเป็นไปได้

หลังจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎีด้านแรงจูงใจผู้วิจัยได้ทำการสรุปถึงองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ ได้แก่

ตารางที่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้คิดค้นทฤษฎี	ทฤษฎีที่คิดค้น	หลักการของทฤษฎี
Frederick Herzberg, (1959)	ทฤษฎีสองปัจจัย	<p>ปัจจัยจูงใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้า <p>ปัจจัยค้ำจุน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เงินเดือนและสวัสดิการ 2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน 3. สถานะของอาชีพ 4. นโยบายและการบริหารงาน 5. สภาพการทำงาน 6. ความเป็นอยู่ส่วนตัว 7. ความมั่นคงในงาน 8. วิธีการปกครองบังคับบัญชา
Abraham Maslow, (1943)	ลำดับขั้นความต้องการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความต้องการทางร่างกาย 2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3. ความต้องการทางด้านสังคม 4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง 5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้คิดค้นทฤษฎี	ทฤษฎีที่คิดค้น	หลักการของทฤษฎี
McGregor Douglas, (1960)	ทฤษฎี X, Y	<p>ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนว่า จะมีลักษณะดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน 2. ความทะเยอทะยานต่ำ 3. ชอบให้บังคับ สั่งให้ปฏิบัติ 4. ไม่มีความกระตือรือร้น 5. ใช้ปัจจัยพื้นฐาน เช่น เงินเป็นเครื่องจูงใจให้ทำงาน <p>ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่มีลักษณะดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรับผิดชอบ 2. มีความคิดสร้างสรรค์ 3. สามารถที่จะควบคุมตนเองได้ 4. มีความกระตือรือร้น 5. ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความพอใจที่จะได้รับสิ่งจูงใจอื่น
David McClelland, (1940)	ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ความต้องการความสำเร็จ) 2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (ความต้องการความสัมพันธ์) 3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Needs for power) หมายถึง ความต้องการที่จะควบคุม
Clayton Alderfer, (1972)	ทฤษฎีการจูงใจ ERG	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด 2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ 3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

สรุปจากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ผู้วิจัยได้พบว่าทฤษฎีทั้ง 5 อันประกอบไปด้วย ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Frederick Herzberg, ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow, ทฤษฎี X - Y ของ McGregor Douglas, ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ David McClelland และทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Clayton Alderfer ล้วนเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงจูงใจทั้งสิ้น

ประเภทของแรงจูงใจ

การจัดแบ่งประเภทของแรงจูงใจมีวิธีการแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) การแบ่งประเภทแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ แรงจูงใจทางสรีระ และแรงจูงใจทางสังคม 2) การแบ่งประเภทแรงจูงใจตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก ได้แก่ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก โดยมีรายละเอียดดังนี้ (บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2553, หน้า 187)

1. การแบ่งประเภทแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงพฤติกรรมซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1.1 แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของมนุษย์โดยเกิดขึ้นเองตั้งแต่แรกเกิดบางทีเรียกว่าแรงจูงใจไร้สำนึก แรงจูงใจทางสรีระเป็นแรงจูงใจที่มีความจำเป็นต่อการใช้ชีวิตซึ่งเกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความกระหาย ความหิว ความเหนื่อย เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วย่อมทำให้เกิดภาวะขาดสมดุลของร่างกาย ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับเมื่อแรงขับลดลงร่างกายก็จะกลับเข้าสู่ภาวะความสมดุล

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้หลังจากเกี่ยวข้องกับสังคม เช่น การยอมรับ ความต้องการความรัก ความอบอุ่น ชื่อเสียง เกียรติยศ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมนั้นจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ประกอบไปด้วย ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยมรวมถึงศาสนาและการเมือง ซึ่งนักจิตวิทยาบางกลุ่มยังคงแบ่งแยกแรงจูงใจทางสังคมออกได้อีกเป็น 3 ประเภท

1.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จโดยมีความพยายามฝ่าอุปสรรคเอาชนะความล้มเหลวเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ นอกจากนี้แล้วยังมีแผนการและความพยายามมากกว่าอีกด้วย

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความ ต้องการ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป มีต้องการให้ผู้อื่นนิยมชมชอบในตัวเอง อุปนิสัย มักแสดงความรักใคร่ และแสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตา กรุณา มีความโอบอ้อมอารี ตลอดจนไม่ชอบความรุนแรงและความขัดแย้ง

1.2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความ ต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีลักษณะ ไม่ชอบให้ใครหรือบุคคลใดโต้แย้ง หรือถกเถียง เพื่อเอาชนะตนเอง อีกทั้งมีลักษณะก้าวร้าว ก็เป็นไปได้ อีกทั้งไม่พอใจกับการตกอยู่ภายใต้การนำของบุคคลอื่น หรือถูกวิพากษ์วิจารณ์

2. การแบ่งประเภทแรงจูงใจตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งสามารถ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในของตัวเอง ที่มองเห็นคุณค่าของการกระทำว่ามีประโยชน์และทำด้วยความเต็มใจเพื่อความมุ่งหวัง แห่งความสำเร็จ โดยที่ไม่ต้องมีใครมาควบคุม ความสำเร็จในการกระทำนั้นซึ่งจะเป็นรางวัลภายใน ที่มีค่ามากกว่ารางวัลภายนอก ยกตัวอย่างเช่น ความอยากรู้ ความอยากเห็น ความอยากเด่น ความอยากดัง ความอยากก้าวหน้า ความทะเยอทะยานของบุคคล เป็นต้น แรงจูงใจประเภทนี้ จะมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงสุดเพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ต้องการได้เป็นอย่างดี

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความคาดหวัง สิ่งอื่นที่อยู่ภายนอกตัว เช่น หวังรางวัล หวังตำแหน่ง หวังค่าชมเชย หวังสิ่งล่อใจอื่น ๆ เป็นต้น โดยที่ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย และแรงจูงใจภายนอกอาจเป็นแรงผลักดัน ในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายและมีทิศทางจากภายนอกตัวบุคคล เช่น การประกวด การแข่งขันที่หวังชัยชนะและรางวัล

สรุปประเภทของแรงจูงใจนั้นสามารถแบ่งแยกออกได้เป็น แรงจูงใจภายในที่เกิดจาก ตัวของบุคคลเอง โดยการสร้างให้ตัวเองเกิดความรู้สึกมีค่าจากภายในเพื่อให้ส่งผลออกมาภายนอก และอีกส่วนหนึ่งคือแรงจูงใจจากภายนอก คือ สิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบกับความรู้สึกความคาดหวัง สิ่งที่บุคคลอื่น ๆ นำส่งมาให้ทำให้เกิดแรงจูงใจจากภายนอก

ความสำคัญของแรงจูงใจ

ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะ

ในการปฏิบัติงานของบุคคลและการจงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะ การปฏิบัติงาน นอกจากนี้ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญ และสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานนั้น เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมออกมา โดยปกติคนเรามี ความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมหลากหลายพฤติกรรม ที่อาจจะแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบาง โอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดัน เอาความสามารถของคนออกมาได้ผ่านพฤติกรรมต่าง ๆ นั้น คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจ จึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุพานี สฤณภูวนิช (2552, หน้า 156) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ มีความสำคัญมากเพราะแรงจูงใจทำให้เกิดแรงอยากกระทำจนกระทั่งลงมือทำ คือ พนักงาน มีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงาน ให้มีคุณภาพมากที่สุดเพื่อให้ตนเองเป็นพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กร และหากจะให้ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้มแข็งจากภายใน นั่นคือ แรงจูงใจที่จะเป็น แรงขับให้มีความรู้สึกรักอยากสร้างสรรค์ผลงาน และมีความรู้สึกรักอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ แต่ถ้าพนักงานในองค์กรขาด ซึ่งแรงจูงใจภายในแล้วก็การทำงานก็ไร้ซึ่งความสำเร็จ หรือคุณภาพงานอาจจะต่ำลง ดังนั้น หากองค์กรใดก็ตามใช้แรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะได้รับ ผลตอบรับที่ดีทั้งด้านของพนักงานและด้านขององค์กร จึงเห็นได้ชัดเจนว่าแรงจูงใจนั้น เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

บรรยงค์ โตจินดา (2545, หน้า 250) หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงาน หรือขยันทำงานนั้นจะต้องเป็นมาตรการหรือวิธีการที่สร้างขึ้นแล้วจะมีพนักงานเพียงบางคน หรือบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับประโยชน์ไม่ใช่ได้ทุกคนหากทุกคนได้ประโยชน์ มาตรการนั้น จะกลายเป็นสวัสดิการไม่ใช่แรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้ทำงานแรงจูงใจที่ใช้กันทั่วไปมีหลายวิธี เช่น การให้ความดีความชอบ 2 ชั้น รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น

สมคิด บางโม (2551, หน้า 177) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ก็ตามถ้าหากบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานที่มากย่อมทำให้มีความขยัน ขันแข็ง และความกระตือรือร้น อันส่งผลให้กระทำให้สำเร็จ

2. ความพยายาม (Endeavor) คือการทำให้บุคคลมีความมานะ และความอดทน คิดหา วิธีการที่จะนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้

มากที่สุดรวมทั้งไม่ทอดทิ้งหรือละความพยายาม แม้งานจะมีอุปสรรคใดมาขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นไปอีก

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) หลายคนค้นพบรูปแบบการทำงานที่แตกต่างออกไปจากสิ่งเดิม ด้วยอาจจะเป็นการลงมือเองหรือเห็นคนลงมือทำ แต่ก็ได้ชื่อว่าเป็นการค้นพบวิธีการทำงานที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น แต่หากการลงมือกระทำสิ่งใหม่แล้วปรากฏว่าสิ่งเหล่านั้นไม่ประสบผลสำเร็จ บุคคลเหล่านี้ก็จะพยายามหาเหตุผล ของงานนั้น ๆ ว่าติดขัดตรงจุดไหน เพื่อเป็นการปรับปรุงแก้ไขให้งานนั้นออกมาดีขึ้น

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

ซูซีย์ สมิททิ์ไกร (2554) ยังได้ให้ความหมายของความสำคัญของแรงจูงใจไว้อีก 3 ข้อ ดังนี้

1. ทิศทาง (Direction) เป็นสิ่งที่กำหนดว่าบุคคลจะเลือกกระทำและทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่การทํากิจกรรมอะไร

2. ความเข้ม (Intensity) หมายถึง ระดับความทุ่มเทและความพยายามของบุคคลในการทำงานหนึ่ง ๆ

3. ความยืนหยัด (Persistence) คือ สิ่งที่ยืนยันว่าบุคคลมีความมุ่งมั่นและไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานต่าง ๆ บุคคลที่มีความยืนหยัดจะสามารถทำงานได้ในระยะเวลาที่ยาวนาน

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญของพนักงานทุกคนในการปฏิบัติงาน เพราะพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงานนั้น ล้วนออกมาจากภายในทั้งสิ้น ซึ่งพฤติกรรมที่ออกมาจากภายในนั้นเกิดมาจากแรงจูงใจทั้งแรงจูงใจที่เป็นแรงจูงใจที่อยากจะทำงาน และแรงบันดาลใจที่ไม่ต้องการทำงาน ดังนั้นหากต้องการให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจึงจำเป็นต้องสร้างให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเกิดมีแรงจูงใจในการทำงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (อ้างถึง หลุย จาปาเทศ, 2533, หน้า 15) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง

เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน และการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นเครื่องมือ สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน การผลิตและอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของงานและของคนการจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ได้แบ่งการจูงใจต่อการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้บุคคล เกิดการกระทำหรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยนำเอาสิ่งเร้าที่บุคคลนั้นพึงพอใจมาเร้า หรือกระตุ้นให้เกิดแรงขับเพื่อบรรลุเป้าหมายก็จะช่วยให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงาน ที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมหากเขาบรรลุเป้าหมายการทำงานมีคนมาชมผลงานของเขา หรือให้เขาได้ทำงานที่ถนัดพนักงานเหล่านั้นย่อมมีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

2. การจูงใจเป็นการเพิ่มพูนผลผลิตและผลงานขององค์กรหน่วยงานใดก็ตาม ถ้าใช้หลักการและเทคนิคการจูงใจเข้าช่วยในการบริหารงานแล้วย่อมเป็นการเพิ่มพูนผลงาน ของพนักงานและผลผลิตขององค์กร ทั้งนี้เพราะพนักงานหรือผู้ถูกจูงใจจะขยันทำงานมากยิ่งขึ้น

3. การจูงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานการที่หัวหน้างาน จะใช้เทคนิคการจูงใจพนักงานนั้นจำเป็นต้องทราบก่อนว่างานหรือผลงานของพนักงาน ที่รับผิดชอบอยู่นั้นได้ผลอย่างไรดีหรือไม่แล้วจึงพิจารณาใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงงานนั้น ดังนั้นก่อนการใช้เทคนิคการจูงใจต่าง ๆ หัวหน้างานต้องทราบเรื่องของการประเมินผล การติดตามผลก่อนการประเมินล่วงหน้าก่อนการจูงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินผล ด้วยวิธีการที่จะทราบผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลายวิธี เช่น การสังเกต การรายงานหัวหน้า เป็นต้น

4. การจูงใจเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการแก้ปัญหาการที่หัวหน้ากับลูกน้องที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาให้ได้มีโอกาสร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้โดยไม่ยากนักอีกทั้งการจูงใจแบบเสริมแรงซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุ่มเททั้งกายและใจ ในการช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรือช่วยกันขจัดปัญหาดังกล่าว ไม่ว่าจะปัญหามาของหัวหน้า หรือปัญหาของผู้ร่วมงานด้วยกัน

5. การจูงใจสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานได้โดยทั่วไป พนักงานจะรับผิดชอบเฉพาะงานที่ตนได้รับคำสั่งมาเท่านั้น การที่จะคิดงานใหม่ ๆ งานสร้างสรรค์ ย่อมทำได้ยากเว้นแต่ว่าพนักงานที่มีหัวหน้าที่คอยให้ความรักให้กำลังใจเมื่อทำงานบรรลุผลเท่านั้น

ดังนั้นการใช้เทคนิคการจูงใจโดยการให้ความรัก การให้กำลังใจ หรือการเสริมแรงอาจจะช่วยให้พนักงานบางคนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จนกลายเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรได้

6. การจูงใจซึ่งเป็นการเพิ่มจำนวนพนักงานในการทำงานของพนักงานในองค์กรนั้น มักจะไม่ได้ใช้ความสามารถมากนักเพราะจะสังเกตได้จากขณะที่พนักงานผู้ซึ่งปฏิบัติงานนั้น มักจะมีอาการอ่อนเพลีย หดแรงแรง นั้นแสดงว่าถ้าทำต่อไปอีกคงไม่ไหวอย่างแน่นอน ขณะเดียวกันถ้าหัวหน้างานได้นำสิ่งจูงใจที่เขาชอบมาเร้าใจพนักงานเหล่านั้นก็จะทำให้พวกเขา มีพลังในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมาทันที องค์กรก็จะ ได้ผลงานจากพนักงานเพิ่มขึ้นอีกทั้ง ๆ ที่ไม่ได้มีการจ้างพนักงานเพิ่มแต่อย่างใด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2534, หน้า 383 - 385) ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า โดยทั่วไปทุกคนปฏิบัติงานโดย

1. ตามแรงจูงใจ คือแรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน
2. ตามความสามารถ คือ อยู่ในวิสัยสามารถที่จะทำงานให้

3. ในสิ่งแวดล้อมของที่ทำงาน เช่น สภาพงาน เครื่องมืออุปกรณ์ ข่าวสารข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าในข้อ 2. และ 3. นั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุมไม่ได้ตามข้อ 1. ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ถ่องแท้ คือ แรงจูงใจในตัวพนักงานเอง ซึ่งเป็นพลังภายใน (Inner - self power) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการทำงาน รวมถึงในขั้นตอนนี้ได้จะทำให้เราก้าวไปสู่พลังแบบ เลเซอร์ (Laser power) คือ การรวมแสงจนเป็นพลังความร้อนสูงสุดเป็นการนำเอาจุดเด่นมารวมกันเป็นพลังจูงใจ (Symbiotic motivation) ความดังก้าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรได้มีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักการจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูงจะเกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะได้ผลตรงข้าม การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานตามปกติเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หากแต่ว่าพฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกมาบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจ ในการพิจารณาความสำคัญของการจูงใจอาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

3.1 ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารบุคคล คือ ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมงานด้วย และรักษาคคนดีให้อยู่ในองค์กรนาน ๆ

3.2 ความสำคัญต่อผู้บริหารช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3.3 ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการในทางตรงกันข้ามกันของบุคลากร และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ไม่เบื่อหน่ายงาน และทุ่มเทกับงานเต็มที่ องค์กรก็ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Barnard (1974, pp. 142 - 149) ยังคงกล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดกับพนักงานไว้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ อัน ได้แก่ เงิน หรือสิ่งของรวมถึงของที่ให้ตอบแทนแก่ผู้ทำงานหรือรางวัล เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เช่น ความรู้สึก การมอบหมายหน้าที่งาน การปรับเลื่อนตำแหน่ง การเปิดโอกาสให้ทดลองงานใหม่ ๆ หรือการให้เกียรติยศ รวมถึงสิทธิพิเศษอื่น ๆ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือในการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefaction) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือในการทำงาน

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractions) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรซึ่งถ้าเป็นไปได้ด้วยดีสามารถทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับองค์กร

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of condition to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน รวมถึงวิธีการทำงานให้สอดคล้องคล้อยกับความสามารถของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมในหมู่ผู้ร่วมงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

Vroom (1970, p. 10) แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานซึ่งทุกคนล้วนมีความสามารถในการทำงานทั้งสิ้นขึ้นอยู่กับโอกาสและความต้องการที่จะลงมือทำหรือไม่ แต่หากสิ่งเหล่านั้นถูกกระตุ้นด้วยแรงจูงใจภายในแล้ว การทำงานย่อมได้รับการลงมือทำพร้อมทั้งความสามารถภายในที่พร้อมที่จะร่วมแสดงให้ประสบความสำเร็จจากการได้รับขวัญกำลังใจใน เพียงเพื่อรอโอกาสที่ได้รับเท่านั้น ที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 268) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ สิ่งจูงใจของพนักงานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม พบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ คือความต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีตามต้องการ

ขวัญจิรา ทองนำ (2547, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันว่า แรงจูงใจ ถ้าองค์การใดก็ตามผู้บริหารขององค์กรสามารถใช้แรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานแล้วละก็จะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่ง เพราะแรงจูงใจที่ได้รับจะส่งผลต่อผลของการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด พร้อมทั้งพนักงานล้วนมีความสุขจากการได้ทำงานอย่างเต็มที่

French (1964) อ้างถึงใน อังคณา โกสิย์สวัสดิ์ (2534, หน้า 28) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การที่คน ๆ หนึ่ง จะมีความพึงพอใจในการทำงานของเขาหรือไม่นั้น อาจมีปัจจัยด้านอื่น ๆ เข้ามา มีส่วนในการทำให้เกิดซึ่งความพอใจนั้น โดยอาจจะจำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานที่จะก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงในอาชีพ
2. เงินเดือน หรือค่าจ้างที่เป็นธรรม
3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี
4. การควบคุมบังคับบัญชาดี ผู้บริหารมีใจเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์
5. สภาพการทำงานดี
6. มีโอกาสก้าวหน้า คือ มีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และ เพิ่มคุณวุฒิ
7. เป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

Chruden and Sherman (1968, p. 306 - 309) ได้จำแนก ประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจทางบวก เช่นเงิน การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับคำชมเชย ตลอดจนความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย การมีส่วนร่วมแรงจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล 2) แรงจูงใจทางลบ เช่นการ โคนบังคับขู่เข็ญ ตลอดจนการลงโทษซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้อาจจะก่อให้เกิดความไม่มีส่วนร่วมกับองค์กร อีกทั้งยังคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การปฏิบัติงานก็เป็นได้

Fried Lander and Pickle (1968, p. 195) ได้กำหนดสิ่งที่มีผลกระทบด้านต่าง ๆ ของการวัดความพึงพอใจในงานของพนักงานในองค์กรที่ปฏิบัติงานได้ ดังต่อไปนี้

1. สภาพของงาน ซึ่งรวมถึงสภาพของสถานที่ทำงาน ความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงานและชั่วโมงในการทำงาน เป็นต้น
2. รางวัลทางการเงิน ความเพียงพอของค่าจ้างความมีประสิทธิภาพของนโยบายด้านบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้าง โบนัสและค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น
3. ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหารความสามารถในการจัดการของฝ่ายบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย การให้ประโยชน์แก่พนักงานความพอเพียงของการติดต่อสื่อสารสองทาง และความสนใจที่มีต่อพนักงาน
4. ความเห็นเกี่ยวกับการอำนวยการว่าเป็นผู้ควบคุมจัดงานดีเพียงใด ความรู้เกี่ยวกับงานความสามารถในการให้งานเสร็จตามกำหนด การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ การให้พนักงานรู้ว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร การพยายามให้พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติตนต่อคนงานอย่างยุติธรรม การให้กำลังใจและความสนใจในการกินอยู่ดีของพนักงาน
5. การพัฒนาตนเอง ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่ได้มีส่วนร่วม และความภาคภูมิใจในองค์กรนั้น แสดงว่าความรู้สึกว่าได้ทำในสิ่งที่มีคุณค่าและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานนอกจากนี้ สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานนั้น อาจประกอบด้วยองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างเช่น

5.1 สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ อาจจะเป็นเงิน สิ่งของ อาจหมายถึงรวมด้วยสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการตอบแทนด้วยคำชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่บริษัทหรือองค์กรมาแล้ว เป็นต้น

5.2 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส คำว่าโอกาสในที่นี้ไม่ได้หมายถึงวัตถุ แต่เป็น โอกาสในการทำงาน โอกาสจากการทำงาน โอกาสที่ได้รับการทำงาน มีโอกาสได้แสดงความสามารถซึ่งมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ซึ่งโอกาสเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานได้รับ คือ เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ ตลอดจนการมีอำนาจ เป็นต้น

5.3 สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือ อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานตลอดถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอันอาจจะก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

5.4 ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจอยู่ภายในระหว่างความมีอำนาจของผู้มีอำนาจและความท้อแท้หมดผลประโยชน์ทางอุดมคติ รวมถึง ความสามารถของหน่วยงานแผนกงานที่จะสะท้อนต่อความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงผลงาน ตลอดถึงความรู้สึกเท่าเทียมกันกับการได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและของผู้อื่นรวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อองค์กรหรือหน่วยงานตัวเอง

5.5 ความดึงดูดในสังคม หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนผู้ร่วมงานในบริษัท ซึ่งถ้าความสัมพันธ์นั้นเป็นความความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นไปด้วยดีซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

5.6 การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และการปรับทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงานกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรที่ล้วนต่างก็มีความสามารถที่แตกต่างกัน

5.7 โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร รู้สึกมีส่วนร่วมในงานตลอดถึงเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5.8 สภาพการอยู่ร่วมกัน คือ ความพึงพอใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในด้านความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลเหล่านั้นรู้สึกมีหลักประกันตลอดถึงมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมต่างๆ ในสถานประกอบการของสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์ส่วนรวมให้กับทุกคนในองค์กร เป็นต้น

Luthans (1989, p. 150) กล่าวว่า 3 ส่วนที่สำคัญ ในการที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นในบุคคล คือ 1) ความต้องการ (Needs) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุลขึ้น เช่น เมื่อร่างกายขาดอาหาร หรือเมื่อไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนหรือหมู่คณะ 2) แรงขับ หรือแรงกระตุ้น (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกายและภายในใจอันส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก เพื่อให้ส่งผลให้เกิดขึ้นอันไปสู่เป้าหมายที่ต้องการที่ 3. เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่ทำให้ความต้องการ และแรงกระตุ้นมีผลสำเร็จให้มากขึ้น เพราะกระบวนการของแรงจูงใจนั้น ต้องมีเป้าหมายก่อนเป็นอันดับแรก ๆ ของขั้นตอนกระบวนการจูงใจ

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539, หน้า 22 - 23) ปัจจัยที่คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับวัตถุ ยกตัวอย่าง เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ทำงาน เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสกับความมีชื่อเสียง การได้รับโอกาสตามความเหมาะสม ในการพัฒนาและแสดงความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งงานที่ดี
3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงานตลอดถึงความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความสามารถของหน่วยงานในองค์กรที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน โดยองค์กรหรือหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานเหล่านั้น ได้แสดงทัศนคติได้อย่างเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภูมิใจในตัวพนักงานเอง ตลอดจน โอกาสที่หน่วยงานจะ让他ได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเองและครอบครัวเพิ่มขึ้น
5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีมิตรกับเพื่อนพนักงานภายใน องค์กรความผูกพันรักขององค์กร และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมองค์กร
6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติทั้งในแง่ขององค์กร ผู้บังคับบัญชา
7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความปลอดภัย ทางสังคม ความมั่นคงในงานและมีหลักประกัน ความมั่นคง

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 100) กล่าวว่า องค์กรประกอบ ที่มีส่วนในการจูงใจให้คนอยากทำงาน ได้แก่

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ งานที่ท้าทายความสามารถนั้น พนักงาน ผู้ทำงานไม่ได้มีความสามารถเท่าเทียมกันทุกคน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีความมอบหมายงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และความสามารถของพนักงานแต่ละคน จึงจะมีความเหมาะสมที่สุด เพื่อความเท่าเทียมกันและ พนักงานจะได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ซึ่งก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร อันมาจากความสามารถของ ผู้บริหารในการมอบหมายงาน
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจสูงมากยิ่งขึ้น หากพวกเขาได้มีส่วนช่วยในการร่วมกันวางแผนการทำงาน และมีส่วนร่วมกำหนดสถานะแวดล้อม ภายในสถานที่ปฏิบัติงานของเขาเองยิ่งหากบุคคลเหล่านั้นอยู่ในตำแหน่งที่สูงมากเท่าใด การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตามแต่ก็เป็นแค่จูงใจให้เขาอยากทำงานเท่านั้น

3. การให้การยกย่องและการยอมรับ คนเราทุกคนต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของบุคคลแต่ละคน

4. การให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้มีความอำนาจมากขึ้น ดังนั้นการที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพิสูจน์ความสามารถของตนเอง และได้สร้างความภูมิใจให้กับตัวพนักงานเองด้วยเช่นกัน

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย คือ ความต้องการที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีในใจของพนักงานทุกคน เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน คนเราทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเองต้องการที่จะเป็นนายของตนเองในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นสูง การบอกว่าควรจะทำอย่างไรจะเป็นการทำให้แรงจูงใจในการทำงานที่ลดลง และทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว คนส่วนใหญ่ต้องการที่จะเจริญเติบโตทางด้านทักษะ ความสามารถทางด้านวิชาชีพ และประสบการณ์สำหรับเครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินตามสัญญานั้น องค์กรต่างมีการฝึกอบรมและมีโครงการการศึกษาการเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงานและการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนแต่ใช้วิธีการให้โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนบุคคล ล้วนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

8. โอกาสในการก้าวหน้าเป็นการจูงใจสำหรับพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกตำแหน่งในองค์กรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่า ซึ่งบางคนอาจก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว แต่บางคนนั้นก็มีความก้าวหน้าไปอย่างช้า ๆ และเป็นไปตามลำดับขององค์กร นอกจากนี้แล้ว การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับลูกพนักงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของการบริหารงานที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ จากพนักงานแล้วส่งผลสำเร็จของงานในองค์กรให้สัมฤทธิ์ผล

เจริญผล สุวรรณโชติ (2551, หน้า 59 - 61) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg, 1995) ว่า ได้ศึกษาและได้กำหนดเอาไว้ บางคนไปเรียกว่า ทฤษฎีความต้องการของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg) ก็เป็นการเรียกด้วยการให้เกียรติผู้กำหนดทฤษฎีนี้ขึ้น แต่แท้ที่จริงแล้ว เฮอริซเบิร์ก (Herzberg) เองเรียกสมหวังให้กับความไม่พอใจ หรือความไม่พอใจตามที่บุคคลต้องการที่เป็นความจำเป็นเบื้องต้นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า คือ ปัจจัยสี่ที่มนุษย์

ต้องการ การศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นการศึกษาที่เรียกว่า “งานและธรรมชาติของมนุษย์” (Work and nature of man) ได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยแรกเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจ หรือความสมหวัง หรือการที่ได้ถึงขนาดตามที่ต้องการ หรือความพอใจ (Satisfaction) อีกปัจจัยเรียก ความไม่พอใจ หรือความไม่สมหวัง (Dissatisfaction) ปัจจัยสมหวัง เรียกว่า แรงจูงใจ ปัจจัยที่ไม่สมหวัง เรียกว่า ปัจจัยที่ไม่จูงใจ

Cole (2004, p. 37 - 39) กล่าวถึง ผลการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) เน้นการศึกษาความพอใจในการทำงาน ศึกษาจากวิศวกรและพนักงานบัญชี รวม 200 คน เป็นคำถามให้ตอบกลับเมื่อพวกเขาทำงานจนชำนาญ มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ผลการศึกษาดังต่อไปนี้ ทีมงานของเฮร์ซเบิร์ก มีมติว่า 10 ปัจจัยแน่ๆ ที่ทำให้เกิดความพอใจ ในทางตรงกันข้ามก็จะนำความไม่พอใจมาด้วย ดังภาพ จึงเรียกปัจจัยที่ทำให้ความพอใจว่า การจูงใจ และเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจว่า ปัจจัยอนามัยในการศึกษาล่าสุดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968) ได้ขยายตัวแปรในกลุ่มของเครื่องมือและกลุ่มของศาสนา ซึ่งมีผลคล้ายกัน ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ หรือมีความพอใจที่สำคัญที่สุด ดังนี้

1. ความสำเร็จ (Achievement)
2. การยอมรับ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)

เฮร์ซเบิร์ก กล่าวว่า ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับเนื้องาน เป็นสิ่งที่ท้าทายสิ่งที่สนใจและความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ปัจจัยอนามัยหรือไม่มีความพึงพอใจที่สำคัญที่สุด ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร
2. ลักษณะผู้บริหาร
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. สภาพการปฏิบัติงาน

เฮร์ซเบิร์ก ได้บันทึกว่า ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมของงานมากกว่าเนื้องาน ขณะที่ความต้องการของพนักงานแต่ละปัจจัยควรจะทำให้ชีวิตการทำงานราบรื่น แต่ในความเป็นจริงมันห่างไกลมาก เมื่อปัจจัยเหล่านี้ไม่อยู่ในความคาดหวังของพนักงาน

สามารถเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง ความขงใจ และเป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานแน่นอน เฮอร์ชเบิร์ก เรียกปัจจัยจูงใจเหล่านั้นว่า ปัจจัยอนามัย เพราะตราบดีที่พวกเขาสนับสนุนการป้องกันมาให้เสียสุขภาพจิตก็จะไม่ทำให้การสนับสนุนที่ดีเกิดประโยชน์ต่อความรู้สึกของพนักงานอีกต่อไป อย่างน้อยที่สุดก็ไม่ใช่แผนการสุดท้าย

ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจกับปัจจัยอนามัย คือ ด้วยเหตุที่การจูงใจสามารถสร้างเกี่ยวกับความพอใจในทางบวก ปัจจัยอนามัยสามารถเพียงช่วยป้องกันความไม่พอใจ ถ้ามองในทางอื่น ถ้าขาดการจูงใจในการทำงาน เป็นไปได้ที่พนักงานก็จะเกิดความไม่พอใจ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัจจัยอนามัย คือ การเตรียมการสำหรับที่จะไม่นำไปสู่สาระสำคัญของความพอใจในการทำงาน อนามัยในความหมายอื่นไม่ได้หมายถึงสุขภาพดีแต่เพียงป้องกันไม่ให้ไม่สบาย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959, p. 111-119) กล่าวคือ ความต้องการของคนในองค์กร หรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน คือ ความสำเร็จของการทำงาน คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงานความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งด้านคุณภาพ ด้านเวลา

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื้อถือ ใ้วางใจในผลงาน หรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับการ ได้รับคำคำมติเตียนหรือการกล่าวโทษ

1.3 ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง การลงมือปฏิบัติจริง ตามแผนงานการทำงานที่สามารถทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน อาจกำหนดเวลาเป็นงานที่ทำเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ซึ่งอาจจะมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่าย หรือ งานยาก เป็นไปได้ทั้งงานที่มีความน่าติดตามน่าทำงานไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงาน ได้จริงให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีผลสำเร็จของผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่ได้ตั้งไว้ ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพ จากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงานต่าง ๆ ที่กล่าวมาคือการความก้าวหน้า ในตำแหน่งงานจากการทำงานอย่างทุ่มเทและตั้งใจอันส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน

2. ปัจจัยคำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เฮอร์ซเบิร์ก กล่าวถึง ปัจจัยคำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัยว่า เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ บุคคล ยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

2.1 เงินเดือน คือ ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน ทั้งนี้รวมทั้งสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของ เงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบจากหัวหน้างาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน อันส่งผลที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน

2.3 การปกครองบังคับบัญชา คือ การปกครองบังคับบัญชาของ หัวหน้างานขึ้นไปจนถึงระดับผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถ ความรู้ และตลอดถึงทักษะด้านอื่น ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดมีความยุติธรรมเกิดขึ้น

2.4 นโยบายและการบริหาร คือ การวางรูปแบบการทำงานให้พนักงานทุกคน สามารถทำงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถของตนเอง และพร้อมในการทำงาน ในตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งการอำนวยความสะดวกให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นมากที่สุด อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิผลของงาน

2.5 สภาพการปฏิบัติงาน คือ สภาพที่เหมาะสมในการทำงานสภาพการทำงาน ที่เป็นทางกายภาพ เช่น สถานที่ทำงาน แสงในการทำงาน ปริมาณเสียงที่ดังในที่ทำงาน อุปกรณ์สำหรับทำงาน รวมไปถึงความสะดวกสบายด้านอื่น ๆ ในการทำงานด้วยเช่นกัน

2.6 สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพ เดียวกันหรือต่างกัน หรือจากบุคคลวิชาชีพอื่นที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต้องงานให้คุณค่า แก่งานที่ปฏิบัติ

2.7 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่งงานที่ทำตลอดถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in personal life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน จากทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก หากความต้องการทางด้านปัจจัยจำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) แม้การตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลดลงเท่านั้น แต่ก็ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในเวลาเดียวกัน หากความต้องการด้านความจูงใจ (Motivator) มีความลดความต้องการลง ซึ่งอาจจะหมายถึง สภาพความเป็นอยู่ทั้งที่ปฏิบัติงานหรือที่บ้านเองก็มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้วยทั้งสิ้น

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 92) กล่าวว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. การทำงานที่เปิดโอกาสให้เขาได้รับผิดชอบเฉพาะส่วนงานของเขาและเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับเดียวกันกับความสามารถของเขาเอง งานซึ่งความยากง่ายพอดีไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสามารถสร้างผลงานของเขาเองได้ และทำให้เขามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพื่อจะได้พิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาเอง

Adams (1965) กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตน กับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่า รางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบโดยอาจทำให้บุคคลที่มีความทุ่มเทให้กับการทำงานของตนเองที่มีต่อองค์กรลดน้อยลงหรืออาจจะเป็นการตัดสินใจลาออกจากองค์กรก็เป็นได้ซึ่งการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ นั้นขอเสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน โดยลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาคภาคนั้น คือ

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}$$

ความรู้สึกถึงความไม่ได้รับความเสมอภาค (Felt negative inequity) จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมไม่เท่ากับบุคคลอื่นหรือเขารู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก (Felt positive inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น ความไม่เสมอภาคจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกัน ซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. เปลี่ยนแรงทำงานที่มีความพยายามที่ไต่ลงไปเช่น การลดความพยายามในการทำงาน การทำงานมาสาย การขาดงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากการรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมทั้งสิ้น
2. ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับเช่นขอขึ้นเงินเดือนหรือขอเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับผลกระทบกับความรู้สึกไม่เสมอภาค ไม่ยุติธรรม
3. กรณีที่เป็นสัมเลิการเปรียบเทียบโดยลาออกจากงาน ซึ่งกรณีนี้คือรุนแรงที่สุด
4. เปลี่ยนเป็นจุดเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่น ซึ่งขั้นตอน

ในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค (Steps for managing the equity process) ดังนี้

4.1 การยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (Equity comparisons) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงานซึ่งนอกจากหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้วนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำใจยอมรับกับความเสมอภาคในที่ทำงาน

4.2 คาดว่าความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequities) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการให้รางวัลต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งความรู้สึกของเราคือความไม่สมควรได้รับซึ่งรางวัลนั้น ๆ

4.3 การสื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัลกับผู้ที่ได้รับรางวัล

4.1 สื่อสารถึงการประเมินผลการทำงานซึ่งมีเกณฑ์การให้รางวัล

4.5 สื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ารางวัลนั้นเหมาะสมและสมควรหรือไม่

การเปรียบเทียบความเสมอภาคกับการจัดสรรรางวัลมีผลกระทบต่อผู้ถูกใจอย่างมาก ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้ถูกใจเกิดการรับรู้ว่ารางวัลนั้น ๆ ถูกพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงโดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีแนวความคิดการจัดการกับการเปรียบเทียบความเสมอภาค ทั้ง 5 ประการ ดังกล่าวข้างต้น จากการวิจัยพบว่า

1. ถ้าบุคคลนั้นรู้สึกได้ว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกันหรือไม่มีความยุติธรรมกับเขาแล้วเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น เขาจะไม่พอใจและความไม่พอใจนั้นจะส่งผลต่องานทันทีนั่นคือการลดปริมาณหรือคุณภาพของงานลงอย่างเห็นได้ชัดเจน

2. ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกันกับผู้ที่ได้รับรางวัลการเปรียบเทียบของเขา จะเกิดขึ้นทันที เขาจะทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมอีก เพราะอาจไม่เห็นถึงความจำเป็นในการทุ่มเทในการทำงานอีกต่อไป

3. ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่ไม่คิดว่าเสมอภาค เขาจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มากขึ้น ดังนั้นจึงอาจจะลดรางวัลลง

ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลทั่วไปจะมีความคาดคะเนผลประโยชน์ของตนที่จะได้รับ หรือคาดหวังรางวัลที่ได้รับเกินจากความเป็นจริงเสมอ ทำให้พนักงานอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาค ในบางครั้ง อย่างไรก็ตามความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคนี้จะมีผลต่อปฏิกริยาบางประการ ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่ยุติธรรมต่อตัวพนักงานเองเมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่นที่ได้รับ

Vroom (1964) ได้เสนอ รูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งบางครั้งการทำงานที่มากขึ้นก็ไม่ได้หมายความว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารจะเห็นความสามารถและให้ความสำคัญกับตัวพนักงานเอง ซึ่งหากเป็นผลดีก็จะได้รับคำชม แต่กลับกันหากลงมือทำไปแล้วเกิดความคาดหวังว่าจะต้องได้ดี กลับไม่ได้ดีอย่างที่หวังผลเสียก็จะกลับมาเป็นแทนตัว โดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลัก อีกทั้งการให้รางวัลตอบแทนมักเน้นในเรื่องพฤติกรรมของพนักงานที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ส่วนผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงานอีกครั้ง

Vroom (1970) ยังคงได้เสนอ รูปแบบของความคาดหวังในการทำงานไว้ชื่อว่า VIE Theory ซึ่งก็ได้รับความนิยมอย่างมาก ซึ่งสามารถอธิบายกระบวนการจูงใจของคนในการทำงานได้อย่างชัดเจนและเห็นภาพอย่างเข้าใจ

$V = \text{Valance}$ หมายถึง คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น คือ ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมาย

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่งคือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ซึ่งมันคือการเชื่อมโยงกับรางวัลที่ได้กับผลงานที่ทำ

$E = \text{Expectancy}$ หมายถึง ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามของพนักงานความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่างแล้วตามหลักทฤษฎีความคาดหวังนั้นอาจมีความแย้งได้ว่า ผู้บริหารจะต้องใช้

ความพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงานของพนักงานเหล่านั้นเพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน โดยสร้างความคาดหวังให้พนักงานโดยมีแรงดึงดูดให้เกิดขึ้นกับพนักงานซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถโดยการสนับสนุนพวกเขา ทั้งด้านการฝึกอบรมและพัฒนาและการระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนให้กับพนักงาน ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผล การปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคล สามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดความเชื่อมโยงกันระหว่าง ผลงานกับความพยายามซึ่งผลงานกับความพยายามนี้เป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารที่ดี ควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันและผู้บริหารจำเป็นต้องพยายามปรับ การให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน เพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของรางวัลที่ได้รับว่าเหมาะสมกับผลลัพธ์แห่งความพยายามของเขา โดยการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงานหรืออีกนัยหนึ่งคือ รางวัล ที่นอกเหนือจากการความคาดหวัง เช่น การเพิ่มค่าตอบแทนให้โดยที่ไม่ได้อยู่ในข้อตกลงตลอดถึง อาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้โดยที่ไม่ได้บอกกล่าวแจ้งล่วงหน้าเพราะถือว่าเป็นรางวัลของ ความทุ่มเท หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ก็เป็นได้เช่นกัน (Schermerhorn, 2003, p. 118)

2. รางวัลภายใน เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานซึ่งเป็นรางวัลที่ผู้รับรู้สึกรับรู้ได้ เช่น การได้รับคำชม การได้รับการยกย่อง โดยอาจจะมองค้ประกอบหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความท้าทายหรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าซึ่งบุคคลที่ได้รับผลโดยตรง จากผลลัพธ์ของการทำงาน เช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ท้าทายแนวทาง ในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

- 2.1 การระบุถึงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจให้ชัดเจน
- 2.2 การเก็บรักษาไว้ด้วยการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรง

เชิงบวก

2.3 การคิดเสมอว่าการให้รางวัลแต่ละบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีความแตกต่างของรางวัล เพื่อให้สอดคล้องและมีความเหมาะสมของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

2.4 การทำให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่เขาเหล่านั้นต้องการ โดยกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

2.5 การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทั่วทั้งที่เมื่อเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำที่พึงพอใจ

2.6 การจัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

ของพนักงาน

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาจึงพอสรุปได้ว่า หากองค์กรใดองค์กรหนึ่งต้องการประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ได้ตั้งไว้แล้วนั้นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีและชัดเจน ใต้อองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เพราะพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามแต่ที่จะเกิดจากบุคลากรในองค์กรนั้น ล้วนเกิดขึ้นมาจากแรงจูงใจทั้งสิ้น ดังนั้นจึงไม่สามารถกล่าวได้เลยว่า แรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีส่วนผลักดันและไม่มีส่วนสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

เทคนิคในการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในองค์กรธุรกิจนั้น หัวหน้าหรือนายจ้างควรใช้เทคนิคที่จะจูงใจให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เทคนิคในการจูงใจให้คนทำงาน ดังนี้ (บุญม่น ธนาศุภวัฒน์ อ้างถึงใน อารี เพชรผุด, 2530, หน้า 27 - 28)

1. การชี้แจงหรือบอกเป้าหมายขององค์กร (Goal setting) การที่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรได้รู้เป้าหมายขององค์กรที่แน่นอนนั้นย่อมเป็นการทำให้เขาทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างไรก็ตามเป้าหมายนั้นควรจะเป็นเป้าหมายที่คนงานยอมรับด้วย ไม่ใช่เป้าหมายของเฉพาะกลุ่มผู้บริหารฝ่ายเดียวเท่านั้น
2. การตระหนักและการยอมรับ (Recognitive and approval) เมื่อบุคคลใดมีความสามารถ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะต้องยอมรับและแสดงให้คนอื่นได้รับรู้ด้วยการยอมรับอาจทำได้หลาย ๆ วิธี เช่น การให้เข็มเกียรติยศ การให้รางวัล เป็นต้น
3. การให้โอกาสและให้ความปลอดภัย (Opportunity and Security) คนงานต้องการความปลอดภัยจากการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดนโยบายว่าเมื่อองค์กรจะต้องเจริญเติบโตก้าวหน้า พนักงานจะต้องมีโอกาสได้รับการพิจารณาความดีความชอบ มีโอกาสที่จะก้าวหน้าด้วย
4. การให้พนักงานมีความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามหาวิธีการให้พนักงานได้ประเมินตัวเองแล้วทำให้เขารู้สึกว่าเขาทำสำเร็จซึ่งอาจใช้วิธีทำให้เขาทำงานหรือวิธีวางแผนการทำงานให้รอบคอบและพยายามสร้างภาพและมาตรฐานของผลผลิตไว้
5. การพยายามปรับปรุงงาน (Job enrichment) การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นนั้นอาจปรับปรุงความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้คนงานหรือบุคคลที่ทำงานในระดับต่าง ๆ รับผิดชอบหน้าที่

ของเขาและคุณภาพของผลผลิต หรือบางครั้งงานบางอย่างที่ทำให้คนหลายคนทำก็อาจเปลี่ยนแปลงให้คนจำนวนน้อยได้ลงทำซึ่งช่วยให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น

6. การสร้างแรงจูงใจโดยการใช้เงิน (Financial incentives) เป็นการให้เงินเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานนอกเหนือจากค่าแรงงานที่เขาได้รับตามปกติแล้ว เช่น จ่ายโบนัส การแบ่งสรรผลประโยชน์หรือกำไรที่บริษัทได้รับ เป็นต้น

7. การกระตุ้นให้ทำงานเป็นทีม (Team approach) เป็นการให้คนงานได้ทำงานเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความสนใจใกล้เคียงกันหรือกลุ่มเพื่อน กลุ่มดังกล่าวจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรและเห็นอกเห็นใจกันพร้อมที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

8. การให้ความยุติธรรม (Justice) องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งควรให้ความยุติธรรมแก่คนงานทุกคนในองค์กรการให้รางวัลผลตอบแทนจากผลงานถือว่าเป็นการยุติธรรมและสำคัญที่สุด

9. การกระตุ้นให้พนักงานมีอิสระและมีความรับผิดชอบในการทำงาน (Freedom and responsibility) การเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานจะช่วยทำให้คนงานทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกันก็จะต้องให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่คนงานด้วย เทคนิคในการจูงใจให้คนทำงานดังกล่าวแล้วเชื่อว่าจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งแล้วได้ผลทันทีแต่จะต้องใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ เช่น ให้คนงานมีความรับผิดชอบและมีอิสระในการทำงาน ขณะเดียวกันก็อาจพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ หรือมีรางวัลการแบ่งสรรผลประโยชน์ให้ เป็นต้น

จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบว่า เทคนิคในการจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องรับรู้ถึงสิ่งที่กำลังทำอยู่และรับรู้ว่าจะทำอะไรเพื่ออะไร โดยยอมรับในการรับคำสั่งและยินดีที่จะร่วมปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อยกเว้นพร้อมทั้งมีแรงสนับสนุนทั้งทางด้านภายในและภายนอกเป็นตัวกระตุ้น นั่นคือเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานล้วนแต่มีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจำแนกกลยุทธ์การจูงใจบุคลากรเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน (ชูชัย สมितिไกร, 2554, หน้า 286)

1. กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน คือ การมอบรางวัลตอบแทนที่ดีตามเหตุและผลนั้น มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจรวมของบุคลากรเป็นอย่างมากและควรจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ ยกตัวอย่าง เช่น รางวัลตอบแทนที่ดีจะต้องมีคุณค่า มีความน่าสนใจและดึงดูดใจ และมีความสำคัญสำหรับผู้ได้รับ

1.2 ความเป็นธรรม (equitable) บุคคลที่ได้รับรางวัลตอบแทนควรรู้สึกว่าการที่เขาได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งที่เขาได้ลงทุนลงแรงกระทำให้แก่องค์กร

1.3 ความเป็นไปได้ (attainable) รางวัลที่ดีควรเป็นสิ่งที่บุคคลรู้สึกว่าคุณมีความสามารถที่จะทำได้หากมีพยายามอย่างเต็มที่

1.4 มีความยืดหยุ่น (flexible) รางวัลตอบแทนที่ดีควรจะมีมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน การจูงใจบุคลากรอาจกระทำได้ด้วยการจัดรูปแบบลักษณะการทำงานให้เหมาะสมและมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร โดยอำนาจกลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน เช่น การจัดการเวลาการทำงานใหม่โดยปกติแล้วคนส่วนใหญ่จะทำงานประมาณ 8 ชั่วโมงต่อวัน สัปดาห์ละ 5 วัน โดยเริ่มทำงานเช้า และเลิกในตอนเย็นตามที่กำหนดไว้อย่างตายตัว การจัดการเวลาทำงานใหม่ (Alternative work schedules) เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคปัจจุบันซึ่งการจราจรของกรุงเทพฯ อยู่ในสภาพที่เลวร้ายที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ผู้คนต้องใช้เวลาเดินทางไปและกลับจากที่ทำงานอย่างน้อย 3 - 4 ชั่วโมงต่อวัน สภาพการณ์เช่นนี้ทำให้บุคลากรหลายคนต้องลาออกจากงานเดิมและหางานใหม่ทำ เพียงเพราะว่าไม่อาจทนกับการเดินทางอันยาวนานในแต่ละวันได้บางบริษัทก็ได้กำหนดเกณฑ์การรับบุคลากรใหม่ไว้ว่า จะต้องมีย้ายพักอาศัยห่างจากสถานที่ทำงานไม่เกินกี่กิโลเมตร เพื่อป้องกันมิให้บุคลากรมาทำงานสายหรือลาออกจากงานในเวลาอันสั้น

สำหรับการจัดการเวลาการทำงานใหม่นั้น สามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การเพิ่มเวลาการทำงานต่อวันให้มากขึ้นและลดจำนวนวันต่อสัปดาห์ให้น้อยลง (A compressed workweek) รูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน วันละ 10 ชั่วโมง รูปแบบนี้จะทำให้บุคลากรมีวันหยุดมากขึ้นใน 1 สัปดาห์ และทำให้พวกเขาสามารถเดินทางไปและกลับจากการทำงานในช่วงเวลาที่มีชั่วโมงเร่งด่วนจากการวิจัยพบว่าแม้ว่า บุคลากรจะบ่นเกี่ยวกับความเหนื่อยล้าซึ่งเกิดขึ้นในชั่วโมงท้าย ๆ ของการทำงานบ้างแต่โดยส่วนใหญ่ก็รู้สึกชอบรูปแบบการทำงานเช่นนี้ หลังจากทีกระทำมาแล้วเป็นเวลา 6 เดือน ปรากฏว่าร้อยละ 78 ของกลุ่มตัวอย่างต่อคำถามต้องการให้คงอยู่ต่อไป นอกจากนี้ยังยกตัวอย่างอีกว่ารูปแบบของการทำงานเช่นนี้สามารถสร้างความกระตือรือร้น สร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร อีกทั้งการเพิ่มผลผลิตส่งผลดี

ต่อการลดต้นทุนการผลิต ลดการทำงานล่วงเวลา และลดอัตราการลาออกของพนักงานจากงาน และการขาดงานอีกด้วย

3. ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flextime) รูปแบบนี้จะอนุญาตให้พนักงานเป็นผู้กำหนดตารางเวลาการทำงานเองว่าจะเข้ามาทำงานและเลิกงานเมื่อไร แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรแต่ละคนจะต้องอยู่ในที่ทำงานในระหว่างเวลาทำงานกลาง (A common core time period) วันทำงานแต่ละวันจะประกอบด้วยเวลาทำงานกลางซึ่งโดยปกติจะเป็นเวลา 6 ชั่วโมง ส่วนเวลา ก่อนและหลังของเวลาทำงานกลางวันจะเป็นเวลาที่แต่ละคนสามารถจะเลือกได้ว่าจะมาทำงาน และจะกลับบ้านเมื่อไร ตัวอย่างเช่น เวลาทำงานกลางอาจจะเริ่มตั้งแต่เวลา 09.00 น. ถึง 15.00 น. เพราะฉะนั้น พนักงาน ก. อาจจะเลือกมาทำงานระหว่าง 07.00 น. ถึง 15.00 น. ส่วนพนักงาน ข. อาจเลือกมาทำงานระหว่าง 08.00 น. ถึง 16.00 น.

ผลดีของการใช้ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นมีมากมาย นับตั้งแต่การลดอัตราการขาดงาน ลดการทำงานล่วงเวลา เพิ่มผลผลิตลดปัญหาการจราจรบริเวณสถานที่ทำงาน และลดความรู้สึกไม่เป็นมิตรที่มีต่อฝ่ายบริหาร (Glueck, 1979)

3.1 การออกแบบลักษณะงานใหม่ลักษณะงานสามารถมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ และความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรได้งานบางประเภทที่มีลักษณะการทำงานซ้ำซาก เช่น การปิดฉากหรือการขันน็อต อันเป็นลักษณะการทำงานตามสายงาน (Assembly line) ในโรงงานอุตสาหกรรมอาจจะสร้างความเบื่อหน่ายให้กับบุคลากรบางคนได้ นอกจากนี้ การออกแบบลักษณะงานใหม่ (Job redesign) เป็นการช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นให้กับพนักงาน ที่ทำงานมานาน สร้างความแปลกใหม่ให้กับพนักงาน ซึ่งในที่นี้นั้นสามารถกระทำได้ใน 2 รูปแบบ คือ การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) หรืออาจจะเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) ก็เป็นไปได้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2 การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) คือ การเพิ่มงานทั้งปริมาณ และความรับผิดชอบให้มากขึ้นหรืออาจจะเป็นการเพิ่มจำนวนและประเภทของงาน หรือกล่าวได้ว่าเป็นการขยายหรือเพิ่มงานตามแนวนอน (Horizontal expansion) ตัวอย่างเช่น เดิมพนักงานทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ก็เปลี่ยนให้ส่งเอกสาร 2 ชั่วโมง ตอบเอกสารลูกค้า 4 ชั่วโมง และอีก 2 ชั่วโมง จัดเตรียมเอกสารในวันถัดไป ในประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม การขยายขอบเขตงาน อาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นก็ได้หากพนักงานรู้สึกว่างานที่เพิ่มขึ้นนั้นมิได้มีความสนใจ หรือยังทำให้เขาต้องมีภาระงานที่น่าเบื่อหน่ายเพิ่มมากขึ้นอีก ดังนั้น จึงควรทำการวิเคราะห์ หรือคาดการณ์ล่วงหน้าเสียก่อนว่าจำนวนและประเภทของงานที่จะเพิ่มให้แก่พนักงานนั้น เป็นที่ต้องการหรือมีความน่าสนใจสำหรับพนักงานหรือไม่

3.3 การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) หมายถึง การเพิ่มระดับความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนให้มีอำนาจตั้งแต่การวางแผนงาน การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลงานของตนเอง อาจมีจุดประสงค์หลายอย่างแต่ที่สำคัญ คือ การจัดลักษณะงานเพื่อให้พนักงาน ได้มีความรับผิดชอบในงานที่ทำมากขึ้นตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น อีกทั้งนอกจากนั้นยังมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้บุคลากรสามารถประเมินและนำไปปรับปรุงการทำงานของตนเอง ซึ่งการเพิ่มความรับผิดชอบในงานจึงเป็นการขยายหรือเพิ่มงานตามแนวดิ่ง อันจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกตื่นเต้นและท้าทาย มีความยอมรับนับถือตนเอง และมีความเติบโตก้าวหน้าและมีความรับผิดชอบ การเพิ่มความรับผิดชอบในงานสามารถกระทำได้โดย การรวมงาน (Combine tasks) สร้างกลุ่มการทำงานที่เหมาะสม (Create natural work units) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Establish client relationship) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบ (Expand jobs vertically) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Open feedback channels) ตัวอย่างหนึ่งซึ่งประสบความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

จากข้างต้นที่กล่าวมานั้น ทฤษฎีที่มีอยู่หลายทฤษฎีหากนำมาใช้โดยตรงกับการทำงานด้านงานโรงแรมนั้นจำเป็นต้องนำมาปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับงานด้านการบริการเป็นอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกันนั้น ได้ยกตัวอย่างไว้ เช่น การประยุกต์ให้เข้ากับแรงจูงใจ โดยการสร้างแรงบัลดาลใจ การจัดการทำงานให้สอดคล้องกับชีวิตประจำวัน การออกแบบการจัดการเรื่องการทำงาน การกระจายการทำงานให้มีความหลากหลายและท้าทายมากยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้อาจเป็นเพียงสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ล้วนแล้วคือการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ทั้งสิ้น

ธุรกิจโรงแรม

โรงแรมเป็นคำภาษาไทย ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Hotel แต่รากศัพท์ที่แท้จริงแล้ว Hotel เป็นคำที่มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่ง หมายถึง คฤหาสน์ของเศรษฐี คฤหาสน์ที่มีลักษณะเป็นเหมือนบ้านหลังใหญ่ มีห้องนอนจำนวนมาก รวมถึงห้องรับแขก ห้องอาหาร ห้องนั่งเล่น ใหญ่โตรวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมต่อมาคฤหาสน์หลังนี้ก็เปิดให้คนเช่าพักได้จึงเป็นจุดเริ่มต้น ของ โรงแรมส่วนหนึ่งโดยความหมายของ โรงแรมตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 กล่าวว่า โรงแรม หมายถึง “บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว” (พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3) จะต้องประกอบด้วย การจัดบริการอาหาร และเครื่องค้ำแก่ผู้เข้าพักตามความต้องการ

ขจิต กอบเดช (2542, หน้า 3) ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 ให้ความหมายของโรงแรมไว้ ดังนี้บรรดาสถานที่ที่ภูษณที่จัดตั้งขึ้น เพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว ด้วยดังในมาตรา 25 กำหนดไว้ว่า เถหาสถานใดใช้บ้านพักดังกล่าวคือใช้เฉพาะเป็นที่รับบุคคลที่ประสงค์ จะเข้าพักอาศัยอยู่ ซึ่งระยะเวลาอย่างน้อยหนึ่งคืน โดยผู้มีสิทธิ์ให้ใช้มิได้ขายอาหารหรือเครื่องดื่มใด ๆ แก่ผู้พัก เป็นปกติธุระหรือแก่ประชาชนไม่ถือว่าเป็นโรงแรมตามความหมาย

ธุรกิจโรงแรมในพญา

ธุรกิจท่องเที่ยวโดยการให้บริการด้านห้องพักและร้านอาหารยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องแม้การเติบโตด้านอื่น ๆ ที่มีทั้งขึ้นและลงซึ่งต่างจากสาขาการให้บริการห้องพักและร้านอาหารที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและยังคงเป็นตัวเลขที่เติบโตได้สูงสุดหากเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ โดยสรุปรวมตัวเลขตลอดทั้งปี พ.ศ. 2562 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ซึ่งได้แถลงข่าวสรุปตัวเลขของปี พ.ศ. 2562 ไว้ ณ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมาว่า ธุรกิจท่องเที่ยวที่ให้บริการด้านห้องพักและร้านอาหารเติบโตเพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.30 ซึ่งเป็นตัวเลขที่เติบโตสูงสุดในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริโภคเอกชน ด้านการอุปโภคของรัฐบาล ด้านประมาณส่งออก ด้านการลงทุน ด้านภาคเกษตร ด้านสาขาอุตสาหกรรม ด้านสาขาก่อสร้าง ด้านสาขาการค้า และด้านสาขาขนส่ง มีเพียงด้านสาขาที่พักและบริหารด้านอาหารที่เติบโตเป็นอันดับหนึ่ง จากตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจด้านการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวทั้งที่พักโรงแรมและร้านอาหารยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องแม้ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ดังนั้นธุรกิจการบริหารห้องพักโรงแรมร้านอาหารทั้งหมดในประเทศไทยย่อมมีการแข่งขันมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนและตอบสนองกับอุปสงค์ของตลาด

“พญา” เป็นเมืองท่องเที่ยวสำคัญของประเทศไทยเมืองหนึ่งที่ได้จัดได้ว่าเป็นเขตปกครองพิเศษเช่นเดียวกับกรุงเทพมหานคร สาเหตุหลัก ๆ ของความมีสิทธิพิเศษ คือ เป็นเมืองท่องเที่ยวที่เป็นที่ต้องการของชาวต่างชาติดังเช่นผลสำรวจของ Master Card เมืองพญาได้รับความนิยมนว่าเป็นเมืองที่น่าท่องเที่ยวที่สุดในโลก อันดับที่ 18 (กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา, 2561) ด้วยเหตุนี้การเจริญเติบโตของเมืองจึงเติบโตอย่างรวดเร็วและทำให้จำเป็นต้องมีหลายธุรกิจที่ต้องเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในพญา ธุรกิจให้บริการแก่นักท่องเที่ยวอีกธุรกิจหนึ่งที่เติบโตไปพร้อมกับการเติบโตของเมือง คือ ธุรกิจให้บริการห้องพักแก่นักท่องเที่ยว นั่นคือ ธุรกิจโรงแรม ในเขตเมืองพญาไม่มีจำนวนตัวเลขที่แน่ชัดว่าจำนวนโรงแรมทั้งหมดมีเท่าใดเนื่องจากหลายที่ยังไม่ได้ลงทะเบียนถูกกฎหมายแต่หาก

จะยึดจากแหล่งข้อมูลทางด้านโรงแรมแล้วเว็บไซต์ทริปแอดไวท์เซอร์มีการรวบรวมโรงแรมไว้จำนวน 2,095 โรงแรม (www.Tripadvisor.com) ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนโรงแรมที่มีปริมาณเยอะมาก โดยโรงแรมทั้งหมดจะแบ่งตามมาตรฐานของมูลนิธิโรงแรมไทย คือ ตั้งแต่ 2 - 5 ดาว

ตลอดหลายปีที่ผ่านมาการแข่งขันด้านการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวของพัทยาไม่ได้มีเพียงการให้บริการด้านห้องพักในโรงแรมเพียงอย่างเดียว โรงแรมที่ให้บริการหลายแห่งในเมืองพัทยาได้สรรหามุมมองใหม่ ๆ ในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวที่โรงแรมจะสามารถทำได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้ที่หลากหลายช่องทางให้มากขึ้น เช่น การบริการจัดประชุมสัมมนา บริการจัดงานเลี้ยง บริการให้เช่าสถานที่ในการจัดกิจกรรมของบริษัท ทั้งการเปิดตลาดภายในประเทศสนับสนุนให้คนไทยใช้บริการที่มีอยู่ในโรงแรมให้มากขึ้นซึ่งต่างจากสมัยก่อนที่โรงแรมมีไว้ให้บริการเพียงแค่ห้องพักและอาหารเท่านั้น ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องมีที่ต้องสรรหากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะให้ได้มาซึ่งลูกค้า ดังนั้นการแข่งขันจึงเข้มข้นและจำเป็นต้องมีทีมงานที่ดีและพร้อมที่สุดเพื่อที่หากการได้มาซึ่งลูกค้าแล้วจำเป็นต้องมีที่รองรับความต้องการของลูกค้าเหล่านั้นให้ได้ตรงตามต้องการให้มากที่สุด เมื่อการแข่งขันด้านการสรรหาช่องทางและการหาลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมดแล้วโรงแรมต่างๆ จึงสรรหากรรมวิธีและกลยุทธ์ให้โรงแรมของตัวเองแตกต่างจากที่อื่น ๆ โดยกลับมามุ่งเน้นที่การบริการจากที่ไม่เคยทำก็ต้องทำ จากที่ไม่เคยมีก็ต้องมี เช่น เข้าพักเวลาใดก็คืนห้องพักเวลานั้น อาหารเช้าเปิดให้บริการได้ตลอดทั้งวัน ห้องพักรวมอาหารและเครื่องดื่มตลอดการเข้าพัก ตลอดถึงการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับโรงแรมตัวเองต่าง ๆ อีกหลายวิธี ทั้งหมดนี้เพียงเพื่อให้โรงแรมตัวเองแตกต่างและให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า

ธุรกิจโรงแรมจึงมีการเติบโตที่สูงขึ้นตามความต้องการของนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาใช้บริการในเมืองพัทยาสอดคล้องกับการให้ข้อมูลด้านความเจริญเติบโตของเมืองพัทยา จากการให้ข้อมูลของนายกเมืองพัทยาที่ได้ให้ไว้ ณ วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2562 ที่ผ่านมา ว่าด้วยการร่วมมือกับภาครัฐ ซึ่งเมืองพัทยาร่วมเดินหน้าพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ (EEC) โดยพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะรองรับการเดินทางในเมืองพัทยา ให้ครอบคลุมที่พักอาศัยและแหล่งกิจกรรมต่าง ๆ ในพื้นที่

ปัจจุบันเมืองพัทยามีจำนวนประชากร และนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นและมีแนวโน้มว่าจะเติบโตมากยิ่งขึ้น ทำให้จะต้องดำเนินการพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะที่มีคุณภาพสูง เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเมือง และเป็นการป้องกันปัญหาการจราจรในตัวเมืองพัทยาได้ในอนาคต ภายใต้กรอบนโยบายของการพัฒนาการขนส่งระบบราง เพื่อกระจายความเจริญไปสู่ส่วนภูมิภาคที่ส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวและการพัฒนาอุตสาหกรรมและการลดความต้องการการใช้

ยานพาหนะส่วนบุคคล จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะที่มีประสิทธิภาพในพื้นที่ เพื่อตอบสนองต่อปริมาณความต้องการ การเดินทางของประชากรและนักท่องเที่ยวในเมืองพัทยา EEC (เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก) เมื่อได้รับการสนับสนุนและเล็งเห็นความสำคัญของการท่องเที่ยวเมืองพัทยาแล้วการแข่งขันด้านธุรกิจ โรงแรมก็มีความเข้มข้นขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

ดังนั้นธุรกิจโรงแรมด้านการให้บริการห้องพักและการให้บริการจึงเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อรายได้ของประเทศไทยเป็นอย่างมากและสิ่งที่ขับเคลื่อนให้ธุรกิจโรงแรมเติบโตและมั่นคงได้ คือ พนักงานโรงแรม จึงไม่เป็นที่แปลกใจหากทุกโรงแรมนอกจากจะพัฒนาและแข่งขันด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรมแล้วการพัฒนาและแข่งขันด้านศักยภาพของพนักงานหรือบุคลากรในโรงแรมก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าด้านอื่น ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุตสาหกรรมโรงแรมมีการแข่งขันอย่างรุนแรงอันเนื่องมาจากโรงแรมที่เพิ่มมากขึ้น อุตสาหกรรมโรงแรมจึงจำเป็นต้องสร้างความประทับใจในการบริการให้กับผู้เข้าพัก ทั้งการบอกต่อ การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของโรงแรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะขาด “พนักงาน” ในโรงแรมไม่ได้ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในโรงแรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพื่อที่จะนำไปสู่กระบวนการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อลดอัตราเข้า-ออกของพนักงาน ตลอดจนการลดต้นทุนและเพิ่มกำไรให้กับโรงแรม ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับ 4 ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจตามแบบ ERGW ซึ่งประกอบด้วย 1) ความต้องการที่จะดำรงอยู่ 2) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 3) ความเจริญก้าวหน้า และ 4) งาน (ชุดิภาส แก้วเพชร และ สิญาธร นาคพิน. 2562)

ยศนันท์ อ่อนสันต (2560) ได้ศึกษา ความพึงพอใจและแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล พบว่า พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพและปริมณฑล มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งความพึงพอใจและแรงจูงใจสูงสุด คือ สถานที่ตั้งขององค์กร มีความสะดวกในการเดินทางปฏิบัติงาน การมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเลือกปฏิบัติงานในองค์กร และการที่องค์กรมีเป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ อันได้แก่ อายุส่งผลต่อปัจจัยจูงใจ ระยะเวลาการทำงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมและรายได้ทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน รายได้ต่อเดือนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่มีผลต่อ

ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน นอกจากนี้แนวทางในการเสริมสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล จากผลการศึกษาพบว่า พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาถึงความพึงพอใจและแรงจูงใจที่น้อยที่สุดในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ องค์กรมีสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล โบนัสประจำปี และเงินชดเชยเมื่อเกษียณอายุการทำงานและการได้รับการยกย่อง ตลอดจนการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

วิวัฒน์ แสงเพชร (2560) ได้อธิบายไว้ว่า “แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” จะเห็นได้ว่าความสำคัญของแรงจูงใจนั้นมีผลต่อการดำเนินธุรกิจด้านงานบริการในงานของโรงแรมเป็นอันมาก ด้วยงานบริการนั้นจำเป็นต้องบริการจากภายในสู่ภายนอก ซึ่งคำว่าบริการจากภายในสู่ภายนอกนั้นก็ไม่สามารถจับต้องได้และแรงจูงใจก็เป็นส่วนในการผลักดันให้ทำงานและผลของงานออกมาได้ดี

นนทช ปรอมไชสง (2552) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม แกรนด์ไฮแอท เอราวัณกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมหากเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้าน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ตามลำดับ

นุชนลิน ลิมาพร (2558) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่า ผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม มีระดับความคิดเห็นต่อระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงได้ดังนี้ ชื่อเสียงขององค์กร ความสำเร็จของงาน ความมั่นคงขององค์กร และในส่วนของความคิดเห็นของระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงได้ดังนี้ ภาพลักษณ์ขององค์กร/ โรงแรม การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร แผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ควรมีการจัดการประชุมพนักงานในแผนกต้อนรับ เพื่อรับทราบปัญหาในการทำงาน และความต้องการของพนักงาน สร้างความเข้าใจ และพัฒนารูปแบบความคิดให้เข้าไปในเชิงบวกให้มากขึ้น อันจะส่งผลดีต่อคุณภาพการบริการของโรงแรม อีกทั้งผู้บริหารควรรีให้ความใส่ใจในการบริหารงานเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อให้พนักงาน ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงาน

เกสร ารोजनाนน์ และ ผุสดี พลสารัมย์ (2561) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ บริษัท โปรมาร์ค สแตรททิจีส จำกัด โรงแรมและรีสอร์ทเครือเซ็นทารา และผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านนโยบายบริษัท ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยกย่อง ด้านค่าตอบแทน (ตามลำดับ) โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการทำงานในด้านปริมาณงาน ปัจจัยแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านนโยบายบริษัท ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทน (ตามลำดับ) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านคุณภาพ ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านนโยบายบริษัท ด้านการได้รับการยกย่อง ด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน (ตามลำดับ) มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน กับประสิทธิภาพการทำงานในด้านการขาดงาน

สุนันทา เลहनันท์ (2541, หน้า 8 - 9) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจ บุคคลให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การจัดงานที่ทำทายความสามารถให้ทำ แต่ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า งานลักษณะเดียวกันอาจส่งผลความท่ายไม่เหมือนกันกับพนักงาน ทั้ง 2 คน 2) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผน หากบุคคลถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง 3) การให้เกียรติและการยกย่อง ยังคงเป็นที่ต้องการของพนักงานและหากการให้เกียรติ และการยกย่องนั้นเป็นการปฏิบัติจากความจริงใจ ผลของการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย 4) การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจเพิ่มขึ้นการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจการได้เลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง และการมอบหมายความรับผิดชอบเป็นเครื่องมือในการจูงใจคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ต่อตัวพนักงานความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่ให้งานทำ การสูญเสียตำแหน่ง เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคน ความต้องการในเรื่อง ความมั่นคงปลอดภัยจึง สำคัญต่อตัวพนักงานเป็นอย่างยิ่งแต่ต้องคำนึงด้ว่าความมั่นคงปลอดภัย มากน้อยเท่าใด จึงเป็นตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 6) การให้ความเป็นอิสระในการทำงานเพราะทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเอง โดยเฉพาะกลุ่ม ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจ ในการทำงานลดลง 7) การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว หรือความปรารถนา ที่จะก้าวหน้าในทางด้านอาชีพการทำงานล้วนเป็นเป้าหมายของทุกคนในองค์กร การได้มีโอกาส ที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมการศึกษาดูงาน ตลอดถึงการหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์ จากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ล้วนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น 8) การให้เงินและรางวัล

ที่เกี่ยวกับเงิน แม้ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าความสำคัญของเงินมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน แต่ชี้แนะว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็นแรงจูงใจ 9) การเปิดโอกาสให้แข่งขัน การแข่งขันในองค์กรเป็นแรงจูงใจสำคัญอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหาร ซึ่งต้องการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ธนกฤต วัฒนกุล (2551) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในส่วนจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัว รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย ยังพบว่า ปัจจัยด้านจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้านั้นคงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยอนามัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านนโยบาย และการบริหาร ส่วนด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพงาน และด้านรายได้ตลอดถึงสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

กวี แยมกสิบ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาकाฮาชิ โคราช (1995) จำกัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการทดสอบค่าเอฟที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจัยจูงใจอัน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และปัจจัยค่าจูง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ (1995) จำกัด 2.1) เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูง ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบาย และการบริหาร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.2) เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพสมรสแล้ว พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจ ด้าน ความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะ

ของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.3) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.4) เมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้าน ความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยค้ำจุน ด้านการนิเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวม ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพ การทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.5) เมื่อเปรียบเทียบตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้าน ความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้าน ความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.6) เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.7) เมื่อเปรียบเทียบตามแผนงาน พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล (2550) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นาคาจิมา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับ การนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน การนิเทศงาน และด้านอื่น ๆ ผลจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ ความอดสาหัสความพยายาม ด้านการตัดสินใจ ตลอดถึงความเป็นผู้นำ เป็นต้น และหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า

1) ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศสภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน รายได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง 2) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงาน และการเรียนรู้ ความอดสาหัสความพยายาม การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำอยู่ในระดับดี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่าทั้งโดย ภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์

ฉัฐยา ไพโรสงบ (2550) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยศึกษาจากโรงงานผลิตอาหารว่างแห่งหนึ่ง พบว่า ผลการวิจัยพนักงานมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง ส่วนด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร แต่ด้านการคงอยู่กับองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจูน และความผูกพันต่อองค์กรด้าน บรรทัดฐานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้

Ralph (2002) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา และระดับแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในภายนอกและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครูและประสบการณ์ในการทำงานและจำนวน นักเรียนในโรงเรียน รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ ความเห็นเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจสูง

Robbins (2000) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ทักษะที่หลากหลายลักษณะงาน งานสำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูง ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานที่สำคัญความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจ ภายในสูงในการทำงาน

Murray (1999) ได้ทำการศึกษา ความพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ และ พนักงานฝ่ายอื่น ๆ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา (North Carolina) พบว่า บรรณารักษ์ของห้องสมุดมีความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานที่ทำงานในห้องสมุด มหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา มีความพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า

พรรณทิพย์ กาลธียนันท์ (2543, หน้า 41 - 42) ได้ทำการวิจัย การประยุกต์ใช้ทฤษฎี บัณฑิตใจ - คำจูน กับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหาร และบุคลากรฝ่ายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยในจิจเรีย จากการวิจัยพบว่า บัณฑิตใจ 5 ประการ เป็นตัวบ่งชี้ ที่แสดงให้เห็นชัดว่าเป็นบัณฑิตใจที่ทำให้ผู้บริหาร และอาจารย์มีความพอใจในงาน ในขณะเดียวกัน พบว่า บัณฑิตใจคำจูนเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มนี้มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน นอกจากนั้นบัณฑิตใจและบัณฑิตใจคำจูนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ ยังแตกต่างกับผู้บริหาร แต่ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ในด้านบัณฑิตใจคำจูนซึ่งทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหาร

วราภรณ์ รัตนอาษาไณย (2544) ได้ทำการศึกษา องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน และสภาพการทำงานต่างกันทั้งด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และด้านความสัมพันธ์ กับหัวหน้างานตลอดถึงกับเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05

โสภณ พงศ์สุพัต (2549) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในหน่วยงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคง ในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ

ตามลำดับ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำแนกตามตำแหน่งงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชมพูนุท ศรีพงษ์ (2550) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า กลยุทธ์การจูงใจที่เหมาะสมตามการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยกลยุทธ์การจูงใจด้วย ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน รวมทั้งต้องตอบสนองให้เหมาะสมตามความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

รุ่งฉภา แสงมณี (2552) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดภาค 6 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในเกือบทุกด้าน ในส่วนด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวและเงินเดือนและค่าตอบแทนนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ระดับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ส่วนด้านความสัมพันธ์ที่ดีและการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มี 6 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าสภาพการปฏิบัติงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

กัลยา ยศศาลือ (2553) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลำ คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ ตามลำดับ

ปกรณั ธีรวณิชพันธุ์ (2550) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท แบล็ค แอนด์ วิซซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน บริษัท แบล็ค แอนด์ วิซซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 160 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ในภาพรวม ภายใต้ปัจจัยจูงใจพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับสูงที่สุด และมีแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จ แล การได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูง ภายใต้

ปัจจัยนามัย พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการ ทำงานด้าน โยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา รายได้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ ในระดับสูงที่สุด และมี แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง

วไล ตั้งสวัสดิ์ตระกูล (2541) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของวิศวกรในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ได้ทำการศึกษาถึงสถานภาพส่วนตัวของวิศวกร และ สภาพทั่วไปของวิศวกรรวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือ ที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นสร้างขึ้นตามทฤษฎีของเฮอรัชเบิร์ก ทั้งด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยก้ำจุน ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยก้ำจุน มีระดับมาก คือ ความรับผิดชอบฐานะของอาชีพในสายตาของสังคม และยังพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่มาก สอดคล้องกับผลการศึกษา ระดับการศึกษาสูง เงินเดือนสูง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานและมีความรู้สึกที่ดี ในการปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร

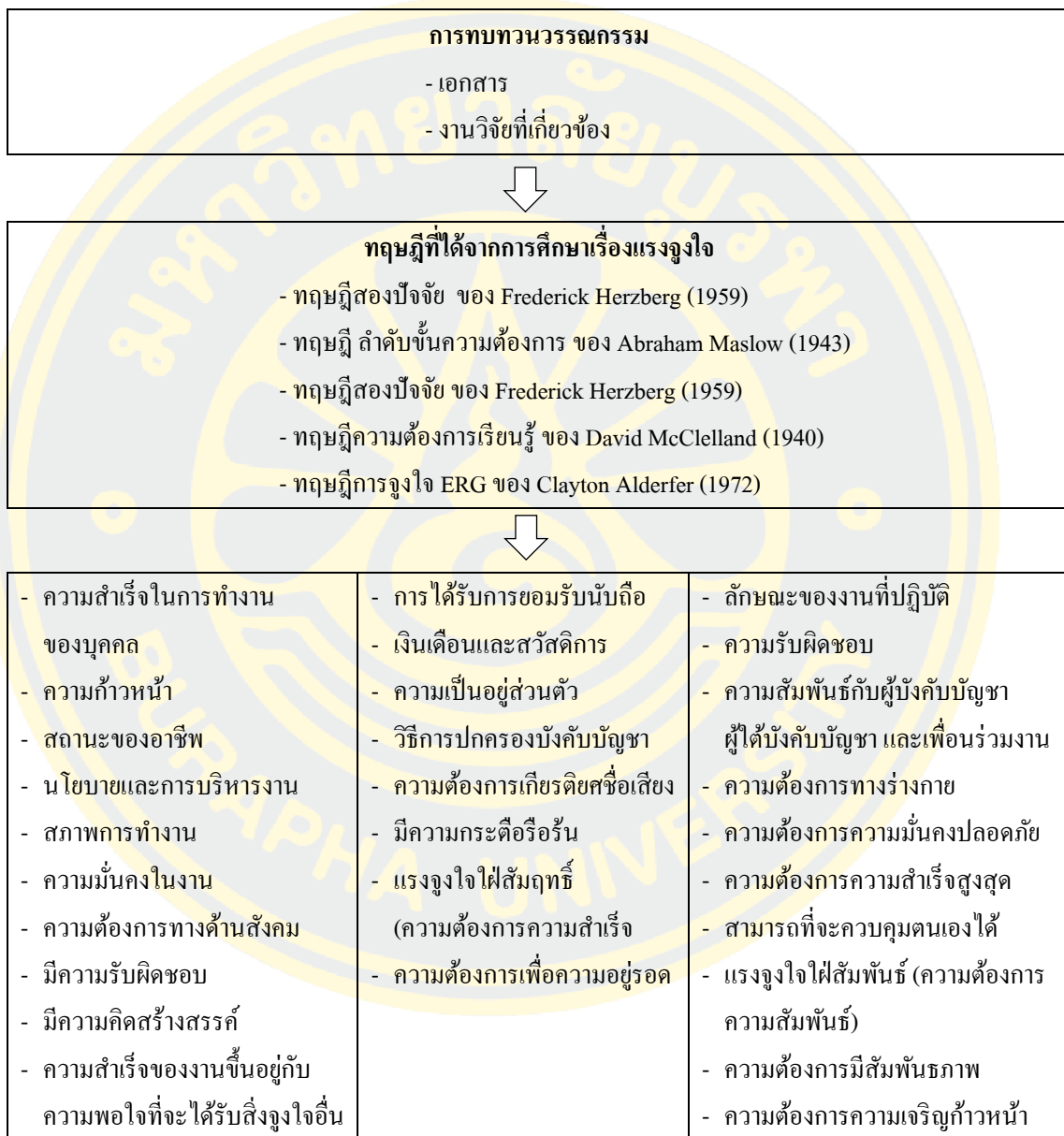
Vlad (2010) ได้ทำการศึกษา ลักษณะของความต้องการเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน พบว่า สิ่งที่พนักงานต้องการในขณะที่ทำงาน คือ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความมีอิสระในการทำงาน สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งข้อสรุปนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

Yang (2011) ได้ทำการศึกษา ลักษณะการทำงานและแรงจูงใจส่วนบุคคล: กรณีศึกษาเชิงลึกภายในองค์กร พบว่า แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานนั้น ได้แก่ เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงสวัสดิการ และระบบการจ่ายโบนัส อีกทั้งนโยบายของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและการมีหัวหน้างานที่ดี อันส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านบวก ทั้งสิ้น

Stringer (2011) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจความพึงพอใจในค่าตอบแทน และ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่า ผลลัพธ์ของการสนับสนุนแรงจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกนั้น แรงจูงใจภายในมีผลทางบวกต่อผลตอบแทน และความพึงพอใจในงาน ส่วนแรงจูงใจภายนอกไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและไม่มีผลต่อ ความพึงพอใจในค่าตอบแทน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และค้นคว้าทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงานในองค์กร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ค้นคว้าได้ เช่น ความหมายของแรงจูงใจ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประเภทของแรงจูงใจ ความสำคัญของแรงจูงใจ ความสำคัญของแรงจูงใจ ต่อการปฏิบัติงาน เทคนิคในการจูงใจในการปฏิบัติงาน การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงาน รวมถึงประวัติของธุรกิจโรงแรมไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุน
ด้านข้อมูลของผู้วิจัยให้มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นดังที่กล่าวมาข้างต้นในบทที่ 2 นี้
ทั้งหมด



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบวิจัย และยุทธศาสตร์การวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) แบบกรณีศึกษา (Case study method) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศ แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ และตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยมากที่สุด การที่ผู้วิจัยเลือกการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาเพราะ “การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่ต้องการค้นหาความจริง ทั้งจากเหตุการณ์สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง ซึ่งมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง เหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมตามความเป็นหัวใจหลักของการวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ อย่างถ่องแท้และองค์ความรู้จากภาพรวมที่มาจากหลากหลายมิติหรือหลายมุมมอง ทั้งทางด้านกายภาพ สังคม และจิตใจ กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพมีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ บางครั้งผู้วิจัยเองในขณะที่ทำการวิจัย อาจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้แตกต่างไปจาก การออกแบบครั้งแรก สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลอาจทำได้หลายครั้ง ตั้งแต่เริ่มเก็บข้อมูล ไปกระทั่งการสิ้นสุดการเก็บข้อมูล นอกจากนี้การวิจัยเชิงคุณภาพต้องมีสติและเข้าใจสภาวะ ความรู้สึกของตัวเองในขณะที่อยู่ในกระบวนการหรือขั้นตอนการให้ได้มาซึ่งข้อมูล รวมทั้ง เข้าใจสภาวะความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูล (แวนดาว พรหมแสน, 2554, หน้า 100)

ผู้วิจัยเลือกยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study method) เหตุผลในการใช้ รูปแบบการวิจัยข้างต้นนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและมีรายละเอียดของข้อมูลอย่างรอบด้าน ในประเด็นที่ต้องการศึกษา Patton (อ้างถึงใน นพปฎล สุทธนนท์, 2549, หน้า 119) ซึ่งการศึกษา กรณีตัวอย่างเฉพาะรายเช่นนี้จะช่วยทำให้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของผู้วิจัยมีน้ำหนักมากขึ้น (ชาย โพธิ์ธิดา, 2547, หน้า 41) ด้วยเหตุนี้การศึกษาการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับ ปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ผู้วิจัยจึงมีความเห็นถึงความเหมาะสมที่จะ ทำการศึกษาโดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของ วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

การวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study research method) เป็นระเบียบวิธีวิจัยวิธีหนึ่งที่ใช้ตอบคำถามที่มุ่งเน้นหาเหตุผลของผลลัพธ์หรือวิธีการ หรือกระบวนการในการก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นจริงทางธุรกิจ (Yin, 2003) การวิจัยเชิงกรณีศึกษานี้บางตำราก็เรียกว่า การวิจัยภาคสนามเนื่องจากนักวิจัยจำเป็นต้องไปศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และสรุปผลของข้อมูลที่ได้รับมา เพื่อให้ได้ผลของข้อมูลที่ต้องการ Jaeger (1997) และ McMillan (2000) ได้กล่าวถึง การวิจัยแบบการศึกษาแบบกรณีศึกษาไว้โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญไว้ว่า การวิจัยคุณภาพที่มีแบบแผนการศึกษาแบบกรณีศึกษา หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลที่เน้นปรากฏการณ์หนึ่ง ๆ (One phenomenon) ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาในเชิงลึกโดยไม่ต้องคำนึงถึง จำนวนของสถานที่หรือจำนวนผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลแต่เน้นความชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กลุ่มต่าง ๆ และสามารถให้ข้อมูลข่าวสารตอบคำถามของการวิจัยได้

ลักษณะของการศึกษาแบบกรณีศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความคิด ทศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นต้น โดยใช้การบรรยายอย่างมีหลักฐานหรือมีทฤษฎีสนับสนุนเป็นการศึกษาโดยเน้นที่ความสนใจของผู้วิจัยมากกว่าเน้นที่ผู้อ่าน โดยผู้วิจัยจะทำความเข้าใจกับกรณีศึกษานั้น ๆ และอธิบายสิ่งที่เข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน และมีหลักฐานสนับสนุน การศึกษาแบบกรณีศึกษาจะไม่สนใจกลุ่มตัวอย่าง และไม่สนใจกลุ่มประชากร แต่จะเจาะจงศึกษากรณีศึกษาที่ผู้วิจัยสนใจโดยตรง เป็นการศึกษาอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เพราะในกรณีศึกษาหนึ่ง ๆ อาจมีประเด็นที่น่าสนใจเพิ่มขึ้นเป็นลูกโซ่ในขณะที่ทำการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งประเด็นทั้งหลายอาจมีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้ศึกษาวิจัยกำลังศึกษาอยู่ก็ได้ ดังนั้น การวิจัยแบบกรณีศึกษาจึงเหมาะสมกับการศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ประกอบการ และเพื่อสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

ระเบียบวิธีวิจัย

การเลือกสถานที่เก็บข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกสถานที่เก็บข้อมูล คือ โรงแรมขนาด 4 ดาว แห่งหนึ่งในเขตเมืองพัทยา โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

1. โรงแรมแห่งนี้เป็นโรงแรมขนาด 4 ดาวเพียงหนึ่งเดียวที่ได้รับการจัดอันดับที่ 4 จากโรงแรมในเมืองพัทยาทั้งหมด 2,483 โรงแรม ของบริษัท Tripadvisor.com ซึ่งลำดับที่ 1, 2

และ 3 นั้น เป็นโรงแรมขนาด 5 ดาว โดยใช้ระยะเวลา 1 ปี จากอันดับที่ 173 ขึ้นมา เป็นอันดับที่ 4 จากผลสำรวจความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2562

2. โรงแรมแห่งนี้เป็นโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพจากมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย ขนาด 4 ดาว ในเขตเมืองพัทยา จำนวนทั้งสิ้น 91 โรงแรม

3. โรงแรมแห่งนี้ได้รับการรับรองจากเว็บไซต์ของบริษัทท่องเที่ยวระดับโลกที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบัน คือ Booking.com, Agoda, Expedia และ Tripadvisor.com จากข้อมูลโรงแรมขนาด 4 ดาวในเมืองพัทยา จำนวนทั้งสิ้น 125 โรงแรม

4. โรงแรมได้รับเกียรติบัตรจาก Booking.com, Agoda, Expedia ในการประเมินความพึงพอใจของมาตรฐานโรงแรมขนาด 4 ดาว ที่ 8.5 จากคะแนนความพึงพอใจ 10 คะแนน และเกียรติบัตรจาก Tripadvisor ในปี พ.ศ. 2562 ในการรับรองคุณภาพมาตรฐานของงานบริการแก่ลูกค้าที่ดีเยี่ยม (Certificate of excellence) ทำให้เป็นที่ยอมรับของสมาคมโรงแรมไทย และโรงแรมแห่งนี้ได้รับโอกาสเข้าร่วมเป็นสมาชิกโรงแรมไทย ภาคตะวันออก ในปี พ.ศ. 2563 ในฐานะโรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยาที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่น่าเชื่อถือได้

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูล จำนวน 24 คน การเลือกผู้ให้ข้อมูลนั้นทางผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยได้ทำการเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยระบุคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ด้านต่าง ๆ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ต้องเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ด้านงาน โรงแรมตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป
2. ต้องเป็นพนักงานในโรงแรมที่เป็นกรณีศึกษาตั้งแต่ 6 เดือน ขึ้นไป
3. ต้องเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คือตำแหน่งงานต่ำกว่า รองผู้จัดการฝ่าย

รองผู้จัดการแผนก

4. ต้องเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการในการให้ข้อมูลเท่านั้น

โดยพนักงานผู้ให้ข้อมูลมีความยินดีที่จะให้ข้อมูลด้านข้อเท็จจริงปัญหาและอุปสรรคด้านการทำงานตลอดถึงความต้องการด้านต่าง ๆ โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้ง 24 คน นั้น ประกอบไปด้วย

ตารางที่ 3 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

ระดับ	ตำแหน่งงาน	จำนวนพนักงาน ที่มีในแผนก	จำนวน อาสาสมัคร เข้าร่วมให้ข้อมูล
พนักงาน ปฏิบัติงาน	พนักงานแผนกต้อนรับ	12	4
	พนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม	16	4
	พนักงานแผนกแม่บ้าน	27	7
	พนักงานแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	6	2
	พนักงานแผนกช่าง	4	2
	พนักงานฝ่ายขาย	3	2
	พนักงานแผนกบัญชี	5	3
	รวม		24

การเก็บข้อมูล

วิธีการรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล และคำตอบที่เป็นจริง ตรงตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จึงได้ค้นคว้าข้อมูลทางด้านเอกสารและใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจะกำหนดคำถามที่พอจะตัดสินใจได้ว่าจะถามอะไรบ้าง เป็นเครื่องชี้นำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยไม่ได้ร่างคำถามที่ชัดเจนแน่นอนในแต่ละประเด็นก่อนการสัมภาษณ์ คือการเตรียมหัวข้อมคำถามอย่างหลวม ๆ ในลักษณะกึ่งโครงสร้าง คือการร่างคำถามปลายเปิดที่มีคำสำคัญที่ต้องการ พร้อมกับมีความยืดหยุ่น พร้อมจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแต่ละคน และสถานการณ์ อีกทั้งผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลทางด้านเอกสารต่าง ๆ ดังนี้ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าและศึกษาหาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ โดยการบันทึกนั้น ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูล โดยรายละเอียดภายหลังจากที่ได้จากการสนทนา การสัมภาษณ์ การบันทึก การสังเกต เพื่อป้องกันการลืม ผู้วิจัยจะได้บันทึกเสียงไว้ ทำให้สามารถเก็บรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น โดยไม่ต้องพะวงกับการจดบันทึกภายหลัง ทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างธรรมชาติ และสามารถที่จะสังเกตดู

อาภักปกริยาของผู้ให้ข้อมูลและสิ่งแวดลอมในสถานการณันั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่โดยมี 4 ส่วนประกอบหลักที่สำคัญคือ แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัย การสัมภาษณ์ และการบันทึกเสียง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการวิจัยโดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เช่น การออกแบบสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ และอุปกรณ์บันทึกเสียง การออกแบบสัมภาษณ์ เพื่อไม่ให้เกิดการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีความผิดพลาดหรือผิดพลาดน้อยที่สุด ผู้วิจัยได้ทำการจัดการแนวทางสัมภาษณ์ตามทฤษฎีของ Patton (1990) แนวทางการสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์จะมีเพียงวัตถุประสงค์หลักเท่านั้นเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ในส่วนของคำถามและวิธีการล้วนแล้วแต่ผู้แทนสัมภาษณ์จะเป็นผู้ตั้งคำถาม แต่ทั้งนี้เพื่อให้คำถามที่ถามกับผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่าการที่จะให้คำถามครอบคลุมนั้นจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการสัมภาษณ์ ครอบคลุมทั้งหมด ทั้งคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์และพฤติกรรม คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และคุณค่า คำถามความรู้สึก คำถามความรู้ คำถามทางประสาทสัมผัส คำถามด้านพื้นหลัง และคำถามเชิงประชากรศาสตร์ ซึ่งการให้ได้มาของคำตอบทั้งหมดนั้นผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกคำถามให้ครอบคลุมทั้ง 6 ข้อ ตามทฤษฎีของ Patton ด้วยไม่ว่าจะเป็นทั้งจากอดีตของผู้ให้ข้อมูลปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูล และอนาคตของผู้ให้ข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ด้านคำตอบทุกมุมมองของคำตอบแบบสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทุกมิติของข้อมูลการวิจัย โดยการส่งแบบคำถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบก่อนจะนำมาใช้สัมภาษณ์กับอาสาสมัครในการให้ข้อมูล

ผู้สัมภาษณ์ สืบเนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดให้ข้อมูลที่ได้รับมานั้นต้องเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องทำการหาข้อมูลด้วยตัวเอง เพราะการจะได้มานั้นผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ด้วยตัวเองผ่านวิธีการ กระบวนการสัมภาษณ์ตลอดถึงกลยุทธ์ โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามให้ตรงกับคำถามมากที่สุด และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดในด้านสถานที่ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้มอบหมายให้มีผู้แทนของผู้วิจัยเป็นตัวแทนในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล ทั้งนี้การที่ผู้วิจัยได้มอบหมายให้มีผู้แทนในการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการแนะนำและแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการทราบจากอาสาสมัครในการให้ข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลในการถอดบทสัมภาษณ์ ทั้งอารมณ์ ความรู้สึก และน้ำเสียงของผู้ให้ข้อมูล และเน้นย้ำเรื่องการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนตามแนวทางของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ ผู้แทนผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์โดยใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ โดยแบบฟอร์มนี้ Patton (1990) เป็นผู้นำเสนอ โดยมีการนำไปทดลองสัมภาษณ์กับพนักงาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน เมื่อได้แนวทางการสัมภาษณ์ที่ถูกต้อง แม่นยำแล้ว ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้แทนในการสัมภาษณ์ทำการนัดหมายสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยการนัดวันเวลาและสถานที่โดยที่ผู้วิจัยไม่ได้มีส่วนรู้เห็นด้วย โดยการเน้นย้ำให้ผู้แทน ในการสัมภาษณ์แจ้งชี้แจงรายละเอียดของสิทธิของผู้ให้สัมภาษณ์ได้รับทราบ ทั้งก่อนและหลัง การสัมภาษณ์ เช่น การขออนุญาตบันทึกเสียง การแจ้งสิทธิหากไม่มีความสบายใจสามารถหยุด การให้สัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา อีกทั้งการสัมภาษณ์ให้ได้มาซึ่งข้อมูลนั้นผู้วิจัยยังยึดหลักการ จริยธรรมด้านการวิจัยอย่างเคร่งครัด ในการให้มาซึ่งข้อมูล

อุปกรณ์บันทึกเสียง เพื่อความแม่นยำและเพื่อการเก็บข้อมูลให้ได้ครบถ้วนตามที่ ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ไว้และสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ตลอดเวลาผู้แทนผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ ด้วยการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ ทั้งนี้การบันทึกเสียงนั้นผู้วิจัยเน้นย้ำให้ผู้แทนผู้วิจัยให้ทำการแจ้งชี้แจง ผู้ถูกสัมภาษณ์ถึงการขออนุญาตบันทึกเสียงก่อนการเริ่มการสัมภาษณ์

กระบวนการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับ พนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมอง ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แม่นยำและชัดเจนนั้นผู้วิจัยจำเป็นต้องได้รับ ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับสถานที่ ๆ ผู้วิจัยเลือกนั้นคือ ผู้วิจัยต้องได้ข้อมูลตรงจาก การพนักงานของโรงแรม ดังนั้นเพื่อที่ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลผู้วิจัยจำเป็นต้องมีกระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตออกหนังสือจาก มหาวิทยาลัยบูรพา โดยเครื่องมือ ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยเรียบร้อยแล้ว
2. ผู้วิจัยได้นำส่งหนังสือไปยังต้นสังกัดที่ผู้วิจัยได้เลือก คือ โรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่ง ในเมืองพัทยา เพื่อให้ทางต้นสังกัด ได้อนุมัติถึงการเข้าไปเก็บข้อมูลเบื้องต้น โดยการนี้ผู้วิจัย ได้ส่งหนังสือไปถึงผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงแรม เพื่อขอความอนุเคราะห์และอนุมัติ ขอเข้าเก็บข้อมูล
3. ผู้วิจัยได้รับการตอบรับจากผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ในการอนุญาตให้ทำการเข้าเก็บข้อมูลการวิจัยใน โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งนี้ได้

4. ผู้วิจัยได้รับหนังสืออนุมัติจากทางโรงแรมเป็นที่เรียบร้อยและได้ดำเนินการเข้าไปพบและได้พูดคุยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเจตนาของผู้วิจัยถึงสาเหตุที่เลือกโรงแรมแห่งนี้ในสถานที่วิจัย

5. ผู้วิจัยได้ขอข้อมูลทางด้านจำนวนพนักงาน โดยผู้วิจัยขอทราบข้อมูลทางด้านอายุการทำงานและประสบการณ์การทำงานของพนักงานแต่ละคนก่อนที่จะมาทำงาน ณ โรงแรม 4 ดาวแห่งนี้

6. เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อมูลแล้วนั้นผู้วิจัยได้ตีพิมพ์ประกาศรับสมัครอาสาสมัครที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัย เพื่อให้ข้อมูลโดยให้พนักงานที่สมัครใจและมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการส่งอีเมล ยืนยันความสมัครใจไปยัง ผู้แทนผู้วิจัยในการสัมภาษณ์

7. เมื่อผู้แทนผู้วิจัยได้ทำอีเมลแล้ว ผู้แทนผู้วิจัยได้ทำการส่งเอกสารการยืนยันพร้อมทั้งข้อมูลด้านต่าง ๆ โดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย การปฏิบัติตัววิธีการวิจัย ความเสี่ยงและสิทธิของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องความปลอดภัยด้านของผู้ให้ข้อมูล

8. ผู้แทนผู้วิจัย ได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้การให้สัมภาษณ์นั้นผู้แทนวิจัยไปสัมภาษณ์ยังสถานที่ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก การสัมภาษณ์ครั้งนี้ผู้แทนผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียงไว้เพื่อความแม่นยำของข้อมูล ทั้งนี้การบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ผู้แทนผู้วิจัยได้แจ้งชี้แจงและขออนุญาตจากทางผู้ให้ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว

9. การสัมภาษณ์เป็นไปตามขั้นตอนของจริยธรรมทางการวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการแม่นยำผู้วิจัยได้ระมัดระวังการให้ได้มาซึ่งข้อมูลทางการวิจัยอย่างละเอียด ซึ่งการสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 30 นาทีต่อ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์

10. เมื่อผู้แทนผู้วิจัยได้บทสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปคำสัมภาษณ์คำต่อคำเพื่อให้ได้คำพูดที่ชัดเจนและถูกต้องตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ไว้

11. ผู้วิจัยได้ทำการนำข้อมูลการถอดคำสัมภาษณ์ไปผ่านกระบวนการ วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ของโรงแรมแห่งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ด้วยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยกระบวนการวิเคราะห์ต่าง ๆ จากการได้มาของข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้เสียง อารมณ์ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาแบ่งกลุ่มคำ แยกกลุ่มคำ และนำมารวมเป็นกลุ่มคำใหม่ที่มีความหมายที่มีความคล้ายคลึงกัน (วัชรินทร์ อินทพรหม, 2560) ดังนั้น

เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วผ่านระบบบันทึกเสียงของการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการถอดเทปทุกคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ หลังจากการถอดเทปของผู้ให้ข้อมูลที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมดแล้วผู้วิจัยทำการบันทึกบทสัมภาษณ์จากถอดเทปนั้นเข้าสู่ระบบเครื่องมือโปรแกรมการถอดข้อมูล

1. เมื่อข้อมูลอยู่ในระบบแล้วผู้วิจัยจะทำการจับกลุ่มคำต่าง ๆ จากบทความของผู้ให้ข้อมูลเพื่อแบ่งเป็นกลุ่มคำที่มีลักษณะที่เหมือนกันเพื่อจับกลุ่มคำ

2. เมื่อได้กลุ่มคำเหล่านั้นมาเรียบเรียงผู้วิจัยทำการรวบรวมกลุ่มคำเหล่านั้นให้กลุ่มคำความหมายเดียวกัน

3. เมื่อได้กลุ่มคำที่มีความหมายเดียวกันแล้วจึงรวมทั้งหมดเพื่อรวมให้เป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน

4. ขั้นตอนสุดท้ายที่รวมเอาความหมายเดียวกันทั้งหมดมาจัดเป็นหมวดหมู่ใหญ่ในการแสดงถึงข้อมูลทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูลที่ผ่านการสัมภาษณ์ทั้ง 24 คน

กระบวนการและขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ผ่านการเลือกสถานที่ในการเก็บข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล ผ่านการเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์โดยการบันทึกเสียง แล้วนำมาถอดบทสัมภาษณ์ และนำเข้าสู่โปรแกรมแล้วทำการแยกแล้วรวมกลุ่มคำและความหมายให้ใหม่ตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลทุกคน

การจัดการข้อมูล

ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับเรื่องนี้เพราะผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่าการที่พนักงานหลายโรงแรมนั้นมีการเข้าออกของงานอยู่เป็นประจำซึ่งสังเกตได้จากที่ทุกโรงแรมยังคงมีการประกาศรับสมัครงานอยู่อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นโรงแรมขนาดเล็กไปจนกระทั่งโรงแรมขนาดใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจอย่างมากในการให้ได้มาซึ่งผลของการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานโรงแรมแห่งนี้ ดังนั้นเมื่อผู้วิจัยได้มาแล้วซึ่งข้อมูลเหล่านั้นและเพื่อไม่ให้ข้อมูลเหล่านั้นสูญหาย ผู้วิจัยจึงได้ทำการจัดการข้อมูลต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการทำวิจัยด้วยการ

1. ผู้วิจัยเริ่มเลือกหัวข้อที่ผู้วิจัยสนใจและมีความต้องการที่จะทำการวิจัยด้วยการบันทึกผ่านข้อความผ่านการจดบันทึกและสอบถามข้อมูลเบื้องต้นต่าง ๆ แล้วผู้วิจัยได้จัดการกับข้อมูลเหล่านั้นด้วยการถ่ายเอกสารข้อมูลพื้นฐานเหล่านั้นส่งเข้าอีเมลล์ของผู้วิจัยเอง และบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยทุกครั้ง

2. เมื่อได้เรื่องที่ชัดเจนและเริ่มทำงาน ทุกครั้งที่ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกการทำงาน แก่ไขเหลือเปลี่ยนแปลงแห่งการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สร้างรหัสเพื่อให้ผู้วิจัยได้จดจำและทราบถึงความคืบหน้าแห่งการวิจัยด้วยการบันทึกรหัสเป็นเลข 3 กลุ่มทุกครั้ง ตัวอย่างเช่น 2562.8.32 โดยเป็นที่เข้าใจของผู้วิจัยเอง ตัวเลขกลุ่มแรกเป็น ปีพุทธศักราช ตัวเลขกลุ่มที่สองเป็นเดือน ที่ทำการบันทึกแก้ไข และตัวเลขกลุ่มสุดท้ายคือวันที่ทำการแก้ไข

3. ทุกครั้งที่ผู้วิจัยทำการบันทึกการเปลี่ยนแปลงข้อมูลผู้วิจัยเองได้ทำการแยกการบันทึก ให้แบ่งเป็นกลุ่มงานที่ชัดเจน โดยแยกเป็นหมวดหมู่แต่ละหมวดหมู่ ทั้งยังแยกเป็นไปตามขั้นตอน ของการวิจัยด้วย

4. ผู้วิจัยยังคงเก็บทุกข้อมูลของการวิจัยไว้เป็นความลับในการวิจัยทุกขั้นตอน เพื่อป้องกันไม่ให้ทุกข้อมูลที่ได้มาหลุดไปยังผู้อื่นอันจะไม่เป็นผลดีต่อผู้ให้ข้อมูลและไม่เป็นผลดี ต่องานวิจัยของผู้วิจัยเอง

5. ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกงานของการวิจัยทุกครั้งด้วยการเก็บไว้ 3 ส่วนทุกครั้ง คือ ส่วนแรกเก็บบันทึกไว้ในระบบคอมพิวเตอร์เครื่องที่ใช้ทำงานเองโดยเก็บไว้ที่ใคร่พิดี ในส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการสำรองข้อมูลลง Google drive ของผู้วิจัยเองทุกครั้ง และในส่วนที่ 3 ส่วนสุดท้าย ผู้วิจัยได้ทำการส่งอีเมลผลการบันทึกการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งไปยังอีเมลของผู้วิจัยเอง เพื่อให้มั่นใจ ได้ว่าข้อมูลถูกเก็บไว้อย่างดีและปลอดภัยในฐานข้อมูลของผู้วิจัยเอง

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความน่าเชื่อถือของข้อมูลแห่งการวิจัยเป็นอย่างมาก หากผู้วิจัยต้องการให้การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพและมีความน่าเชื่อถือ ตัวผู้วิจัยเองจึงจัดการกับข้อมูลที่ได้มาให้ความน่าเชื่อถือสูงสุด โดยผู้วิจัยได้ใช้ทุกมุมของ ความเชื่อมั่นในด้านข้อมูล ไม่ว่าจะเป็น ความเชื่อถือได้ (Credibility) การถ่ายโอนผลการวิจัยได้ (Transferability) การพึ่งพาบริบท (Dependability) การยืนยันได้ (Confirm ability) ของการวิจัย และทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความน่าเชื่อถือครั้งนี้ตัวผู้วิจัยได้ใช้การให้ได้มาซึ่งข้อมูลด้วยทฤษฎี การอยู่ในพื้นที่การเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลานาน (Prolonged engagement) การมีส่วนร่วม เป็นเวลานานร่วมกับการสังเกตอย่างต่อเนื่อง (การมุ่งเน้นในแง่มุมต่าง ๆ ของการตั้งคำถาม และ ปรากฏการณ์) แสดงให้เห็นว่านักวิจัยต้องใช้เวลาจำนวนมากในสนามเพื่อทำความเข้าใจมุมมอง ของผู้เข้าร่วมอย่างถี่ถ้วน ธรรมชาติของการศึกษา (Wallendorf & Belk, 1989) สาเหตุที่ผู้วิจัย ได้เลือกเทคนิคของ การอยู่ในพื้นที่การเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลานาน (Prolonged engagement) นั้น เนื่องจากว่าตัวผู้วิจัยเองมีประสบการณ์ตรงกับงานด้าน โรงแรมมาตลอดระยะเวลา 25 ปี ที่ทำงาน

ด้านงานบริการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 จนถึงปัจจุบัน 2563 ดังนั้น ด้วยความที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ในสายโรงแรมมานาน การอยู่ในพื้นที่การเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลานาน (Prolonged engagement) น่าจะเหมาะสมที่สุดในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลอีกทั้งสถานที่ของการวิจัย คือ โรงแรมแห่งนี้เองนั้น ผู้วิจัยก็คงทำงานในโรงแรมแห่งนี้เช่นกันดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่า การอยู่ในพื้นที่การเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลานาน (Prolonged engagement) เหมาะสมที่สุดในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและผู้วิจัยเองยังใช้ การสังเกตการณ์อย่างต่อเนื่องและจริงจังอย่างยาวนาน (Persistent observation) ด้วยเนื่องจากผู้วิจัยเองนั้นทำงานอยู่ในพื้นที่ของการทำการวิจัยและทั้งนี้การที่ผู้วิจัยจะมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้องและหรือไม่ ผู้วิจัยเองยังคงใช้การตรวจสอบจากผู้ให้ข้อมูล (Member checking) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้นั้นครบถ้วนและถูกต้องก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยและเพื่อให้มั่นใจยิ่งขึ้นว่าการให้ได้มาซึ่งผลการวิจัยที่ถูกต้องนั้นผู้วิจัยเองยังได้ใช้เทคนิคการทดลองใช้ (Pilot study) เพื่อให้มั่นใจยิ่งขึ้นว่าผลของงานวิจัยนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริงกับโรงแรม และท้ายสุดเพื่อความถูกต้องแม่นยำที่สุดก่อนที่ผู้วิจัยจะทำการสรุปผู้วิจัยเองได้ทำการตรวจสอบงานวิจัยครั้งนี้อีกครั้ง (Audit trails) ซึ่งทั้ง 5 เทคนิคที่ใช้ขึ้น เพื่อให้ผู้วิจัยมั่นใจว่าผลงานวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือให้มากที่สุดสำหรับผลงานวิจัยที่ได้มา

จริยธรรมการวิจัย/ จรรยาบรรณของการวิจัย

ด้วยผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของงานวิจัยเชิงคุณภาพฉบับนี้ที่ได้มาซึ่งข้อมูลจริงจากพนักงานผู้ทำงานในโรงแรมแห่งนี้จริงและข้อมูลทุกข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับมานั้นล้วนแต่มีประโยชน์ต่องานวิจัยของผู้วิจัยทั้งสิ้นเพราะแหล่งของข้อมูล และผู้ให้ข้อมูลนั้นล้วนเป็นบุคคลที่มีตัวตนจริง เชื่อถือได้และยังคงปฏิบัติงานในโรงแรมแห่งนี้อยู่ ณ ปัจจุบัน ดังนั้นการที่ผู้ให้ข้อมูลตลอดถึงโรงแรมที่อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่เป็นจริงจากพนักงานทุกคนนั้นทางผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อข้อมูลทุกข้อมูลที่ได้รับว่าจะเป็นการไม่เปิดเผยถึงตัวบุคคลที่ให้ข้อมูล ตลอดถึงการเก็บรักษาฐานข้อมูลไว้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การทำการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นการขออนุญาตและเพื่อเป็นการยืนยันถึงความปลอดภัยด้านข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับเพื่อให้ไว้แก่ ทุกฝ่ายที่เอื้อเพื่อข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

1. ผู้วิจัยผ่านการอบรมจริยธรรมจากมหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้วิจัยมีการขอจริยธรรมจากมหาวิทยาลัยบูรพา
3. ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุญาตเข้าศึกษาวิจัยยังโรงแรมแห่งนี้โดยผ่านขั้นตอน

กระบวนการจากโรงแรมเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งได้รับการยืนยันและข้อสัญญาว่าด้วยการปกปิดบางข้อมูล และเปิดเผยบางข้อมูล

4. ผู้วิจัยเองได้เข้าพบกับผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ของการจัดทำกรวิจัยนี้ และสัญญาว่าด้วยการส่งผลงานวิจัยให้ทางโรงแรมตรวจสอบก่อนเพื่อที่จะอนุมัติก่อนที่จะทำงานเผยแพร่

5. ผู้แทนผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดและจุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ให้กับผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้ทราบและยืนยันถึงความปลอดภัยด้านข้อมูลไม่ให้นักศกภายนอกได้รับรู้ รวมถึงการที่ให้ผู้ให้ข้อมูลที่ถูกลสัมภาษณ์ได้อ่านบทสัมภาษณ์หลังถอดเทปคำสัมภาษณ์เพื่อยืนยันคำสัมภาษณ์เหล่านั้น

6. ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องครบถ้วนจากผู้ถูกสัมภาษณ์ จึงตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นข้อมูลที่ได้มาล้วนได้มาด้วยความอนุเคราะห์ของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยปราศจากอามิสสินจ้างและการบังคับใด ๆ

7. ผู้วิจัยตระหนักถึงความอนุเคราะห์ของโรงแรมและพนักงานทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในเชิงลึกและความอนุเคราะห์ด้านอื่น ๆ เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างมาก

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา” ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าและหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทบทวนวรรณกรรมเอกสารด้านวิชาการและแนวคิดงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง ทั้งนี้การสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างนี้เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่มีความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เนื่องจากการมีแบบ โครงสร้าง ของคำถามนั้น จะทำให้การสัมภาษณ์ไม่ออกนอกประเด็นและยังสามารถ ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ตามความต้องการของวัตถุประสงค์ของการวิจัยอีกด้วย อีกทั้งการได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยเองยังได้เห็นถึงมุมมองของพนักงานผู้ปฏิบัติงานจริงในองค์กรต่อคำถามที่ผู้วิจัยได้ถาม และเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัย ได้ทำการคัดเลือกเพื่อให้ ได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้อาศัยการคัดเลือกแบบ เฉพาะเจาะจง โดยมี การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการในการให้ข้อมูล คือ 1) ต้องเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ ด้านงาน โรงแรม ตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป 2) ต้องเป็นพนักงานในโรงแรมที่เป็นกรณีศึกษา ตั้งแต่ 6 เดือน ขึ้นไป 3) ต้องเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ ตำแหน่งงานต่ำกว่ารองผู้จัดการฝ่ายรองผู้จัดการ แผนก และ 4) สมารถใจที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อคำถามในแต่ละ ประเด็นเพื่อให้ครอบคลุม ครบทุกด้านของงานวิจัย โดยข้อมูลที่ได้หลังจากการสัมภาษณ์ 24 ท่าน มีความอึดอัดและมีผลการศึกษาที่ไม่แตกต่าง จึงนำผลการวิจัยที่ได้รับมาทำการรวบรวม วิเคราะห์ และอภิปรายในแนวทางของประเด็นต่าง ๆ ของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ทั้งนี้จากผลของการวิจัยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

ข้อมูลทางด้านประชากร

ตารางที่ 4 จำนวนประชากร

ลำดับที่	เพศ	ตำแหน่ง	แผนก	อายุงาน
1	หญิง	หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	แม่บ้าน	2 ปี 8 เดือน
2	หญิง	หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	แม่บ้าน	3 ปี 5 เดือน
3	หญิง	พนักงานทำความสะอาดห้องพัก	แม่บ้าน	1 ปี 2 เดือน
4	ชาย	เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า	บัญชี	2 ปี 11 เดือน
5	หญิง	ผู้จัดการห้องอาหาร	อาหารและเครื่องดื่ม	2 ปี 7 เดือน
6	หญิง	ผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหาร	อาหารและเครื่องดื่ม	3 ปี 9 เดือน
7	หญิง	พนักงานเสิร์ฟ	อาหารและเครื่องดื่ม	1 ปี 7 เดือน
8	หญิง	พนักงานเสิร์ฟ	อาหารและเครื่องดื่ม	2 ปี 2 เดือน
9	ชาย	พนักงานต้อนรับส่วนหน้า	ต้อนรับ	1 ปี 1 เดือน
10	หญิง	พนักงานทำความสะอาดห้องพัก	แม่บ้าน	1 ปี 5 เดือน
11	ชาย	ช่างทั่วไป	ช่าง	1 ปี 1 เดือน
12	ชาย	หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	แม่บ้าน	1 ปี 2 เดือน
13	ชาย	ช่างทั่วไป	ช่าง	1 ปี 6 เดือน
14	หญิง	พนักงานคิดต้นทุน	บัญชี	8 ปี 6 เดือน
15	ชาย	พนักงานรักษาความปลอดภัย	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2 ปี 1 เดือน
16	หญิง	พนักงานต้อนรับส่วนหน้า	ต้อนรับ	2 ปี 2 เดือน
17	ชาย	พนักงานรักษาความปลอดภัย	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2 ปี 2 เดือน
18	หญิง	พนักงานจัดซื้อ	บัญชี	2 ปี 8 เดือน
19	หญิง	พนักงานทำความสะอาดทั่วไป	แม่บ้าน	2 ปี 2 เดือน
20	ชาย	พนักงานออกแบบ	ฝ่ายขาย	1 ปี 8 เดือน
21	หญิง	เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายขาย	ฝ่ายขาย	11 เดือน
22	ชาย	พนักงานทำความสะอาดห้องพัก	แม่บ้าน	1 ปี 2 เดือน
23	ชาย	เจ้าหน้าที่ดูแลลูกค้าทั่วไป	แผนกต้อนรับ	1 ปี 2 เดือน
24	ชาย	พนักงานชกกระเป๋	แผนกต้อนรับ	2 ปี 2 เดือน

1. พบว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย จำนวน 10 คน เพศหญิง 14 คน
2. แบ่งเป็นตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก จำนวน 3 คน พนักงานทำความสะอาดห้องพัก จำนวน 3 คน ช่างทั่วไป จำนวน 2 คน พนักงานเสิร์ฟ จำนวน 2 คน พนักงานรักษาความปลอดภัย จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า จำนวน 1 คน ผู้จัดการห้องอาหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหาร จำนวน 1 คน พนักงานต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 1 คน พนักงานคิดต้นทุน จำนวน 1 คน พนักงานต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 1 คน พนักงานจัดซื้อ จำนวน 1 คน พนักงานทำความสะอาดทั่วไป จำนวน 1 คน พนักงานออกแบบ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายขาย จำนวน 1 เจ้าหน้าที่ดูแลลูกค้าทั่วไป จำนวน 1 คน และพนักงานยกกระเป๋า จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน
3. ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 24 คนมาจากแผนกต่างๆ ดังนี้ แผนกแม่บ้าน จำนวน 7 คน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 4 คน แผนกต้อนรับ จำนวน 4 คน แผนกบัญชี จำนวน 3 คน แผนกช่าง จำนวน 2 คน ฝ่ายขาย จำนวน 2 คน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน
4. จำแนกตามช่วงอายุการทำงาน ตั้งแต่ 6 เดือนถึง 1 ปี จำนวน 1 คน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ถึง 1 ปี 6 เดือน จำนวน 8 คน ตั้งแต่ 1 ปี 6 เดือนขึ้นไป ถึง 2 ปี จำนวน 2 คน และอายุการทำงาน ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน

ข้อค้นพบจากการวิจัย เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

ตารางที่ 5 ข้อค้นพบจากการวิจัย

แนวคิดหลัก	แนวคิดย่อย
1. การมีผู้นำต้นแบบ	- การมีศรัทธาต่อหัวหน้างาน - การสร้างความรู้สึกรักภูมิใจกับองค์กร - การส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2. ทิศทางในการบริหารงานที่ชัดเจน	- การกำหนดแนวทาง และเป้าหมายการทำงานให้ไปในทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

แนวคิดหลัก	แนวคิดย่อย
3. ผลตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มขึ้น	- สวัสดิการเพิ่มขึ้น - เงินเดือนเพิ่มขึ้น - วันหยุดที่เพิ่มขึ้น - อาหารพนักงานที่ดีขึ้น
4. การทำงานแบบครอบครัว	- การได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน - การได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร - การสอนพนักงาน - การฝึกอบรม - การมีบรรยากาศการทำงานที่ดี - มีความเต็มใจทำงานมากขึ้น
5. การสร้างการมีส่วนร่วม	- การมีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร - การเป็นองค์กรแห่งความสุข - การเป็นองค์กรที่มีความเป็นครอบครัว - การมีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร - การมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม
6. กฎระเบียบที่ยืดหยุ่น	- กฎระเบียบขององค์กร - กฎระเบียบขององค์กรที่ยืดหยุ่น
7. การกำกับและติดตาม	- การติดตามผลของการทำงาน - การแจ้งความคืบหน้าขององค์กรประจำเดือน - การย้ำเตือนพนักงานถึงเป้าหมายขององค์กรทุกครั้ง ที่มีโอกาส - การแจ้งผลของการทำงาน
8. ประโยชน์ต่อพนักงาน	- การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น - การได้รับเซอร์วิสชาร์ตที่เพิ่มขึ้น - การมีความมั่นคงในชีวิต

ตารางที่ 5 (ต่อ)

แนวคิดหลัก	แนวคิดย่อย
9. ประโยชน์ต่อองค์กร	- การมีจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการที่เพิ่มขึ้น - การมีความรักต่อองค์กร การลดลงของจำนวนพนักงานที่ลาออก การมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

จากการรวบรวมเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้วิจัยสามารถแบ่งเป็นแนวคิดหลักต่าง ๆ เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงานของโรงแรมแห่งนี้ได้ออกเป็น 9 แนวคิดหลัก ดังนี้

1. การมีผู้นำต้นแบบ
 - 1.1 การสร้างความศรัทธาต่อหัวหน้างาน
 - 1.2 การสร้างความรู้สึกรักภูมิใจกับองค์กร
 - 1.3 การสร้างและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2. ทิศทางในการบริหารที่ชัดเจน
 - 2.1 ทิศทางในการบริหารที่ชัดเจน
3. ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น
 - 3.1 สวัสดิการที่เพิ่มขึ้น
 - 3.2 เงินเดือนเพิ่มขึ้น
 - 3.3 วันหยุดที่เพิ่มขึ้น
 - 3.4 อาหารพนักงานที่ดีขึ้น
4. การทำงานแบบครอบครัว
 - 4.1 การได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
 - 4.2 การได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร
 - 4.3 การสอนงานแบบเป็นกันเองอย่างสม่ำเสมอ
 - 4.4 การอบรมให้ความรู้
 - 4.5 การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี
 - 4.6 การเต็มใจที่จะทำงานมากขึ้น

5. การสร้างการมีส่วนร่วม
 - 5.1 การมีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร
 - 5.2 การเป็นองค์กรแห่งความสุข
 - 5.3 การเป็นองค์กรที่มีความเป็นครอบครัว
 - 5.4 การมีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร
 - 5.5 การมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม
6. ภาวะเครียดที่มีความยืดหยุ่น
 - 6.1 ภาวะเครียดขององค์กร
 - 6.2 ภาวะเครียดขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น
7. การกำกับและติดตามผล
 - 7.1 การติดตามผลของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
 - 7.2 การย้ายเดือนผลของการทำงานรายเดือน
 - 7.3 การย้ายเดือนเป้าหมายขององค์กร
 - 7.4 การแจ้งผลของการทำงาน
8. ประโยชน์ของพนักงาน
 - 8.1 การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
 - 8.2 การได้รับเซอร์วิสชาร์ดที่เพิ่มขึ้น
 - 8.3 การมีความมั่นคงในชีวิต
9. ประโยชน์ต่อองค์กร
 - 9.1 การมีจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการมากขึ้น
 - 9.2 การมีความรักที่มีต่อองค์กร
 - 9.3 อัตราการลาออกของพนักงานลดลง
 - 9.4 การมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

1. การมีผู้นำต้นแบบ

1.1 การมีศรัทธาต่อหัวหน้างาน

พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความศรัทธาต่อหัวหน้างาน โดยมองว่าหัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีความทุ่มเท มีการสอนงาน มีการกระจายข่าวสารให้ทราบ มีการทำงานที่เป็นระบบ รวมถึงการดูแลและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของพนักงาน ทำงานแล้วพนักงานรู้สึกถึงความเป็นกันเองและหัวหน้างานคอยช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องงานอยู่ตลอดเวลา

รวมถึงการเข้าถึงของพนักงานต่อหัวหน้างานที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันอย่างดี และรวมไปถึง การดูแลเอาใจใส่คุณภาพชีวิตที่นอกจากเรื่องงานหรือส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พนักงานในองค์กร จึงเห็นต้นแบบของการทำงานและมีศรัทธาต่อหัวหน้างาน จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานกว่า 14 คน ได้ให้ข้อมูลถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานเมื่อพนักงานเห็นดังนั้นจึงเกิดแรงจูงใจ ที่จะทำงานในหน้าที่ของตัวเองให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น

“...หัวหน้าก็จะทำให้ดูก่อนว่าต้องทำอะไรเป็นสเต็ป/ มันทำให้เราเรียนรู้ได้เร็ว บางทีหัวหน้าบอกแค่ให้ไปล้างห้องน้ำ แต่ไม่สอนเราแล้วเราจะทำเป็นไหมคะ ในเมื่อไม่สอนเรา การล้างห้องน้ำทั่วไปแบบเราล้างที่บ้านก็ไม่เหมือนกับ โรงแรม เพราะที่โรงแรมต้องละเอียดกว่า” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...เมื่อมีผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาก็เริ่มมีการวางเป็นระบบมากขึ้น แล้วก็มาช่วยส่งเสริม ว่าที่ควรจะทำแบบนี้มันจะดีขึ้น แต่ก็ไม่ได้บังคับว่าให้ทำ แต่ว่าบอกว่าทำแล้วมันจะดีขึ้นทดลองทำ แล้วมันก็ดีขึ้นจริง ๆ มีบางทีผู้บริหารเขามาเขาก็มาทักทายยกมือไหว้เรา เราก็รู้สึกว่าเป็นแค่ ร.ป.ก. และเขาเป็นผู้บริหารเขาก็เข้ามายกมือไหว้ ไซ้ครับ ทุกคนมีความเชื่อมั่น” (พนักงานรักษา ความปลอดภัย, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

1.2 การสร้างความรู้สึกรักภูมิใจกับองค์กร

พบว่า การสร้างความรู้สึกรักภูมิใจกับองค์กรของ โรงแรมแห่งนี้ พนักงานภูมิใจ กับสิ่งที่พนักงานได้ร่วมกันสร้างขึ้นมาโดยผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน ได้ให้ข้อมูลไว้ คือ การที่พนักงานทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุดโดยไม่คำนึงถึงรายได้ตอบแทน รู้สึกดีและภูมิใจ ในงานที่ตนได้รับมอบหมาย การได้รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมหนึ่งของความสำเร็จของ โรงแรม และรู้สึกดีใจและภูมิใจทุกครั้งที่ถูกค่าไว้อใจในการบริการของพนักงาน ความรู้สึกอยากมาทำงาน ในตอนเช้าของทุกวันเพื่อมาพบเพื่อนร่วมงาน การได้รับคำชมเชยจากลูกค้าจากผลงาน การให้บริการของตัวพนักงาน ซึ่งทั้งหมดทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกรักภูมิใจกับ สิ่งที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรแห่งนี้ ยกตัวอย่างเช่น

“...มันมากกว่าความภูมิใจครับ มันเป็นความผูกพันมากกว่า มันคือสิ่งที่พวกเรา ร่วมกันสร้างมา Roommate มันหางานง่ายอยู่แล้ว ระดับ 5 ดาว ก็ได้ เขาก็สมัครทิ้งไว้หลายที เขาก็บอกว่าถึงเขาได้เขาก็ไม่ไป ผมก็เอาจริงหรือที่ไม่ไปจริงหรือ เขาบอกให้ 15,000 ก็ไม่ไป ตอนนั้นผมฟังจะมาได้ประมาณ 2 เดือน ยังไม่รู้ความรู้สึกของแต่ละคนเท่าไร แต่ตอนนี้ผมเริ่มเข้าใจ แล้วว่าที่อื่นเขาไม่มีเหมือนเรา” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ก็ตั้งแต่ได้เริ่มงานมาจากในเครือของโรงแรมนี้ ก็รู้สึกจิตใจที่ได้ร่วมงานกับที่โรงแรมนี้ เพราะว่าได้เรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน ค่ะ ได้ประสบการณ์มากมายค่ะ โดยเฉพาะกับโรงแรมที่ได้มาทำงานเต็มตัวก็รู้สึกว่าภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง” (ผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหาร, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ถามว่าเหนื่อยมากขึ้นไหม ก็เหนื่อยมากขึ้นครับ ผมแต่ก็รู้สึกภูมิใจมากขึ้น ประทับใจว่าลูกค้าไว้วางใจเรามาพักกับเรามากขึ้น อันนี้ก็ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหารชุดใหม่ครับ เขาก็ช่วยแนะนำอะไรแบบนี้ว่า พนักงานทุกแผนกมันเป็นพื้นเพองช่วยขับเคลื่อนองค์กร ตอนแรกก็เกิดความน้อยใจอยู่ที่เราเป็นแค่ ร.ป.ภ. แต่พอผู้บริหารเขาอธิบายว่า ร.ป.ภ. ก็คือพื้นเพองตัวหนึ่งก็มีส่วนช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เดินไปข้างหน้าได้” (พนักงานรักษาความปลอดภัย, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

1.3 การส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ผู้นำต้นแบบที่ดีนั้นนอกจากการสร้างบรรยากาศและการสร้างความรู้สึกรักในงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรแล้วนั้นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งทัศนคติที่ดีนี้จะเป็พื้นฐานของการสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว อันเนื่องจากการมีทัศนคติที่ดีจะช่วยให้พนักงานมีมุมมองที่สร้างสรรค์ในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กรเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน ที่กล่าวถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร คือการที่ทุ่มเทให้กับองค์กรที่ทำงานแล้วมีความสุขเป็นการทุ่มเทที่ทำงานแล้วสบาย การถูกปลูกฝังให้รักงานที่ตนเองทำเพื่อให้รักในองค์กร การมีมุมมองที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การเปิดใจยอมรับฟังกับสิ่งที่เกิดขึ้น การมองหาข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขมากกว่าข้อที่ผิดพลาด การทำงานที่มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง การได้รับโอกาสจากโรงแรมทำให้มีความรักและศรัทธาต่อโรงแรม การปรับเปลี่ยนมุมมองของงานให้เป็นเรื่องที่ท้าทายและมีความสุขกับงาน เป็นต้น

“...ผมว่าทุกอย่างอยู่ที่คนที่อบรมเรา แล้วก็อยู่ที่ตัวเรา แล้วทำให้แต่ละคนซึมซับรักในการบริการ แล้วทำให้เรามีวันนี้ ที่ลูกค้าชอบเพราะเราบริการด้วยใจเราไม่ได้บริการแบบแกล้งทำ” (เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...เอาตรง ๆ นะคะ ตอนแรกหนูก็รู้สึกน้อยใจ เหมือนตัวหนูไม่ค่อยมีค่าเลย เหมือนว่าหนูไม่มีความสามารถในด้านนี้หรือเขาเลยต้องย้ายหนู ทำไม หรือยังไงเขาเกลียดหนูหรือ นี่ก็ความคิดของหนูนะตอนนั้นนะคะ แต่พอหนูมานั่งคิดดี ๆ แล้วเขาอาจจะเห็นว่าอยากให้หนูได้เรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน ไม่อยากให้หนูอยู่กับงานในด้านเดียว/ มันก็ทำให้หนูอยากเก่ง

อยากทำงานขึ้น อยากก้าวหน้าต่อยอดขึ้นไปเรื่อย ๆ ละ ไม่ได้อยากอยู่กับที่ แต่มันก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของหนูว่าหนุมืออยู่มากน้อยแค่ไหนในด้านนั้นละ” (ผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหาร, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ช่วงแรก ๆ ก็จะมีนิดหน่อย คือ ไม่มีเวลาทำงาน ไม่มีเวลาพักผ่อน แต่เวลานาน ๆ ไป เราได้เรียนรู้และได้ประสบการณ์เราก็ได้ตรงนั้นมาเอามาใช้กับลูกค้าของเรา การติกลับของลูกค้ามันก็เลยเป็นว่าสิ่งที่เขาเทรน เขาสอนเปลี่ยนแปลงมันเป็นไปในทางที่ดีหมดเลย” (พนักงานต้อนรับส่วนหน้า, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ก็อย่างที่บอกเมื่อก่อนผมทำงานแค่ตามหน้าที่แต่ตั้งแต่คุณ GM มาดูแลก็คือทำงานรัดกุมมากขึ้น เหมือนมาสอน งานบางอย่างถ้ามันไม่ตรงค่าเลย บอกตรง ๆ ถึงยอมรับว่าเครียดรับช่วงแรก ๆ แต่เรารู้ว่าการที่ผู้ใหญ่เขาว่า ผู้ใหญ่เขาบอกมันคือความผิคนะ เราก็เอามาปรับปรุงแก้ไข” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 7 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

2. ทิศทางการบริหารที่ชัดเจน

2.1 การกำหนดแนวทาง และเป้าหมายการทำงานให้ไปในทางเดียวกัน

พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นว่าการที่การที่องค์กรมีกิจกรรมที่ดำเนินการได้นั้นสืบเนื่องมาจากการชี้แจงและมีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนและสม่ำเสมอจากผู้บริหารของโรงแรมหรือแม้กระทั่งหัวหน้าสายงานที่แจ้งแนวทางและเป้าหมายให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอตามเวลาและโอกาสที่เอื้ออำนวยให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบและยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันดังเช่นผู้ให้ข้อมูลถึง 11 คน ที่กล่าวถึงการกำหนดแนวทาง และเป้าหมายการทำงานให้ไปในทางเดียวกัน โดยการสอนงานอย่างเป็นขั้นตอน การแจ้งบอกกล่าวจุดมุ่งหมายที่โรงแรมต้องการให้ทราบอย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างตัวพนักงานและหัวหน้างาน การแจ้งความคืบหน้าของการทำงานอย่างสม่ำเสมอจากหัวหน้างาน การติดตามผลของการทำงานที่เกิดขึ้น การได้รับรู้ถึงแนวทางของโรงแรมเพื่อการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน ซึ่งทั้งหมดทำให้พนักงานได้ทราบแนวทางและเป้าหมายการทำงานให้ไปในทางเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น

“...ใช่ค่ะ มีการพูดคุยกับพนักงาน หัวหน้าทีม หรือรองหัวหน้าทีมต่าง ๆ ก็จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่า คุณต้องการแบบไหน แบบนี้ดีไหม อะไรที่เราควรจะต้องเปลี่ยนแปลง เราจะพาทีมไปในทิศทางไหน” (ผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหาร, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ใช่ค่ะ ในอีก 2 - 3 เดือนนี้ เราจะทำอย่างนี้ เขาก็จะมีแผนงานบอกตลอดระยะเวลาที่จะทำ มันจะบอกก่อนสัก 3 เดือนก่อนที่จะทำ ช่วงหน้า Low แล้วก็ช่วงหน้า High ก่อนถึงหน้า เขาก็จะมีแผนงานแล้ว เป็นขั้น ๆ ไป ช่วง Peak ของหน้า High ก็จะทำไว้” (ช่างทั่วไป, 7 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ในส่วนนี้ผู้บริหารจะแจ้งทุกๆ เดือนเลยครับ เพราะว่าเราจะมีประชุมประจำเดือน ท่านจะเอารีวิวหรือบางทีก็เป็นรีวิวที่เราไม่เคยรู้เลย รู้อีกทีก็ตอนที่ลูกค้าแชร์ทำให้เราเริ่มเห็น ผู้บริหารได้อ่านเขาก็จะเอามาอ่านให้พนักงานทุกคนฟัง” (พนักงานออกแบบ, 11 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

3. ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น

3.1 สวัสดิการเพิ่มขึ้น

พบว่า สาเหตุหนึ่งของแนวทางที่ทำให้องค์กรแห่งนี้ประสบผลสำเร็จนั้นเกิดมาจากการที่พนักงานในองค์กรได้รับสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกอยากจะทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเองให้มากขึ้นเพราะหลังจากที่ทุ่มเทให้กับการทำงานมากขึ้น สวัสดิการก็มากขึ้นตามมา ตามที่ผู้ให้ข้อมูลจำนวนถึง 13 คน ได้กล่าวไว้ คือ การมีวันหยุดเพิ่มขึ้น โดยให้หยุดเพิ่มในวันเกิดตัวเอง การจัดงานวันเกิดให้กับพนักงานที่เกิดในเดือนเดียวกัน มีอาหารที่เพิ่มขึ้นจากเดิมเป็น 4 มื้อต่อวัน การสนับสนุนการศึกษาต่อทั้งระดับประถมปลาย มัธยมต้น และมัธยมปลาย รวมถึงกองทุนกู้ยืมสำหรับพนักงาน ยกตัวอย่างจากผู้ให้ข้อมูลเช่น

“...ก็จะสนับสนุนในการเรียนหนังสือ แล้วก็ออกนอกสถานที่ คนไหนที่เรียนอยู่ ไม่มีวุฒิ ป.6 ก็ให้เรียน ป.6 ถ้าไม่มีวุฒิ ม. 3 ก็ให้เรียนต่อ ม. 6” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...สวัสดิการดีขึ้นจะมีมีสวัสดิการขึ้นมาใหม่ๆที่ท่านตั้งขึ้นมาให้แล้วก็ช่วยเหลือ ลูกน้องช่วยเหลือพนักงานในโรงแรมค่ะ ก็จะเป็นกองทุนกู้ยืมเพื่อใครฉุกเฉินอะไรอย่างนี้ค่ะ ก็จะมีให้เวลาพ่อแม่หรือครอบครัวพนักงานเสียชีวิต RGM ท่านก็จะมีเงินอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยเหลือทางนั้น แล้วก็เงินประกันสังคม แล้วก็มียะไรนะที่พ่อแม่เสียชีวิตหรือพี่น้องในครอบครัวเราเสียชีวิตท่านก็จะตั้งขึ้นมาให้เหมือนกันค่ะ” (พนักงานทำความสะอาดทั่วไป, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

3.2 เงินเดือนเพิ่มขึ้น

พบว่า อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นแนวทางสำหรับการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานของ โรงแรมแห่งนี้คือ เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น การได้รับโอกาสกับผลตอบแทนที่มีความพอดี การปรับ เงินเดือนให้ตามความสามารถ พนักงานคิดว่าสิ่งที่ได้รับมีความสุขและเพียงพอแล้ว คิดว่าเงินเดือน

กับปริมาณงานที่ทำนั้นมีความสมเหตุและผลไม่มากไปและน้อยไปสำหรับเงินเดือนที่ได้รับ จึงทำให้ไม่มีปัญหาด้านเงินเดือนที่เป็นค่าตอบแทนและจากจำนวนที่ให้ข้อมูลถึง 9 คน ที่ได้ให้ข้อมูลดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น

“...ใช่ค่ะ เขาก็สังเกตเห็นว่า ความสามารถของเราสมควรไหมที่สมควรจะปรับเงินเดือนขึ้นแล้วเขาก็เป็นคนให้โอกาสหนูทำให้มีโอกาสดำเนินงานได้ปรับฐานเงินเดือนเพิ่มขึ้น” (ผู้ช่วยผู้จัดการ ห้องอาหาร, 4 ตุลาคม 2563)

“...ก็หัวหน้าจะบอกตลอดว่าเงินเดือนอาจขึ้นนะ เหมือนเขาเห็นค่าเรารู้สึกดีไหมครับ ที่จะได้รับเงินเดือน ได้เลื่อนตำแหน่ง” (พนักงานรักษาความปลอดภัย, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

3.3 วันหยุดที่เพิ่มขึ้น

พบว่า มีพนักงานที่ให้ข้อมูล 10 คนกล่าวว่า มีความรู้สึกรับรู้กับการได้รับจำนวนวันหยุดเพิ่มขึ้นทั้งวันหยุดประจำเดือนและวันหยุดชดเชยเพิ่มขึ้นจากเดิม คือการได้วันหยุดประจำเดือนจากเดิม 4 วันเป็น 6 วัน การได้รับวันหยุดรวมกัน 88 วันต่อรอบปีการทำงาน การมีวันหยุดเพิ่มขึ้นในวันเกิดตัวเอง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นคล้ายกัน ตัวอย่างเช่น

“...อย่างวันหยุดมันเยอะกว่าเดือนนึงหยุด 6 วัน ใช่ครับมันหยุดไม่ถึงครับ มันทำให้พนักงานรู้สึกที่นี้ก็ดีนะพอมีสวัสดิการตรงนี้มา อย่างวันหยุดนักขัตฤกษ์ก็มีหยุดกันทุกที่อยู่แล้ว แต่ที่นี้มีหยุดวันเกิดแล้วก็มีเซอร์ไพรส์ให้อีก” (เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า, 1 ตุลาคม 2563)

“...เดือนนึงหยุด 6 วันครับ ตอนแรกหยุด 4 วัน ครับเหมือนเขาเพิ่มสวัสดิการให้เดือนนึงหยุด 6 วัน มีเวลาส่วนตัวมากขึ้น เวลาพักผ่อนมากขึ้น เหมือนวันหยุดเราได้พักผ่อนเต็มๆ วันทำงานของเราก็ทำให้เราทำงานได้เต็มที่เหมือนกัน” (ผู้ช่วยผู้จัดการ ห้องอาหาร, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

3.4 อาหารพนักงานที่ดีขึ้น

พบว่า อาหารสำหรับพนักงานมีการเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างการบริหาร พนักงานมีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้นจากคุณภาพอาหาร พนักงานรับรู้ได้ว่าการดูแลจากฝ่ายบริหารในการจัดการ ซึ่งมีพนักงานผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 คนที่กล่าวว่า อาหารพนักงานที่ดีขึ้น การให้ความใส่ใจในรสชาติอาหาร การได้ทานอาหารอย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ การมีอาหาร 4 มื้อต่อวัน การมีอาหารพิเศษมาให้ได้ทานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ไก่ย่าง ส้มตำ ยกตัวอย่างเช่น

“...ดีค่ะ อร่อย แม่ครัวก็ให้ความร่วมมือคอยถามว่าอยากทานอะไรเพิ่มเติมไหม สามารถบอกได้ค่ะ” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...อาหารเราก็จะมีสวัสดิการพนักงาน เราจะได้รับอาหาร 3 มื้อ บางทีก็จะมีมือดีก็มาเสริมบ้าง อาหารในแต่ละวันก็จะแตกต่างกันไป ถ้าเป็นวันพิเศษก็จะมีอาหารที่พิเศษขึ้นมา เช่น วันนี้เป็นวันธรรมดาก็จะมีต้มหม้อหนึ่ง ผัดหม้อหนึ่ง แต่อาจจะไอศกรีมเพิ่มขึ้นแบบนี้ค่ะ หรือวันต่อไปก็อาจจะมีไก่ทอด ส้มตำขึ้นมาโดยที่เราไม่รู้” (ช่างทั่วไป, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ทานข้าวเช้า กลางวัน เย็น เราสามารถทานได้ทุกมื้อโดยที่ไม่แบบ อ้วนขึ้นเวรเช้า มากินเวรบ่าย แต่ที่นี้คือ Open ทั้งหมด คนเรากินข้าวกองทัพต้องเดินด้วยท้องถูกไหมคะ แต่ GM ของเราก็คือคุณทานไปเลย GM ที่นี้ไม่มีห่วงเรื่องการกิน บางครั้ง GM ก็สามารถมาทำอาหารให้พนักงานรอบเช้า รอบบ่ายทาน ทำส้มตำ ข้าวเหนียว ไก่ย่าง ที่อื่นมีไหมเราไม่ทราบเพราะเราห่างหายจากโรงแรมไป 20 ปี แต่มาตอนนี้มันมีอะไรที่เข้ามา GM ทำอาหารให้พนักงานกินมันดูเกินไป โขกส้มตำให้พนักงานกิน มาทำขนมจีน ปิ้งย่าง มันดูเป็นกันเองในเรื่องของการ Relax ในการทำงานของที่นี่ขอบอกเลยว่า GM เด็ดขาดมาก ไม่ลดราวาสอก ผิดคือผิด ถูกคือถูก นั่นคือผู้นำที่ดีคือการเป็นกลาง นี่คือนักเตะของผู้นำที่นี้ค่ะ” (เจ้าหน้าที่ดูแลลูกค้าทั่วไป, 11 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

4. การทำงานแบบครอบครัว

4.1 การได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

พบว่า พนักงานทุกคนต่างทำงานด้วยความเต็มใจและช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันให้ราบรื่นมากยิ่งขึ้น และจากการเห็นตัวอย่างของการสนับสนุนกันและกันจึงได้พากันทำอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ทราบกันว่าทุกคนต้องสนับสนุนงานของเพื่อนร่วมงานได้ โดยการช่วยงานกันในแผนกโดยที่ไม่ต้องร้องขอ มีการปรึกษาพูดคุยกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานด้วยความรู้สึกเต็มใจที่จะทำจากการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือโดยที่ไม่ใช่หน้าที่ของตนเอง โดยไม่ได้คิดว่าสิ่งที่ทำลงไปไม่ใช่หน้าที่ของตน การประสานงานซึ่งกันและกันเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าไม่สะดุด การเอื้อเฟื้อต่อกันและกันของเพื่อนร่วมงาน ทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน การให้ความสนิทสนมกันและกันทั้งหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คน ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ตัวอย่างเช่น

“...ทุกคนก็ให้ความร่วมมือ บางที Room boy ก็มาช่วย เพราะงานมันเร่งมันรีบ บางทีก็ต้องประสานงานกับหน้า Front เขาก็จะเร่งมาว่าพี 5 นาทีได้ไหม เราก็จะเร่งให้เขา เข้าทำห้องพร้อมกันเลยทีเดียวน” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...สมมติว่างานเรายังไม่เสร็จ เขาก็จะมาช่วย ไข่กะบางที่เขาเสร็จแล้ว เขาก็จะมาถามว่าพี่ทำเสร็จหรือยัง เหลืออีกห้อง ให้ช่วยไหม ไม่มีอะ ไม่มีคนที่เสร็จงานแล้วไปนั่งพัก ที่อื่นมี แต่ที่นี่ไม่มี ที่นี้ทำงานกันเป็นทีม ช่วยเหลือกันดีมาก” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...บางที่ถ้าแขกเยอะ ๆ ก็มีพวก Front เขาก็มาช่วยเทคแคร์เรา อย่างเช่นช่วงปีใหม่ที่ผ่านมามีบางที่แม่บ้านยัง ไม่ได้กินข้าว Front ก็ซื้อขนมมาให้เรากินมั่ง ซื้อน้ำมาให้แล้วกินมั่ง บางที่แขกจะเช็ดอินเช็ดเอาท์ เขาก็จะโทรขึ้นมาบอกแม่บ้านให้เตรียมห้องนะ ไม่เหนื่อยอะ เรามีกำลังใจซึ่งกันและกัน บางที่เราก็เหนื่อย ท้อจัง แต่เพื่อนก็จะมาบอกว่าทำเถอะเดี๋ยวมันก็ได้ดัง” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 4 ตุลาคม 2563)

“...เพื่อนร่วมงานทำงานเหมือนเป็นครอบครัว ส่วนหนึ่งผู้บริหารเขาก็ดีมาก เขาดูแลพนักงานดูแลลูกน้องได้ดีมาก Support ทุกอย่างครบประมาณนี้ครับ ช่วยครับ ทุกแผนกครับ ถ้าเกิดเจอเราจะช่วยกันทุกแผนก ไม่มีเกี่ยงว่าแผนกใครแผนกมัน ทำหน้าที่ไหนที่มัน ไม่ใช่ครับ ทุกแผนกช่วยกันหมดครับผม” (พนักงานยกกระเป๋า, 13 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

4.2 การได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร

พบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนในหลากหลายด้านเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของพนักงานในโรงแรมและพนักงานล้วนเข้าใจและภูมิใจที่ได้รับการสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ ในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรจากการสนับสนุนจากหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร โดยการแนะนำในเรื่องการทำงาน การสนับสนุนในเรื่องอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน การสอนงานอย่างเป็นกันเอง การให้คำปรึกษาในเรื่องงาน การเข้าถึงง่ายของหัวหน้างาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในเรื่องงาน การสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อเพิ่มเติม การให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอให้กับพนักงาน การดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้างานจากผู้ให้ข้อมูลถึง 19 คน ที่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร ตัวอย่างเช่น

“...ใช่ครับ เขาจะไม่ปล่อยเรามีอะไรเขาก็สนับสนุนตลอด แล้วเขาก็แนะนำด้วยว่าต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ ต้องขอขอบคุณฝ่ายบริหารที่เขาพยายามทำทุกอย่างให้ชื่อเสียงของเราดังแล้วทำทุกอย่างให้พนักงานมีงานทำ ได้ให้พนักงานมีความรู้ ผมก็พูดเยอะไม่ได้ผมไม่เก่งด้านนี้ ผมก็พูดจากความรู้สึกผมครับ” (เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ก็จะสนับสนุนในการเรียนหนังสือ แล้วก็ออกนอกสถานที่ คนไหนที่เรียนอยู่ไม่มีวุฒิ ป.6 ก็ให้เรียน ก.ศ.น. ป.6 ถ้าไม่มีวุฒิ ม. 3 ก็ให้เรียนต่อ ม.3 เหมือนให้เราไปทำกิจกรรม

ร่วมกันกับในกลุ่ม ผู้จัดงานร่วมกันก็จะมีหัวหน้าแผนก มีแผนกจัดซื้อ เขาจะเอามาเข้ากลุ่มกัน มีเมท มีรุมบอย มี ร.ป.ภ. เขาก็จะจัดกลุ่มมาทำกิจกรรมร่วมกันข้างนอก” (พนักงานทำความสะอาด ห้องพัก, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...แนะนำงานสอนงานดีมาก หัวหน้าถ้าลูกน้องไม่รู้อะไรเขาก็จะสอน เวลาจะมีอะไร ผิดพลาดเขาก็ไม่ตำ แต่จะสอนให้ทำ คือเขาไม่ได้บ่นแต่เขาสอน เราเลยคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี” (พนักงานต้อนรับส่วนหน้า, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

4.3 การสอนงานแบบเป็นกันเองสม่ำเสมอ

การสอนงานอย่างสม่ำเสมอทั้งรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง หัวหน้างานสอนรวมทั้ง ผู้จัดการสอนเองตลอดเมื่อมีเวลาและ โอกาสจึงทำให้การบริการของพนักงานทุกคนเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากการสอนอย่างสม่ำเสมอ โดยการสอนงานอธิบายเหตุผลของการทำงานแบบเป็นขั้นตอน ณ จุดที่ทำงานทันที การสอนงานพร้อมกับการทำงานร่วมกันกับหัวหน้างาน ความชัดเจนในเรื่องงานที่สอน การสอนวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นอกจากจะสอนงานที่ต้องทำ โดยทั่วไปแล้วยังสอนให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานแต่ละอย่างที่ต้องทำด้วย และสอนงานทุกโอกาสเมื่อมีสิ่งที่ต้องเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 14 คน ที่ได้ให้ข้อมูลไว้ถึงการสอนงานต่าง ๆ ยกอย่างเช่น

“...แต่พอเราเข้ามาแล้ว เหมือนเขาจะมาโพกัสที่เราคนแรกก่อนเลย เหมือนจะสอนงาน อัดงานให้เรา เราเลยรู้สึกว้าวดีนะ เขาใส่ใจเราดี เหมือนเขารู้ว่าเราไม่มีพื้นฐานเรื่องนี้ มา แล้วหัวหน้าเขาก็โอเคมากครับ ผมก็เลยคิดว่าเออผมอยู่ตรงนี้ได้ ส่วนใหญ่เวลาถูกสั่งว่า อั้น โน้นมีปัญหาเขาจะพาผมไปก่อน เหมือนเป็นการสอนให้เราเห็นหน้างานเลย เขาอาจจะไม่คาดหวังว่าเราจะต้องเป็นในครั้งแรก ครั้งที่ 2 แต่เขาก็จะบอกว่านี่ผมพามาดูหน้างานนะ เขาใส่ใจกับเรามาก แล้วพี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคน ก็โอเคกับเรามาก” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ก็จะมีพี่ ๆ เขาคอยแนะนำว่าให้เราทำ 1 2 3 4 อะไรประมาณนี้ค่ะ แนะนำในความคิดให้เป็นคนคิดบวก อะไรที่อยากให้เราลองทำก่อนถ้าเราลองทำไม่ได้พี่เขาก็จะสอนให้ว่าทำแบบนี้ ก็จะมีการสอน มีการเทรน หรืออะไรที่เราอ่อนประสบการณ์เขาก็จะส่งเราไปเทรนอะไร ประมาณนี้ค่ะ ส่งเราไปหาความรู้เพิ่ม” (เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายขาย, 11 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

4.4 การอบรมให้ความรู้

พบว่า การอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในโรงแรมนั้นมีทั้งการอบรมภายใน โดยหัวหน้าแผนกหรือผู้บริหารเอง และมีการเชิญวิทยากรจากด้านนอกให้เข้ามาอบรม อีกทั้งยังมีส่งพนักงานไปอบรมภายนอกเกี่ยวกับหัวข้อด้านการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ให้กับ

พนักงาน เช่น การอบรมให้ความรู้และข้อคิดอย่างสม่ำเสมอ การอบรมให้ความรู้ด้วยการที่หัวหน้างานลงมือปฏิบัติจริงทำให้เห็นจริง การจัดให้มีตารางการอบรม 2 ครั้งต่อเดือนภายในแผนก การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานหลังจากเข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมแบ่งตามทักษะของพนักงานแต่ละแผนก ผลตอบรับจากการฝึกอบรมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น การอบรมมีทุกระดับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับหัวหน้าแผนก จากข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 21 คน ที่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมให้ความรู้ ตัวอย่างเช่น

“...การอบรมเขาจะมีแต่สาระที่เอามาแนะนำเรา เราเอาตรงนั้นที่เอาไปปรับปรุงกับงานของเราที่อบรมมาที่คิดว่าโรงแรมอื่นน่าจะไม่เคยมีการอบรม หรือโรงแรมอื่นอาจจะเหมือนกันแต่น่าจะน้อยไม่เหมือนกับที่นี่ ที่นี่เขาจะมีการอบรมเป็นช่วงของเขา การอบรมทำให้เรารู้ว่าเราต้องเอาไปใช้หน้างานของเราตรงนี้นะ ในความรู้สึกของพี่ที่คิดว่าเขาอบรมมาแบบนี้ ในจุดนี้ทำให้เราดีขึ้น เราก็เริ่มรู้แล้วว่าเป็นการอบรมที่ทำให้เราสร้างสรรค์” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...มีทั้งการสอนด้วย แล้วก็มีการให้อ่านด้วย ทางหัวหน้าแผนกก็มีอบรมด้วย ผมชอบแบบสอนตัวต่อตัว สอนหน้างานเลย เวลาเหตุการณ์อะไรมันเกิดขึ้นจะได้รู้วิธีไปเลย” (พนักงานรักษาความปลอดภัย, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...มีการฝึก มีการอบรม มีการ Training ค่ะ ใช่ค่ะ เกี่ยวกับความรู้เรื่องงานของทุก ๆ แผนกจะมีการ Training ก็เทรนเกี่ยวกับการตลาดเราจะไปทางไหน ลูกค้ากลุ่มไหนที่เยอะ ช่วงนี้เราก็จะไปการตลาดไปทางนั้นมากกว่า” (เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายขาย, 11 ตุลาคม 2563)

4.5 การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

พบว่า การร่วมมือกันทำงานตามหน้าที่ด้วยการทำงานที่มีความสุขมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้พนักงานหลายคนอยากตื่นขึ้นมาทำงานในวันถัดไปเพื่อจะได้พบลูกค้าและได้พบกับพนักงานด้วยกันเองอีกครั้ง การทำงานด้วยความสนุกกับงานที่รับผิดชอบ การช่วยเหลือสนับสนุน และสามารถปรึกษางานกันได้ตลอด การประสานงานและร่วมกันทำงาน การทำงานด้วยความสามัคคีกันมากขึ้น การทำงานที่หนักขึ้นแต่เป็นการทำงานที่สนุกขึ้นด้วยเช่นกัน อีกทั้งการทำงานแบบพี่น้องมากกว่าการทำงานแบบหัวหน้างานกับลูกน้องจึงทำให้บรรยากาศในการทำงานดีจากการได้รับข้อมูลมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คนที่ให้ข้อมูลถึงการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ตัวอย่างเช่น

“...ความสุขจากเพื่อนร่วมงานมัน แจกมันประมาณนี้ค่ะ ผู้บริหารก็ใจดีนะค่ะ ที่เราอยากทำ ก็เพราะว่าเรามีเพื่อนไง มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ที่เราไม่อยากไปไหนเพราะเพื่อนร่วมงานแล้วดี มีอะไรเราก็คุยกันได้ ไม่ว่าจะหัวหน้าไม่ว่าจะผู้บริหารเรามีเรื่องอะไรเรารุ้กับเขาได้ สนุกค่ะ

มันจะมีงาน Staff แล้วก็มีการเรียนหนังสือที่หนูชอบ เพราะว่าเขาส่งเราเรียนพอพอจบ ป. 6 เราก็อยากต่อ ม. 3 เขาก็ให้เราเรียน” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...สำหรับหนูนะคะ ด้วยความที่หนูเป็นคนทำงานมาตั้งแต่เด็ก จุดนี้มันทำให้หนูรู้สึกว่าหนูไปทำงานแล้วหนูสนุก มีความสุข หนูไปเจอเพื่อนไปเจอหัวหน้าที่เราสามารถคุยได้ เล่นได้ ไปเจอองค์กรที่เรารัก พี่เหมือนครอบครัว มันไม่เหมือนเราไปทำงาน มันเหมือนเราไปช่วยกันทำความสะอาดบ้านเราแบบนี้ค่ะสำหรับตัวหนู” (ช่างทั่วไป, 7 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ลูกค้าด้วย แล้วก็เพื่อนร่วมงานด้วย มันเลยไม่มีข้อแม้ว่าวันนี้จี้เกียจ ไม่อยากมาแบบนี้ค่ะ เขาทำให้เรารู้สึกว่าเป็นกันเอง ไม่ได้แบบแบ่งแยกชนชั้นว่า เป็นหัวหน้า หรือเป็นลูกน้อง เราสามารถคุยกันได้” (พนักงานรักษาความปลอดภัย, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...มันรู้สึกเหมือนตื่นขึ้นมาแล้วอยากไปทำงานทุกวันนะครับ มันไม่จี้เกียจได้ไปเจอเพื่อน ไปเจอแขก พูดจกกับแขก พูดจกกับเพื่อน ทำงานเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันครับ เขามีงาน Staff มีงาน Birthday แต่ละเดือนทุกเดือน ที่นี้แบบว่าเต็มสุขเต็มยศเลยครับ ริมชุดเต็มที่เลยครับผม มีการจับฉลากจับทองด้วยครับ” (พนักงานยกกระเป๋า, 13 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

4.6 มีความเต็มใจที่จะทำงานมากขึ้น

พนักงานส่วนมีความเต็มใจที่จะทำงานกันมากขึ้น จากสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั่นคือการที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่โรงแรมมากขึ้น จากข้อมูลที่ได้รับพนักงานต่างให้ความเห็นคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับการมีความเต็มใจที่จะทำงานมากขึ้น คือ การคิดว่าสามารถทำงานให้ได้มากขึ้นกว่าเดิม การมีเพื่อนร่วมงานคอยสนับสนุน ความรู้สึกสนุกกับงานที่ตัวเองได้ลงมือทำการลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจโดยไม่เกี่ยงงาน การเต็มใจที่จะเข้ามาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในวันหยุดโดยไม่ได้รับผลตอบแทนและภูมิใจจากสิ่งที่พนักงานได้ลงมือทำอย่างเต็มใจ ดังตัวอย่างเช่น

“...ถามว่าเหนื่อยมากขึ้นไหม ก็เหนื่อยมากขึ้นครับ ผมแต่ก็รู้สึกภูมิใจมากขึ้น ประทับใจว่าลูกค้าไว้วางใจเรามาพักกับเรามากขึ้น สนุกนะครับผม บางครั้งก็เหนื่อยแต่ว่ามันหายเหนื่อย เพราะว่าเราได้พบปะพูดคุยกับลูกค้า บางครั้งเจอลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ บางทีก็คุยกันไม่รู้เรื่องแต่ว่าเขาก็พยายามเข้ามาคุย ก็ได้เรียนรู้ภาษาเพิ่มขึ้นมันก็มีความสุขมากขึ้นครับ” (พนักงานเสิร์ฟ, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...มันก็เยอะค่ะ แต่มันก็สนุกนะ ไม่เหนื่อยค่ะ เรามีกำลังใจซึ่งกันและกัน บางทีเราก็เหนื่อย ท้อจ้ง แต่เพื่อนก็จะมาบอกว่าทำเถอะเดี๋ยวมันก็ได้ตั้ง งานหนักก็ไม่บ่น แต่ว่าเขาก็ไม่ออก เพราะว่าเราเข้ากันได้ เราให้กำลังใจซึ่งกันและกันพี่ว่าพี่ประทับใจตรงนี้” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...เหนื่อยขึ้นแต่เหนื่อยเราก็ภูมิใจเพราะว่าเรามีแขก เหนื่อยแต่เรามีแขก ถ้าถามว่า
ทุกงานเหนื่อยไหมมันก็เหนื่อยค่ะ ทุกงานขอมเหนื่อยไม่มันเราก็ไม่ไปทำงานดีกว่าไหมครับ
ถ้ามันไม่เหนื่อย” (พนักงานต้อนรับส่วนหน้า, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

5. การสร้างการมีส่วนร่วม

5.1 การมีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร

พบว่า ความใกล้ชิดกับผู้บริหารทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกทุกคน
เป็นหนึ่งเดียวกันและสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและผูกพันกันระหว่างตัวพนักงาน
และผู้บริหาร ซึ่งสิ่งนี้เองเป็นสิ่งที่สร้างให้ทุกคนมีส่วนร่วมด้วยช่วยกัน ความห่วงใยจากผู้บริหาร
ความใส่ใจในรายละเอียดของของผู้บริหารต่อพนักงาน การให้คำปรึกษากับพนักงาน ได้ตลอดเวลา
การให้ออกาสกับพนักงาน ความเป็นกันเองกับพนักงาน ความสนุกสนานจากสิ่งๆที่ผู้บริหารได้ทำให้
เกิดขึ้นในโรงแรม จึงทำให้การเข้าถึงผู้บริหารได้สะดวกและรวดเร็วและมีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร
มากยิ่งขึ้น โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลถึง 15 คน ตัวอย่างเช่น

“...หัวหน้าทีมก็คือผู้บริหารอะค่ะ เขาก็จะมีการลงมาคุยกับพนักงาน อย่างเช่น แม่บ้าน
หรือแผนกแม่บ้าน แผนกต่าง ๆ จะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนถามสารทุกข์สุขดิบกันประมาณนี้ค่ะ
ซึ่งต่างกันจากเดิมที่ที่ไม่เคยมาถามมาใส่ใจว่า คุณจะเป็นยังไง อะไร ประมาณนี้ค่ะ ซึ่งตรงนี้
มันก็เลยเห็นข้อแตกต่างจากเดิมที่มันไม่เคยมี แต่พอมาเปลี่ยนทีมใหม่ก็มีการแลกเปลี่ยน
มีการถามใส่ใจลงมาพูดคุย มันก็เลยทำให้หนูรู้สึกว่ามันแฮปปี้มากค่ะ” (ผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหาร,
4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ใช่ครับ จะบอกว่าเด็กทุกคนสามารถคุยกับทางผู้บริหารได้เลย แต่เด็กทุกคน
ส่วนใหญ่ก็จะคุยกับหัวหน้าแผนกก่อน แล้วก็สามารถเสนอได้ว่ามันเป็นแบบนี้ละครับ หรือมันมี
ปัญหาที่เกิดขึ้นอะไรเราก็จะคุยกันแล้ว ทางหัวหน้าก็จะเอาเข้าไปคุยกับทางบอร์ดห้องประชุมครับ”
(พนักงานออกแบบ, 11 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ใกล้ชิดค่ะ เป็นกันเอง ไม่ได้อยู่แบบว่าเป็นฝ่ายบริหารแล้วก็แบ่งแยกว่า เราเป็น
ผู้บริหาร อันนี้เป็นพนักงาน เขาก็จะลงมือทำแบบนี้แล้วก็ให้น้อง ๆ ทำตาม มันจะต้องเป็นแบบนี้
แล้วก็จะให้เหตุผลให้เสมอว่าทำไมแบบนี้แล้วมันจะเป็นยังไง” (เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายขาย,
11 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

5.2 การเป็นองค์กรแห่งความสุข

การทำงานในองค์กรที่มีความสุขเป็นพื้นฐานของความต้องการของพนักงานทุกคน
และพนักงานในโรงแรมแห่งนี้ต่างล้วนมีความสุขจากการทำงาน ความสุขจากการได้รับ
การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสุขที่ได้มีโอกาสทำงานที่เพิ่มความท้าทายให้กับตัวเอง

อย่างสม่ำเสมอ ความสุขที่ได้ทำงานที่เต็มไปด้วยการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความสุขที่ได้รับจากความเป็นครอบครัวเดียวกัน ความสุขที่ได้เห็น โรงแรมพัฒนาขึ้นมีลูกค้ามากขึ้น ความสุขที่ทุกคนได้ช่วยกันสร้างบรรยากาศของ โรงแรมที่มีแต่ความสุขเพื่อทุกคนในโรงแรม จากจำนวนผู้ให้ข้อมูล 20 คนที่ได้กล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุขแห่งนี้ ตัวอย่างเช่น

“...สำหรับผมผมมีความสุขมาก ๆ ทุกคนเป็นพี่น้องกัน เรามีอะไรเราช่วยเหลือกัน ขาดตกบกพร่องตรงไหนเราก็ถามกันคุยกัน (เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...เมื่อมีผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาก็เริ่มมีการวางเป็นระบบมากขึ้น แล้วก็มาช่วยส่งเสริมว่าพี่ควรจะทำแบบนี้มันจะดีขึ้น แต่ก็ไม่ได้บังคับว่าให้ทำ แต่ว่าบอกว่าทำแล้วมันจะดีขึ้น พอลองทำแล้วมันก็ดีขึ้นจริง ๆ ผมคิดว่าน่าจะเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกัน เพราะว่ามีลูกค้าเยอะขึ้น เขาก็รู้ว่าตรงนี้นั้นเหนื่อยนะ คนไม่พอ ถ้าเขาว่างเขาก็จะลงมาช่วย อย่างถ้าแผนกอื่นยุ่งอยู่ถ้าผมว่างผมก็ขึ้นไปช่วย” (พนักงานเสิร์ฟ, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ไม่หอรอกครับ เพราะว่าผมมีความสุขกับที่ทำงานอยู่แล้ว ผมมีความสุขกับทีมงานที่ทำงาน ผมมีความรักให้กับผู้บริหารของผมอยู่แล้ว มันก็เลยทำให้ผมเดินได้ สู้โดยที่ผมไม่เหนื่อย ผมก็ตอบไม่ถูกครับมันรู้สึกอีกเหมือนขึ้นมาเอง” (พนักงานต้อนรับส่วนหน้า, 4 ตุลาคม 2563)

5.3 การเป็นการทำงานร่วมกันแบบครอบครัว

การทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กรที่มีความเอื้อเพื่อเพื่อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน อีกทั้งการทำงานร่วมกันยังมีความมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันเพื่อทุกคนในองค์กรได้ทำงานร่วมกันแบบครอบครัวที่มีความสุข จากจำนวนผู้ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน จำนวน 20 คน ทำให้ทราบได้ว่าการเป็นการทำงานร่วมกันแบบครอบครัวของ โรงแรมแห่งนี้ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีความรู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่ที่ทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน นอกเหนือจากการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงานรวมถึงหัวหน้างานที่ให้ความสนิทสนมกับพนักงาน อย่างเป็นกันเอง ยกตัวอย่างเช่น

“...ผมรู้สึกว่าจะอยู่ห้องอยู่บ้านมันเหงา เลยอยากไปโรงแรม ไปเจอพี่เจอน้อง ทักทายกัน มันก็รู้สึกเหมือนครอบครัวครับ ใครก็ไม่อยากอยู่คนเดียว อยากไปอยู่กับครอบครัวดีกว่า มันเป็นความผูกพันมากกว่า มันคือสิ่งที่พวกเราช่วยกันสร้างมา ไร่ครับ ก็อย่างที่ผมบอก ผมรู้สึกว่าตรงนี้เป็นครอบครัวไปแล้วครับ ตอนนี้นี้ผมทั้งคนในครอบครัวไปไม่ได้หรอก แล้วผมเชื่อว่าหลายคนก็คิดเหมือนผมครับ” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ผมโชคดีที่ได้มาทำงานที่นี่ เพราะว่าน้อง ๆ พี่ ๆ ที่นี่เขาไม่ได้มองว่าเราเป็นแค่ร.ป.ภ.เขาเจอหน้าเราเขาก็สวัสดี เราก็สวัสดีตอบ เหมือนเป็นครอบครัวเหมือนเป็นพี่น้องกันนะครับ” (พนักงานเสิร์ฟ, 7 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...หนูว่าโรงแรมมีให้ออกาสนะ เพราะว่าเขาก็เหมือนครอบครัว มีอะไรเราก็จะปรึกษากันคุยกันตรง ๆ ดิกว่า ปัญหาด้านงานไม่เข้าใจอะไรจิตใจตรงไหนเราก็มาคุยกัน” (พนักงานเสิร์ฟ, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...หมายความว่าในเวลาทำงานทุกคนคุยกันได้หมด รู้จักกันหมด พุดได้ใหม่ครับว่าเราเป็นครอบครัวเดียวกันในเวลาทำงาน” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 11 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

5.4 การมีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

พบว่า โรงแรมแห่งนี้มีความสัมพันธ์ที่ดีที่พนักงานต่างได้รับจากการทำงานร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นการร่วมมือกันทำให้เกิดขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน จากจำนวนผู้ให้ข้อมูล 20 คนที่ได้ให้ข้อมูลที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากกว่าในเวลาทำงาน ความรู้สึกอยากพูดคุยและร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรู้สึกสบายใจเมื่อทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การช่วยกันแก้ไขปัญหามากกว่าการถามหาใครเป็นผู้ทำผิด การให้อภัยกันเมื่อมีเรื่องขัดแย้ง โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายเป็นหลัก การแยกประเด็นความขัดแย้งในเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว การเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา ความเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในโรงแรม ตัวอย่างเช่น

“...สำหรับผมผมมีความสุขมาก ๆ ทุกคน เป็นพี่น้องกัน เรามีอะไรเราช่วยเหลือกัน ขาดตกบกพร่องตรงไหนเราก็ถามกันคุยกัน” (เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ส่วนมากทุกคนจะช่วยกันมากกว่าคะ ที่เห็นที่นี้คือทุกคนรักกันดี ช่วยกันในเรื่องของงานนะคะ ไม่ได้มีปัญหาอะไรในส่วนนี้ เพราะทุกคนรู้อยู่แล้วว่าไม่ว่าจะอยู่แผนกไหนทุกคนก็คือเรา” (เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายขาย, 11 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

5.5 การมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต่างต้องการและช่วยกันสร้างขึ้น เพื่อให้ทุกอย่างที่ร่วมกันทำลงไปเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยอาศัยและยึดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลที่มากที่สุด 23 คน ที่กล่าวถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมให้มากกว่าในเวลางาน การจัดหากิจกรรม

เพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมให้รู้จักกันมากยิ่งขึ้น การสร้างความภูมิใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน การสร้างความสนุกให้เกิดขึ้นระหว่างทำงานในโรงแรม การสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันให้ราบรื่น หากมีปัญหาช่วยกันแก้ไข การช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมทีม โดยไม่ต้องร้องขอ การเห็นความสำเร็จของการร่วมมือกันทำงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับในข้อผิดพลาด และช่วยกันแก้ไขมากกว่าการหาข้อผิดพลาดว่าใครทำผิด การจัดให้มีกิจกรรมให้ได้พบกัน เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานและหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ ตัวอย่างเช่น

“...คือมีกิจกรรมที่ออกไปทำข้างนอก ออกไปพักค้างแรม ออกไปหาความรู้ข้างนอก เขาเรียกว่าเอาที่ดึงใจใหม่ครับ แผนกอื่นเราไม่เคยรู้จักกัน หรือรู้จักแต่ไม่เคยได้ร่วมงานกัน อย่าง Front มา อยู่กับกลุ่มเรา แม่บ้าน ไปอยู่กลุ่มแผนกบัญชีหรือแผนกอื่น ๆ เพราะเราทำงานเป็นทีมกันเราก็สามารถปรับปรุงการทำงานเป็นทีมของเราได้ เราต้องทำแบบนี้ เราต้องแบ่งกัน เพราะเราเดินทางเดียวกันเราต้องไปด้วยกันเป็นทีม” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...คือทางเราจะมีกลุ่มไลน์ เราจะแจ้งกันตลอด เช่นว่าพรุ่งนี้ลูกค้าจะเยอะเราก็จะแบ่งงานกันละ หนูรู้สึกว่ามันเป็นการเตรียมการดีละ ไม่ใช่ต้องมารู้พรุ่งนี้เลย ก็จะมีการบอกว่าพรุ่งนี้จะเป็นแบบไหนแล้วก็มีเตรียมตัวกันเลย” (พนักงานรักษาความปลอดภัย, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

6. กฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่น

6.1 กฎระเบียบขององค์กร

พบว่า โรงแรมมีกฎและระเบียบของการทำงานอย่างชัดเจนและบางกฎระเบียบก็เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์อีกทั้งการกระจายข่าวสารกฎหรือระเบียบต่าง ๆ ผ่านช่องทางที่ทุกคนเข้าใจและรับข้อมูลได้อย่างรวดเร็วสำหรับทุกการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบของโรงแรม มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 คน ที่ได้กล่าวถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ของโรงแรมไว้ คือ กฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะงาน การยอมรับในบทลงโทษหากกระทำความผิด รวมถึงการสร้างกฎระเบียบที่มีความชัดเจนและเข้ากับบริบทของโรงแรมในสถานการณ์ปัจจุบัน การยอมรับในกฎระเบียบของโรงแรมของพนักงานทุกคน ยกตัวอย่างเช่น

“...ผิดคือผิด ใจครับ แต่ถ้าหลังจากนั้นก็คุยกันเหมือนเดิม เราก็บอกว่าเวลาทำงานก็คือเวลาทำงาน แต่ถ้าหลังเวลาเลิกงานก็คือพี่น้องกันเหมือนเดิม บางคนก็เข้าใจบางคนก็ไม่เข้าใจ” (ช่างทั่วไป, 7 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ก็มีค่ะ ก็คือผิดแล้วก็จะมีการลงโทษบ้าง 1 2 3 4 แล้วแต่เคสไป กฎระเบียบที่มีไว้ เขาก็ตั้งไว้เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามให้โรงแรมมีมาตรฐาน ถ้าเกิดผิดก็ว่ากันไปตามผิด” (พนักงาน ออกแบบ, 11 ตุลาคม 2563)

“...ไม่ครับ กฎทุกกฎ โรงแรมใช้ กฎมันก็คือกฎนะครับ ไม่อะลุ่มอล่วยครับ ใครทำผิด ก็ผิด ใครตักเตือนก็ตักเตือน ตักเตือนครั้งหนึ่ง สอง สาม ก็ว่ากันไปครับ ทุกคนคนในโรงแรม เขาก็ทำตามกันหมดครับ” (พนักงานยกกระเป๋า, 13 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

6.2 กฎระเบียบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น

พบว่า การทำงานแบบครอบครัวที่เป็นอยู่ในองค์กรทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์งานในเวลานั้น ๆ ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นกฎระเบียบที่อำนวยความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยพนักงานรู้สึกไม่กดดันกับระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงแรมที่มี หากกระทำผิด จะมีการแจ้งเตือนหรืออธิบายเหตุผลของการถูกลงโทษ และลงโทษตามความเสียหายที่เกิดขึ้น การปรับเปลี่ยนหลายสิ่งอย่างในองค์กร โดยไม่ได้คำนึงถึงระเบียบปฏิบัติแต่คำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพมากขึ้น การแจ้งข่าวสารกฎระเบียบต่าง ๆ สะดวกเข้าใจง่ายและพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมกับการปรับเปลี่ยนใหม่ ๆ การสร้างทัศนคติให้กับพนักงานเกี่ยวกับการทำความผิดไม่ได้เป็นความผิดที่ร้ายแรงทุกอย่างสามารถปรับและแก้ไขได้ ยกตัวอย่างเช่น

“...ถ้าเราทำพลาดไปเขาก็จะบอกว่ามันผิดยังไง เขาก็จะบอกว่าเราต้องทำแบบนี้ ถึงจะถูกครับ ไม่มีครับถ้าไม่ถึงขั้นข่าวของเสียหายมาก จะไม่มีตัดเงินเดือน หักค่าจ้าง ไม่มีครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“...ให้ค่ะ เช่น เวลาเราทำอะไรผิดเขาก็จะสอนเราดี ๆ ไม่ดุคำ ไม่เหมือนที่อื่น ให้อภัย สำหรับที่อื่นที่หนูเจอมานะคะที่นี้คือบอกกล่าวกันก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15)

7. การกำกับและติดตามผล

7.1 การติดตามผลของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

พบว่า มีการติดตามผลงานของการทำงานเป็นระยะ มีการประชุมประจำสัปดาห์ ของหัวหน้าแผนก การประชุมในทุกวันช่วงเช้าก่อนเริ่มการทำงานของทุก ๆ แผนก หรือจะเป็น การประชุมประจำเดือนที่มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือนเพื่อแจ้งปัญหาต่าง ๆ และความคืบหน้า ของงานภายในองค์กรโรงแรมเพื่อเป็นการติดตามผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงแรมกำหนด แสดงให้เห็นถึงการติดตามผลของงานอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีโอกาส เช่น

“...โรงแรมของเราผู้บริหารจะเข้ามาพบกับพนักงานทุกเดือน ในทุกเดือนเราจะมี การประชุมตลอดเพื่อที่จะแจ้งเหตุการณ์ หรือข่าวต่าง ๆ เขาก็จะบอกเรา เหมือนเราทำแล้วมันดี เขาก็ภูมิใจกับสิ่งที่เขาวางรากฐานไว้ เราก็ภูมิใจกับสิ่งที่เราช่วยกันทำ คิดว่าตรงนี้ครับ ใช่ครับ ทุกเดือนเราจะมีการประชุมกันตลอด เราก็จะมาลุ้นกันว่าอันดับลงหรือขึ้น ปกติเราติดตามข่าว ก็ารู้อันดับกันอยู่แล้ว แต่พอได้ฟังจากปากผู้บริหารมันดูเป็นทางการ เรารู้สึกภูมิใจมาก” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

7.2 การย้ำเตือนผลของการทำงานรายเดือน

อีกช่องทางของการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารคือการมีประชุมประจำเดือน ทุก ๆ เดือน เพื่อให้ผู้บริหารได้นำเสนอและแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้กับพนักงานทุกคน ได้รับทราบพร้อม ๆ กัน และเป็นการรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงาน โดยทั้งหมดนั้นเป็นการ ย้ำเตือนผลของการทำงานเพื่อให้ทุกแผนกมุ่งสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน การสร้างการรับรู้ ของพนักงานในแต่ละเดือนเพื่อการเน้นย้ำเป้าหมายของโรงแรม การนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์จาก ลูกค้านามาแลกเปลี่ยนให้พนักงานได้เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงเพื่อปรับการทำงาน ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า การแจ้งให้พนักงานได้รับทราบถึงเป้าหมายของโรงแรม อยู่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การสร้างความภูมิใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานในส่วนที่ทุกคนมีส่วนร่วม ในการสร้างความสำเร็จนี้ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น

“...ก็จะเป็นการประชุมทุกเดือนที่หัวหน้าจะแจ้งอยู่แล้วจะว่าลูกค้าชอบตรงไหน แพนกไหนทำได้ดี แพนกนี้ดี เขาจะรีวิวก่อนพนักงานเลยจะ อย่างชอบพนักงานเสิร์ฟ พนักงานบริการ ดีมากเขาก็จะรีวิวใน Tripadvisor เลย” (พนักงานเสิร์ฟ, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ทางทีมฝ่ายบริหารเขาก็จะมีประชุมประจำเดือนเขาก็จะเอามาให้เราดู ขึ้นฉาย จอโปรเจกเตอร์ให้เราดูว่ามีลูกค้าเขาชมเรานะ บางคนเขาก็จะเข้าไปดูใน Tripadvisor เอง” (พนักงานจัดซื้อ, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

7.3 การย้ำเตือนเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารในองค์กรมีการย้ำเตือนเป้าหมายขององค์กรอยู่ตลอดเวลา จากการประชุม ประจำเดือนและโอกาสต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าพนักงานในองค์กรนอกจากจะรับรู้ ถึงเป้าหมายขององค์กรแล้วยังได้รับการย้ำเตือนเป้าหมายขององค์กรจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีข้อให้ข้อมูล จำนวน 13 คน ด้วยกันที่ได้ให้ข้อมูลคล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น

“...พนักงานเวลามีปัญหาสามารถบอกในที่ประชุม สามารถให้ทุกคนที่เป็นหัวหน้า รับรู้ ประชุมทุกเดือน เราจะมีข่าวคราวข่าวสารเราก็จะมาอธิบายกันว่าเราจะต้องเดินหน้ากับองค์กร ยังไง ลูกค้าเต็มเราจะต้องทำยังไง ก็จะเป็นการประชุมทุกเดือนที่หัวหน้าจะแจ้งอยู่แล้วจะ ว่าลูกค้า

ชอบตรงไหน แผนกไหนทำได้ดี แผนกนี้ดี เขาจะรีวิวชื่อพนักงานเลยล่ะ อย่างชอบพนักงานเสิร์ฟ พนักงานบริการดีมากเขาก็จะรีวิวใน Tripadvisor เลย” (พนักงานจัดซื้อ, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...มีค่ะ แบบเราจะไปข้างหน้านะ เราจะทำแบบนี้ ๆ นะในเดือนหน้า ในเดือนถัดไปในอีก 2 - 3 เดือนนี้ เราจะทำอย่างนี้ เขาก็จะมีแผนงานบอกตลอดระยะเวลาที่จะทำ มันจะบอกก่อนสัก 3 เดือนก่อน ที่จะทำ ช่วงหน้า Low แล้วก็ช่วงหน้า high ก่อนถึงหน้าเขาก็จะมีแผนงานแล้วเป็นขั้น ๆ ไป ช่วง Peak ของหน้า High ก็จะทำไว้” (ช่างทั่วไป, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

7.4 การแจ้งผลของการทำงาน

พบว่า องค์กรมีการแจ้งผลของการทำงานให้พนักงานรับทราบเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งผ่านการประชุมประจำเดือนหรือผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ในองค์กร และนอกจากแจ้งผลของการทำงานแล้วนั้นองค์กรยังปรับปรุงแก้ไขในส่วนของข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างทันท่วงทีพร้อมนำมาเป็นกรณีศึกษาให้กับพนักงาน ได้รับทราบเพื่อป้องกันและแก้ไขอย่างต่อเนื่อง การสร้างให้พนักงานที่ทำงานต่างกันเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาของการทำงานที่เข้าใจคลาดเคลื่อนในบางอย่าง การกล่าวชมเชยพนักงานทุกครั้งที่ได้รับคำชื่นชมจากลูกค้าเมื่อมีโอกาส เพื่อสร้างความรู้สึกรักภูมิใจให้กับพนักงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทั้ง 16 คนได้ให้ข้อมูลไว้ ยกตัวอย่างเช่น

“..เรามีการบอกเล่าทุกด้านให้พนักงานทราบ ไม่ใช่แค่ทีม Management ที่ทราบอย่างเดียว เด็ก ๆ เขาก็จะรู้ว่าไม่ได้มีแค่เราที่เติบโต เด็ก ๆ ก็เติบโตไปด้วย อ้อ เขามารวมทั้งต่อหน้าแล้วก็ทาง Social ค่ะ” (พนักงานคิดต้นทุน, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ก็จะมีแจ้งกันในไลน์กลุ่มอย่างที่บอกค่ะ ว่าลูกค้าจะมาแบบไหน เขาก็จะแจ้งกันตลอด จะมีทั้งกลุ่มในแผนก แล้วก็กลุ่มทั้งโรงแรม ไซค์ะ มันทำให้เราได้รับข่าวสารรวดเร็ว” (พนักงานต้อนรับส่วนหน้า, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

8. ประโยชน์ของพนักงาน

8.1 การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

พบว่า พนักงานในโรงแรมล้วนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและระบบของโรงแรมตลอดรวมถึงความร่วมมือกันที่ได้รับจากทุกคนเพื่อเป้าหมายอันเดียวกัน เช่น ความรู้สึกเพียงพอกับสิ่งที่ได้รับทั้งด้านผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนกับงานที่รับผิดชอบ ความรู้สึกสบายใจกับบรรยากาศการทำงาน การเปรียบเทียบกับงานที่เคยผ่านมากับโรงแรมแห่งนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานเองมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดูแลเอาใจใส่ในคุณภาพชีวิตจากโรงแรมที่มีต่อพนักงาน การได้รับผลตอบแทนจากความทุ่มเทให้กับโรงแรม การได้รับโอกาสจากโรงแรมทำให้มีชีวิตที่ดีขึ้น โรงแรมมีความเข้าใจในความเดือนร้อนของพนักงานอย่างตรงจุด

และสามารถแก้ไขให้ได้อย่างเป็นที่ประทับใจของพนักงาน จากผู้ให้ข้อมูล 18 คน ที่ได้ให้ไว้ ยกตัวอย่างเช่น

“...ถ้าถามผมแบบนั้นเองง่าย ๆ ผมคิดว่ามาอยู่ที่นี่มันดีกว่า ถ้าเกิดจะเปรียบเทียบกับงานโรงงานกับงานโรงแรม ผมรู้สึกว่าการโรงแรมทำให้ผมประสบความสำเร็จมากกว่า” (เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...คุ้มค่า แล้วก็ชอบกับค่าตอบแทนที่เราทำ มันอาจจะมากไปด้วยซ้ำ ก็จะมี Service charge บางทีก็จะมีทิปบล็อกบ้างถ้าลูกค้าจะให้ สำหรับหนูไม่อยากได้แล้วเพราะรู้สึกว่าการโรงแรมก็ให้คุ้มมากแล้วไหนจะข้าว 3 มื้อ” (พนักงานเสิร์ฟ, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ก็จะเป็นกองทุนกู้ยืมเพื่อใครฉุกเฉินอะไรอย่างนี้ละ ก็จะมีให้เวลาพ่อแม่หรือครอบครัวพนักงานเสียชีวิต GM ท่านก็จะมีเงินอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยเหลือทางนั้น แล้วก็ยังมีเงินประกันสังคม แล้วก็จะมีอะไรนะที่พ่อแม่เสียชีวิตหรือพี่น้องในครอบครัวเราเสียชีวิต ท่านก็จะตั้งขึ้นมาให้เหมือนกันละ” (พนักงานทำความสะอาดทั่วไป, 9 ตุลาคม 2563)

8.2 การได้รับเซอร์วิสชาร์ตที่เพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยพบว่า สิ่งที่พนักงานในองค์กรเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และเป็นพื้นฐานของการทำให้ทุกคนพัฒนาให้มากขึ้น คือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากเดิมที่ได้รับเพียงเล็กน้อยกลับมาเป็น การได้รับที่คาดไม่ถึงทำให้ทุกคนมีความอยากทำงานให้มากขึ้นจากเซอร์วิสชาร์ตที่เพิ่มขึ้น เกิดความตื่นตัวและภูมิใจจากสิ่งที่ได้รับ เกิดความภูมิใจจากสิ่งที่ได้ลงมือทำลงไปจนได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า เห็นถึงผลแห่งการทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลถึง 11 คน ที่ได้กล่าวถึงการเพิ่มขึ้นของเซอร์วิสชาร์ต เช่น

“...เริ่มแรกเลยจะอยู่แค่ประมาณ 700 - 800 บาท พอ GM เข้ามาดูแลก็ดีขึ้นมากเลยครับ น่าจะประมาณ 7000 - 8000 บาท ครับ” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 7 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ได้ Service charge ละ จากปีแรก ๆ จะต่างจากปีที่แล้วมากละ ปีแรก ๆ บางเดือนก็ไม่ถึงพันบาท ปีหลังนี้เดือนละ 3000 บาท ขึ้นไป เลยละ คุ้มค่ากับการที่เราทุ่มเททำงานมาก คือพอใจมากละ น่าจะประมาณ 7000 ละ เยอะละ เยอะสุด ๆ เลยละ ตกใจละ ไม่คิดว่าจะได้เยอะขนาดนี้” (พนักงานต้อนรับส่วนหน้า, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...เปรียบเทียบกับผู้บริหารเก่าคือ Service charge ก็ได้น้อยโรงแรม แยกก็ไม่เต็ม พอมาปีหลัง ๆ ผู้บริหารมาใหม่ รู้สึกว่าแยกจะเริ่มเยอะเยอะจนเต็มทุกวัน จนสิ้นครับจนได้ส่งไปที่โรงแรมสาขาครับผม สูงสุดน่าจะ 7,000 8,000 นี่แหละครับ” (พนักงานยกกระเป๋า, 13 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

8.3 การมีความมั่นคงในชีวิต

ผู้วิจัยพบว่า พนักงานในโรงแรมมีความเชื่อมั่นกับองค์กรมากขึ้นและมีความมั่นใจในการเติบโตในหน้าที่ตามสายงานของตัวเองมากขึ้น อีกทั้งยังมีเชื่อมั่นในตัวโรงแรม ด้านความมั่นคงในชีวิตหากทำงานต่อไปในโรงแรมแห่งนี้ ความรู้สึกเป็นครอบครัวของพนักงานทุกคน การรับรู้ได้ว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและเป็นส่วนสำคัญของโรงแรม การที่มีความรู้สึกรักและหวงแหนโรงแรม และการได้รับโอกาสจากโรงแรมแห่งนี้ในการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตของตัวพนักงาน เช่นเดียวกันกับ ทั้ง 16 คน ของผู้ให้ข้อมูลที่ได้ให้ไว้ ดังตัวอย่างเช่น

“...ที่คิดว่ามั่นคงนะ เพราะมันมีความแตกต่างเยอะในสิ่งที่พื้มองเห็น มันทำให้เราโตได้มากขึ้นกว่านี้อีก” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...อันนี้ก็ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหารชุดใหม่ครับ เขาก็ช่วยแนะนำอะไรแบบนี้ว่า พนักงานทุกคนทุกคนมันเป็นพื้นเพองช่วยขับเคลื่อนองค์กร ตอนแรกก็เกิดความน้อยใจอยู่ว่าเราเป็นแค่ ร.ป.ท. แต่พอผู้บริหารเขาอธิบายว่า ร.ป.ท. ก็คือพื้นเพองตัวหนึ่งก็มีส่วนช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เดินไปข้างหน้าได้” (พนักงานเสิร์ฟ, 4 ตุลาคม 2562, สัมภาษณ์)

“...นี่น่าจะเป็นโรงแรมสุดท้ายที่จะทำแล้ว เราคิดว่าทีมนี้แหละเราอยากอยู่ อยากอยู่กับโรงแรมนี้ด้วย เราไม่อยากจะหาทีมใหม่แล้วก็ไม่อยากเปลี่ยนงานใหม่ เพราะเรารู้สึกผูกพัน เพราะเมื่อก่อนมันไม่มีอะไร เราก็ออยากจะทำไปพร้อมกัน ทั้งทีม Management แล้วก็โรงแรมด้วย ช่วยกันพัฒนาไปพร้อมกัน” (ช่างทั่วไป, 8 ตุลาคม 2564, สัมภาษณ์)

9. ประโยชน์ต่อองค์กร

9.1 การมีจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการมากขึ้น

ผู้วิจัยพบว่า จำนวนลูกค้าที่มากขึ้นทำให้พนักงานเชื่อว่าเกิดจากงานบริการที่ดีขึ้นจากการผ่านการอบรม การลงมือปฏิบัติอย่างเต็มที่และเต็มใจ และมีเป้าหมายเดียวกันที่ชัดเจน อันมาจากการร่วมมือกันของพนักงานทุกคนในองค์กรผ่านการประชาสัมพันธ์ การสร้างชื่อเสียงให้เกิดขึ้นขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้ลูกค้าประทับใจเมื่อมาใช้บริการ การสร้างความภูมิใจให้กับตัวเองเมื่อเห็นลูกค้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 11 คน ได้ให้ข้อมูลไว้เกี่ยวกับการมีจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการมากขึ้น ตัวอย่างเช่น

“...ที่ลูกค้ามากขึ้นเป็นเพราะการบริการของพนักงาน ไม่ค่ะ ปี 2018 แยกไม่เยอะจนมาปี 2019 มีการพัฒนามากขึ้น ดีขึ้นแบบเห็นการแตกต่างกันมาก” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 3 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...แต่ปีนี้เยอะขึ้น เยอะขึ้นเพราะว่าบรรยากาศในที่โรงแรมมันสนุกบางทีก็ปูเตียงวันละ 10 กว่าห้องก็มี” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

9.2 การมีความรักต่อองค์กร

ความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรของพนักงานหลาย ๆ คน นั้น เกิดขึ้นมาจากการได้รับโอกาส ได้รับการดูแลที่ดีจากองค์กรจึงไม่แปลกใจที่พนักงานหลายคนมีความรู้สึกผูกพันและรักต่อโรงแรมแห่งนี้ การที่โรงแรมได้มอบโอกาสในการทำงานเพื่อการเติบโตของพนักงาน การที่โรงแรมทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่าโรงแรมทำเพื่อผลประโยชน์ของพนักงานอย่างจริงใจ การที่โรงแรมสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าโรงแรมมั่นคงต่อชีวิตการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น

“...ต้องขอขอบคุณฝ่ายบริหารที่เขาพยายามทำทุกอย่างให้ชื่อเสียงของเราดัง แล้วทำทุกอย่างให้พนักงานมีงานทำ ได้ให้พนักงานมีความรู้ ผมก็พูดเยอะไม่ได้ผมไม่เก่งด้านนี้ ผมก็พูดจากความรู้สึกผมครับ” (เจ้าหน้าที่ควบคุมคลังสินค้า, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ภูมิใจค่ะ เป็นการทำงานที่แรกแล้วก็เป็นที่ดีที่สุดแล้วค่ะ” (พนักงานต้อนรับส่วนหน้า, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ใช่ค่ะ เพราะว่าทุกคนเห็นถึงความเปลี่ยนแปลง แล้วก็รู้สึกมั่นใจมั่นคงในหน้าที่การงาน แล้วก็มีความรักต่อองค์กร” (พนักงานจัดซื้อ, 9 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...เราพอใจโดยส่วนตัวแล้วเงินเดือนจะไม่ค่อยสำคัญเท่าไร เพราะคือเราพึงพอใจในการทำงานแล้ว พึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน โอเคจบ เรื่องเงินเป็นเรื่องอะไรก็ได้ เท่าไรก็ได้ ในส่วนตัวแล้วเราแฮปปี้กับตรงนี้สำคัญ คือ เพื่อนร่วมงานสำคัญสุด ทีมงานสำคัญสุด แล้วก็คือ GM สำคัญสุด 3 อย่าง ที่เราถึงพอใจแล้วเรื่องเงินส่วนตัวแล้วนะตอนนี้พึงพอใจอยู่แล้วค่ะ” (เจ้าหน้าที่ดูแลลูกค้าทั่วไป, 11 ตุลาคม 2562)

9.3 อัตราการลาออกของพนักงานลดลง

พบว่า พนักงานในองค์กรหากเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาอัตราส่วนมีปริมาณน้อยที่ลาออกเพราะส่วนมากรับรู้ได้ว่าองค์กรมีการพัฒนาที่ดีขึ้นในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในทุกๆ ส่วนทั้งด้านเงินเดือน ความมั่นคง การเติบโตในสายงาน และผลตอบแทนด้านอื่น ๆ จึงทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง ยกตัวอย่างเช่น

“...ไม่ค่อยมีค่ะ ไม่ค่อยมีคนออก ส่วนใหญ่เป็นคนเก่า ๆ ทั้งนั้นเลย” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 1 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ตั้งแต่ปี 2019 ไม่มีคนออกเลย เพราะเขาแฮปปี้กัน” (พนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ไม่บ่อยค่ะ ส่วนน้อยที่จะลาออก” (พนักงานรักษาความปลอดภัย, 8 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

9.4 การมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

พบว่า การมีภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมทำให้ลูกค้าและบุคคลทั่วไปรู้จักโรงแรมแห่งนี้มากขึ้น จากการช่วยกันประชาสัมพันธ์ผ่านหลายช่องทางทั้งด้านโซเชียล และอื่น ๆ ที่สำคัญคือ ภาพลักษณ์ของพนักงานที่ทำให้บุคคลทั่วไปรับรู้ถึงคุณภาพของโรงแรมจากภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้นรวมถึงการสร้างความรู้สึกรักภูมิใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานให้พนักงานได้รับรู้ว่าเป็นส่วนสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในการช่วยประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อในมือของพนักงาน การทำงานแบบเชิงรุกมากยิ่งขึ้น โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยกันสร้างให้สิ่งนี้เกิดขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลถึง 8 คน ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เช่น

“...ทั้งด้านการบริการแล้วก็การ โปรโมทในโซเชียลด้วยละ หนูคิดว่าทุกคนช่วยกันในการบริการ แล้วก็เป็นการบริหาร การวางแผน โปรโมทในโซเชียลก็จะเป็นระดับผู้บริหารหรือหัวหน้าต่าง ๆ จะเป็นคนทำ แล้วก็มีการรีวิว ทำให้หลาย ๆ อย่างรวมกันประสบความสำเร็จ แล้วก็เป็นที่รู้จักของ โรงแรม ในพัทยาละ” (พนักงานเสิร์ฟ, 4 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

“...ภูมิใจครับ เมื่อก่อนอย่างที่บอก ผมอยู่มาหลายยุค แทบจะไม่มีใครรู้จักโรงแรมเลย ไร่ครับ ไม่มีใครรู้จักโรงแรมเลยครับ พอ GM เข้ามาดูแล ก็มีใครรู้จักโรงแรมมากขึ้นสนใจโรงแรมมากขึ้น แม้แต่ตัวพนักงานเองถ้าบอกว่าทำงานอยู่โรงแรมนี้ คือแทบไม่มีใครรู้จักเลย” (หัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก, 7 ตุลาคม 2563, สัมภาษณ์)

ข้อค้นพบจากการวิจัย สามารถสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยามาจากปัจจัยใดบ้าง

จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยค้นพบบทเรียนของความสำเร็จที่ทำให้โรงแรมแห่งนี้ประสบความสำเร็จในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าและความสุขจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความสุขในการทำงาน มุ่งมั่นที่จะทำให้ลูกค้ามีความสุขโดยได้รับการสนับสนุนที่ดีจากโรงแรม โดยจากการสังเคราะห์รูปแบบขั้นตอนของโรงแรมที่ใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการแล้วนั้นสามารถจำแนกสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. การทำงานที่มีการวางแผน อย่างเป็นขั้นเป็นตอน
2. การสื่อสารภายในองค์กรที่มีความชัดเจน
3. การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงานในทุกระดับของพนักงาน
4. การส่งเสริมด้านความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

5. การชี้้นำให้พนักงานทุกระดับเห็นถึงเส้นทางการเติบโตในสายงาน
6. การดูแลเอาใจใส่และการให้การสนับสนุนในทุกเรื่องจากโรงแรม
7. การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในโรงแรมเพื่อความเป็นเจ้าของร่วมกัน

โดยจากการวิเคราะห์เป็นรายชื่อแล้วนั้นผู้วิจัยพบว่าในแต่ละข้อที่กล่าวมานั้นมีความแตกต่างจากในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วในด้านคุณภาพในงานบริการของโรงแรม ทำให้โรงแรมมีความแตกต่างจากโรงแรมอื่น ๆ ในรายละเอียดที่เพิ่มขึ้นนี้เองที่ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความพิเศษจากกลยุทธ์ที่ไม่ได้มีความแตกต่างจากโรงแรมอื่น ๆ แต่กลับกันความใส่ใจในรายละเอียดด้านความรู้สึกของพนักงาน ด้านการรับรู้ของพนักงานที่องค์กรได้สร้างให้ นั้นแม้เป็นเพียงกลยุทธ์ทั่วไป แต่เมื่อรวมกับความใส่ใจแล้วกลับเพิ่มขีดความสามารถให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่น ๆ ได้อย่างดียิ่ง ทั้งด้านคุณภาพของการบริการ คุณภาพชีวิตของพนักงาน ซึ่งทั้งหมดเมื่อรวมกันแล้วจึงไม่แปลกใจหากโรงแรมแห่งนี้จะประสบความสำเร็จในระยะเวลา 1 ปี ในด้านชื่อเสียงของโรงแรมที่นักท่องเที่ยวต่างให้การยอมรับ ดังนี้

1. การทำงานที่มีการวางแผน อย่างเป็นขั้นเป็นตอน

ทุกองค์กรต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างแน่นอนในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ด้วยการประชุมหารือกับทีมผู้บริหารในการวางนโยบายด้านต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าแผนกได้นำนโยบายเหล่านั้นไปกำหนดแผนการทำงานในแต่ละส่วนให้ทุกส่วนดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน แต่โรงแรมแห่งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบว่า การวางแผนงานนั้น ไม่ได้มีเพียงแค่หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกเท่านั้นที่ร่วมกันกำหนดแผนงาน แต่พนักงานทุกคนในองค์กรต่างมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะความคิดวิธีการต่าง ๆ ได้ด้วยเช่นกัน นั่นจึงทำให้แผนการทำงานทุกอย่างที่ออกมาพนักงานผู้ปฏิบัติงานไม่ได้เพียงแต่ทำงานตามคำสั่งให้ดีที่สุดเท่านั้น แต่พนักงานผู้ปฏิบัติงานกลับรู้และเข้าใจในสิ่งที่ควรทำในหน้าที่นั้นให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ตรงตามเป้าหมายของแผนงานให้ตรงตามนโยบายให้มากที่สุดและไม่เพียงแต่การทำตามแผนงานเท่านั้น แต่โรงแรมแห่งนี้มีการติดตามผลของแผนงานนั้นอยู่เป็นระยะร่วมกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานในการประชุมประจำเดือน หรือทุกครั้งเมื่อมีโอกาสในการติดตามประเมินเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับธุรกิจโรงแรม ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก นี่จึงเป็นสิ่งที่ทำให้โรงแรมแห่งนี้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วไม่เพียงทุกคนเข้าใจมากกว่าการคำสั่งให้ทำงานให้ดีตามมาตรฐาน แต่พนักงานทุกคนเข้าใจว่าทำแบบนี้เพื่ออะไร เพราะอะไรจึงต้องทำแบบนี้ ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า หากเราสร้างพนักงานให้เป็นมากกว่าพนักงาน คือการสร้างให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่การรับนโยบายกระทั่งการลงมือปฏิบัติตามแผนงาน ทุกคนจะไม่ใช่

พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ทุกคนคือทีมผู้บริหาร สิ่งนี้ผู้วิจัยพบว่ามันคือการสร้างทรัพยากรที่มีคุณภาพและมีคุณค่าให้เกิดขึ้นต่อองค์กร

2. การสื่อสารภายในองค์กรที่มีความชัดเจน

การที่โรงแรมแห่งนี้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้วิจัยพบว่านอกจากการทำงานที่ผ่านกระบวนการวางแผนแบบเป็นขั้นตอนและทุกคนมีส่วนร่วมในแผนงานอีกสิ่งที่ทำให้โรงแรมเดินหน้าได้อย่างรวดเร็วโดยที่ทุกคนในองค์กรเดินไปพร้อม ๆ กัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันนั่นก็คือ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีความชัดเจน รวดเร็ว สำคัญที่สุดคือการที่พนักงานทุกคนในองค์กรเข้าถึงแหล่งของการสื่อสารนั้น ๆ ได้พร้อม ๆ กัน ซึ่งสิ่งนี้เองคือหัวใจหลักอีกอย่างของการทำงานที่ต้องประสานงานกันทุกหน่วยงานทุกแผนกในโรงแรม โดยที่การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับแผนกใดแผนกหนึ่งทราบที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง แต่แผนกอื่น ๆ ที่ไม่ได้มีความรับผิดชอบโดยตรงกลับทราบข้อมูลเหล่านั้นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น หรือความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของโรงแรมที่เตรียมการให้บริการแก่ลูกค้า และที่เห็นได้ชัดเจนอีกสิ่งหนึ่งของระบบการสื่อสารของโรงแรมแห่งนี้ คือ การสื่อสารแบบ 2 ทาง คือ เมื่อมีคำสั่งมอบหมายให้พนักงานทำอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วพนักงานผู้รับผิดชอบมีการรายงานกลับพร้อมกับผลงานหรือหากงานที่ได้รับมอบหมายเกิดปัญหาขึ้นก็จะรายงานทันทีเช่นกัน เพราะการทำงานที่ทุกคนสามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ลดช่องว่างของขั้นตอนการนำเสนอ จึงทำให้งานทุกอย่างที่มอบหมายประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว สิ่งสุดท้ายของระบบการสื่อสารที่โรงแรมแห่งนี้เพิ่มขึ้นมา คือ การให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากพนักงานตลอด สังเกตได้จากที่มีการประชุมใหญ่ของโรงแรมในทุกเดือน ซึ่งผู้วิจัยพบว่า นี่คือช่องทางการสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จที่สุดสำหรับโรงแรมแห่งนี้ จากการที่ผู้บริหารระดับสูงลงมาเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความชัดเจนให้กับพนักงานให้เกิดความมั่นใจ และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันทั้งโรงแรมและเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกทางด้วย

3. การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงานในทุกระดับของพนักงาน

จากข้อมูลที่ได้รับพบว่า ผู้บริหารในโรงแรมแห่งนี้ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความสุขมากที่สุดเมื่อได้มาพักที่นี้ดังนั้นการที่จะให้บริการแก่ลูกค้าให้ลูกค้าได้มีความสุขนั้นผู้ให้บริการจำเป็นต้องมีความสุขก่อนเป็นอันดับแรก เช่น คำพูดของหัวหน้าแผนกที่สอนลูกน้องว่า “คนสำราญงานสำเร็จ” และจากการได้รับข้อจากผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ ท่าน ยิ่งค้นพบว่าการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้มันเป็นสิ่งทีทีมผู้บริหารได้สร้างให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง เพราะจากการได้รับข้อมูลทุกคนกล่าวถึงความสุขที่ได้ตื่นขึ้นมาแล้วอยากมาทำงาน อยากมาเจอเพื่อนที่ทำงาน อยากมาเจอลูกค้า ความอยาก

ความต้องการเหล่านี้ คือ ความสุขที่เกิดขึ้นในที่ทำงานจากการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศของความสุขให้เกิดขึ้น ผู้วิจัยยังพบอีกด้วยว่างานบริการที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ให้บริการต้องมีความสุขก่อนเป็นอันดับแรก ไม่ใช่งานบริการที่ต้องบริการที่ต้องบริการให้กับบริการลูกค้ามีความสุขเป็นอันดับแรก จึงไม่แปลกใจที่ทีมผู้บริหารมุ่งเน้นการบริการให้พนักงานมีความสุขมากกว่าการมุ่งเน้นการบริการให้ลูกค้ามีความสุข

4. การส่งเสริมด้านความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

โรงแรมแห่งนี้เป็นโรงแรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงานมากกว่าความสำเร็จจากผลรวมของโรงแรม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่ดีเพราะหากพนักงานทุกคนหรืออาจจะพนักงานจำนวนมากได้รับรู้วิธีการสร้างความสำเร็จให้กับตัวพนักงานเองแล้วพนักงานก็ปฏิบัติตามโดยผลลัพธ์ที่ออกมาคือ พนักงานจำนวนมากประสบความสำเร็จโดยการส่งเสริมจากโรงแรม ทั้งการเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้แสดงฝีมือการทำงานอย่างอิสระและเต็มที่ หากมีความสนใจหรือมีความสามารถด้านใดก็มุ่งเน้นในด้านนั้น ๆ โดยมีโรงแรมเป็นผู้สนับสนุน ทั้งด้านการเพิ่มทักษะในงานที่ทำทั้งการอบรมภายในจากบุคลากรในองค์กร หรือเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นเข้ามาให้คำแนะนำ หรือออกไปอบรมภายนอกเกี่ยวกับทักษะความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ อีกทั้งเปิดโอกาสและมอบโอกาสให้เติบโตในสายงาน โดยที่ไม่ต้องรอปรับเปลี่ยนประจำปีเพียงอย่างเดียว และนี่จึงเป็นสิ่งที่โรงแรมแห่งนี้มีมากกว่าโรงแรมอื่น ๆ ที่ทำตามระเบียบวาระและขั้นตอน

5. การชี้้นำให้พนักงานทุกระดับเห็นถึงเส้นทาง การเติบโตในสายงาน

จากการได้รับทราบข้อมูลของพนักงานพบว่า พนักงานในโรงแรมส่วนใหญ่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานถึงเส้นทางของชีวิตในการทำงาน ณ โรงแรมแห่งนี้ ทั้งนี้พนักงานหลายท่านเดิมก่อนเริ่มทำงานเป้าหมายคือการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับการใช้ชีวิต แต่เมื่อได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ โรงแรมพนักงาน ได้มีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่มากกว่า รายได้จากค่าแรง คือมีเป้าหมายชัดเจนมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดมาจากการได้รับคำแนะนำของโรงแรม เพื่อให้พนักงานได้มีเป้าหมายในการเติบโตบนเส้นทางของการทำงานในโรงแรม สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเล็งเห็นและซาบซึ้งถึงความใส่ใจของโรงแรมที่มีต่อพนักงานให้เติบโตในหน้าที่ และทำให้พนักงานรักและศรัทธาต่อโรงแรมยิ่งขึ้นไปอีก

6. การดูแลเอาใจใส่และการให้การสนับสนุนในทุกเรื่องจากโรงแรม

สาเหตุหลักอีกข้อที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้นนั้น โรงแรมแห่งนี้ใช้กลยุทธ์ที่ไม่แตกต่างจากหลายโรงแรม อีกหนึ่งสิ่งที่ใช้คือการการดูแลเอาใจใส่และการให้การสนับสนุนในทุกเรื่องจากโรงแรม เช่นเรื่องครอบครัว มีการสอบถามและช่วยเหลือมากกว่า

การทำงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ที่เป็นสิ่งเล็กน้อยที่โรงแรมปฏิบัติต่อพนักงานทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกโรงแรมแห่งนี้เป็นอย่างมากกว่าสถานที่ทำงาน แต่เป็นเสมือนครอบครัว หรือพนักงานบางคนคิดว่าโรงแรมแห่งนี้เป็นบ้านหลังที่ 2 ของชีวิต เพราะผูกพันและความสุขที่ได้รับจากการสนับสนุนจากโรงแรมมากกว่าการเป็นพนักงานของ โรงแรม สิ่งนี้เองที่ทำให้โรงแรมแห่งนี้แตกต่างจากโรงแรมอื่น ๆ ที่เป็นเพียงสถานที่ทำงานเท่านั้น

7. การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในโรงแรมเพื่อความเป็นเจ้าของร่วมกัน

ท้ายสุดทั้ง 6 ข้อ ที่กล่าวมาจากการสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมผู้วิจัยยังพบว่ากลยุทธ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นทั้ง 6 ข้อ นำมาสู่การสร้างความรู้สึกรัก และหวงแหนโรงแรมแห่งนี้เสมือนบ้านหลังที่ 2 ของพนักงานทุกคนสิ่งนี้คือ ความสำเร็จของการถอดบทเรียนความสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจของ โรงแรมแห่งนี้ เพราะเมื่อพนักงานทุกคนมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นเจ้าของโรงแรมแล้วนั้น การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงานก็ถือว่าประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หากจะสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมแห่งนี้ตามที่กล่าวมาทั้ง 7 ข้อ นั้น ผู้วิจัยพบว่าองค์กรได้สร้างการรับรู้และสร้างให้พนักงานให้เห็นถึงการให้การสนับสนุนพนักงานในทุกด้าน ทั้งคุณภาพชีวิตในการทำงาน คุณภาพชีวิตนอกเวลาทำงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความรัก ความศรัทธาต่อองค์กร จึงไม่แปลกใจที่หากองค์กรแห่งนี้จะประสบผลสำเร็จในด้านการปฏิบัติงาน และสร้างให้พนักงานในองค์กรทุกคนต่างรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะองค์กรดูแลพนักงานอย่างดีพร้อมมอบสิ่งที่ดีให้กับพนักงานอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอโดยมีความต้องการของพนักงานเป็นพื้นฐาน จึงทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกตัวเองเป็นเจ้าของกิจการและอยากสร้างให้กิจการของตนเองนั้นประสบความสำเร็จ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ กระบวนการที่สร้างให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้รับการทำงานจากแรงจูงใจที่เกิดขึ้นกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้วยการใส่ใจในรายละเอียด ให้ใจกับพนักงาน เห็นอกเห็นใจพนักงาน ดูแลพนักงานเหมือนคนในครอบครัว รวมทั้งการทำงานที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การสื่อสารภายในองค์กรที่มีความชัดเจนและรับรู้ในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงาน ในทุกระดับของพนักงาน การส่งเสริมด้านความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับชั้น การชี้้นำให้พนักงานทุกระดับเห็นถึงเส้นทางการเติบโตในสายงาน การดูแลเอาใจใส่และการให้การสนับสนุนในทุกเรื่องจากโรงแรม และการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในโรงแรม เพื่อความเป็นเจ้าของร่วมกัน ทั้งหมดนี้คือกลยุทธ์ที่โรงแรมแห่งนี้ได้สร้างขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปการวิจัย เรื่อง การศึกษาการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา มีบทสรุปสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. สรุประเบียบวิธีวิจัยและผลการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สรุประเบียบวิธีการวิจัยผลการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบกรณีศึกษาของโรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูล จำนวน 24 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ใช้การเก็บข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา เพื่อแยกกลุ่มคำและความหมายคล้ายกัน ทั้งหมดเพื่อรวมให้เป็นหัวข้อหลัก คือ ขั้นตอนสุดท้ายและมาจัดเป็นหมวดหมู่ใหญ่ ในการแสดงถึงข้อมูลทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูล เพื่อสรุปให้ได้เป็นผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงแรมมีแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวคิดต่าง ๆ แบ่งเป็นทั้งหมด 9 แนวคิดหลัก ประกอบไปด้วย

แนวคิดหลักที่ 1 การมีผู้นำต้นแบบ ประกอบไปด้วย 1) การสร้างความศรัทธาต่อหัวหน้างาน 2) การสร้างความรู้สึกรักภูมิใจกับองค์กร และ 3) การสร้างและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

แนวคิดหลักที่ 2 การมีทิศทางการบริหารที่ชัดเจน ประกอบไปด้วย การกำหนดแนวทาง และเป้าหมายการทำงานให้ไปในทางเดียวกัน

แนวคิดหลักที่ 3 การมีผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น ประกอบไปด้วย 1) สวัสดิการที่เพิ่มขึ้น 2) เงินเดือน 3) วันหยุดที่เพิ่มขึ้น และ 4) อาหารพนักงานที่ดีขึ้น

แนวคิดหลักที่ 4 การทำงานแบบครอบครัว ประกอบไปด้วย 1) การได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน 2) การได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร

3) การสอนงานแบบเป็นกันเองอย่างสม่ำเสมอ 4) การอบรมให้ความรู้ 5) บรรยากาศในการทำงานที่ดี และ 6) การเต็มใจที่จะทำงานมากขึ้น

แนวคิดหลักที่ 5 การสร้างการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) ความใกล้ชิดกับผู้บริหาร 2) องค์กรแห่งความสุข 3) การทำงานร่วมกันแบบครอบครัว 4) มีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และ 5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม

แนวคิดหลักที่ 6 กฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) กฎระเบียบขององค์กร และ 2) กฎระเบียบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น

แนวคิดหลักที่ 7 การกำกับและติดตามผล ประกอบด้วย 1) การติดตามผลของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย 2) การชี้แจงผลของการทำงานรายเดือน 3) การชี้แจงเป้าหมายขององค์กร และ 4) การแจ้งผลของการทำงาน

แนวคิดหลักที่ 8 ประโยชน์ของพนักงาน ประกอบด้วย 1) คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 2) เซอร์วิสชาร์ดที่เพิ่มขึ้น 3) ความมั่นคงในชีวิต

แนวคิดหลักที่ 9 ประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการมากขึ้น 2) ความรักที่มีต่อองค์กร 3) อัตราการลาออกของพนักงานลดลง 4) ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้น

ผู้วิจัยยังสามารถสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยาได้อีก 7 ข้อแนวคิดด้วยกัน โดยแบ่งออกเป็นแนวคิดหลักต่าง ๆ ประกอบด้วย

แนวคิดที่ 1 การวางแผนการทำงาน ที่เป็นการวางแผนการทำงานเป็นขั้นตอน

แนวคิดที่ 2 การสื่อสารให้ชัดเจน ประกอบด้วย การสื่อสารที่ชัดเจน การยอมรับฟังความคิดเห็น

แนวคิดที่ 3 การสร้างความสุขในที่ทำงาน ประกอบด้วย 1) ความสนุกสนานในการทำงาน 2) ความใกล้ชิดสนิทสนมกันนอกเวลางาน และ 3) การประสานงานกันภายในองค์กร

แนวคิดที่ 4 การส่งเสริมความสำเร็จในสายงาน ประกอบด้วย 1) ความท้าทายในการทำงาน 2) ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ และ 3) การสร้างความสำเร็จร่วมกัน

แนวคิดที่ 5 การชี้แนะให้เห็นอนาคตในการทำงาน ประกอบด้วย 1) โอกาสในการทำงานที่ดีขึ้น 2) ความต้องการเติบโตในสายงาน และ 3) การได้เลื่อนตำแหน่ง

แนวคิดที่ 6 การดูแลและให้การสนับสนุน ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่พนักงานจากองค์กร

แนวคิดที่ 7 การสร้างความเป็นเจ้าของ ประกอบไปด้วย 1) พนักงานทุกคนเป็นตัวแทนในการขายขององค์กร 2) มีความใจรักที่จะทำ และ 3) เต็มใจทำในทุกสิ่ง

อภิปรายผลการวิจัย

คำถามการวิจัยที่ 1

โรงแรมมีขั้นตอนและกระบวนการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ซึ่งผลจากการวิจัยได้ พบว่า โรงแรมแห่งนี้ได้สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย 9 แนวคิดหลัก อันประกอบไปด้วย

แนวคิดหลักที่ 1 การมีผู้นำต้นแบบ

ผู้นำต้นแบบ ประกอบด้วย 1) การสร้างความศรัทธาต่อหัวหน้างาน 2) การสร้างความรู้สึกภูมิใจกับองค์กร และ 3) การสร้างและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยพบว่าสิ่งแรกในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรแห่งนี้ คือ การสร้างความศรัทธาต่อหัวหน้างานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรและเมื่อพนักงานมีศรัทธาต่อหัวหน้างานแล้วการนำของผู้นำที่จะสร้างให้ทุกคนในองค์กรเกิดความรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยสร้างและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรอันเป็นขั้นตอนแรกในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีผู้นำเป็นต้นแบบ สอดคล้องทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1995) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยค่าจูน เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา การมีผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำต้นแบบ เช่นเดียวกับ อรรถนะ เกตุแก้ว (2557, หน้า 65) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำที่น่านับถือต้องมีความรับผิดชอบต่องาน และสามารถให้คำปรึกษาและมีความยุติธรรมในการทำงานอีกทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานในทุก ๆ ด้าน ให้กับพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา

แนวคิดหลักที่ 2 ทิศทางในการบริหารที่ชัดเจน

ทิศทางในการบริหารที่ชัดเจน เป็นสิ่งเดียวที่ผู้บริหารไม่เพียงจะทำให้การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่จากการวิจัยพบว่าพนักงานในองค์กรมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องรับทราบเป้าหมายขององค์กรอย่างเข้าใจเพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายขององค์กรนั้นเป็นเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายที่พนักงานในองค์กรเข้าใจ เพื่อให้ทุกคนมีเส้นทางการทำงานที่ชัดเจนในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, (1995) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยค่าจูนที่ดีนั้น ต้องมีนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ ประภาพร ศิริโชคประภา (2558, หน้า 49) ที่ได้ทำการศึกษา พนักงานจะทำงานได้หากมีเป้าหมายที่กำหนด

ให้ชัดเจน และทราบถึงขอบเขตหน้าที่ในการทำงานพร้อมทั้งมุ่งมั่นในหน้าที่นั้นมีผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

แนวคิดหลักที่ 3 ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น

ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น ประกอบไปด้วย 1) สวัสดิการที่เพิ่มขึ้น 2) เงินเดือน 3) วันหยุดที่เพิ่มขึ้น 4) อาหารพนักงานที่ดีขึ้น สวัสดิการที่เพิ่มขึ้นในความรับรู้ของพนักงาน ประกอบไปด้วย เงินเดือนที่มีการปรับให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ทำและมีความเป็นธรรมต่อทุกตำแหน่งนอกจากเงินเดือนแล้วการได้รับวันหยุดที่เพิ่มขึ้น ก็เป็นอีกสวัสดิการที่พนักงานได้รับเพิ่มขึ้นจากเดิมอีกทั้งอาหารสำหรับพนักงานที่มีการปรับปรุงดีขึ้นจนพนักงานรู้สึกได้ว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, (1959) ที่ให้ไว้เกี่ยวกับปัจจัยค่าจูง ที่มีผลกับแรงจูงใจ คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับศุภวรรณ รัตน โอภาส (2550, หน้า 62) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร โรงแรมแห่งหนึ่งในเมืองพัทยาว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในโรงแรมว่าหากพนักงานได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นจะมีผลทำให้พนักงานมีกำลังใจและทำงานได้อย่างเต็มที่

แนวคิดหลักที่ 4 การทำงานแบบครอบครัว

การทำงานแบบครอบครัว ประกอบไปด้วย 1) การได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน 2) การได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร 3) การสอนงานแบบเป็นกันเองอย่างสม่ำเสมอ 4) การอบรมให้ความรู้ 5) บรรยากาศในการทำงานที่ดี และ 6) การเต็มใจที่จะทำงานมากขึ้น จากผลของการวิจัยองค์ประกอบทั้งหมดคือสิ่งที่ทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่สนับสนุนกันในเรื่องของการทำงานในทุก ๆ ด้าน จึงทำให้การทำงานแบบครอบครัวเป็นอีกหนึ่งแนวคิดหลักที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรแห่งนี้ สอดคล้องทฤษฎีของ McClelland (1940) ที่ให้ไว้เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ คือ ความต้องการความสัมพันธ์ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Alderfer (1972) ที่ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการจูงใจของ ERG เรื่องความต้องการมีสัมพันธภาพ สอดคล้องกับศุภเชษฐ์ วัชรุม (2560, หน้า 51) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโรงแรมฮอติเคย์อินน์ สิลมว่า การทำงานที่มีบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองแบบครอบครัว จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานในการทำงานที่สูงขึ้น

แนวคิดหลักที่ 5 การสร้างการมีส่วนร่วม

การสร้างการมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วย 1) ความใกล้ชิดกับผู้บริหาร 2) องค์กรแห่งความสุข 3) การทำงานร่วมกันแบบครอบครัว 4) มีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และ

5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม จากส่วนประกอบทั้งหมดคือส่วนทุกส่วนที่ทำให้การทำงานของพนักงานในองค์กรแห่งนี้เป็นการทำงานที่เป็นการสร้างการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ สภาพร วงษ์ไพศาล (2544, หน้า 84) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง การทำงานโรงแรมนั้นหากต้องการ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกคนในทุกแผนกต้องทำงาน ร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมกันกับผู้บริหารและพนักงานด้วยตนเอง

แนวคิดหลักที่ 6 กฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่น

แนวคิดหลักข้อที่ 6 เกี่ยวกับกฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่น ประกอบไปด้วย 1) กฎระเบียบ ขององค์กร และ 2) กฎระเบียบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น จากผลการวิจัยพบว่า งานบริการ เป็นงานที่ต้องใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นอย่างมากดังนั้นกฎข้อบังคับขององค์กรบางข้อ จึงจำเป็นต้องยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ที่จะให้บริการแก่ลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับ พนักงานให้เป็น ไปทิศทางเดียวกันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือกฎระเบียบ จนมากเกินไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2557, หน้า 60) ที่ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมการ โรงแรม ระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร พบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่ต้องให้บริการ แก่ลูกค้าหากจะให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งกฎระเบียบขององค์กรก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการให้บริการแก่ลูกค้า

แนวคิดหลักที่ 7 การกำกับและติดตามผล

การกำกับและติดตามผล ประกอบไปด้วย 1) การติดตามผลของงานให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย 2) การย้ำเตือนผลของการทำงานรายเดือน 3) การย้ำเตือนเป้าหมายขององค์กร 4) การแจ้ง ผลของการทำงาน จากการวิจัยผู้วิจัยพบว่า การกำกับและติดตามผลเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะ ทำให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากได้รับทราบตลอดว่าองค์กรดำเนินการ เป็นอย่างไรยังเป็นการย้ำเตือนและวัดผลอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ได้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี X, Y ของ McGregor (1960) ในทฤษฎี X ได้กล่าวไว้ว่า คนจะมีลักษณะเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน ชอบให้บังคับ ไม่มีความกระตือรือร้น ดังนั้น การติดตาม ผลจึงเป็นการสร้างแรงจูงใจอีกทาง ซึ่งสอดคล้องกับ สุภวรรณ รัตน โอภาส (2550, หน้า 62) ที่ได้ทำ การวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง แรงจูงใจในโรงแรม ได้กล่าวไว้ว่าการประชุมหารือ และการรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงานเป็นประจำนั้นเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้อย่างดี และ เป็นอีกช่องทางในการสื่อสารและแจ้งเตือนผลการปฏิบัติงานอีกทั้งยังเป็นส่วนช่วย ในการกำกับและติดตามผลงานได้เป็นอย่างดี

แนวคิดหลักที่ 8 ประโยชน์ของพนักงาน

ประโยชน์ของพนักงาน ประกอบไปด้วย 1) คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 2) เซอร์วิสฮาร์ดที่เพิ่มขึ้น 3) ความมั่นคงในชีวิต ซึ่งทั้ง 3 ส่วนประกอบนี้ เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานในองค์กรรับรู้ได้ว่าการที่จะสร้างให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นหากทำไปแล้วผลที่ได้รับควรกลับมาหาพนักงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและสำคัญสุดคือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตรงกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่ให้ไว้เกี่ยวกับปัจจัยค่าจูน เกี่ยวกับความมั่นคงในงาน และสอดคล้องกับ ยศนันท์ อ่อนสันทัด (2560, หน้า 70) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ได้กล่าวไว้ว่า ผลตอบแทนที่เพียงพอจนสามารถทำให้มีความมั่นคงในชีวิต อันมาจากรายได้ที่มากพอจนทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้นเป็นส่วนประกอบสำคัญของการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานในโรงแรม

แนวคิดหลักที่ 9 ประโยชน์ต่อองค์กร

ประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบไปด้วย 1) จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการมากขึ้น 2) ความรักที่มีต่อองค์กร 3) อัตราการลาออกของพนักงานลดลง และ 4) ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้น ผลจากการวิจัยพบว่า ท้ายสุดหากสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นภายในใจของพนักงานในองค์กรแล้วนั้นย่อมเป็นผลดีต่อองค์กรอย่างแน่นอนทั้งด้านภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรความจงรักภักดีต่อองค์กรส่งผลต่อการเต็มใจและเต็มใจให้บริการแก่ลูกค้าอันมาจากแรงจูงใจที่ดีจากภายใน ซึ่งตรงกับทฤษฎี X, Y ของ McGregor (1960) ในทฤษฎี Y ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความพอใจที่ได้รับสิ่งจูงใจ สอดคล้องกับ นุศนลิน ลิมาพร (2558, หน้า 170) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ได้กล่าวไว้ว่าการที่พนักงานมีความรักต่อองค์กรนั้นจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก ซึ่งนั่นก็หมายถึงลูกค้าทั่วไปที่รับรู้ได้ถึงคุณภาพมาตรฐานในการบริการของโรงแรม อีกทั้งนอกจากความรักในองค์กรแล้วยังส่งผลให้เกิดความเสียสละและทุ่มเทให้กับองค์กรที่เค้ารัก

คำถามการวิจัยที่ 2

สามารถสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยาได้อย่างไร ซึ่งผลจากการวิจัยสามารถสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จของโรงแรมแห่งนี้ได้เป็น 7 แนวความคิดอันประกอบไปด้วย

แนวคิดที่ 1 วางแผนการทำงาน

การวางแผนการทำงาน ที่เป็นการวางแผนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอนนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนได้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันและทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตัวเองอย่างชัดเจน ในแผนงานนั้น ๆ ตรงกับตรงกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่ให้ไว้เกี่ยวกับปัจจัยค่าจูงใจ ด้านนโยบายและการบริหารงานที่มีการวางแผนที่ดีก็ส่งผลต่อแรงจูงใจพนักงานได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ยศนันท์ อ่อนสันศักดิ์ (2560, หน้า 68) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง แรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ว่าการที่พนักงานในองค์กรหากรับทราบและรับรู้ถึงเป้าหมายและแผนการทำงานที่ชัดเจนขององค์กรแล้วนั้นจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างเป็นขั้นตอนตามที่มีการวางแผนงานไว้ และนอกจากพนักงานจะรับทราบถึงแผนงานแล้วพนักงานยังทราบจุดมุ่งหมายในงานที่ลงมือทำอีกด้วย

แนวคิดที่ 2 การสื่อสารให้ชัดเจน

การสื่อสารให้ชัดเจน เป็นอีกส่วนของแนวคิดหลักซึ่งประกอบไปด้วย การสื่อสารที่ชัดเจน การยอมรับฟังความคิดเห็น ผลจากการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลในทุก ๆ ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน โดยเฉพาะสิทธิประโยชน์ของตัวพนักงานเอง ซึ่งทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่ให้ไว้เกี่ยวกับปัจจัยค่าจูงใจที่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมถึงสภาพการทำงาน และยังสอดคล้องกับ วิรัตน์ แสงเพชร (2558, หน้า 74) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง โรงแรมเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรม 5 ดาว โรงแรมหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้กล่าวไว้ว่าการสื่อสารนั้นเป็นปัจจัยหลักของการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ยังเป็นงานโรงแรมยังมีความสำคัญเพราะจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ตลอดเวลา

แนวคิดที่ 3 การสร้างความสุขในที่ทำงาน

การสร้างความสุขในที่ทำงานนั้นประกอบไปด้วย 1) ความสนุกสนานในการทำงาน 2) ความใกล้ชิดสนิทสนมกันนอกเวลางาน และ 3) การประสานงานกันภายในองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ข้อนี้เป็นการสร้างความสุขในที่ทำงานที่สอดคล้องกันทั้งหมด ความสุขในที่ทำงานไม่ได้มีเพียงแค่

สวัสดิการที่ดีเท่านั้นแต่รวมถึงความใกล้ชิดสนิทสนมกันทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานให้แน่นแฟ้นยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก อันเป็นการสร้างบรรยากาศของความสุขในที่ทำงานอย่างแท้จริง สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1940) ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์เกี่ยวกับความต้องการทางด้านสังคม และทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ David McClelland (1940) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ และทั้งนี้ยังตรงกับ ริคกี ซิงห์ และรัฐชญา เศษคง (2555, หน้า 49) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ว่าการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความเป็นกันเอง ทำให้พนักงานไม่รู้สึกอึดอัดในการทำงานอันส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานสนุกและพนักงานก็มีความสุขในที่ทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างยิ่ง

แนวคิดที่ 4 การส่งเสริมความสำเร็จในสายงาน

การส่งเสริมความสำเร็จในสายงานขององค์กรแห่งนี้ ประกอบไปด้วย 1) ความท้าทายในการทำงาน 2) ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ 3) การสร้างความสำเร็จร่วมกัน ผลจากการวิจัยพบว่าพนักงานในองค์กรแห่งนี้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานเนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความท้าทายความสามารถและสร้างความรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้กับพนักงานเองอีกทั้งเมื่อเกิดความสำเร็จจากงานนั้น ๆ ความสำเร็จนั้นเป็นความสำเร็จของทั้งองค์กรที่ได้ร่วมกันทำไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง ความภูมิใจเหล่านี้จึงเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่อยากจะทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1959) ที่ให้ไว้เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจเรื่องความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน และทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (1972) ที่ว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Charoenarpornwattana (2020) กล่าวว่า การวางแผนและการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง โรงแรมมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จส่วนบุคคล และความสำเร็จของโรงแรม

แนวคิดที่ 5 การชี้แนะให้เห็นอนาคตในการทำงาน

การชี้แนะให้เห็นถึงอนาคตในการทำงาน ประกอบไปด้วย 1) โอกาสในการทำงานที่ดีขึ้น 2) ความต้องการเติบโตในสายงาน และ 3) การได้เลื่อนตำแหน่ง โดยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวมาเป็น การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงานเนื่องจากทุกคนต่างล้วนต้องการความเติบโต

ในหน้าที่การงาน จึง ไม่แปลกที่ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าการบอกกล่าวชี้แนะให้เห็นอนาคตในการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจ ด้วยความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุนเกี่ยวกับเงินเดือน และสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรม ของ ประภาพร ศิริ โสภประภา (2558:49) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลงานที่เหมาะสม การปรับค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมทั้งการปรับเลื่อนตำแหน่งล้วนเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับพนักงานในองค์กรเพราะมีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน

แนวคิดที่ 6 การดูแลและให้การสนับสนุน

การดูแลและให้การสนับสนุน คือ การดูแลเอาใจใส่พนักงานจากองค์กร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรรับรู้ได้ถึงความเอาใจใส่ดูแลพนักงานในองค์กรในทุก ๆ เรื่อง แม้ไม่ใช่ในเรื่องของงานซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกรักและภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ ความรักและภูมิใจนี้เองเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และเต็มທີ່กับงานที่ได้รับมอบหมายเพราะการได้รับการใส่ใจจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) ได้กล่าวไว้ว่า นอกจากความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกายแล้ว มนุษย์เรายังต้องการด้านการยอมรับ การเอาใจใส่ ความต้องการเกียรติยศศักดิ์ด้วยเช่นกัน ซึ่งก็ตรงกับ เกียรติกุล เข้มเพ็ชร (2560, หน้า 65) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายห้องพัก โรงแรมรอยัลออกคิด เซอราดัน กรุงเทพมหานคร พบว่า หากพนักงานได้รับการสนับสนุนในด้านความจากโรงแรมในเรื่องการเอาใจใส่ทั้งด้านการเพิ่มและส่งเสริมทักษะของงานที่ทำตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องอื่น ๆ แล้วนั้น พนักงานจะเกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้นอีกเป็นอย่างยิ่ง

แนวคิดที่ 7 การสร้างความเป็นเจ้าของ

การสร้างความเป็นเจ้าของ ประกอบไปด้วย 1) พนักงานทุกคนเป็นตัวแทนในการขายขององค์กร 2) มีความรักที่จะทำ 3) เต็มใจทำในทุกสิ่ง ท้ายสุดของการได้มาจากการวิจัยในครั้งนี้คือ เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้แล้วนั้นสิ่งที่ผลลัพธ์ที่ตามมา คือ พนักงานทุกคนล้วนเป็นตัวแทนขององค์กรในการนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและพร้อมที่จะทำทุกอย่างด้วยความเต็มใจแม้ไม่ใช่หน้าที่เพื่อให้องค์กรของเค้าเหล่านั้นประสบความสำเร็จด้วยความรู้สึกที่ว่าพนักงานเหล่านั้นล้วนเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (1972) ที่หากมนุษย์ได้รับการเติมเต็มด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด ความต้องการมีสัมพันธภาพ ความต้องการความเจริญก้าวหน้าแล้วก็จะมีความสุขและเต็มใจทำในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ อรรถนา เกตุแก้ว (2557, หน้า 65) ได้กล่าวไว้ว่า การที่พนักงาน

เชื่อถือและเชื่อมั่นในองค์กรที่เห็นความสำคัญของพนักงานตัวพนักงานเองก็พร้อมที่จะเสียสละ และทุ่มเทให้กับองค์กรนั้น ๆ เพราะพนักงานรับรู้ได้ถึงความสำคัญของตัวพนักงานเองว่า เป็นส่วนสำคัญในองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรม 4 ดาว นั้น โรงแรมแห่งนี้ควรให้ความสำคัญกับ 9 แนวคิดหลัก อันประกอบไปด้วย 1) การมีผู้นำต้นแบบ 2) การมีทิศทางในการบริหารงานที่ชัดเจน 3) การมีผลตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น 4) การทำงานแบบครอบครัว 5) การสร้างการมีส่วนร่วม 6) กฎระเบียบที่ยืดหยุ่น 7) การกำกับและติดตามผล 8) ประโยชน์ต่อพนักงาน และ 9) ประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจากการวิจัยทั้ง 9 แนวคิด หลักล้วนเป็นหัวใจหลักของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรม 4 ดาว แห่งนี้ทั้งสิ้น โรงแรมแห่งนี้ควรอย่างยิ่งในการส่งเสริมและพัฒนาต่อให้แนวความคิดหลัก ทั้งหมดยังคงมีอยู่และพัฒนาต่ออย่างไม่หยุดนิ่ง

2. นอกจากแนวทางการสร้างแรงจูงใจทั้ง 9 แนวคิดหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ โรงแรมยังมีอีก 7 แนวคิด คือ 1) การทำงานที่มีการวางแผน อย่างเป็นขั้นเป็นตอน 2) การสื่อสาร ภายในองค์กรที่มีความชัดเจน 3) การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับพนักงาน 4) การส่งเสริม ด้านความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับพนักงาน 5) การชี้้นำให้พนักงานทุกระดับเห็นถึงเส้นทางการเติบโต ในสายงาน 6) การดูแลเอาใจใส่และการให้การสนับสนุนในทุกเรื่องจากโรงแรม และ 7) การสร้าง ความมีส่วนร่วมของพนักงานในโรงแรมเพื่อความเป็นเจ้าของร่วมกัน ที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จเช่นกัน

3. ผลการศึกษาครั้งนี้ยังเป็นประโยชน์แก่เจ้าของกิจการ ผู้จัดการโรงแรม ตลอดจนถึง หัวหน้าแผนกและผู้บริหารท่านอื่น ๆ ที่จะได้นำผลของแนวคิดและปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการไปใช้ในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดูแลและสร้าง แรงจูงใจให้กับพนักงานของโรงแรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับ ปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยพบว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยเป็นผลลัพธ์เพียงโรงแรมเดียวในพัทยา หากการวิจัยครั้งต่อไปมีขอบเขตที่มากขึ้นจะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นประโยชน์มากขึ้นแก่ธุรกิจโรงแรมในเมืองพัทยา

2. จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยพบว่าการศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาในภาพรวมขององค์กรในด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่ไม่ได้แบ่งแยกตามลักษณะงานในความรับผิดชอบ หากมีการวิจัยในครั้งต่อไปมีการแยกวิจัยตามลักษณะของงานแต่ละแผนกผลลัพธ์ที่ได้รับจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในทุกแผนกตามความต้องการที่แตกต่างกัน



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2542). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรองจิต พรหมรักษ์. (2538). *แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุด*
โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล. ปรินูญานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กระทรวงมหาดไทย. (2561). *กองสถิติเศรษฐกิจ สำนักงานสถิติแห่งชาติ 2561*. เข้าถึงได้จาก
<https://multi.dopa.go.th/omd3/news/cate6>
- กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). *มาสเตอร์การ์ดชี้ กรุงเทพฯ ครองแชมป์อันดับหนึ่ง*
สุดยอดเมืองจุดหมายปลายทางของโลกติดต่อกันเป็นปีที่สาม. เข้าถึงได้จาก
<https://www.mots.go.th/old/content.php?nid=10997&filename=index>
- กวี เข้มกลีบ. (2550). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราซ*
(1995) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2562).
สถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวเดือนมิถุนายน ครั้งปีแรก 2562. เข้าถึงได้จาก
https://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=11902
- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2562).
สรุปขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของไทย. เข้าถึงได้จาก
https://www.mots.go.th/old/ewt_dl_link.php?nid=12032
- กัญญา โพธิ์วัฒน์. (2548). *ทีมผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษา*
เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัลยา ขศกาลือ. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*.
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- กิติพัฒน์ นนทปัทมะกุล. (2550). *การวิจัยเชิงคุณภาพในสวัสดิการสังคม: แนวคิดและวิธีการวิจัย*
(ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เกษสุดา ตันสุน. (2545). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ*
 โรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท กรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยนพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกียรติกุล เข้มเพ็ชร. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายห้องพัก*
 โรงแรมรอยัลออกคิด เซอร์ราตัน กรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าอิสระ
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, โครงการบัณฑิตศึกษา,
 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ขจิต กอบเดช. (2542). *งาน โรงแรม: ฝ่ายห้องพัก (Rooms division): งานแม่บ้านในโรงแรม*
และสถาบันอื่น ๆ (Housekeeping in hotel and other institutions) (พิมพ์ครั้งที่ 4).
 กรุงเทพฯ: พรินทิก.
- ขนิษฐา วิเศษสาคร และมุกดาศรีรงค์. (2537). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร*. กรุงเทพฯ:
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู*
 วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ครองทรัพย์ วงศ์มาน. (2552). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ*
ของผู้แทนยาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยนพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- จารุวรรณ กมลสินธุ์. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริม*
อุตสาหกรรมนวนคร. วิทยาลัยนพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ,
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์,
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2556). *การ โรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จิราภรณ์ ไทยกิ่ง. (2541). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ*
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ. ปริญญาโท
 การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2551). *ทฤษฎีบริหาร (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไท.

- เจียมจิตร ศรีฟ้า. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหาร โรงเรียนของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามัธยมศึกษา, สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2550). กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 2(2), 139 - 148.
- ชาติรี เหล่าเลิศรัตน. (2553). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชุตินาศ แก้วเพชร และสิญธร นาคพิน. (2562). *การเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมระหว่างไทยและต่างประเทศ. วารสารนักบริหาร*, 39(1).
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: วิ.พรินท์ (1991).
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐนิตา ปัตตานี. (2546). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ณัฐยา ไพโรสงบ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานผลิตอาหารว่าง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ดารณี พานทอง พาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ์. (2545). *ทฤษฎีการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ตรีพร ชุมศรี. (2545). *การศึกษาแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของพยาบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการแนะแนว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.*
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2547). *หลักการจัดการและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: พ.ศ. พัฒนา.

- ทิพมาศ แก้วซิม. (2542). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปรินูญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: รัตนไตร. เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ.(2540). *พฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2530). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนกฤต วัฒนกุล. (2551). *ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท สายไฟฟ้า บางกอกเคเบิล จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. (2539). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร*. วิทยานิพนธ์สังคมศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาคารกรุงเทพ SME. (2562). *ส่องตัวเลขด้านการท่องเที่ยว ปี 2562*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/travel-hotel-2562>
- นนทช พรอมไธสง. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม แกรนด์ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร*. ปรินูญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- นิตยา เพ็ญศิริ และสุรชาติ ณ หนองคาย. (2554). *พฤติกรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- นุคนลิน ลิมาพร. (2558). *ปัจจัยแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม การบริหารและการท่องเที่ยว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บรรยงค์ ไตจินดา, (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญมัน ธนาศุกวิวัฒน์. (2553). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- บุศรา เตียรบรรจง. (2546). *แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ปกรณั ชีรวณิชพันธุ์. (2550). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท แบล็คแอนด์ไวท์ซ์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปัทมิตา สัมภักดี. (2550) *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บีแอนด์อี จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2562). *กรุงเทพฯ ดัดอันดับเมืองที่มีการใช้จ่ายอาหาร - ซื้อมีมากที่สุด*. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/marketing/news-277239>
- ประชาชาติธุรกิจ. (2562). *ธุรกิจท่องเที่ยวชนบท ภูเก็ต-พัทยาร่วมขายโรงแรม*. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-343922>
- ประชาชาติธุรกิจ. (2562). *“แอตต้า” เร่งแผนโรดโชว์ ปีมีรายได้พื้นที่ท่องเที่ยวจีน เจาะตลาด 150 ล้าน คน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-332735>
- ประภาพร สิริโชคประภา. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมสามพราน ริเวอร์ไซด์*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ประหยัด โพธิ์แก้ว. (2561). *ปัญหาหนี้สินของพนักงาน โรงแรมระดับปฏิบัติการ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ, โครงการบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นาคาชิมา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พรทิพย์ วานิชจรูญเกียรติ. (2553). *ความคิดเห็นของผู้แทนยาของบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทยที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พรรณทิพย์ กาลธียนันท์. (2543). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). *แรงจูงใจกับการทำงาน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิเชษฐ ศรีไชยาน. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอศรีสมเด็จ จังหวัดร้อยเอ็ด*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: บี เค อินเตอร์ ปรินท์
- ไพลิน นาพันธุ์. (2550). *ประสิทธิภาพและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ปกครองตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ปกครองและผู้บังคับบัญชา ในจังหวัดอุดรธานี*. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา บริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- มณฑล รอยตระกูล. (2546). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม*.
- มลกานต์ เทพรานนท์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในคุณลักษณะ ของผู้ประกอบการ กับความสำเร็จในการประกอบการ ของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เบอร์เน็ท.
- เมืองพัทยา. (2536). *ประชุมหารือกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาท่องเที่ยว เดินหน้าด้วยความมุ่งมั่น ก้าวสู่เมืองเป็นนครศูนย์กลางเศรษฐกิจการท่องเที่ยวที่มีมาตรฐานยั่งยืนและน่าอยู่ สำหรับทุกคน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.pattaya.go.th>
- ยศนันท์ อ่อนสันทัด. (2560). *แรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ พนักงาน โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล*. การค้นคว้าอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัชดาภรณ์ เคนพงษ์พันธุ์. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพัน ต่อองค์กร*. กรุงเทพฯ: ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- รุ่งนภา แสงมณี. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดภาค 6*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- ลัดดา กุลนันทน์. (2544). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วราภรณ์ รัตนอาษาไ নয়. (2544). *องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (ศึกษาเฉพาะนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี). วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- วลีตั้ง สวัสดิ์ตระกูล. (2541). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของวิศวกรในบริษัทเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วิวัฒน์ แสงเพชร. (2560). *ปัจจัยส่วนบุคคลแรงจูงใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- แววดาว พรหมแสน. (2554). *การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ. วารสาร มจร.อีสาน, 4(1).*
- ศิริพร จันทศรี. (2550). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.*
- ศุภวรรณ รัตนโอภาส. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร: ศึกษากรณีโรงแรม เอ - วัน เดอะรอยัลครุส พัทยา. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.*
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.*
- สมาคมโรงแรมไทย. (2563). *มูลนิธิมาตรฐานสมาคมโรงแรมไทย. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaihotels.org/16679475/hotel-standard>*
- สยามมานุสติ. (2561). *โรงแรมแห่งแรกในสยาม. เข้าถึงได้จาก <http://www.siammanussati.com>*

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *รายงานภาวะเศรษฐกิจไตรมาสที่ 4/2562*. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=QGDP_report
- สุนันทา เลานันทน์. (2541). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คสโตร์.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิชญ์ ทาระมี. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบล โนนบุรี อำเภอเสนาห์ จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุรเดช ลิปิกรณ์. (2552). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มในการลาออกของพนักงานบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภณ พงศ์สุพัต. (2549). *แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- อรธนา เกตุแก้ว. (2557). *แนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงาน โรงแรม 5 ดาว ย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรรถพล ชื่น โภคทรัพย์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ฝ่ายผลิต บริษัท เม็กเทคแมนูแฟ็คเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อรุณ รักธรรม. (2522). *หลักมนุษยสัมพันธ์การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อังคณา โกสิยส์สวัสดิ์. (2534). *ความผูกพันและความพึงพอใจในงานอาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อารี เพชรผดู่. (2530). *มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange in Berkowitz. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267 - 299.
- Beach, D. S. (1965). *Personnel: Management of people at work*. New York: The Macmillan.

- Certo. (2000). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1968). *Personnel management* (3rd ed.). Cincinnati: South Western.
- Cole. (2004). *Management theory and practice* (6th ed.), South - Western Cengage Learning, Geraldine Lyons, YHT Ltd, London.
- Domjan, M. (1996). *The principles of learning and behavior belmont*. California: Thomson Wadsworth.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and organization* (2nd ed.). Ohio: South Westem Publishing Company.
- Forest Management, April 11-13, 1978, Berkeley, California (Robert F. Scharpf & John R. Parmeter. Jr., Technical Coordinators)
- Fred, L. (1989). *Organization behavior*. Singapore: McGraw - Hill Book.
- Friedlander, F., & Pickle, H. (1968). Component of effectiveness in small organization. *Administrative Science Quarterly*.
- Glueck, W. F. (1979). *Foundations of personnel*. Texas: Business Publications Inc.
- Herzberg, F., Mausner. B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: McGraw – Wiler.
- Huczynski, A. A., & Buchman, D. A. (1991). *Organizational behavior: An introduction text* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2001). *Practical research: Planning and design* (7th Ed.). Merrill Prentice Hall and SAGE Publications, Upper Saddle River, NJ and Thousand Oaks, CA.
- Loudon, D. L., & Bitta, D. A. J. (1988). *Consumer behavior: Concept and applications* (3rd ed.). New York: McGraw - Hill.
- Patton. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). New bury Park, CA: Sage
- Ralph. (2002). *Biology: The unity and diversity of life*. California: Wadsworth Publishing Company

- Richard, A. M. (1999). *Job satisfaction of professional and paraprofessional*. Library Staff at the University of North Carolina at chapel Hill. A Master's paper for the M.S. in LS.
- Robbins, S. P. (2000). *Managing today*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Upper Saddle, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (1991). *Consumer behavior* (4th ed.) New Jersey: Englewood Cliffs.
- Stringer, C. (2011). *Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front - line employers*. Retrieved from <http://tdc.thailis.or.th>
- Traveloka. (2562). รายชื่อ โรงแรมที่พักในพัทยา. เข้าถึงได้จาก <https://www.traveloka.com/th-th/hotel/thailand/city/pattaya-10000061>
- Traveloka. (2562). รายชื่อ โรงแรมที่พักในพัทยา. เข้าถึงได้จาก <https://www.traveloka.com/th-th/hotel/thailand/city/pattaya-10000061>
- Vlad, V. (2010). *Contingent workers : needs, personality characteristics, and work motivation*. Retrieved from: <http://tdc.thailis.or.th>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom. (1970). *Working and Motivation*. Malaba: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Woolfolk, A. E. (1995). *Motivation and personality* (2nd ed.). Bangkok: We Learn.
- Yang, F. (2011). *Work, motivation and personal characteristics: an in - depth study of six organizations in Ningbo*. Retrieved from: <http://tdc.thailis.or.th>



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณพิศุจน์ แซ่คู นายกษมาคมโรงแรมไทย ภาคตะวันออก
2. คุณเพ็ญโสภณ นิธิบุญญาพันธ์ ผู้จัดการแผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
โรงแรมสยามบีชรีสอร์ท รีสอร์ท แอนด์สปา
3. ดร.จินดาภา ลีนิวา อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
4. ดร.สมิตา กลิ่นพงศ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนานุคคล สำนักงานบุคคล
และอาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
5. ดร.เขมณา คินีมาน อาจารย์ประจำ
ภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๓๗/ ๓๒๑

มหาวิทยาลัยบูรพา

๑๖๕ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข

อ. เมือง จ. ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เรียน คุณพิสุจน์ แซ่คู

นายกสมาคมโรงแรมไทย ภาคตะวันออก

ด้วย นายไพโรทูล บุญศิริ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๕๒๐๑๑๔ นิสิตหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรรมมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษากการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
โรงแรม ๔ ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา” โดยมี ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธาน
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญกับการวิจัยดังกล่าวอย่างยิ่ง ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนิสิต
ดังเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ ๐๓๘ ๒๓๐ ๐๐๐ ต่อ ๓๐๗, ๓๐๕

อีเมล grd.buu@go.buu.ac.th

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๓๓/ ๓๒๒

มหาวิทยาลัยบูรพา

๑๖๕ ถ.ลพทาดบางแสน ต.แสนสุข

อ. เมือง จ. ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เรียน คุณเพ็ญโสภณ นิธิบุญญาพันธ์

ผู้จัดการแผนกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมสยามเบย์ชอร์ รีสอร์ท แอนด์สปา

ด้วย นายไพโรท บัญศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๕๒๐๑๑๔ นิสิตหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษากการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
โรงแรม ๔ ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา” โดยมี ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธาน
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญกับการวิจัยดังกล่าวอย่างยิ่ง ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนิสิต
ดังเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ ๐๓๘ ๒๓๐ ๐๐๐ ต่อ ๓๐๓, ๓๐๕

อีเมล grd.buu@go.buu.ac.th

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๓๓/ ๓๒๓

มหาวิทยาลัยบูรพา

๑๖๕ ถ.ลพทตบงแสน ต.แสนสุข

อ. เมือง จ. ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เรียน ดร.จินดาภา ลีนิวา

อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ด้วย นายไพโรทูล บุญศิริ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๕๒๐๑๔ นิสิตหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
โรงแรม ๔ ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา” โดยมี ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธาน
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัยเนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญกับการวิจัยดังกล่าวอย่างยิ่ง ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนิสิต
ดังเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ ๐๓๘ ๒๓๐ ๐๐๐ ต่อ ๓๐๓, ๓๐๕

อีเมล grd.buu@go.buu.ac.th

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๓๗/ ๓๒๔

มหาวิทยาลัยบูรพา

๑๖๕ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข

อ. เมือง จ. ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

เรียน ดร.สมิตา กลิ่นพงศ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบุคคล สำนักงานบุคคล

และอาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

ด้วย นายไพโรทูล บุญศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๕๒๐๑๔ นิสิตหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษากการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

โรงแรม ๔ ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา” โดยมี ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธาน

กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญกับการวิจัยดังกล่าวอย่างยิ่ง ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนิสิต
ดังเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ ๐๓๘ ๒๓๐ ๐๐๐ ต่อ ๗๐๗, ๗๐๕

อีเมล grd.buu@go.buu.ac.th

(สำเนา)

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยบูรพา บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 2700 ต่อ 205, 207

ที่ อว ๘๑๓๓/๑๐๗๖

วันที่ ๒๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.เขมณา คินิมาน

ด้วย นายไพโรท บัญศรี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๕๒๐๑๔ นิสิตหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ได้รับอนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
โรงแรม ๔ ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา” โดยมี ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธาน
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญกับการวิจัยดังกล่าวอย่างดียิ่ง ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนิสิต
ดังเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

การศึกษาการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

(A Study of motivation for hotel staff in one 4 star hotel in Pattaya city)

แบบสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ของนายไพรทูล บุญศิริ รหัสบัณฑิต 62920114 หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมี ดร. ปรัชมนันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.สฤณยู ชีระวิชิตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอน ระเบียบข้อมูล จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน ข้าพเจ้าขอให้ความมั่นใจว่าข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับ และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านที่ได้เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้ สัมภาษณ์และตอบคำถามครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายไพรทูล บุญศิริ

ผู้วิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาขั้นตอนและกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
2. เพื่อสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

คำถามของการวิจัย

1. โรงแรมมีขั้นตอนและกระบวนการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
2. สามารถสังเคราะห์และถอดบทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยาได้อย่างไร

คำถามเพื่อการสัมภาษณ์

1. คุณคิดว่ามีคนรู้จักโรงแรมของคุณมากขึ้นหรือไม่ เพราะเหตุใด
2. ในปีที่ผ่านมา หากให้คุณพูดถึงรวมของโรงแรมตลอดทั้งปี คุณคิดว่าโรงแรมของคุณประสบความสำเร็จในเรื่องใดและเพราะเหตุใด
3. หากให้คุณนึกถึงความสุขของการทำงานในปีที่ผ่านมา คุณจะนึกถึงสิ่งใด และเพราะเหตุใด
4. คุณคิดว่าอะไรที่ทำให้ลูกค้ามาใช้บริการ โรงแรมของคุณเป็นจำนวนมากในปีที่ผ่านมา
5. คุณคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากการตั้งใจทำงานของคุณมีเพียงเงินอย่างเดียวใช่หรือไม่ และเพราะเหตุใด
6. งานที่คุณรับผิดชอบมีมากน้อยแค่ไหน อย่างไร
7. คุณมองความก้าวหน้าในอาชีพของคุณไว้อย่างไรบ้าง
8. การทำงานที่โรงแรมแห่งนี้มีสิ่งใดบ้างที่คุณรู้สึกพึงพอใจ
9. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับหัวหน้างานของคุณเป็นอย่างไร
10. อธิบายสิ่งที่โรงแรมใช้ในการจูงใจพนักงาน
11. ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมีการสร้างแรงจูงใจพนักงานอย่างไร
12. คุณรับรู้ได้อย่างไรว่าลูกค้าที่ใช้บริการ โรงแรมของคุณเหล่านั้นล้วนมีความสุขจากการได้รับการบริการจากคุณ
13. ช่วยบอกวิธีการในการทำงานของคุณที่มีความสุขในการที่จะให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเหล่านั้นมีความสุขที่สุด
14. คุณคิดว่าในปีที่ผ่านมา โรงแรมสนับสนุนในเรื่องใดบ้างที่ทำให้คุณมีความสุขในการทำงาน
15. การทำงานในโรงแรมแห่งนี้มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่ทำให้คุณรู้สึกว่าประสบความสำเร็จจงอธิบาย
16. การทำงานในโรงแรมแห่งนี้คุณคิดว่าคุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานอย่างไร
17. มุมมองที่คุณคิดว่าเพื่อนร่วมงานหัวหน้างาน ที่มีต่อคุณในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างไรบ้าง
18. ลองเล่าถึงสิ่งที่ทำให้คุณมีความสุขในการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้

Interview Template for Developing an Interview Guide

Research Topic: การศึกษการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

Research Questions	Research Objectives	Literature Review	Expected Information from Participants	Interview Questions as Guided by Patton (2002)	Selected Interview Questions	Reasons to Select the Questions
Research Question 1 1. โรงแรมมีขั้นตอนและกระบวนการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา	1. เพื่อศึกษาขั้นตอนและกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา	1. ความหมายของแรงจูงใจ 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ 3. ประเภทของแรงจูงใจ 4. ความสำคัญของแรงจูงใจ 5. ความสำคัญของการปฏิบัติงาน 6. เทคนิคในการจูงใจในการปฏิบัติงาน 7. การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 8. ธุรกิจโรงแรม	1. ต้องการทราบขั้นตอนและกระบวนการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา	1. คุณคิดว่ามีคนรู้จักโรงแรมของคุณมากแค่ไหนหรือไม่ เพราะเหตุใด 2. ในปีที่ผ่านมา หากให้คุณพูดถึงรวมของโรงแรมตลอดทั้งปี คุณคิดว่าโรงแรมของคุณประสบความสำเร็จหรือไม่ และเพราะเหตุใด	1. คุณคิดว่ามีคนรู้จักโรงแรมของคุณมากแค่ไหนหรือไม่ เพราะเหตุใด 2. ในปีที่ผ่านมา หากให้คุณพูดถึงรวมของโรงแรมตลอดทั้งปี คุณคิดว่าโรงแรมของคุณประสบความสำเร็จหรือไม่ และเพราะเหตุใด	1. ต้องการทราบขั้นตอนและกระบวนการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

Research Questions	Research Objectives	Literature Review	Expected Information from Participants	Interview Questions as Guided by Patton (2002)	Selected Interview Questions	Reasons to Select the Questions
				<p>3. หากให้คุณนึกถึงความสุขของการทำงานในปีที่ผ่านมา คุณจะนึกถึงสิ่งใด และเพราะเหตุใด</p> <p>4. คุณคิดว่าอะไรที่ทำให้ลูกค้าใช้บริการโรงแรมของคุณเป็นจำนวนมากในปีที่ผ่านมา</p> <p>5. คุณคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากการตั้งใจทำงานของคุณมีเพียงเงินอย่างเดียวหรือไม่ และเพราะเหตุใด</p> <p>6. งานที่คุณรับผิดชอบมีมากน้อยแค่ไหน อย่างไร</p>	<p>3. หากให้คุณนึกถึงความสุขของการทำงานในปีที่ผ่านมา คุณจะนึกถึงสิ่งใด และเพราะเหตุใด</p> <p>4. คุณคิดว่าอะไรที่ทำให้ลูกค้าใช้บริการโรงแรมของคุณเป็นจำนวนมากในปีที่ผ่านมา</p> <p>5. คุณคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากการตั้งใจทำงานของคุณมีเพียงเงินอย่างเดียวหรือไม่ และเพราะเหตุใด</p> <p>6. งานที่คุณรับผิดชอบมีมากน้อยแค่ไหน อย่างไร</p>	<p>3. หากให้คุณนึกถึงความสุขของการทำงานในปีที่ผ่านมา คุณจะนึกถึงสิ่งใด และเพราะเหตุใด</p> <p>4. คุณคิดว่าอะไรที่ทำให้ลูกค้าใช้บริการโรงแรมของคุณเป็นจำนวนมากในปีที่ผ่านมา</p> <p>5. คุณคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากการตั้งใจทำงานของคุณมีเพียงเงินอย่างเดียวหรือไม่ และเพราะเหตุใด</p> <p>6. งานที่คุณรับผิดชอบมีมากน้อยแค่ไหน อย่างไร</p>

Research Questions	Research Objectives	Literature Review	Expected Information from Participants	Interview Questions as Guided by Patton (2002)	Selected Interview Questions	Reasons to Select the Questions
Research Question 211.						
2. สามารถสังเกตและถอดบทเรียนความตั้งใจในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงพยาบาล 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ได้อย่างไร	2. เพื่อสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงพยาบาล 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา	1. ความหมายของแรงจูงใจ 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ 3. ประเภทของแรงจูงใจ 4. ความสำคัญของแรงจูงใจ 5. ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน 6. เทคนิคในการจูงใจในการปฏิบัติงาน 7. การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 8. ธุรกิจโรงแรม	1. เพื่อทำให้สามารถสังเคราะห์และถอดบทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงพยาบาล 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ได้อย่างไร	1. คุณรับรู้ได้อย่างไรว่าคุณค่าที่นำมาใช้บริการโรงแรมของคุณเหนือกว่าส่วนมีความสุขจากการให้บริการจากคุณ 2. ช่วยบอกวิธีการในการทำงานของคุณที่มีความสุขในการที่จะให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเหล่านั้นมีความสุขที่สุด	1. คุณรับรู้ได้อย่างไรว่าคุณค่าที่นำมาใช้บริการโรงแรมของคุณเหนือกว่าส่วนมีความสุขจากการให้บริการจากคุณ 2. ช่วยบอกวิธีการในการทำงานของคุณที่มีความสุขในการที่จะให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเหล่านั้นมีความสุขที่สุด	1. เพื่อให้สามารถสังเคราะห์และถอดบทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงพยาบาล 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ได้อย่างไร

Research Questions	Research Objectives	Literature Review	Expected Information from Participants	Interview Questions as Guided by Patton (2002)	Selected Interview Questions	Reasons to Select the Questions
				<p>3. คุณคิดว่าในปีที่ผ่านมา โรงแรมสนับสนุนในเรื่องใดบ้างที่ทำให้คุณมีความสุขในการทำงาน</p> <p>4. การทำงานในโรงแรมแห่งนี้มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่ทำให้คุณรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ จงอธิบาย</p> <p>5. การทำงานในโรงแรมแห่งนี้คุณคิดว่าคุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานอย่างไร</p>	<p>3. คุณคิดว่าในปีที่ผ่านมา โรงแรมสนับสนุนในเรื่องใดบ้างที่ทำให้คุณมีความสุขในการทำงาน</p> <p>4. การทำงานในโรงแรมแห่งนี้มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่ทำให้คุณรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ จงอธิบาย</p> <p>5. การทำงานในโรงแรมแห่งนี้คุณคิดว่าคุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานอย่างไร</p>	<p>3. คุณคิดว่าในปีที่ผ่านมา โรงแรมสนับสนุนในเรื่องใดบ้างที่ทำให้คุณมีความสุขในการทำงาน</p> <p>4. การทำงานในโรงแรมแห่งนี้มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่ทำให้คุณรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ จงอธิบาย</p> <p>5. การทำงานในโรงแรมแห่งนี้คุณคิดว่าคุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานอย่างไร</p>

Research Questions	Research Objectives	Literature Review	Expected Information from Participants	Interview Questions as Guided by Patton (2002)	Selected Interview Questions	Reasons to Select the Questions
				<p>6. มุมมองที่คุณคิดว่าเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ที่มีต่อคุณ ในด้านต่างๆ เป็นอย่างไรบ้าง</p> <p>7. ลองเล่าถึงสิ่งที่ทำให้คุณมีความสุขในการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้</p>	<p>6. มุมมองที่คุณคิดว่าเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ที่มีต่อคุณ ในด้านต่างๆ เป็นอย่างไรบ้าง</p> <p>7. ลองเล่าถึงสิ่งที่ทำให้คุณมีความสุขในการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้</p>	

ประกาศรับสมัครอาสาสมัคร

เข้าร่วมโครงการวิจัย

ด้วยข้าพเจ้านิสิต หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมโครงการวิจัยการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ข้าพเจ้าจึงขอเปิดรับสมัครอาสาเข้าร่วมโครงการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาขั้นตอนและกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
2. เพื่อสังเคราะห์บทเรียนความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
3. หากพนักงานท่านใดมีความประสงค์จะร่วมสมัครเข้าโครงการดังกล่าวผู้วิจัยขอให้ท่านมีคุณสมบัติในการเข้าร่วมโครงการ ดังต่อไปนี้
 - 3.1 เป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ด้านงาน โรงแรมตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป (นับรวมประสบการณ์ทั้งหมด)
 - 3.2 เป็นพนักงานในโรงแรมแห่งนี้ตั้งแต่ 6 เดือน ขึ้นไป
 - 3.3 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คือตำแหน่งงานต่ำกว่ารองผู้จัดการฝ่ายรองผู้จัดการแผนก
 - 3.4 เต็มใจสมัครที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้

ในการเข้าร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้หากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกในการให้ข้อมูลไม่ว่าในกรณีใด ๆ ก็ตาม ทั้งก่อนการเริ่มให้ข้อมูลปรากฏเกิดความไม่สะดวกก่อนการเริ่มสัมภาษณ์ หรือระหว่างการสัมภาษณ์หากผู้เข้าร่วมโครงการต้องการที่จะถอนตัวก็สามารถทำได้ตลอดเวลา และหากผู้เข้าร่วมโครงการต้องการยกเลิกไม่ร่วมโครงการไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม สามารถยกเลิกได้ตลอดเวลาโดยไม่มีข้อผูกมัดหรือผลกระทบใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วมโครงการ และไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงแรมใด ๆ ทั้งสิ้น

หากท่านใดสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการดังกล่าวได้ที่คุณ พันศวลี วรดิษฐ์จรยา อีเมลล์ chanaphon010627@gmail.com ว่า “ยินดีเข้าร่วมโครงการ” เพื่อเป็นการยืนยันการเข้าร่วมโครงการผู้วิจัย จะทำการส่งรายละเอียดต่าง ๆ ให้ท่านผ่านอีเมลล์ให้ท่านอีกครั้ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านล่วงหน้าในความอนุเคราะห์สำหรับการเข้าร่วมโครงการวิจัยดังกล่าวมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัย



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม
เรื่อง การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. การหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร Rovinelli และ Hambleton (1978 อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 117) ดังนี้

$$\text{สูตรที่ใช้ในการคำนวณ IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\frac{\sum R}{N}$ คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดคะแนนไว้ดังนี้

+ 1 เมื่อเห็นว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

- 1 เมื่อแน่ใจว่าไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

ค่า IOC ที่คำนวณได้จะต้องมีค่า .50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสามารถนำไปใช้ได้ สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามฉบับนี้ มีรายละเอียดดังนี้

