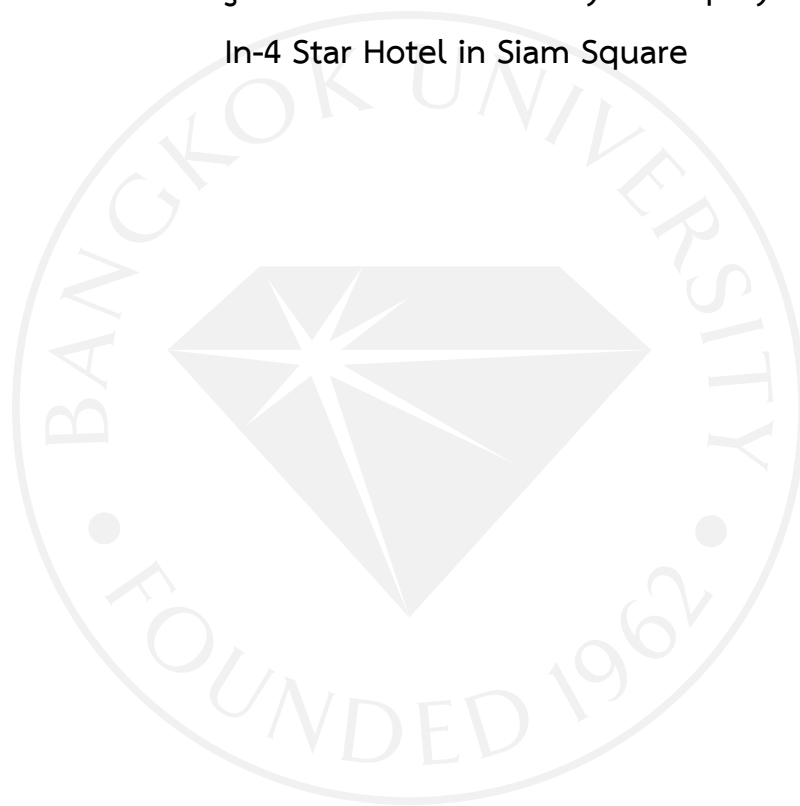


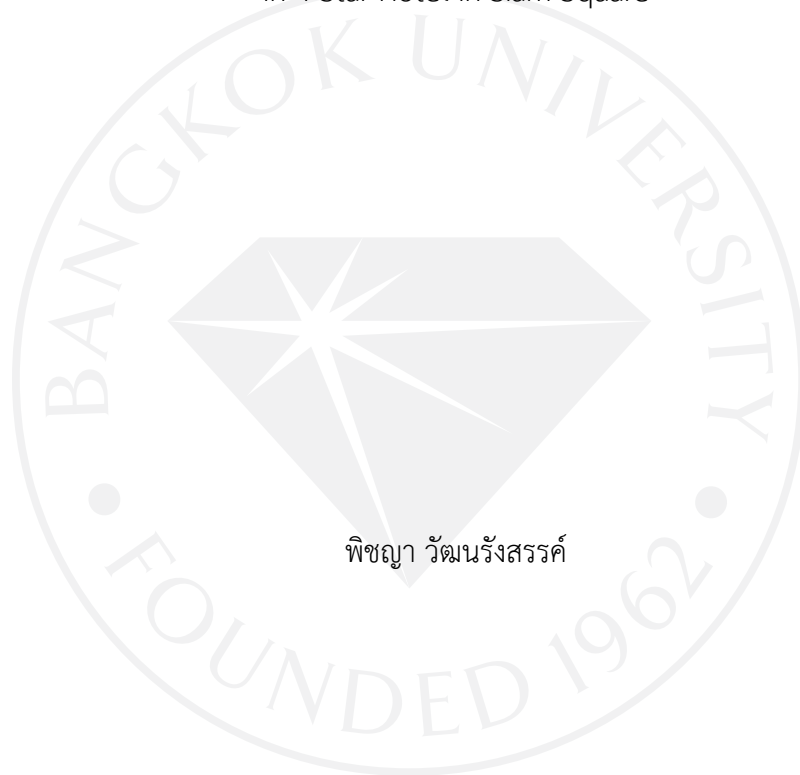
การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว
ย่านสยามสแควร์

Increasing Performance Efficiency of Employees
In-4 Star Hotel in Siam Square



การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว
ย่านสยามสแควร์

Increasing Performance Efficiency of Employees
In-4 Star Hotel in Siam Square



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2558



©2558

พิชญา วัฒนรังสรรค์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์


ผู้วิจัย พิชญา วัฒนรังสรรค์


ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา


(ชลวิช สุธัญญารักษ์)

ผู้เชี่ยวชาญ


(ดร.ดวงธิดา นันทาภิรัตน์)


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

29 กันยายน 2558

พิชญา วัฒนรังสรรค์. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการ และการท่องเที่ยว, กันยายน 2558, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ (87 หน้า)
อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.ชลวิช สุธัญญารักษ์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ศึกษาหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ และศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานจำนวน 218 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 3 คน พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.96$) ส่วนแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (1) ควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาเรื่องความผิดพลาดในการทำงานอย่างเป็นระบบ (2) ควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ให้มีความชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายนั้นไปยังพนักงานทุกคนอย่างเหมาะสม และ (3) ควรปรับปรุงวิธีการทำงานให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถทำงานทดแทนกันได้ ในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมพบปัญหาอุปสรรค 4 ด้าน ได้แก่ (1) การให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า (2) ตำแหน่งความรับผิดชอบของพนักงาน (3) ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และ (4) การรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงาน โรงแรมแก้ไขปัญหาตั้งแต่ขั้นตอนการรับพนักงานใหม่รวมถึงนักศึกษาฝึกงานโดยเน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก ในปี 2558 เน้นเรื่องการให้บริการ ส่วนในปี 2559 เน้นเรื่องทักษะการติดต่อสื่อสารภาษาจีน ข้อเสนอแนะงานวิจัย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเรื่องความผิดพลาดในการทำงานเป็นลำดับต้น ๆ ควบคู่ไปกับการมีนโยบายการฝึกอบรมที่เน้นให้พนักงานมีทักษะความสามารถการทำงานในสายงานที่มีความใกล้เคียงกัน สามารถทำงานทดแทนตำแหน่งกันได้ และควรมีการปรับเปลี่ยนการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นชาวจีนให้มากขึ้น หัวหน้าแผนกควรกำกับดูแลเอาใจใส่ลูกน้องในการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน และให้การสนับสนุนพนักงานในการฝึกทักษะหรือทดลองได้ทำงานในตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกันให้มากขึ้น ส่วนพนักงานควรตระหนักและมีความระมัดระวังในการทำงานโดยเฉพาะงานที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงให้มากขึ้น และควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีของชาวจีนให้มากขึ้นด้วย

คำสำคัญ: การเพิ่มประสิทธิภาพ, การปฏิบัติงานของพนักงาน

Wattananarungsun, P. M.A. (Hospitality and Tourism Industry Management), September 2015, Graduate School, Bangkok University.

Increasing Performance Efficiency of Employees in 4-Star Hotels in Siam Square
(87 pp.)

Advisor: Chonlavit Sutunyarak, Ph.D.

ABSTRACT

The purposes of this research were to study the performance efficiency of employees in 4-star hotels in Siam Square area and investigate obstacles and recommendations for performance improvement. 218 questionnaires for employees and interviews with 3 executive officers were analyzed. Employee's performance efficiency was revealed to be high ($\bar{X} = 3.96$). From analyzed information, approaches to improve the performance efficiency were summarized as followed: (1) provide authority to promote division of labor, allowing employees to participate in decision-making process and systematically analyze the causes and find appropriate solutions (2) set clear organizational goals and assign responsibilities appropriately (3) develop capacity building for employees to fill vacant positions if necessary. The obstacles related to employees were as followed: (1) Response to customer needs (2) employee's responsibility (3) foreign language communication (4) hiring process of employees and interns. To overcome the mentioned obstacles, hotels should improve the hiring process and encourage trainings e.g. customer service skills in 2015, followed by Chinese in 2016. Executive officers should address immediate errors and endorse policies, encouraging employees to obtain skills to accommodate different position if needed. Services and accommodations should be adapted to suit Chinese customers. Chief of each division should closely supervise subordinates to minimize errors and encourage employees to improve their skills or try different positions with similar requirements. Employees should be more attentive, especially tasks involving servicing customers, and be educated regarding Chinese culture.

Keywords: Efficiency Improvement, Employee's Performances

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.ชลวิช สุทธิญาภิรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ดวงธิดา นันทาภิรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ความรู้ คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอตลอดมา ทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี และขอบคุณอาจารย์สาขาการโรงแรมทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการทำวิจัยจนจบการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอบคุณผู้อำนวยการฝ่ายจัดเลี้ยงและพัฒนาธุรกิจ (Director of Catering and Business Development) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Director of Human Resources) และผู้จัดการแผนกฝึกอบรม (Training Manager) ที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งเข้าไปสัมภาษณ์และขอบคุณพนักงานโรงแรมโนโวเทล กรุงเทพ สยามสแควร์ ทุกท่าน ที่ช่วยตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

และขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาธุรกิจการโรงแรมทุกท่านที่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการเรียนและจัดทำการศึกษาอิสระอย่างดียิ่ง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสุรพันธ์ วัฒนรังสรรค์ คุณแม่ รักรอง วัฒนรังสรรค์ และคุณป้า วนิดา กำพลรัตน์ ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจเสมอมา รวมถึงขอบคุณทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึง ซึ่งมีส่วนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

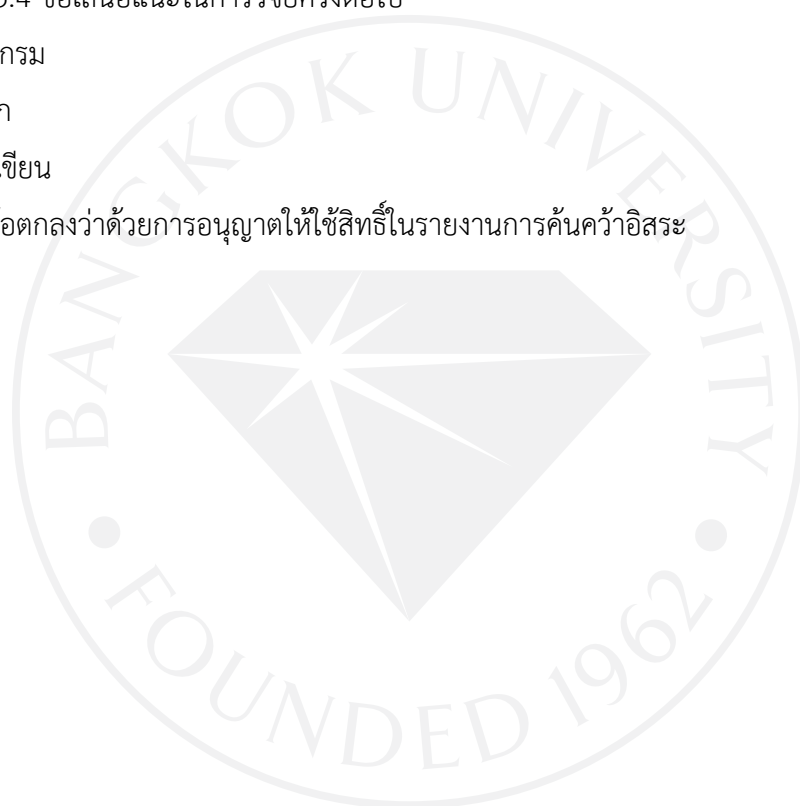
พิชญา วัฒนรังสรรค์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ประสิทธิภาพการทำงาน	6
2.2 แรงจูงใจในการทำงาน	14
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 วิธีการศึกษาวิจัย	36
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
3.3 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล	38
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	40
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	42
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	46
4.3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	50
4.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	55
4.5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	66
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	71
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	74
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	76
บรรณานุกรม	77
ภาคผนวก	80
ประวัติผู้เขียน	87
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

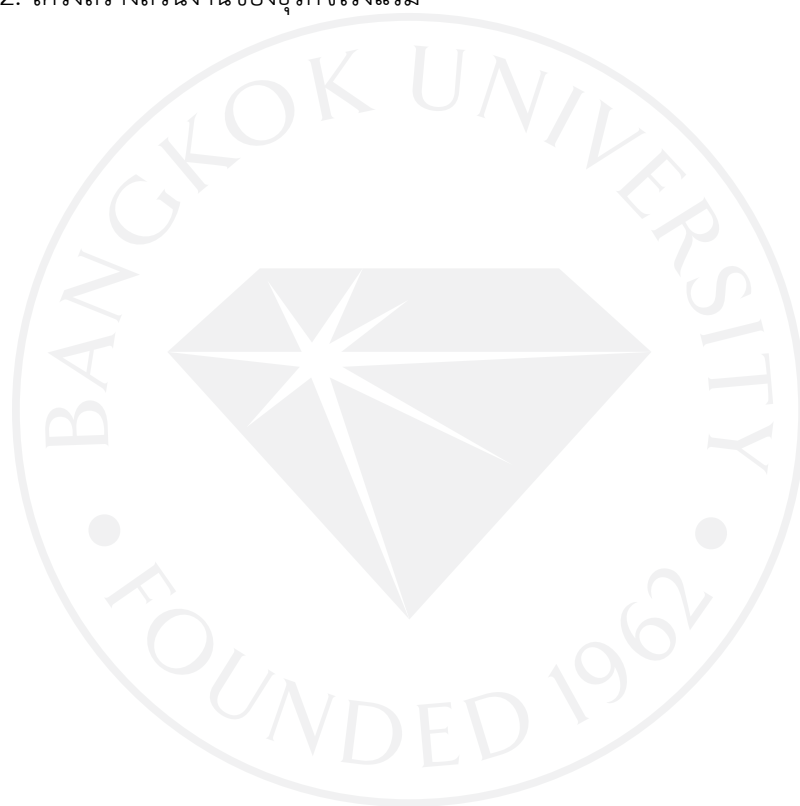


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1: แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา	17
ตารางที่ 3.1: จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2557)	37
ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ	42
ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ	43
ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา	43
ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านแผนก/ ฝ่าย	44
ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์การทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	45
ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้รวมทั้งหมด	45
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพด้านการให้บริการ	46
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ	47
ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	49
ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	50
ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทน	50
ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงาน	52
ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ	53
ตารางที่ 4.14: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	54
ตารางที่ 4.15: ประเด็นประเมินระดับประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับในแต่ละด้าน	55
ตารางที่ 4.16: ประเด็นประเมินแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับในแต่ละด้าน	57
ตารางที่ 5.1: ลำดับความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	72
ตารางที่ 5.2: ลำดับความสำคัญในการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	73

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: แผนที่โรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์	3
ภาพที่ 1.2: กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1: แนวคิดการออกแบบโครงสร้างการทำงานให้คนกับระบบมีความสมดุลกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรแต่ละระดับ	10
ภาพที่ 2.2: โครงสร้างส่วนงานของธุรกิจโรงแรม	12



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น โดยอุตสาหกรรมภาคต่าง ๆ มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถนำรายได้เข้าสู่ประเทศได้ปีละกว่าหนึ่งล้านล้านบาท ในแต่ละปีประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศจำนวนมากที่เข้ามาทั้งเพื่อท่องเที่ยว พักผ่อน และทำธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งอัตราการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยสถิติในปี พ.ศ. 2556 มีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศจำนวน 26,735,583 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2555 คิดเป็น ร้อยละ 19.60 สร้างรายได้ให้กับประเทศจำนวน 1,171,651.42 ล้านบาท (กรมการท่องเที่ยว, 2557, หน้า 1, 42) ดังนั้น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอาจถือได้ว่าเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญในประเทศไทย

การที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนา ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศแถวหน้าในด้านการจัดการการท่องเที่ยว การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวส่งผลให้ธุรกิจบริการด้านต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมมีการเจริญเติบโตตามไปด้วย ธุรกิจหนึ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่สำคัญและสามารถทำรายได้ให้กับประเทศอย่างเห็นได้ชัดและเป็นชัดเจนคือธุรกิจการโรงแรม

โรงแรมในประเทศไทยหลายแห่งได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในลำดับต้น ๆ ของโลกด้านการให้บริการ และเป็นธุรกิจชนิดที่เติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดรายได้แก่เจ้าของกิจการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก การขยายตัวที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจโรงแรมก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการตลาดและเกิดการกระจุกตัวของโรงแรมบริเวณใกล้เคียงกัน รวมทั้งปัญหาการแข่งขันด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงระหว่างโรงแรมด้วยกัน ถึงแม้ว่าธุรกิจโรงแรมจะประสบปัญหาบ้างแต่ก็มีวิธีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อดึงดูดใจให้ลูกค้าก็สามารถอยู่รอดได้ในภาวะการแข่งขันสูง รวมถึงการให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดี มีคุณภาพ เกิดความประทับใจ มีความทรงจำที่ดี และทำให้อยากกลับมาใช้บริการโรงแรมอีกครั้ง หรือแนะนำบอกต่อคนที่รู้จักให้มาใช้บริการ ทั้งในส่วนของการจัดเลี้ยง งานแต่งงาน งานวันเกิด ใช้บริการห้องอาหาร ห้องพักเพื่อพักผ่อนหรือเพื่อความบันเทิง รวมถึงเพื่อการเจรจาธุรกิจ

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจการให้บริการกับผู้มาใช้บริการ โดยเป็นธุรกิจที่ต้องดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมงและไม่มีวันหยุด จึงต้องมีผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน เพียงพอ สม่่าเสมอ เพื่อให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการในโรงแรม พนักงานทุกระดับซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพัฒนาดูแลเอาใจใส่เพื่อให้มี

มาตรฐานในการให้บริการตรงตามมาตรฐานสากลของโรงแรม ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกระดับโดยเฉพาะพนักงานบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะความประทับใจของผู้มาใช้บริการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการธุรกิจโรงแรม

จากการที่พนักงานบริการเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการให้บริการเพราะเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้มาใช้บริการกับโรงแรม วิธีการสำคัญที่ทำให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้เป็นบุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจรักในงานบริการอย่างแท้จริง มีทักษะในการบริหารจัดการ มีเทคนิคและจิตสำนึกในการบริการ สิ่งสำคัญคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความเพียรพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและการพิจารณาหาเหตุผลและวางแผนในการปฏิบัติงาน

การที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยหลายชิ้นระบุว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมปฏิบัติงานนั้นมีหลายด้าน เช่น ความรู้สึกผูกพันหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สภาพการทำงาน สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ เพราะเป็นโรงแรมที่มีความพร้อมในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต้น ๆ ของประเทศ ซึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการของโรงแรมให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรของประเทศไทยให้มีคุณภาพรวมถึงยกระดับคุณภาพของธุรกิจโรงแรมภายในกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองหลวงและเมืองหลักของประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
- 1.2.2 เพื่อศึกษาหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
- 1.2.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

- 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งทำการศึกษาในเรื่องระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ เพื่อหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยมุ่งเน้น 2 เรื่อง ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน ได้แก่
 - 1.1) ด้านการให้บริการ
 - 1.2) ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ
 - 1.3) ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
- 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน ได้แก่
 - 2.1) ด้านรางวัลตอบแทน
 - 2.2) ด้านลักษณะการทำงาน
 - 2.3) ด้านรูปแบบการจัดการ

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานโรงแรมทั้งหมด จำนวน 486 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2557) โดยผู้วิจัยเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงแรมจำนวน 220 คน เพื่อตอบแบบสอบถาม และเลือกผู้บริหารจำนวน 3 คน เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่โรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ ตั้งอยู่เลขที่ 392/44 สยามสแควร์ ซอย 6 ถนนพระรามที่ 1 เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นย่านธุรกิจแหล่งช้อปปิ้ง (Shopping) มีการคมนาคมที่สะดวกสบาย ดังแสดงในภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1: แผนที่โรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์



ที่มา: Accor Hotels. (n.d.). Retrieved from <http://www.accorhotels.com/gb/hotel-1031-novotel-bangkok-on-siam-square/index.shtml>.

1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยระหว่างเดือน มีนาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2558 รวมเวลา 6 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.4.1 ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงกระบวนการพัฒนาทักษะทางด้านการทำงานอย่างมีระบบ

1.4.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานการปฏิบัติงานของพนักงานและหน่วยงานอื่น ๆ ในธุรกิจการบริการ

1.4.3 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจการบริการของประเทศไทย

1.4.4 ผลจากการศึกษาระดับประสิทธิภาพ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมแห่งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับใช้กับโรงแรมที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 โรงแรม หมายถึง โรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์

1.5.2 พนักงานโรงแรม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานประจำในระดับปฏิบัติงานจนถึงระดับบริหารในโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์

1.5.3 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานประจำในระดับบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ/ รองหัวหน้าแผนก/ หัวหน้าแผนก/ รองผู้จัดการ/ ผู้จัดการ/ ผู้จัดการทั่วไป

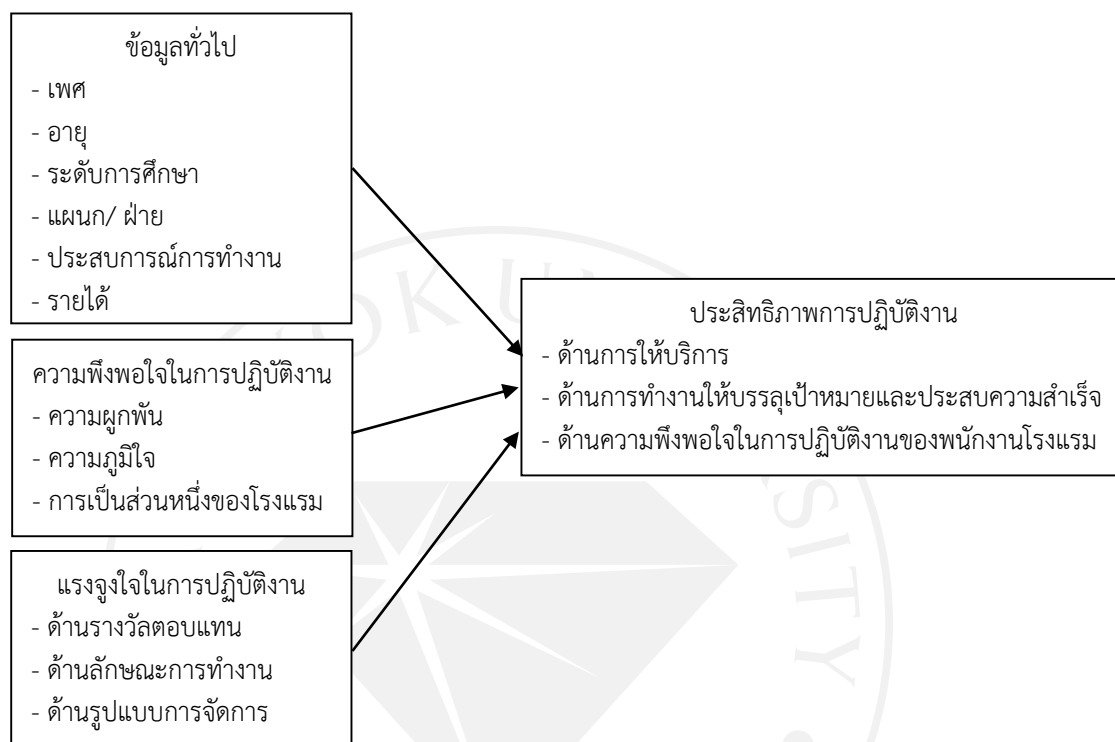
1.5.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมให้ประสบผลสำเร็จโดยการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัดไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงานรวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ความเพียรพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน การพิจารณาหาเหตุผลและวางแผนในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

1.5.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดการกระตุ้นต่อพนักงานโรงแรมเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรางวัลตอบแทน ด้านลักษณะการทำงาน และด้านรูปแบบการจัดการ

1.5.6 ข้อมูลทั่วไป หมายถึง เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, แผนก/ ฝ่าย, ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ของพนักงานโรงแรม

1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพที่ 1.2: กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสแควร์ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ส่วนดังนี้

2.1 ประสิทธิภาพการทำงาน

2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโรงแรม

2.2 แรงจูงใจในการทำงาน

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

2.2.3 การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

2.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

2.2.5 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประสิทธิภาพการทำงาน

2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน

คำว่า “ประสิทธิภาพการทำงาน” ประกอบด้วยคำ 2 คำ ได้แก่ “ประสิทธิภาพ” กับ “การทำงาน” สำหรับความหมายของประสิทธิภาพการทำงานได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) ให้ความหมายไว้ว่า “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน”

พิทยา บวรวัฒนา (2552 ก, หน้า 181) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพหมายถึง อัตราส่วนที่สะท้อนให้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยต่อค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยนั้น ๆ”

นันทนา ธรรมบุศย์ (2540, หน้า 25) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพหมายถึง วิธีการทำงานโดยสิ้นเปลืองเวลา และสูญเสียพลังงานในการทำงานน้อยที่สุดแต่เกิดประโยชน์ และความพึงพอใจสูงสุด”

เทย์เลอร์ (Taylor, 1911 อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2552 ก, หน้า 31) กล่าวถึงประสิทธิภาพในเชิงการผลิตว่า “การผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง มีต้นทุนต่ำ ผลิตได้จำนวนมากและผลผลิตมีมาตรฐานสูง”

พริยะ ผลพิรุฬห์ (2552, หน้า 139) กล่าวถึงประสิทธิภาพในเชิงการประเมินผลโครงการว่า “ผลลัพธ์ที่ได้นั้นใช้เวลา ค่าใช้จ่าย หรืองบประมาณในการลงทุนน้อยที่สุดหรือไม่”

สมบุรณ์ ศิริสรหรือญ (2553, หน้า 120) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพมักพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ไป หรือเปรียบเทียบระหว่าง Output กับ Input ว่าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรผลที่ได้มันดีแค่ไหน อย่างไร ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้หลายมิติ เช่น มิติทางเศรษฐศาสตร์โดยไม่ใช้เพียงเรื่องเงินแต่อย่างใดแต่หมายถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิตนั้น ๆ ด้วย เช่น เวลาหรือวัตถุดิบ มิติทางการบริหารอาจพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรต่อวิธีการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย มิติทางสังคมอาจพิจารณาจากผลการสะท้อนกลับ”

วัชรี ฐุธรรม (2526) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้เหมาะสมตามภาวะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย”

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพการทำงานสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรทั้งในเรื่องต้นทุนและเวลาให้น้อยที่สุดโดยได้ผลงานที่มากที่สุดอย่างมีคุณภาพและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

การที่จะเกิดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลักคือ ผู้ที่ทำงานกับโครงสร้างการทำงาน สำหรับในเรื่องของคนทำงานจะต้องมีแนวคิดการปฏิบัติตัวในการทำงานและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นคนทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้ (สมพิศ สุขแสน, 2556)

- 1) ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพ ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)
- 2) ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบ ข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ไม่เลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
- 3) ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กร ผู้อื่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
- 4) ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้ หรือรู้รอบด้าน จากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง

จะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิด หรือ เก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่ง และจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

ผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีความสุขในการทำงาน มีการพัฒนาการทำงานทำงานที่ดีและควรมีเทคนิคในการทำงานร่วมด้วยงานจึงจะมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ตั้งเป้าหมายในการทำงาน ก่อนที่จะเริ่มต้นในการทำงานทุกครั้งต้องตั้งเป้าหมายในการทำงานล่วงหน้า และต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดให้อยู่ในรูปของการปฏิบัติได้จริง ทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การตั้งเป้าหมายจึงเป็นการวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีทิศทาง ผิดพลาดน้อย และตรงจุดมุ่งหมายขององค์กร

2) บริหารเวลา การบริหารเวลาให้เป็นจะช่วยลดความไม่เป็นระเบียบในชีวิต เพิ่มความสุขและความสำเร็จให้แก่ตนเองและการทำงาน โดยเฉพาะภาคธุรกิจเรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญมาก

3) การเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้ตนเอง ปัจจุบันมีคนจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองหรือขาดความมั่นใจในการทำงาน ไม่กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร ดูถูกความสามารถของตนเอง คิดว่ามีปมด้อย ไม่เก่งเหมือนคนอื่น และคิดว่าหมดหวังที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต

4) มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมหรือสร้างการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็ง เพราะทีมงานเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความรักในทีมงาน ร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างจริงจังจริงจัง ขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในทีมงาน แบ่งผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรม มีการติดต่อประสานงานที่ดีระหว่างกัน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

5) ต้องมีคุณธรรมในการทำงาน คือต้องมีความพอใจและรักใคร่ในงานที่ทำอย่างจริงจัง มีความเพียรพยายามในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีใจจดจ่อต่องานที่ทำ มีสมาธิไม่วอกแวกการทำงานผิดพลาดน้อย และมีการทบทวนตรวจสอบงานที่ทำอยู่เสมอ หากเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือผิดพลาดต้องปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนจะต้องไม่ปฏิบัติหรือประพฤตินิสัยที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือเกิดความลำเอียงในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดจนมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

- 6) ฝึกเป็นคนที่ชอบกระทำหรือลงมือปฏิบัติมากกว่าพูด
- 7) กระตุ้นเตือนตัวเองหรือสร้างแรงจูงใจภายในให้อยากทำงานตลอดเวลา โดยไม่ต้องให้ใครบังคับ มีศรัทธาในงานและองค์กรที่ทำงานอยู่
- 8) ปรับทัศนคติและค่านิยมที่ไม่เหมาะสมเสียใหม่ เช่น การทำงานเป็นเล่น การประจบสอพลอ การมีระบบพรรคพวก การเกรงใจอย่างไร้เหตุผล ตลอดจนนิสัยที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ
- 9) สร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยปกติคนส่วนใหญ่เต็มใจและยินดีที่จะผูกมิตรไมตรีแก่กัน ความสัมพันธ์ในองค์กรจะเป็นเสมือนโซ่ของคล้องใจซึ่งกันและกัน และจะช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหมายไว้

นอกจากนี้ พรทิพย์ เย็นจะบก และกมลรัฐ อินทรทัศน์ (2556) ยังกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพไว้ 5 ข้อ ได้แก่ การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดี การรักษามารยาทและระเบียบในที่ทำงาน การสร้างบรรยากาศสดใสในที่ทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดี และการสื่อสารในองค์กรหรือในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการตัดสินใจความสำเร็จหรือการล้มเหลวของการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับสื่อสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ

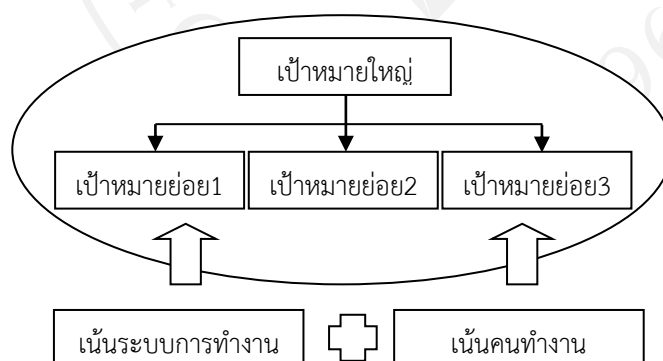
การสื่อสารในองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคคลหลายระดับ ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีพฤติกรรมสื่อสารที่แตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมขององค์กรนั้น แต่โดยทั่วไปการสื่อสารในองค์กรมีอยู่ 3 ระดับ ได้แก่

- 1) ระดับผู้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารจากบุคลากรระดับต่าง ๆ ไปยังผู้บังคับบัญชา หรือที่เรียกว่าการสื่อสารในแนวตั้ง เป็นการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น หรือสภาพปัญหาต่างในการทำงานไปสู่ผู้บริหาร และมักจะเป็นการสื่อสารสองทางเพราะผู้บริหารมักจะสื่อสารตอบกลับเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับต่าง ๆ หรือที่เรียกว่าการสื่อสารในแนวตั้ง มักอยู่ในรูปแบบของการสั่งงาน การกำกับดูแล การออกนโยบายสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติงาน และปัญหาที่มักพบด้วยเสมอก็คือมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียว
- 3) ผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน หรือการสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน มักเรียกว่าการสื่อสารแบบคู่ขนานหรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน เป็นการสื่อสารขององค์กรที่มีอิทธิพลและมีความเข้มแข็งมากที่สุด จุดเน้นของการสื่อสารชนิดนี้ก็คือการร่วมมือและประสานการทำงาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องใจต่าง ๆ ในการทำงาน

การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญก็คือเรื่องของคุณธรรม ความจริงใจ ความปรารถนาดี และความมีน้ำใจต่อกัน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรมักจะมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นตามมาด้วยหลายประการ เช่น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเดียวกันแต่ตีความไปแตกต่างกันทำให้ผู้รับแต่ละคนมีความเข้าใจไม่ตรงกัน การส่งข่าวสารผ่านคนจำนวนมากเป็นทอด ๆ อาจทำให้ข้อมูลบิดเบือนไปจากความเป็นจริงได้ การกลั่นกรองข่าวสารโดยเลือกให้ข่าวสารเฉพาะบางข่าวสารหรือเฉพาะบางส่วนของข่าวสารเท่านั้น เพื่อให้ผู้ฟังรู้สึกพอใจซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และการเลือกเวลาในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ดังนั้น การแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวหรือการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเป็นผู้ฟังที่ดีช่วยให้สามารถจับประเด็นของข่าวสารได้ การเป็นผู้ตอบสนองที่ดีเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้สื่อสารได้ว่าเข้าใจข่าวสารนั้นหรือไม่ และการพัฒนาทักษะที่ดี ซึ่งจะสามารถช่วยปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

สำหรับแนวคิดในเรื่องโครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นมีหลักคิดคือ ควรจัดวางความสัมพันธ์ของคนและระบบให้สอดคล้องกับโครงสร้างเป้าหมายขององค์กร

ภาพที่ 2.1: แนวคิดการออกแบบโครงสร้างการทำงานให้คนกับระบบมีความสมดุลกันเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรแต่ละระดับ



ที่มา: โครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพ. (2555). สืบค้นจาก <https://humanrevod.wordpress.com/2012/09/18/effective-working-structure/>.

จากภาพที่ 2.1 การจัดโครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจะคำนึงว่าองค์กรเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น โครงสร้างของงานก็คือโครงสร้าง

ของเป้าหมาย หากหน่วยงานมีขนาดใหญ่ก็จะรับผิดชอบเป้าหมายใหญ่แต่หากหน่วยงานเล็กก็ดูแลเป้าหมายเล็ก ๆ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายใหญ่ เมื่อได้โครงสร้างเป้าหมายแล้วก็นำมาวิเคราะห์ว่าแต่ละเป้าหมายนั้นต้องการทรัพยากรและกระบวนการอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น เงิน คน กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ เมื่อได้แนวทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแล้วก็มาออกแบบการจัดวางโดยคำนึงถึง องค์ประกอบหลัก ๆ คือ คนและระบบ ได้แก่ (1) การจัดโครงสร้างที่เน้นระบบหรือวิธีการทำงาน (Rational Organizing) และ (2) การจัดระเบียบที่เน้นเรื่องคนหรือโครงสร้างความร่วมมือ (Natural Organizing)

สำหรับปัจจัยที่จะทำให้การจัดโครงสร้างประสบความสำเร็จในแต่ละด้านนั้น มี Key Success Factor ได้แก่ ด้านระบบ กุญแจสำคัญ คือ การสื่อสาร (Communication) และด้านคน กุญแจสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ (Relationship)

การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พิจารณาได้จากการมีระดับของความสัมพันธ์ที่ดี และมีกระบวนการประมวลผลข้อมูลข่าวสาร (Information Processing) ที่รวดเร็ว ซึ่งจะสอดคล้องกับเรื่องการบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance Management) เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง มีการทำงานเป็นทีม บทบาทหน้าที่ชัดเจน จะทำให้มีการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว ตัดสินใจได้ดี แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น แต่หากเป็นการจัดโครงสร้างการทำงานที่ไม่ดี มักพบปัญหาด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ เช่น คอยกันไม่รู้เรื่อง เกี่ยงงานกัน ไม่รู้ว่าใครต้องทำอะไร เมื่องานผิดพลาดจะมีแต่คำตำหนิติเตียน แต่ไม่มีวิธีแก้ไข ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น การทำงานซ้ำซ้อน บางเรื่องไม่มีคนตัดสินใจ บางครั้งทำไปโดยไม่รู้ว่าผลงานดีหรือไม่ดี ฯลฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงผลการดำเนินงานของกิจการในที่สุด

การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จของการทำงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับบุคลากรผู้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจึงนับว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทราบในการบริหารงานที่ต้องอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างานที่จะใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ ให้พนักงานเกิดความตั้งใจทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างดีที่สุด

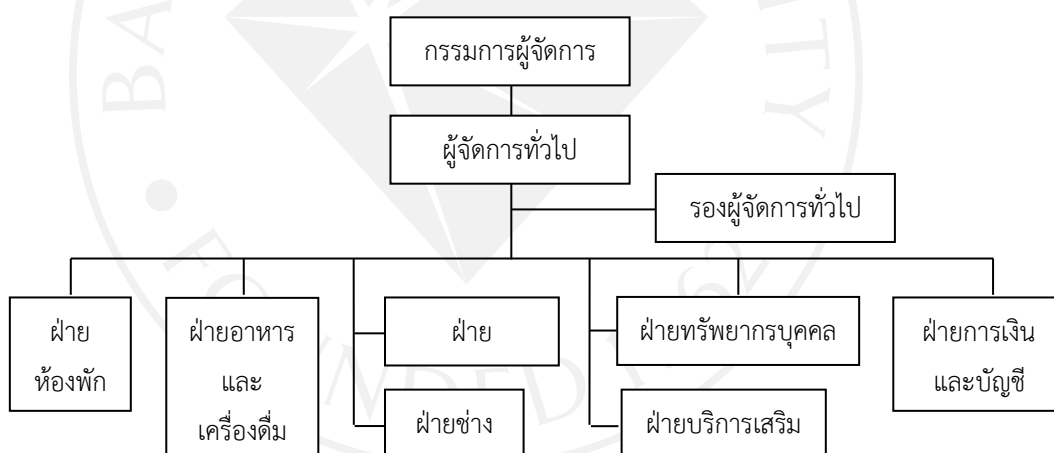
จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานสรุปได้ว่า การที่จะเกิดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลักคือ ผู้ที่ทำงานกับโครงสร้างการทำงาน โดยผู้ที่ทำงานจะต้องมีแนวคิดหลายอย่างที่เอื้อต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาจากการจัดโครงสร้างที่เน้นระบบหรือวิธีการทำงานและการจัดระเบียบที่เน้นเรื่องคนหรือโครงสร้างความร่วมมือ

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโรงแรม

การดำเนินธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันมีการแบ่งส่วนงานทั้งที่เป็นทางการอย่างชัดเจนและไม่เป็นทางการ แต่ละส่วนงานนั้นต่างมีการกำหนดหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเช่นเดียวกัน ดังนั้น หากพนักงานโรงแรมทุกคนสามารถทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถก็จะทำให้การดำเนินธุรกิจโรงแรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การจัดโครงสร้างส่วนงานของโรงแรมโดยทั่วไปจะมีกรรมการผู้บริหารเป็นผู้บริหารสูงสุด รองลงมาเป็นผู้จัดการทั่วไปและรองผู้จัดการทั่วไปทำหน้าที่ควบคุมดูแลส่วนงานต่าง ๆ ประกอบด้วย ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายการตลาด ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายบัญชีและการเงิน นอกจากนี้ยังมีฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ ฝ่ายช่างและฝ่ายบริการเสริม เช่น ศูนย์ธุรกิจ ศูนย์สุขภาพ ทั้งนี้ ฝ่ายห้องพักเป็นฝ่ายที่ทำรายได้หลักให้กับโรงแรมรองลงมาคือฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้นทั้ง 2 ฝ่ายนี้จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์, 2555 ก)

ภาพที่ 2.2: โครงสร้างส่วนงานของธุรกิจโรงแรม



ที่มา: จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555 ก). *การโรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

1) ฝ่ายห้องพัก ประกอบด้วย แผนกงานส่วนหน้า และแผนกแม่บ้าน

แผนกงานส่วนหน้ามีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม เป็นจุดแรกที่จะประสานงานกับแผนกอื่น ๆ จึงเป็นจุดที่สามารถสร้างความประทับใจแรก เป็นจุดขายหลัก เป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร เป็นศูนย์กลางของงานโรงแรม และเป็นจุดสุดท้ายที่ลูกค้าจะติดต่อก่อนออกจากโรงแรม พนักงานส่วนหน้าจึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลายอย่าง ได้แก่ งานต้อนรับส่วนหน้าและ

บริการข่าวสารข้อมูล งานสำรองห้องพัก งานด้านโทรศัพท์ งานการเงินส่วนหน้า ศูนย์ธุรกิจ งานบริการในเครื่องแบบ และส่วนอำนวยความสะดวกส่วนหน้า รวมถึงส่วนงานประสานกลุ่มทัวร์ เป็นต้น

2) ฝ่ายแม่บ้าน ช่วยสร้างบรรยากาศให้โรงแรมมีความพร้อมในการต้อนรับผู้มาพัก ทำให้บรรยากาศของโรงแรมน่าอยู่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีสร้างความประทับใจให้กับผู้มาพัก และเนื่องจากแม่บ้านเป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกับผู้มาพักทำให้แผนกแม่บ้านจึงเป็นเหมือนศูนย์กลางที่รับทราบและรวบรวมข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับผู้มาพักและรายงานความเรียบร้อยให้กับโรงแรมด้วย โดยหลักแล้วแผนกแม่บ้านมีหน้าที่หลายอย่าง ได้แก่ งานทำความสะอาดห้องพัก งานทำความสะอาดบริเวณสาธารณะ งานห้องซักรีด งานห้องผ้า งานห้องเครื่องแบบ งานห้องดอกไม้ งานรับแจ้งของหาย มินิบาร์ และงานพนักงานต้นห้องส่วนตัว เป็นต้น

3) ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม หากเป็นโรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไปจะต้องมีห้องอาหาร 3 ประเภท ได้แก่ ห้องอาหารบริการเต็มรูปแบบหรือภัตตาคาร คอฟฟี่ช็อป บาร์และเลานจ์ โดยมีพนักงานประจำหลายตำแหน่งและมีหน้าที่ต่างกัน ได้แก่ ผู้จัดการห้องอาหารมีหน้าที่ดูแลและประสานงานกับแผนกอื่น ๆ เพื่อเพิ่มยอดขายและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานต้อนรับมีหน้าที่รับจองโต๊ะต้อนรับและส่งลูกค้า หัวหน้าพนักงานบริการมีหน้าที่ดูแลงานในห้องอาหารให้เรียบร้อยแนะนำรายการอาหารและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ พนักงานบริการมีหน้าที่เตรียมพื้นที่ความรับผิดชอบให้เรียบร้อยนำบิลค่าบริการให้ลูกค้าและรับเงินค่าบริการ และผู้ช่วยพนักงานบริการมีหน้าที่จัดเตรียมห้องอาหารและอุปกรณ์ทั้งหมด ส่วนแผนกเครื่องดื่มมีหน้าที่ให้บริการเครื่องดื่มต่าง ๆ ปรับปรุงสูตร และสร้างสรรค์รูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังมีแผนกให้บริการอาหารเครื่องดื่มในห้องพักรวมถึงแผนกจัดเลี้ยงด้วยโดยเฉพาะแผนกจัดเลี้ยงในปัจจุบันมีโรงแรมหลายแห่งที่เน้นการให้บริการเพราะสามารถสร้างรายได้ให้โรงแรมได้มาก และแผนกครัวเป็นแผนกจัดเตรียมและประกอบอาหาร ปัจจุบันโรงแรมส่วนใหญ่ใช้ระบบการแบ่งงานครัวที่เรียกว่า “Partie System” โดยแบ่งงานครัวเป็นแผนกตามประเภทอาหารทำให้การจัดเตรียมอาหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากด้วยเช่นกัน

4) ฝ่ายการตลาด ถือเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญมากที่สุดฝ่ายหนึ่งในธุรกิจโรงแรมเพราะเป็นฝ่ายที่ลูกค้าเข้ามาซื้อบริการในโรงแรม แผนกขายห้องพักเป็นหัวใจสำคัญของโรงแรมเพราะรายได้หลักมาจากการขายบริการห้องพักให้แก่ลูกค้า แผนกขายงานจัดเลี้ยงและประชุมมีความสำคัญรองลงมา ดังนั้นพนักงานขายจะต้องมีความรู้ความสามารถหลายอย่าง ได้แก่ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตนเอง โรงแรม รูปแบบการให้บริการของโรงแรม ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า รู้เทคนิคการขาย นอกจากนี้ยังมีแผนกสื่อสารการตลาดทำหน้าที่โฆษณาประชาสัมพันธ์ส่งข้อมูลข่าวสารของโรงแรมไปยังเป้าหมายหรือลูกค้าให้รู้จักโรงแรมและมีทัศนคติที่ดีต่อโรงแรมเพื่อให้มาใช้บริการของโรงแรม

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโรงแรมสรุปได้ว่า โรงแรมแต่ละแห่งประกอบด้วยฝ่ายงานส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญหลายฝ่ายโดยเฉพาะฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง และสามารถนำรายได้เข้ามาสู่โรงแรมได้มาก เช่น ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และฝ่ายการตลาด เป็นฝ่ายที่มีความสำคัญค่อนข้างมากและมีพนักงานที่รับผิดชอบงานในหน้าที่หลายตำแหน่ง หากพนักงานแต่ละตำแหน่งนั้นเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถจะทำให้การให้บริการมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน

จากความสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นการปฏิบัติงานของบุคคลโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรทั้งในเรื่องต้นทุนและเวลาให้น้อยที่สุดโดยได้ผลงานที่มากที่สุดอย่างมีคุณภาพและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การที่จะเกิดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลักคือ ผู้ที่ทำงานกับโครงสร้างการทำงาน โดยผู้ที่ทำงานจะต้องมีแนวคิดหลายอย่างที่เอื้อต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในเรื่องการสื่อสารในองค์กร ส่วนโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาจากการจัดโครงสร้างที่เน้นระบบหรือวิธีการทำงาน และการจัดระเบียบที่เน้นเรื่องคนหรือโครงสร้างความร่วมมือ สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจโรงแรมนั้น หากพนักงานแต่ละตำแหน่งนั้นเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถจะทำให้การให้บริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 แรงจูงใจในการทำงาน

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะงานจะประสบความสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กรหรือไม่ ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้หลายคนดังนี้

กานดา จันทรย์แย้ม (2556, หน้า 104) สรุปความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง “สิ่งใด ๆ ก็ตามที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น โดยมีลักษณะสำคัญคือ มีพลัง ชี้นำ และมีความคงทนในการแสดงพฤติกรรม”

สมศักดิ์ ประเสริฐสุข (2554, หน้า 79) “แรงจูงใจหมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปยังจุดหมายปลายทาง”

พิทยา บวรวัฒนา (2552 ก, หน้า 29) “การจูงใจหมายถึง การสร้างความปรารถนาในตัวคนที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้การกระทำนั้นเป็นตัวสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล คนที่มีความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นคนที่มีความเครียด และความเครียดนี้จะเป็นตัวผลักดันทำให้ปัจเจกบุคคลนั้นขยันทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายบางอย่างของตน”

โรบบินส์ (Robbins, 2003 อ้างใน สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 154) “แรงจูงใจหมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น ไม่ย่อท้อ และอย่างมีทิศทางเพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่าง ใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการ กระทำบางอย่าง อย่างสมัครใจ เต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่จะ ทำ รวมทั้งความเต็มใจที่จะพยายามให้มากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น”

พินเดอร์ (Pinder, 1998 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2554, หน้า 274) “แรงจูงใจในการทำงาน คือพลังที่มีแหล่งกำเนิดทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งกำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้ม และระยะเวลาของพฤติกรรมการทำงานนั้น”

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ก็ตามที่เกิดภายในและภายนอกตัวบุคคล สร้างความปรารถนาให้เกิดขึ้น มีการ กำหนดรูปแบบ ทิศทาง และระยะเวลาของพฤติกรรมการทำงานและกระตุ้นหรือผลักดันให้เกิด พฤติกรรมหรือการกระทำในการทำงานขึ้นเพื่อให้บรรลุความปรารถนานั้น

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทฤษฎี เชิงเนื้อหา เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริสเบอร์เกอร์ (Motivator-Hygiene Theory) ทฤษฎี X Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X, Theory Y) เป็นต้น และกลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ เช่น ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัม สมิธ (Adam's Equity Theory) เป็นต้น รายละเอียดของแต่ละกลุ่มทฤษฎีมีดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954 อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2552 ข, หน้า 81-83)

ทฤษฎีของมาสโลว์มีแนวคิดที่มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น 5 ขั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะประจักษ์ตน เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นหนึ่งแล้วจะเกิดความต้องการในลำดับขั้นถัดไป โดยมองว่า ความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์คือความต้องการที่จะประจักษ์ตน คือ องค์กรที่ดีที่สุดสามารถสร้าง คนงานให้เป็นบุคคลที่ประจักษ์ตน มีลักษณะเป็นคนที่ยอมรับตนเองและคนอื่น ๆ มีความสามารถ แก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ทำอะไรฝืนความรู้สึก และต้องการความเป็นส่วนตัว ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของมาสโลว์มีประโยชน์ในแง่ที่ช่วยแนะนำแนวทางให้ฝ่ายนักบริหารว่าควรจะใช้วิธีจูงใจแบบไหนต่อ คนงาน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ของคนงานเหล่านั้น

2) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg, 1966 อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2552 ข, หน้า 83-86)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยเน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยค้นพบสาเหตุจูงใจ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivator Factors) และองค์ประกอบสุขวิทยา (Hygiene Factors) ในด้านองค์ประกอบจูงใจนั้นเป็นเรื่องของการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากคนอื่น และการมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในความรู้สึกของมนุษย์ ถ้ามีมากพอแล้วจะทำให้เกิดความพอใจในงานได้ ซึ่งตรงข้ามกับองค์ประกอบสุขวิทยา เป็นเรื่องของนโยบายการบริหารงานขององค์กร การนิเทศงานทางเทคนิค และสภาพการทำงานโดยทั่วไป ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกไม่สามารถทำให้คนพอใจในงานได้ เพียงแต่หากพนักงานได้รับการตอบสนองด้านองค์ประกอบสุขวิทยาแล้วเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น ส่วนองค์ประกอบจูงใจเท่านั้นที่จะสามารถทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงานได้

3) ทฤษฎี X Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2552 ข, หน้า 87-89)

แนวคิดทฤษฎี X Y นั้นมองว่าคนมีลักษณะที่แตกต่างกัน 2 แบบจึงออกแบบวิธีจูงใจให้คนรู้สึกมีความพอใจในงานที่ทำแตกต่างกัน 2 วิธี หากมองมนุษย์ในแง่ที่ว่ามนุษย์มีความขี้เกียจชอบเลี่ยงงานหรือทำงานทำน้อยที่สุด ขาดความรับผิดชอบ ไม่ทะเยอทะยาน เห็นแก่ตัวเองไม่สนใจความเป็นไปขององค์กรหรือส่วนรวม ไม่ฉลาด ถูกหลอกง่ายและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจูงใจด้วยทฤษฎี X เป็นวิธีที่เหมาะสม คือ การปกครองด้วยรูปแบบระบบราชการจะเหมาะสมกับมนุษย์ลักษณะนี้ โดยที่ฝ่ายจัดการจะจัด เงิน วัสดุ เครื่องมือและคน เพื่อหวังประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจเป็นหลัก มีวิธีการจูงใจและปรับพฤติกรรมของคนงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพราะหากฝ่ายจัดการไม่ควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิดแล้วคนงานจะขี้เกียจ เฉื่อยชาและไม่ทำงานเพื่อองค์กร จึงมีวิธีการจูงใจหลักคือการให้รางวัลและการลงโทษ

ในอีกลักษณะหนึ่งหากมองมนุษย์ในเชิงยกย่องความมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยธรรมชาติมนุษย์มีความรับผิดชอบ ไม่เฉื่อยชา รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีจิตใจที่ต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การจูงใจด้วยทฤษฎี Y เป็นวิธีที่เหมาะสม คือ ฝ่ายจัดการควรจัดสภาพและวิธีการทำงานในองค์กรในลักษณะที่ทำให้คนงานสามารถตอบสนองความต้องการส่วนตัวของตนได้ดีที่สุดในขณะเดียวกันก็ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย ดังนั้น ฝ่ายจัดการควรพยายามทุกวิธีเพื่อที่จะสนับสนุนให้คนงานได้มีโอกาสได้ใช้และแสดงออกซึ่งคุณลักษณะที่ดีเหล่านั้นอย่างเต็มที่ โดยสรุปแล้วการจูงใจให้คนมีความพอใจในงานด้วยทฤษฎี Y เหมาะสมกว่าทฤษฎี X

4) ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969 อ้างใน สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 160-161)

ทฤษฎี ERG มองว่าคนมีความต้องการเพียง 3 ลำดับ คือ (1) ความต้องการให้มีชีวิตรอด เป็นความต้องการทางด้านร่างกายขั้นพื้นฐานและด้านปัจจัย 4 (2) ความต้องการความสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้องและกับคนในครอบครัว และ (3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโต เป็นความต้องการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ

5) ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่างของแม็คคลีแลนด์ (McClelland, 1961 อ้างใน สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 161-163)

แม็คคลีแลนด์ พบว่าในสังคมที่เจริญแล้วหรือพัฒนาแล้วคนโดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ ซึ่งแม็คคลีแลนด์สนใจศึกษา 3 อย่าง คือ (1) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (2) ความต้องการในอำนาจ และ (3) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนอื่น

ตารางที่ 2.1: แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา

ทฤษฎีของมาสโลว์	ทฤษฎี ERG	ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง	ทฤษฎี 2 ปัจจัย
ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต	ความต้องการด้านความเจริญเติบโต	ความต้องการประสบความสำเร็จ	องค์ประกอบ จูงใจ
ความต้องการการยอมรับนับถือ		ความต้องการในอำนาจ	
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น	ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น	องค์ประกอบ สุขวิทยา
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด		
ความต้องการทางด้านร่างกาย			

ที่มา: สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำหรับการประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาที่มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ (1) ผู้บริหารควรจัดรางวัลให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน (2) ควรตระหนักว่าพนักงานแต่ละคน มีความต้องการที่แตกต่างกันไป และ (3) เงินไม่ใช่ปัจจัยหลักในการจูงใจเสมอไปจึงควรระมัดระวังการให้รางวัลที่อยู่ในรูปของเงิน อย่างไรก็ตามพบว่ามีบางเงื่อนไขที่การให้รางวัลเป็นเงินมีผลต่อการจูงใจเป็นอย่างมาก คือ เมื่อบุคคลนั้นมีความต้องการปัจจัยพื้นฐานลำดับล่าง หรืออยู่ในสภาวะขาดแคลน หรือเงินรางวัลนั้นเป็นจำนวนที่สูงจึงดึงดูดใจ หรือเมื่อเงินนั้นสะท้อนสถานะตำแหน่งของผู้รับเพราะการได้รับค่าตอบแทนสูงสะท้อนความเป็นคนที่มีค่ามีความสำคัญต่อองค์กร

นอกจากทฤษฎีแรงจูงใจกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาแล้วยังมีทฤษฎีแรงจูงใจกลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการที่น่าสนใจหลายทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964 อ้างใน สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 168-169)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนจะมีแรงจูงใจให้เพิ่มความพยายามจากการรวมพลังภายในตัวคนกับพลังจากสภาพแวดล้อมแล้วก่อให้เกิดผลในทางการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ วรูม กล่าวว่า เราจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อเรามีความหวังหรือเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ (1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือเห็นโอกาส เห็นความเป็นไปได้ หรือมีการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงานว่าถ้าเพิ่มความพยายามจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ (2) มีเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Instrumentality) คือเห็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างที่ต้องการหรือผลงานที่สูงขึ้นซึ่งนำไปสู่การได้รับรางวัลจากองค์กร และ (3) การเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) ผลลัพธ์หรือรางวัลนั้นต้องตรงกับความต้องการของบุคคลจึงจะมีคุณค่าต่อบุคคลนั้น ๆ

ผู้บริหารสามารถเพิ่มความคาดหวังได้ โดยการคัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน มีการยอมรับนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง การจัดการฝึกอบรมพัฒนาและสอนงานให้ ตลอดจนจัดอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ ในเรื่องการเพิ่มเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์นั้น ผู้บริหารสามารถเพิ่มการรับรู้ในส่วนนี้ได้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นระบบคุณธรรม ความเสมอภาคและเป็นธรรมในองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ส่วนการเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับคุณค่าของรางวัลและความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล บุคลิกภาพ และการรับรู้ของบุคคลนั้น

2) ทฤษฎีความเสมอภาคของสมิธ (Smith, 1975 อ้างใน สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 169-173)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า บุคคลจะเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับองค์กร (Inputs) กับสิ่งที่ได้รับจากองค์กร (Outputs) ของตัวบุคคลเองและกับคนอื่น ถ้าบุคคลรู้สึกที่ไม่เสมอภาค ไม่เป็นธรรม จะขาดแรงจูงใจในการทำงานและมีความเครียดเกิดขึ้น ซึ่งจะต้องหาวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อลดความเครียดนั้นเพราะบุคคลจะไม่สามารถทนอยู่กับสภาวะความไม่เสมอภาคได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคนที่มีความรู้ความสามารถสูงและมีการยอมรับนับถือตนเองสูง ดังนั้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่าไม่เป็นธรรมความเครียดจะเกิดขึ้นและนำไปสู่พฤติกรรมและกระบวนการทางจิตซึ่งแสดงออกได้หลายลักษณะ ได้แก่ ด้านพฤติกรรม อาจเพิ่มหรือลดความตั้งใจความพยายามในการทำงานหรืออาจเรียกร้องขอค่าตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ มากขึ้น และด้านความรู้สึกนึกคิด เช่น อาจบิดเบือนความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อตนเองและคนอื่นหรืออาจเลือกเปรียบเทียบกับคนที่ได้เปรียบเทียบกับแล้วเกิดความสบายใจ

จากแนวความคิดนี้จึงอาจคาดการณ์ได้ว่า (1) กรณีการได้รับรางวัลมากกว่าคนอื่น ที่เป็นการให้ผลตอบแทนตามเวลาบุคคลนั้นจะมีผลงานมากขึ้น (2) กรณีได้รับรางวัลมากกว่าคนอื่นแต่เป็นการให้ตามปริมาณงาน บุคคลนั้นจะเพิ่มคุณภาพงานให้มากขึ้นแต่จะลดปริมาณลง (3) กรณีได้รับรางวัลน้อยกว่าคนอื่นแต่เป็นการให้ตามเวลา บุคคลนั้นจะทำงานน้อยลงทั้งความพยายาม ปริมาณงานและคุณภาพงาน และ (4) กรณีได้รับรางวัลน้อยกว่าแต่เป็นการจ่ายตามปริมาณงาน บุคคลนั้นจะผลิตผลงานมากขึ้นแต่คุณภาพจะต่ำลงเพราะเน้นปริมาณเป็นสำคัญ

3) ทฤษฎีการเสริมแรง

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนจะมีพฤติกรรมอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับ การเสริมแรง (Reinforcements) ที่ได้รับจากการแสดงพฤติกรรมครั้งก่อน ดังนั้น ถ้าคนเราได้รับการเสริมแรงอย่างเหมาะสมก็จะเกิดการเรียนรู้และมีแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก ซึ่งการเสริมแรงที่มีพลังสูงสุดคือการเสริมแรงเชิงบวก เช่น การให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การให้คำยกย่องชมเชย เป็นต้น ผู้บริหารจึงควรพิจารณาเลือกรูปแบบของการเสริมแรงเชิงบวกให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน

4) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลอค (Locke, 1968 อ้างใน สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 173-175)

เอ็ดวินเสนอว่า การทำงานต้องมีเป้าหมาย โดยที่เป้าหมายนั้นควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจงไม่ใช่กำหนดอย่างกว้าง ๆ มีความท้าทายค่อนข้างไปทางสูงเพื่อให้มีความพยายามคิดหาหนทางที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นแต่สามารถไปถึงได้ไม่ใช่เป็นไปไม่ได้ เป็นที่ยอมรับเพราะสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้น มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนและได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานตามเป้าหมายนั้น การทำงานที่มีการกำหนดเป้าหมายจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ากรณีที่ไม่มีการทำงานไม่มีเป้าหมายหรือมีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนดังกล่าว เพราะการทำงานที่มีเป้าหมายจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ชัดเจน ลดความคลุมเครือความไม่แน่นอนต่าง ๆ ลงได้ เพราะเป้าหมายจะถูกแปรเป็นตัวชี้วัดและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ทฤษฎีนี้จะมีผลในการจูงใจมากยิ่งขึ้น ถ้ามีปัจจัยส่วนบุคคลนั้นสนับสนุน เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง มีความสามารถและมีปัจจัยสถานการณ์ เช่น มีระบบการให้รางวัลตอบแทนการทำงานที่ทำได้ตามเป้าหมายร่วมด้วย

5) ทฤษฎีการไหลและการจูงใจภายใน

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ในช่วงเวลาที่เราทำกิจกรรมใด ๆ เราจะมีความรู้สึกสนุกสนานและเป็นสุขมาก ซึ่งเรียกว่า “เกิดประสบการณ์ในช่วงกระบวนการ” จึงเสนอว่า คนเราจะมีประสบการณ์ในช่วงกระบวนการจากการทำงาน เนื่องจากมีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นอย่างเข้มข้นจริงจัง และมีแรงจูงใจในกระบวนการมากกว่าเป้าหมายเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งมักจะรู้สึกพึงพอใจในกระบวนการนั้น และเมื่อ

กระบวนการนั้นจบลงแล้ว จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกดีที่ได้มีโอกาสได้รับประสบการณ์เช่นนั้น ซึ่งเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดประสบการณ์ในช่วงกระบวนการคือ งานนั้นต้องท้าทายและต้องใช้ทักษะระดับสูง ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนแต่เป้าหมายไม่ใช่ตัวจูงใจแต่เป็นกระบวนการ และได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งเป็นกลุ่มเชิงเนื้อหา กับกลุ่มเชิงกระบวนการ โดยที่กลุ่มเชิงเนื้อหาสรุปได้ว่ามนุษย์นั้นมีความต้องการเป็นลำดับขั้น ฝ่ายจัดการควรจัดวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อทั้งป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานขึ้นพร้อมกับเลือกวิธีจูงใจให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานอย่างเหมาะสมโดยมีพื้นฐานการให้เกียรติยกย่องในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และมองว่ามนุษย์มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และองค์กรเป็นหลักและควรคำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ ส่วนกลุ่มเชิงกระบวนการสรุปได้ว่าแรงจูงใจเกิดจากแรงขับภายในตัวคนและสภาพแวดล้อม มนุษย์นั้นมีความคาดหวังและต้องการความเสมอภาคความเป็นธรรม ในการทำงานผู้บริหารควรมีการกำหนดเป้าหมายอย่างและเลือกวิธีจูงใจให้คนทำงานอย่างเหมาะสม

2.2.3 การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

จากทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นมีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไป สามารถนำมาประยุกต์ในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานได้ ชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 286-299) ได้จำแนกกลยุทธ์การจูงใจการทำงานของบุคคลไว้ 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน และกลยุทธ์การจูงใจด้วยรูปแบบการจัดการทำงานที่เหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

1) กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนเป็นกลยุทธ์ดั้งเดิมที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุด ปัจจุบันอาจเป็นการให้โบนัส หุ่น หรือการให้ไปท่องเที่ยว ซึ่งจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของบุคลากรหรือไม่ขึ้นอยู่กับอาศัยการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ดังนั้นการให้รางวัลตอบแทนจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่จะมอบให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดผลและมีค่าตามที่ต้องการด้วย ซึ่งคุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่ดีที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจควรมีคุณลักษณะ 4 ข้อ ได้แก่ (1) มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ เป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนาจะได้รับเป็นอย่างมาก แต่ในแง่ของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นบุคคลแต่ละคนอาจมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องทราบความต้องการของบุคลากรเสียก่อนเพื่อการเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด (2) มีความเป็นธรรม รางวัลตอบแทนที่มอบให้แก่บุคลากรควรจะเหมาะสมกับผลงาน ความพยายาม ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นของบุคลากร หากบุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับนั้นไม่เป็น

ธรรมอาจส่งผลให้หมดกำลังใจในการทำงานได้ (3) มีความเป็นไปได้ รางวัลที่ดีควรเป็นสิ่งที่บุคคลรู้สึก
ว่าตนเองได้ใช้ความพยายามความรู้ความสามารถ ดังนั้นองค์กรไม่ควรตั้งเป้าหมายในการทำงานที่
เป็นไปได้เพราะบุคลากรก็อาจหมดกำลังใจในการทำงานได้เช่นกัน และ (4) มีความยืดหยุ่น รางวัล
ตอบแทนที่ดีควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของแต่ละ
บุคคลได้ไม่ว่าจะเป็นชนิดหรือปริมาณของรางวัลตอบแทน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับความต้องการ
จริง ๆ และมีคุณค่ามากที่สุดในสายตาของผู้รับ

รางวัลตอบแทนสามารถจำแนกได้เป็น 2 ชนิด ได้แก่ รางวัลตอบแทนในรูปเงิน และ
รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ดังนี้

1.1) รางวัลตอบแทนในรูปเงิน ได้แก่ (1) ค่าตอบแทน คือเงินที่องค์กรมอบให้แก่
บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานโดยตรง เช่น ค่าจ้างเงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น โบนัสประจำปี
(2) สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อาจไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงินแต่สามารถตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ เช่น ค่า
รักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิตและสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าเสื้อผ้า รวมทั้งสิทธิในการลาหยุดงานต่าง ๆ
และ (3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง รางวัลประเภทนี้ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับ
ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม

1.2) รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน รางวัลประเภทนี้มักเป็นสิ่งที่มีความหมายจิตใจต่อ
บุคลากร เป็นรางวัลที่บ่งบอกถึงชื่อเสียงเกียรติยศ สถานะทางสังคมของบุคลากร ได้แก่ (1) รางวัลที่
ส่งเสริมคุณค่าของบุคคล เช่น การยกย่องชมเชย รางวัลพนักงานดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ
(2) รางวัลที่ส่งเสริมสถานะทางสังคม เช่น การจัดหาห้องทำงานส่วนตัว เลขานุการส่วนตัวหรือรถ
ประจำตำแหน่ง และ (3) รางวัลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปเข้ารับการฝึกอบรม
เพิ่มเติม การดูงาน หรือเข้าเรียนในหลักสูตรพิเศษ

การให้รางวัลตอบแทนนั้นมีหลายวิธีแต่ที่ใช้กันโดยทั่วไปมี 2 วิธี ได้แก่ (1) ระบบการให้
รางวัลตอบแทนตามผลงาน เป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ประเมิน
จากตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งจำแนกได้หลายแบบ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงาน
การจ่ายโบนัส การจ่ายคอมมิชชั่น การแบ่งปันผลกำไร การแบ่งปันส่วนเกิน หรือการจัดสรรหุ้นให้แก่
บุคลากร เป็นต้น และ (2) ระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบยืดหยุ่น เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่
อนุญาตให้บุคลากรสามารถเลือกรับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จากรายการที่องค์กรได้กำหนดไว้ตามความ
ต้องการ เพื่อให้บุคลากรได้รับผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองมากที่สุด ระบบ
การให้รางวัลแบบนี้จึงมีความแตกต่างจากระบบเดิมที่องค์กรเป็นผู้กำหนดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่
บุคลากรทุกคนโดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน มนุษย์เราไม่ได้ทำงานเพียงเพื่อต้องการเงิน
สำหรับการดำรงชีวิตเท่านั้น แต่ยังต้องการสิ่งอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อจิตใจของตนเองอีกด้วย เช่น

การได้รับความชื่นชมเห็นคุณค่าในผลงานจากผู้อื่น ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความมั่นคงในงานและรายได้ที่ดี เป็นต้น การที่ต้องอยู่ในที่ทำงานอาจเปรียบเสมือนเป็นที่พักอาศัยแห่งหนึ่งที่ต้องอยู่แล้วมีความสุขเป็นสิ่งสำคัญทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานรวมถึงผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วย ดังนั้น การจูงใจบุคลากรจึงอาจทำได้ด้วยการจัดรูปแบบลักษณะการทำงานให้เหมาะสมและมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การจัดตารางเวลาการทำงานใหม่ และการออกแบบลักษณะงานใหม่ ดังนี้

2.1) การจัดตารางเวลาการทำงานใหม่ (Alternative Work Schedules)

เป็นวิธีหนึ่งที่น่าสนใจในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะในกรุงเทพฯ ที่ต้องใช้เวลานานเป็นเวลานาน สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรหลายคนต้องลาออกจากงานเดิมและหางานใหม่หรือสถานประกอบการบางแห่งกำหนดเกณฑ์การรับบุคลากรในเรื่องระยะห่างระหว่างบ้านกับสถานที่ทำงานไว้เพื่อป้องกันมิให้บุคลากรมาทำงานสายหรือลาออกจากงานในเวลาสั้น สำหรับการจัดตารางเวลาการทำงานใหม่สามารถทำได้ 2 รูปแบบคือ (1) การเพิ่มเวลาทำงานต่อวันให้มากขึ้นและลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ให้น้อยลง รูปแบบที่นิยมใช้มากที่สุดคือทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน วันละ 10 ชั่วโมง รูปแบบนี้จะทำให้บุคลากรมีวันหยุดมากขึ้นใน 1 สัปดาห์ และทำให้สามารถเดินทางไปกลับจากการทำงานในช่วงเวลาที่ไม่ใช่ชั่วโมงเร่งด่วน นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความกระตือรือร้น ขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิต ลดการทำงานล่วงเวลา และลดอัตราการลาออกจากงานและการขาดงานได้ (2) จัดตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น รูปแบบนี้จะอนุญาตให้บุคลากรเป็นผู้กำหนดตารางเวลาการทำงานเองว่าจะเข้าทำงานหรือเลิกงานเวลาใดโดยกำหนดเวลากลางจำนวน 6 ชั่วโมงเป็นเวลาทำงานกลางของบุคลากรทุกคน เช่น อาจกำหนดเวลาทำงานกลางไว้ที่ 9.00-15.00 บุคลากรอาจเลือกช่วงเวลาทำงานที่ 7.00-15.00 หรือ 8.00-16.00 หรือ 9.00-17.00 ได้ผลดีคือลดอัตราการขาดงาน ลดการทำงานล่วงเวลา เพิ่มผลผลิต ลดปัญหาการจราจรบริเวณสถานที่ทำงาน และลดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อฝ่ายบริหาร

2.2) การออกแบบลักษณะงานใหม่ ลักษณะงานนั้นมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร งานบางประเภทที่ต้องทำซ้ำ ๆ กัน เช่น งานตามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมอาจสร้างความเบื่อหน่ายให้บุคลากรบางคนได้ นอกจากนี้การที่ต้องทำงานลักษณะเดิมเป็นเวลานานหลายปีก็อาจทำให้ความกระตือรือร้นของบุคลากรหมดไปได้เช่นเดียวกัน วิธีการออกแบบลักษณะงานใหม่เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานในลักษณะดังกล่าวได้ ซึ่งมาสามารถทำได้ 2 รูปแบบคือ (1) การขยายขอบงาน (แนวราบ) หมายถึง การเพิ่มจำนวนและประเภทของงานที่บุคลากรคนหนึ่ง ๆ จะต้องรับผิดชอบเพื่อให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น เดิมพนักงานทำงานถ่ายเอกสารวันละ 8 ชั่วโมง เปลี่ยนมาเป็นถ่ายเอกสาร 4 ชั่วโมง พิมพ์เอกสารและทำงานธุรการอีกอย่างละ 2 ชั่วโมงแทน แต่การขยายขอบงานอาจไม่

ก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นได้หากพนักงานนั้นรู้สึกว่าการที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่มีความน่าสนใจหรือเป็นการเพิ่มภาระงานที่น่าเบื่อหน่ายเพิ่มมากขึ้นอีก ดังนั้น ควรวิเคราะห์หรือคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจำนวนและประเภทของงานที่เพิ่มขึ้นให้แก่พนักงานนั้นเป็นความต้องการหรือมีความน่าสนใจสำหรับพนักงานหรือไม่ และ (2) การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (แนวตั้ง) หมายถึง การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนให้มีอำนาจแต่งตั้งการวางแผนงาน การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานที่ทำตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการมีอิสระในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นและยังมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้บุคลากรสามารถประเมินประเมินและปรับปรุงการทำงานของตนเอง มีความรู้สึกท้าทาย มีความยอมรับนับถือตนเอง มีความเติบโตก้าวหน้าและมีความรับผิดชอบ อาจทำได้หลายวิธีเช่น การรวมงานที่มีลักษณะขึ้นเล็กขึ้นน้อยที่มีอยู่เข้ามารวมกันแล้วจัดรูปแบบงานใหม่ให้มีขอบเขตกว้างขึ้นและเป็นหนึ่งเดียว การสร้างกลุ่มการทำงานที่เหมาะสมซึ่งต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงเพื่อให้บุคลากรรับทราบความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการนั้น ๆ การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระด้วยตนเอง และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเพื่อทราบและปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

3) กลยุทธ์การจูงใจด้วยรูปแบบการจัดการทำงานที่เหมาะสม

ปัจจัยหลักในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) การตลาด (Marketing) และการจัดการ (Management) อาจกล่าวได้ว่าปัจจุบัน คนและการจัดการ คือองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด การจัดการที่ดีจึงมีผลอย่างมากต่อแรงจูงใจและขวัญของบุคลากร ในสภาพที่องค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันนั้น รูปแบบการจัดการที่เหมาะสมจึงย่อมขึ้นอยู่กับสภาพและเงื่อนไขเหล่านั้น ไม่มีรูปแบบการจัดการแบบใดแบบหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกแห่ง ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละองค์กรควรต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบที่จะพิจารณารูปแบบการจัดการแบบใดไปใช้ ทั้งนี้ รูปแบบการจัดการอาจจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ ๆ ได้แก่ การจัดการแบบให้บุคคลมีส่วนร่วม และการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

3.1) การจัดการแบบให้บุคคลมีส่วนร่วม (Participative Management) คือ กระบวนการซึ่งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน คลอบคลุมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การแก้ไขปัญหา การเข้าร่วมในคณะทำงานที่ปรึกษา การมีตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการกำหนดนโยบายและคัดเลือกบุคลากรใหม่ มีประโยชน์หลายอย่างเช่น (1) เมื่อลักษณะงานมีความมีความซับซ้อนมากขึ้นผู้บริหารมักไม่ทราบสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำทุกอย่าง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่รู้เรื่องงานดีที่สุดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น (2) การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพวกเขาจะยึดมั่นในการ

ตัดสินใจหรือมติเหล่านั้น (3) การทำงานในปัจจุบันมักต้องอาศัยความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงทำให้พวกเขาได้ทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และ (4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นเสมือนรางวัลทางใจสำหรับบุคลากรเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ ความสามารถ และเป็นตัวของตัวเอง เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร เพราะยังมีปัจจัยที่สำคัญต้องพิจารณาหลายปัจจัย เช่น องค์กรต่อนั้นต้องให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วม การที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับหรือสอดคล้องกับบุคลากรนั้นด้วย หรือต้องให้เวลามากเพียงพอสำหรับเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ทั้งนี้ การจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมรูปแบบหนึ่งที่ได้รับคามนิยมคือ กิจกรรมคิวซี (Quality Circle) เป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรซึ่งมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุ และวิธีการแก้ไข จากนั้นก็นำผลสรุปที่ได้จากกลุ่มไปลงมือทำ กลุ่มคิวซีจะพบปะกันอย่างสม่ำเสมอในเวลาทำงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.2) การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานสำหรับช่วงเวลาหนึ่ง ๆ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะ เน้นที่เป้าหมายเพื่อจูงใจและกระตุ้นบุคลากรแทนการเข้าไปควบคุมการทำงาน การจัดการจะเริ่มต้นด้วยการแปลงวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเฉพาะของหน่วยงานในแต่ละระดับ ได้แก่ ฝ่าย แผนก และบุคลากรแต่ละคน ส่วนผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือการเชื่อมประสานวัตถุประสงค์จากหน่วยงานระดับบนสู่ระดับกลางลงมา และสำหรับบุคลากรแต่ละคนก็จะมีวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเอง ซึ่งถ้าบุคลากรแต่ละคนประสบความสำเร็จในการทำงานก็จะส่งผลให้แผนกของตนบรรลุเป้าหมายอันจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยรวมไปด้วย

การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ มีองค์ประกอบ 4 อย่างได้แก่ (1) เป้าหมายที่ชัดเจนเจาะจง การกำหนดเป้าหมายจะต้องมีลักษณะที่ชัดเจนสามารถวัดได้และประเมินผลได้ (2) การตัดสินใจแบบให้บุคคลมีส่วนร่วม ผู้บริหารและบุคลากรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ไม่ใช่การสั่งให้บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแต่ฝ่ายเดียว (3) กำหนดช่วงเวลาที่แน่นอน เป้าหมายแต่ละชั้นจะมีช่วงเวลาที่ได้รับการกำหนดไว้แน่นอนว่าจะต้องบรรลุผลเมื่อใด และ (4) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการให้ข้อมูลทั้งแก่ผู้บริหารและบุคลากรระดับต่าง ๆ มีการแจ้งให้บุคลากรทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานของเขามีความก้าวหน้าไปมากเพียงใดเพื่อให้บุคลากรมีการตรวจสอบและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองตลอดเวลา การจัดการแบบนี้ได้รับความนิยมมากทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน อย่างไรก็ตามหากจะนำไปใช้แล้วประสบ

ความสำเร็จต้องคำนึงด้วยว่า ต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร การตั้งวัตถุประสงค์ต้องไม่สูงจนเกินไป รวมทั้งต้องให้รางวัลแก่พนักงานสำหรับการทำงานสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารได้สัญญาไว้

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ว่า กลยุทธ์การจูงใจการทำงานของบุคลากรมี 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านกลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน อาจเป็นรางวัลตอบแทนในรูปเงิน เช่น ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง หรือเป็นรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น รางวัลที่ส่งเสริมคุณค่าของบุคคล รางวัลที่ส่งเสริมสถานะภาพทางสังคม และรางวัลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคคล (2) กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน แบ่งเป็นการจัดตารางเวลาการทำงานใหม่ ด้วยการเพิ่มเวลาทำงานต่อวันให้มากขึ้นและลดจำนวนวันต่อสัปดาห์ให้น้อยลงหรือจัดตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น และการออกแบบลักษณะงานใหม่ ด้วยการขยายขอบงานหรือการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน และ (3) กลยุทธ์การจูงใจด้วยรูปแบบการจัดการทำงานที่เหมาะสม แบ่งเป็นการจัดการแบบให้บุคคลมีส่วนร่วมโดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจ และการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ด้วยการแปลงวัตถุประสงค์ระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายและระดับบุคคล

2.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

มีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้คนทำงานนั้นมีแรงจูงใจที่จะทำงาน สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 80-81) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในงานไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านกลุ่มและองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคล หากพนักงานมีความสามารถสูงและความสามารถนั้นสอดคล้องกับงานที่ทำ หรือหากพนักงานมีความต้องการที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จและเมื่อสำเร็จแล้วได้รับการยกย่องชมเชย หรือหากพนักงานมีอายุงานและประสบการณ์ในการทำงานสูงตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงานสูง หรือหากพนักงานมีบุคลิกภาพที่เอื้อต่องานที่ทำงาน เช่น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

2) ปัจจัยด้านงาน เป็นลักษณะทั่วไปของงาน เช่น ขอบเขตงานที่มีความชัดเจน ทำหาย หลากหลาย และมีความเป็นอิสระ เป็นต้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

3) ปัจจัยด้านกลุ่มและองค์กร ประกอบด้วย การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การได้รับความร่วมมือที่ดี การมีผู้บังคับบัญชาที่ดีมีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์เป็นแบบอย่างที่ดี การมีค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและสวัสดิการที่เหมาะสม การมีโอกาสมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีโครงสร้างองค์กรและขอบเขตงานหน้าที่ความรับผิดชอบการมีช่องทางการติดต่อสื่อสารการประสานงานที่ชัดเจน และการมีนโยบายการประเมินการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยด้านกลุ่มและองค์กรสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูง

4) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ อุณหภูมิ แสง เสียง จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กร จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 123-129) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือช่วยชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการคือ

1) ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานมีดังนี้

1.1) ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง การทำงานที่มีคุณภาพโดยอาศัยความรู้และความชำนาญที่สะสมมานาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

1.2) เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3) จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ สมาชิกในกลุ่มมีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการทำงานร่วมกันนำไปสู่ผลสำเร็จในการทำงาน

1.4) อายุ มีความสัมพันธ์กับการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงาน

1.5) เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ทำในวันหยุด เช่น วันอาทิตย์เพราะผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกน้อยใจ ที่ต้องปฏิบัติงานในวันหยุด ทำให้ไม่สามารถนัดเจอเพื่อนฝูงหรือไปรับประทานอาหารกับครอบครัวได้

1.6) เซวาร์ปัญญา ปัญหาเรื่องเซวาร์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงาน งานที่ไม่มีความท้าทายหรือใช้สติปัญญาในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานในโรงงานที่มีระดับสติปัญญาสูงเกิดความเบื่อหน่าย เกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงานเมื่อพบว่า งานที่ทำไม่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

1.7) การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัด จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่

1.8) บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเครื่องมือวัดบุคลิกภาพ บุคลิกภาพที่เด่นชัดคือ บุคคลที่มีอาการโรคประสาท มักจะไม่พอใจการทำงาน

มากกว่าคนปกติ เนื่องจาก ความพึงพอใจในการทำงานก่อให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะเครียดกับภาวะความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9) ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนมีมากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลา และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการหาปัจจัยอื่นที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10) แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจในการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะทำให้เกิดใจในการทำงาน

1.11) ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงานและได้ทำงานที่ตนถนัดและพอใจจะมีความสุข เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีจุดศูนย์กลางความสนใจในชีวิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับงาน แต่ไปสนใจสิ่งอื่นที่ตนชอบ

2) ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) ได้แก่

2.1) ลักษณะงาน คือความน่าสนใจ ความท้าทาย และโอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางานใหม่ โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่อเมื่อก่อน ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย

2.2) ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำมักจะต้องพิจารณาควบคู่กันไปกับลักษณะของงาน ฐานทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2.3) ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำจะมีการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ เพื่อเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมาความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4) ขนาดของหน่วยงาน แรงจูงใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2.5) ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บุคคลเกิดความไม่สะดวกสบายในการเดินทางไปและกลับในการเดินทางไปทำงาน จะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากเกิดความอ่อนล้า ท้อแท้ จากการเดินทาง ตื่นไปทำงานแต่เช้า ทำให้อ่อนแรงและปฏิบัติงานได้อย่างไม่เต็มที่ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในงานที่ทำ

2.6) สภาพทางภูมิศาสตร์ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของ คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก เนื่องจากความคึกคัก ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ก่อให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

3) ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ได้แก่

3.1) ความมั่นคงในงาน สรุปลงจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคำนึงถึงความมั่นคงของงานคือมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจพบว่า พนักงานร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคงในงานเพราะถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้วและเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้า และได้รับรางวัลตอบแทนความตั้งใจทำงาน

3.2) รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันมีค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐบาลลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3.3) ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นสิ่งชดเชยก่อให้เกิดแรงจูงใจในงานได้ แต่อาจมีบุคคลากรบางส่วนที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานมากกว่า เพราะต้องการมีชีวิตที่ปลอดภัยมีความเป็นอยู่ที่ดีในยามเกษียณ

3.4) โอกาสก้าวหน้า จากการศึกษาพบว่าผู้สูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย เป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญต่ออาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงาน และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน

3.5) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงอำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจไม่เด่นชัดทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

3.6) สภาพการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาก เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน

3.7) เพื่อนร่วมงาน คนเราจะมีความสุขในที่ทำงานเมื่อมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัย ที่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญ และปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

3.8) ความรับผิดชอบของงาน พนักงานที่มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยเช่น ประสบการณ์ในการทำงาน อายุ เพศ วัย

3.9) การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือการชี้แนะในการทำงาน จากหน่วยงาน ดังนั้นความรู้สึกรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์กรด้วย จากการศึกษากรณีฮอว์นพบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงาน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงานสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงาน จะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การที่มีการติดต่อกับสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และองค์กรอย่างสม่ำเสมอส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ชนิษฐา ด้านธีรวินัย (2541, หน้า 21-22) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในงานนั้น สามารถแยกได้เป็นปัจจัยเกี่ยวกับมนุษย์และปัจจัยสิ่งแวดล้อมดังนี้

1) ปัจจัยเกี่ยวกับมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากร ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ และปัจจัยความสามารถ ปัจจัยเหล่านี้มีได้เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง แต่เป็นตัวตัดสินว่า ส่วนประกอบใดของงานน่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ

2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์กร แยกออกเป็นปัจจัยงานกับสภาพแวดล้อม และปัจจัยองค์กรกับสภาพแวดล้อม ปัจจัยงานกับสภาพแวดล้อมที่สำคัญได้แก่ ความชัดเจนหรือไม่ชัดเจนกับบทบาท เป็นตัวแปรที่สำคัญไม่น้อย คนทำงานจะมีแรงจูงใจมากกว่าหากได้รับแจ้งอย่างชัดเจนถึงบทบาท

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในงานมี 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านกลุ่มและองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ดังนั้น ทั้งตัวพนักงานและฝ่ายจัดการควรให้ความสำคัญกับ

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังรายละเอียดข้างต้น ทั้งนี้ ในแต่ละปัจจัยมีทั้งปัจจัยหลักที่ส่งต่อแรงจูงใจในการทำงานโดยตรงและโดยอ้อม รวมถึงบางปัจจัยเป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น จึงควรพิจารณาแยกแยะให้ชัดเจนก่อนนำไปดำเนินการ

2.2.5 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม

ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ แต่ในสภาพปกติของงานต่าง ๆ โดยลักษณะงานเองจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าสนใจนักและไม่ค่อยท้าทายหรือจูงใจคนมากนัก ในสายตาของคนงานจะไม่ค่อยเป็นสิ่งที่น่าสนใจเท่าใด เป็นสิ่งจำเจที่น่าเบื่อ แต่งานเหล่านั้นยังคงจำเป็นต้องมีการทำให้เสร็จสิ้นไปด้วยดี ดังนั้น การจูงใจคนงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ การจูงใจคนในการทำงานจะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551, หน้า 146)

วิธีทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในงานนั้นมีหลายวิธี การแสดงการยอมรับนับถืออย่างเหมาะสมนับว่าเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้ผลที่สุด องค์กรควรจัดโปรแกรมการแสดงการยอมรับนับถือดังกล่าวเพื่อให้พนักงานที่ดีทั้งหลายเห็นว่าองค์กรรู้สึกขอบคุณเขาเหล่านั้นมากแค่ไหน เช่น จัดให้มีวันขอบคุณพนักงานประจำปี ในวันดังกล่าวพนักงานฝ่ายจัดการของโรงแรมจะลงมือทำอาหารเลี้ยงพนักงานทั้งมือเที่ยงและมือค่ำโดยเป็นเป็นอาหารพิเศษที่เตรียมการและทำด้วยความตั้งใจเพื่อตอบแทนการทำงานของพนักงานจริง ๆ หรือจัดให้มีโปรแกรมยกย่องพนักงานดีเด่น คัดเลือกจากพนักงานที่ทำงานได้ดีเป็นพิเศษโดยความเห็นของผู้จัดการแผนกต่าง ๆ มีการมอบประกาศนียบัตร ได้รับการประกาศชื่อยกย่องในวันประชุมพนักงานประจำเดือนและลงใจจดหมายข่าวของพนักงาน หรือมอบบัตรโดยสารเครื่องบินไป-กลับสำหรับท่องเที่ยวในประเทศ เป็นต้น (เกียรติ สิมะกูร, 2554, หน้า 17)

ผู้ที่ทำหน้าที่ในการทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมนั้นควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้ (เกียรติ สิมะกูร, 2554)

1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ให้รู้สึกที่โรงแรมเห็นคุณค่าของเขาและยินดีต้อนรับเขา แนะนำสถานที่และพนักงานใหม่ให้รู้จักกันทั้งเพื่อนร่วมงานและเจ้าหน้าที่บริหาร พนักงานที่รู้สึกที่ตัวเองได้รับการต้อนรับและมีความสำคัญย่อมจะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการต้อนรับและมีความสำคัญไปด้วย

2) สร้างแรงจูงใจด้วยการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่บอกกับพนักงานว่าเขามีค่าองค์กรเชื่อมั่นต่อพนักงานที่จะได้ให้เรียนรู้งานสำคัญ เมื่อพนักงานมีความรู้และความชำนาญที่จำเป็นต่อการทำงานให้ถูกต้องเหมาะสมจะมีความพอใจในงานที่ทำ

3) ทำให้งานน่าสนใจ ด้วยการประชุมทีมงานระดมสมองเพื่อหาแนวคิดใหม่ ๆ การสับเปลี่ยนหน้าที่ทำให้เกิดความหลากหลายของงาน การเปลี่ยนลำดับวิธีการทำงาน หรือการกระจายงานและความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันมากขึ้น เป็นต้น

4) การเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อพนักงานมีทักษะความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นย่อมต้องการความก้าวหน้าในองค์กรต่อไป องค์กรต้องทำหน้าที่ช่วยเหลือ เช่น ให้คำแนะนำว่าเขาจะต้องมีความชำนาญและประสบการณ์อะไรจึงจะเลื่อนตำแหน่งได้ ให้เขาได้รับการฝึกอบรมหรือแนะนำการฝึกอบรมรวมถึงช่วงมองหาดำแหน่งว่างภายในองค์กรให้คนที่มีความเหมาะสมด้วย

5) ให้ความสำคัญกับลูกน้องสร้างบรรยากาศที่ดี พยายามพูดคุยกับลูกน้องอย่างเป็นกันเอง ถามความเห็นจากลูกน้องบางคนในเรื่องที่เกี่ยวกับงานบ้าง พนักงานทุกคนไม่ชอบบรรยากาศที่เคร่งเครียด ควรสร้างบรรยากาศไม่เคร่งเครียดในการทำงานแผนกตัวเอง

6) ให้ความสำคัญกับคนที่ตั้งใจทำงาน การให้การยกย่องชมเชยเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่ทรงพลัง หรือการให้สิทธิต่าง ๆ เช่น เลี้ยงอาหาร หรือให้ที่พักฟรีแก่ตัวพนักงานและครอบครัว หรือให้ไปดูงานและพักผ่อนต่างประเทศ นอกจากเป็นรางวัลตอบแทนแล้วยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทกำลังทำงานอย่างเต็มความสามารถอีกด้วย

7) ทำให้เชื่อและมั่นใจในความสามารถของตัวเอง ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้เวลาในที่ทำงานของพนักงานมีความหมายมากกว่าเดิมถ้าปฏิบัติต่อพนักงานอย่างคนที่มีคุณค่า ในฐานะผู้บังคับบัญชามีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการทำให้ทีมงานมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความรู้สึกดีต่องาน

8) การจัดการข้อขัดแย้งระหว่างพนักงาน เมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานเกิดขึ้น ควรนัดหมายให้คู่ขัดแย้งมาคุยกันเป็นส่วนตัว ให้พูดตรงไปตรงมาถึงข้อห่วงใยของโรงแรมแต่ให้มุ่งที่ผลเชิงบวกที่โรงแรมอยากเห็น เน้นความปรารถนาของโรงแรมที่จะเห็นสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน เมื่อคู่ขัดแย้งเห็นเป้าหมายและประโยชน์ของโรงแรมก็จะคลี่คลายสถานการณ์นั้นไปได้

9) การแก้ไขปัญหาเป็นทีม ควรเริ่มต้นด้วยการแก้ไขปัญหาเล็ก ๆ ก่อน เช่น แยกต้องรอเวลาเช็คเอาท์ (Check Out) เป็นเวลานาน การจัดการกับปัญหาง่าย ๆ แต่ต้องรีบแก้ไขนั้นจะทำให้ทุกคนในทีมงานรู้จักกันดีขึ้นเกิดความไว้วางใจและร่วมมือกัน เมื่อจะแก้ไขปัญหาที่ใหญ่ขึ้นให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาช่วยกัน มีกำหนดการประชุมเบื้องต้น วิเคราะห์ปัญหาให้ชัดเจน ประเมินทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาและลงมือทำ เมื่อสำเร็จแล้วควรให้มีการยกย่องทีมงาน โรงแรมที่แก้ไขปัญหาโดยใช้คนเป็นทีมนั้นคุณภาพโดยรวมต่อการให้บริการดีขึ้น พนักงานที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมแก้ปัญหาที่มีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น การเข้าออก

งานน้อยลง ขณะเดียวกันหัวหน้าที่ใช้ทีมงานแก้ไขปัญหาก็มีเวลาที่จะวางแผนและทำหน้าที่ในเรื่องอื่นได้มากขึ้นและดีขึ้นด้วย

10) การปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หัวหน้าต้องปฏิบัติต่อลูกน้องให้เหมาะสม ควรติดต่อเฉพาะเกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้นไม่ควรกระทำในลักษณะการล่วงละเมิดทางเพศ

11) การเป็นผู้นำในกิจการโรงแรม รากฐานสำคัญของภาวะผู้นำมี 5 ประการ ได้แก่ ทัศนคติ ความไว้วางใจ การสื่อสาร ความเพียรพยายาม และการรู้จักตนเอง โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพนักงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำควรจะสามารถสื่อให้คนอื่นรับรู้และรับเอาทัศนคติของโรงแรมไว้ได้อย่างถูกต้องมีความเข้าใจตรงกันทั้งโรงแรม นอกจากนี้การสื่อสารไปถึงผู้บังคับบัญชาของพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ยังเป็นการเพิ่มความไว้วางใจและความเชื่อมั่นที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้นำอีกด้วย

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสรุปได้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมคือฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีหลายวิธีที่สามารถทำได้ แต่การแสดงการยอมรับนับถืออย่างเหมาะสมแก่พนักงานนับว่าเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้ผลที่สุด

จากความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นทัศนคติที่เป็นบวกที่เกิดจากความคิด ความเข้าใจ ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรมที่มีต่องานที่ทำ ส่งผลให้งานมีคุณภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร มนุษย์นั้นมีความต้องการเป็นลำดับขั้น ฝ่ายจัดการควรจัดวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมเพื่อทั้งป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานพร้อมทั้งเลือกวิธีจูงใจให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสมและควรคำนึงถึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมี 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านงาน ด้านกลุ่มและองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ส่วนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมมีหลายวิธีแต่วิธีที่ดีที่สุดคือการแสดงการยอมรับนับถืออย่างเหมาะสมแก่พนักงาน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 อานนท์ วงษ์เชียง และสุรีย์ เข้มทอง (2555) ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 60 แห่ง พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสำคัญมากคือปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการ ซึ่งปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้า พนักงาน กระบวนการ และปัจจัยคุณลักษณะของโรงแรมด้านอายุและระดับมาตรฐานของโรงแรม

มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจโรงแรม มีข้อเสนอให้โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ กระบวนการภายใน เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

2.3.2 ขวัญอิสรา นัยวินิจ (2554) ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม เขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนใน 7 ด้าน โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรที่ทำงานโรงแรมในจังหวัด ขอนแก่น หนองคายและนครพนม จำนวน 400 คน สนทนากลุ่มกับบุคลากรทุกระดับ และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่าความต้องการทางกาย ความปลอดภัย ความเป็นเจ้าของและความรัก การยอมรับ ความสำเร็จและใฝ่เรียนรู้ ความสุนทรีย์ และความต้องการความสำเร็จและสมบูรณ์แบบในชีวิตมีระดับเห็นด้วยในภาพรวม แต่เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ยังมีข้อจำกัดด้านการตอบสนองแรงจูงใจทางด้านความต้องการทางกาย และการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตในปัจจุบันอย่างสมบูรณ์ เช่น บ้าน รถยนต์ และเงินออมสำหรับการวางแผนในอนาคต ให้แก่บุคลากร และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์พบว่า ทั้งระดับตำแหน่ง ระดับรายได้ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม จึงให้เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการทำงานให้มีความมั่นคงเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ควรจัดสวัสดิการสำหรับพนักงานใหม่เพื่อเสริมสร้างให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน และหัวหน้างานควรให้คำติชมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น

2.3.3 นริศดา ธนสาร (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานโรงแรมแมนดารินโอเรียลเต็ล ดาราเทวี เชียงใหม่ เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานจำนวน 500 คน พบว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการยูนิฟอร์มส่งผลมากที่สุด รองลงมาคือความเหมาะสมของปริมาณงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เงินช่วยเหลือการแต่งงานหรือค่าทำศพ การทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย งานที่ได้รับมอบหมายทำให้มีโอกาสก้าวหน้า และภูมิลาเนาอยู่ภาคเหนือ ตามลำดับ จึงเสนอแนะให้โรงแรมควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้และดำเนินการหรือจัดหาให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

2.3.4 ปิยนุช เกาะกลาง (2552) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมบูติกแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานแผนกต้อนรับ ห้องอาหาร ห้องครัว แม่บ้านและสปา จำนวน 50 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานจำนวน 7 คน พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสูงที่สุด รองลงมาคือลักษณะงาน สวัสดิการ การยกย่อง ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านรายได้ของพนักงานส่งผลน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะเป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียง

เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในระดับที่พอรับได้ มีสวัสดิการที่ดี ส่วนสิ่งที่ควรปรับปรุงคือเรื่องคุณภาพของสวัสดิการที่ให้พนักงานและควรส่งเสริมความผูกพันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

2.3.5 ศุภโชค อินทจักร์ (2552) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติจนถึงระดับหัวหน้าฝ่ายจำนวน 141 คน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านลักษณะงาน พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านสภาพของงานหรือตำแหน่ง ด้านสภาพความเป็นอยู่ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างและด้านปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

2.3.6 อัครวี ไชยวุฒิ (2551) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าโรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจระหว่างพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมระดับ 3-5 ดาว โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ 9 แห่ง จำนวน 150 คน พบว่า ด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีระดับความพึงพอใจสูงสุด รองลงมาคือด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงของครอบครัว ด้านสุขภาพจิตที่ดี ด้านรางวัลพิเศษในการทำงาน ด้านการหยุดงาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านบรรยากาศการทำงาน ด้านรายได้และค่าตอบแทน และด้านการยืดหยุ่นเวลาทำงานมีระดับความพึงพอใจน้อยลงมาตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจระหว่างโรงแรม พบว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการหยุดงาน ความมั่นคงในงาน บรรยากาศการทำงาน และรายได้และเงินรางวัลพิเศษในการทำงาน

2.3.7 นภาพร เลียนเครือ (2549) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในการจัดเลี้ยงของโรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้โรงแรมมีระบบเพื่อการบริหารในการจัดเลี้ยงต้นแบบตั้งแต่ขั้นตอนของการรับจองงานเลี้ยง โดยมีรายงานการจองห้องจัดเลี้ยงที่ช่วยให้ฝ่ายขายสามารถทราบปริมาณการจองห้องจัดเลี้ยงทำให้เกิดการจองซ้ำ ช่วยให้แผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีรายงานสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากร วัตถุประสงค์ในการปรุงอาหารเครื่องดื่ม อุปกรณ์ เครื่องใช้และจำนวนพนักงานในการทำงาน และในขั้นสรุปผลการดำเนินงานสามารถคำนวณต้นทุนและวิเคราะห์สาเหตุของผลต่างต้นทุนมาตรฐานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง สามารถควบคุมต้นทุนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่

กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นการเก็บข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตัดสินใจบริหารการ จัดเลี้ยงต่อไป

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า งานวิจัยของอานนท์ วงษ์เชียงและสุรีย์ เข็มทองพบว่า ปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพด้านลูกค้าและด้านกระบวนการมีความสำคัญและควรเน้นการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน งานวิจัยของขวัญอิสรา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานและพบว่าโรงแรมมีข้อจำกัดด้านการตอบสนอง แรงจูงใจด้านความต้องการทางกายและการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นโดยเฉพาะเรื่องของเงิน ออม งานวิจัยของนริศศา พบว่า สวัสดิการด้านรูปแบบยูนิฟอร์มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อ ขวัญและกำลังใจของพนักงานโรงแรม เพราะโรงแรมแมนดารินโอเรียลเต็ล ดาราเทวี เชียงใหม่ เป็น โรงแรมหรูชั้นนำในเมืองเชียงใหม่ การแต่งกายของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้พนักงานโดยเฉพาะ แผนกต้อนรับมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน งานวิจัยของปิยนุช พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันกับ องค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสูงที่สุด ส่วนเรื่องเงินเดือนสวัสดิการอยู่ ในระดับปานกลางเท่านั้น จึงเสนอให้โรงแรมปรับปรุงคุณภาพของสวัสดิการที่ให้แก่พนักงานและควร ส่งเสริมความผูกพันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะพนักงานเห็นว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงาน งานวิจัยของศุภโชค พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานคือด้านความสำเร็จในการทำงานและ ด้านลักษณะงานมีความสำคัญมากที่สุด ส่วนปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมี ความสำคัญมากที่สุด ส่วนงานวิจัยของอัศวินี พบว่า ด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพนักงานมีระดับ ความพึงพอใจสูงที่สุด แต่ด้านรายได้และค่าตอบแทนอยู่ในระดับน้อย นอกจากนี้งานวิจัยของนภาพร ยังพบว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมีประโยชน์ทั้งในด้านการช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมีการเก็บข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตัดสินใจบริหารงานเพื่อให้การ ปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยเลือกทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน และทฤษฎีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งมีความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์สำหรับงานวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 วิธีการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการวิจัย

สำหรับการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ และเพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานโรงแรมเพื่อประเมินระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ทำการวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม และใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้บริหารโรงแรมจำนวน 3 ท่าน เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี เพื่อประเมินระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประเมินใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม และประเมินระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรางวัลตอบแทน ด้านลักษณะการทำงาน และด้านรูปแบบการจัดการ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ประชากรเป็นพนักงานโรงแรมทั้งหมดซึ่งปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2558 จำนวน จำนวน 486 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2557)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 220 คน ใช้วิธีกำหนดขนาดโดยสูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของทาโรยามาเน่ (Yamane, 1973 อ้างใน ชีรุฒติ เอกะกุล, 2543)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad \text{แทนค่า } 220 = \frac{486}{1 + 486(0.05)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (ที่ระดับ 5%)

เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 220 คน ในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแสดงไว้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1: จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2557)

แผนก/ ฝ่าย	พนักงานโรงแรม (คน)	
	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ห้องพัก	196	88
อาหารและเครื่องดื่ม	186	84
บริการเทคนิค	37	17
ทรัพยากรบุคคล	13	6
บริหารและการเงิน	32	14
ขายและการตลาด	12	6
ลูกค้าสัมพันธ์	10	5
รวม	486	220

สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเลือกจากผู้บริหารจำนวน 3 คน ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 1.2.2 และ 1.2.3 ได้แก่

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายจัดเลี้ยงและพัฒนาธุรกิจ (Director of Catering and Business Development)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Director of Human Resources)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม (Training Manager)

3.3 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้เครื่องมือ 2 ชนิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

3.3.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถามพัฒนาขึ้นโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและแบบสอบถามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้ว นำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมและอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (IOC: Index of Consistency) และความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรแต่ไม่ใช่ตัวอย่าง (Try Out) จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1960 อ้างใน บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์, 2549, หน้า 277) โดยแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.891

โครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 8 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2-4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ (จำนวน 9 ข้อ) ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ (จำนวน 10 ข้อ) และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม (จำนวน 7 ข้อ)

ส่วนที่ 5-7 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรางวัลตอบแทน (จำนวน 13 ข้อ) ด้านลักษณะการทำงาน (จำนวน 10 ข้อ) และด้านรูปแบบการจัดการ (จำนวน 7 ข้อ) โดยส่วนที่ 2-7 ใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่ารวม (Summate Rating Scale) ของลิเกิร์ต (Likert's, 1932 อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์, 2549, หน้า 141)

ส่วนที่ 8 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด

ลักษณะคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน เป็นแบบการประเมินความคิดเห็น โดยมีค่าความคิดเห็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังนี้

- 1 = มีความเห็นด้วยต่อข้อคำถามน้อยที่สุด
- 2 = มีความเห็นด้วยต่อข้อคำถามน้อย
- 3 = มีความเห็นด้วยต่อข้อคำถามระดับปานกลาง
- 4 = มีความเห็นด้วยต่อข้อคำถามมาก
- 5 = มีความเห็นด้วยต่อข้อคำถามมากที่สุด

เกณฑ์การตัดสินและเกณฑ์การพิจารณา

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม

ใช้วิธีอิงเกณฑ์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับและใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21-5.00 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับสูงมาก
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41-4.20 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับสูง
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61-3.40 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81-2.60 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับต่ำ
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.80 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพ/แรงจูงใจในระดับต่ำมาก

3.3.2 แนวทางการสัมภาษณ์

เป็นการกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยแบ่งตามขอบเขตวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหา แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของ พนักงานโรงแรม สร้างจากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้าน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมและอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยจำนวน 3 ท่าน เพื่อ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงอีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง มีขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ติดต่อไปยังโรงแรมเพื่อขออนุญาตเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ วิจัยกับกลุ่ม Try Out และเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากแบบสอบถามในวันที่ 31 มีนาคม 2558 ณ โรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์

3.4.2 มีหนังสือจากคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพไปถึงกรรมการผู้จัดการโรงแรม เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในส่วนของการหาคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงในการให้พนักงานพนักงานตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร

3.4.3 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยเป็นคนชี้แจงให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามทราบวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยตนเองแล้วแจกแบบสอบถาม จากนั้นนัดวันที่เข้ามาเก็บแบบสอบถามคืน

3.4.4 เมื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนแล้ว ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปประกอบการสัมภาษณ์กับผู้บริหารโรงแรมต่อไป

3.4.5 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารใช้เวลาท่านละประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกเสียงบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์เพียงวิธีเดียว โดยแจ้งให้ผู้บริหารที่ให้การสัมภาษณ์ได้ทราบก่อน

3.4.6 นำไฟล์ที่ได้จากการบันทึกการสัมภาษณ์มาถอดเสียงอย่างละเอียด โดยการพิมพ์ลงในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำลายไฟล์ข้อมูลการสัมภาษณ์ หลังจากการวิจัยได้สิ้นสุดลงทันที

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

นำผลข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1-7 มาประมวลด้วยโปรแกรม Microsoft Excel และแสดงผลในรูปตาราง

ใช้ร้อยละ (%) วิเคราะห์สัดส่วนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของพนักงานโรงแรม

ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม

ใช้ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนของระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม

สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 8 (คำถามปลายเปิด) วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

3.5.2 เพื่อศึกษาหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในเรื่องระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ในแต่ละด้านว่ามีประเด็นใดที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำที่สุด เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในประเด็นนั้นต่อไป และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านรางวัลตอบแทน ด้านลักษณะการทำงาน และรูปแบบการทำงาน โดยวิเคราะห์

ในแต่ละด้านว่ามีประเด็นใดที่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับต่ำที่สุด เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในประเด็นนั้นต่อไปเช่นเดียวกัน

3.5.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม และหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
- 4.3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
- 4.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
- 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

4.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 220 คน โดยส่งแบบสอบถามทั้งหมด 250 ชุด ได้รับคืน 218 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.20 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมดและคิดเป็นร้อยละ 99.09 ของจำนวนตัวอย่างที่กำหนดไว้ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	86	39.45
หญิง	132	60.55
รวม	218	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 132 คน (คิดเป็นร้อยละ 60.55) ส่วนเพศชาย 86 คน (คิดเป็นร้อยละ 39.45)

4.1.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20 ปีหรือต่ำกว่า	6	2.75
21 - 30 ปี	87	39.91
31 - 40 ปี	61	27.98
41 - 50 ปี	41	18.81
51 - 60 ปี	19	8.72
ไม่ตอบ	4	1.83
รวม	218	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปี 87 คน (คิดเป็นร้อยละ 39.91) รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี 61 คน (คิดเป็นร้อยละ 27.98) 41-50 ปี 41 คน (คิดเป็นร้อยละ 18.81) 51-60 ปี 19 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.72) และ 20 ปีหรือต่ำกว่ามีจำนวนน้อยที่สุด 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.75) ตามลำดับ

4.1.3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ม.3 หรือต่ำกว่า	22	10.09
ม.6 หรือ ปวช.	61	27.98
อนุปริญญา หรือ ปวส.	23	10.55
ปริญญาตรี	103	47.25
ปริญญาโท	6	2.75
ปริญญาเอก	-	-
ไม่ตอบ	3	1.38
รวม	218	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 103 คน (คิดเป็นร้อยละ 47.25) รองลงมาจบการศึกษาระดับ ม.6 หรือ ปวช. 61 คน (คิดเป็นร้อยละ 27.98) อนุปริญญาหรือ ปวส. 23 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.55) ม.3 หรือต่ำกว่า 22 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.09) และปริญญาโทมีจำนวนน้อยที่สุด 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.75) ตามลำดับ

4.1.4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านแผนก/ ฝ่าย

ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านแผนก/ ฝ่าย

แผนก/ ฝ่าย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต้อนรับส่วนหน้า	61	27.98
ห้องอาหาร/ ครั้ว	37	16.97
ธุรการ/ บุคคล/ การเงิน	24	11.01
แม่บ้าน	59	27.06
บริการเทคนิค	5	2.29
อื่น ๆ ได้แก่ ฟิตเนส/ สปา/ ขาย / รักษาความปลอดภัย	29	13.30
ไม่ตอบ	3	1.38
รวม	218	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่แผนกต้อนรับส่วนหน้า 61 คน (คิดเป็นร้อยละ 27.98) รองลงมาอยู่แผนกแม่บ้าน 59 คน (คิดเป็นร้อยละ 27.06) ห้องอาหาร/ ครั้ว 37 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.97) อื่น ๆ ได้แก่ ฟิตเนส/ สปา/ ขาย/ รักษาความปลอดภัย 29 คน (คิดเป็นร้อยละ 13.30) ธุรการ/ บุคคล/ การเงิน 24 คน (คิดเป็นร้อยละ 11.01) และแผนกบริการเทคนิคมีจำนวนน้อยที่สุด 5 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.29) ตามลำดับ

4.1.5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสิทธิภาพการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้

ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสิทธิภาพการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้

ประสิทธิภาพการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	38	17.43
1 - 5 ปี	79	36.24
6 - 10 ปี	42	19.27
11 - 15 ปี	20	9.17
16 - 20 ปี	19	8.72
มากกว่า 21 ปีขึ้นไป	19	8.72
ไม่ตอบ	1	.46
รวม	218	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี 79 คน (คิดเป็นร้อยละ 36.24) รองลงมามีประสิทธิภาพอยู่ในช่วง 6-10 ปี 42 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.27) ต่ำกว่า 1 ปี 38 คน (คิดเป็นร้อยละ 17.43) 11-15 ปี 20 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.17) ส่วนพนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามมีประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในช่วง 16-20 ปี และมากกว่า 21 ปีขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากันช่วงละ 19 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.72) ตามลำดับ

4.1.6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้รวมทั้งหมด

ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้รวมทั้งหมด

รายได้รวม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7,000 บาทหรือต่ำกว่า	5	2.29
7,001 - 10,000 บาท	11	5.05
10,001 - 15,000 บาท	37	16.97

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ): จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้รวมทั้งหมด

รายได้รวม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
15,001 - 20,000 บาท	93	42.66
20,001 - 25,000 บาท	25	11.47
สูงกว่า 25,000 บาทขึ้นไป	17	7.80
ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	19	8.72
ไม่ตอบ	11	5.05
รวม	218	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้รวมทั้งหมดต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,001-20,000 บาท 93 คน (คิดเป็นร้อยละ 42.66) รองลงมา มีรายได้รวมทั้งหมดต่อเดือนอยู่ในช่วง 10,001-15,000 บาท 37 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.97) 20,001-25,000 บาท 25 คน (คิดเป็นร้อยละ 11.47) ไม่สามารถให้ข้อมูลได้ 19 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.72) สูงกว่า 25,000 บาทขึ้นไป 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.80) 7,001-10,000 บาท 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.05) ส่วนพนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามมีรายได้รวมทั้งหมดต่อเดือนอยู่ในช่วง 7,000 บาทหรือต่ำกว่ามีจำนวนน้อยที่สุด 5 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.29) ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

4.2.1 ผลการประเมินระดับประสิทธิภาพด้านการให้บริการ

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพด้านการให้บริการ

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2.1	การให้บริการของโรงแรมมีความรวดเร็ว	3.87	.660	สูง
2.2	การให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความถูกต้อง	3.88	.584	สูง
2.3	การให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย	3.54	.913	สูง
2.4	มีองค์ความรู้ในงานดี	3.99	.618	สูง
2.5	มีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	3.93	.631	สูง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพด้านการให้บริการ

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2.6	มีประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่องานที่ทำอยู่	4.01	.717	สูง
2.7	มีความสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานเสมอ	3.89	.646	สูง
2.8	การให้บริการของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.91	.627	สูง
2.9	การให้บริการของท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากแขกของโรงแรม	3.73	.722	สูง
เฉลี่ยทั้งหมด		3.86	.680	สูง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านการให้บริการโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.01/ .717 คือ มีประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่องานที่ทำอยู่ รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99/ .618 คือ มีองค์ความรู้ในงานดี ส่วนประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.54/ .913 คือ การให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย นอกจากนี้พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับสูง ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .584 - .913 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในทุกประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.2.2 ผลการประเมินระดับประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3.1	ตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้า	3.91	.663	สูง
3.2	บริหารเวลาเพื่อความเป็นระเบียบในชีวิต	3.95	.647	สูง
3.3	เพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้ตนเอง	4.05	.647	สูง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพด้านการงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3.4	ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม หรือสร้างการทำงานเป็นทีมให้มีความเข้มแข็ง	4.00	.675	สูง
3.5	ความเพียรพยายามในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	.633	สูง
3.6	กระตุ้นเตือนตนเองหรือสร้างแรงจูงใจภายในให้อยากทำงานตลอดเวลา	4.12	.615	สูง
3.7	ศรัทธาในงาน	4.11	.670	สูง
3.8	ศรัทธาในหัวหน้างาน	3.93	.746	สูง
3.9	ศรัทธาในโรงแรมที่ทำงานอยู่	4.13	.694	สูง
3.10	มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกัน	4.21	.638	สูงมาก
เฉลี่ยทั้งหมด		4.05	.663	สูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านการงานให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.21/ .638 คือ มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13/ .694 คือ ศรัทธาในโรงแรมที่ทำงานอยู่ ส่วนประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าน้อยที่สุดเท่ากับ 3.91/ .663 คือ ตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับสูง ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .615 - .746 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในทุกประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.2.3 ผลการประเมินระดับประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4.1	รู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม	4.01	.718	สูง
4.2	ภูมิใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ	4.05	.649	สูง
4.3	ภูมิใจที่ได้ทำงานที่โรงแรมนี้	4.11	.714	สูง
4.4	รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของโรงแรม	3.97	.740	สูง
4.5	การทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่าย	3.73	.792	สูง
4.6	ต้องการทำงานที่โรงแรมนี้ไปเรื่อย ๆ	3.84	.841	สูง
4.7	ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงแรมให้มีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น	4.03	.752	สูง
เฉลี่ยทั้งหมด		3.96	.744	สูง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.11/ .714 คือ ภูมิใจที่ได้ทำงานที่โรงแรมนี้ รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05/ .649 คือ ภูมิใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ส่วนประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.73/ .792 คือ การทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่าย นอกจากนี้ พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับสูง ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .649 - .841 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในทุกประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ด้านการวิเคราะห์	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ	3.86	.680	สูง
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ	4.05	.663	สูง
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.96	.744	สูง
เฉลี่ยทั้งหมด	3.96	.695	สูง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า ด้านที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นว่ามีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.05/ .663 คือ ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ รองลงมาคือค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96/ .695 คือ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการให้บริการ พนักงานโรงแรมมีความเห็นว่ามีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.86/ .680 ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยอยู่ระหว่าง .663 - .744 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในทุกด้านไปในทิศทางเดียวกัน

4.3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

4.3.1 ผลการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทน

ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทน

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5.1	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม	3.24	.856	ปานกลาง
5.2	ผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสม	3.10	.910	ปานกลาง
5.3	เงินตอบแทนประจำปี (เงินโบนัส) ที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจ	3.32	2.242	ปานกลาง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทน

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5.4	สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิตและสุขภาพ ค่าเดินทาง ชุดพนักงาน รวมถึงเงินช่วยเหลือกรณีพิเศษ	3.65	.798	สูง
5.5	สิทธิในการลาหยุดงานต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม	3.76	.736	สูง
5.6	แผนกท่านมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ	3.29	.932	ปานกลาง
5.7	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานมีความเหมาะสม	3.55	.787	สูง
5.8	ระบบการปรับเงินเดือนมีความเหมาะสมและยุติธรรม	3.32	.890	ปานกลาง
5.9	ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.38	.874	ปานกลาง
5.10	ได้รับการสนับสนุนให้ไปฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน/ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มความรู้	3.49	.830	สูง
5.11	เมื่องานที่มอบหมายสำเร็จหัวหน้าของท่านมักชมเชยท่านอยู่เสมอ	3.53	.744	สูง
5.12	หัวหน้าของท่านชมเชยพนักงานที่ทำความดีอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ	3.58	.842	สูง
5.13	หัวหน้าของท่านมีการมอบรางวัล เช่น วุฒิบัตร จัดงานเลี้ยง ฯลฯ เพื่อขอบใจแก่ผู้ที่ทำงานสำคัญได้สำเร็จ	3.45	.915	สูง
เฉลี่ยทั้งหมด		3.44	.950	สูง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทนโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.76/ .736 คือ สิทธิในการลาหยุดงานต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม รองลงมาคือค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65/ .798 คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม ส่วนประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.10/ .910 คือ ผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมและเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม นอกจากนี้พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .736 - 2.242 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในเกือบทุกประเด็นไปใน

ทิศทางเดียวกัน ยกเว้นประเด็นเงินตอบแทนประจำปี (เงินโบนัส) ที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจ (S.D. เท่ากับ 2.242) มีการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างมาก แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวแตกต่างกัน

4.3.2 ผลการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงาน

ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงาน

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6.1	มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ทำ	3.88	.612	สูง
6.2	มีความถนัดในงานที่ทำ	4.16	2.782	สูง
6.3	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกับระยะเวลา	3.71	.670	สูง
6.4	งานที่ทำมีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ	3.80	.597	สูง
6.5	งานที่ทำได้ใช้ความคิดริเริ่ม	3.76	.697	สูง
6.6	อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน	3.41	.846	สูง
6.7	เวลาในการทำงานต่อสัปดาห์มีความเหมาะสม	3.87	2.042	สูง
6.8	โรงแรมควรมีเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น เช่น พนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาในการทำงานได้	3.61	.811	สูง
6.9	โรงแรมควรเพิ่มจำนวนและประเภทของงานที่พนักงานคนหนึ่ง ๆ จะต้องรับผิดชอบเพื่อให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น	3.56	.786	สูง
6.10	โรงแรมควรเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้มากขึ้น เช่น การให้อำนาจในการวางแผนงาน ลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลงานของตนเอง	3.61	.726	สูง
เฉลี่ยทั้งหมด		3.76	1.057	สูง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงานโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16/ 2.782 คือ มีความถนัดในงานที่ทำ รองลงมา มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.88/ .612 คือ มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ทำ ส่วนประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.41/ .846 คือ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน นอกจากนี้พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับสูง ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .597 - 2.782 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในเกือบทุกประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน ยกเว้นประเด็นมีความถนัดในงานที่ทำ (S.D. เท่ากับ 2.782) และประเด็นเวลาในการทำงานต่อสัปดาห์มีความเหมาะสมมีการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างมาก แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวแตกต่างกัน

4.3.3 ผลการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ

ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ

ข้อ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7.1	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน	3.80	.773	สูง
7.2	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน	3.72	.726	สูง
7.3	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	3.75	.776	สูง
7.4	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการของโรงแรม เช่น คณะกรรมการกำหนดนโยบายหรือคัดเลือกบุคลากรใหม่	3.65	.864	สูง
7.5	แผนกของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน	3.74	.762	สูง
7.6	แผนกของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน	3.81	.731	สูง
7.7	แผนกของท่านมีการแจ้งให้พนักงานทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงาน of พนักงานแต่ละคนมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด	3.64	.817	สูง
เฉลี่ยทั้งหมด		3.73	.778	สูง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.81/ .731 คือ แผนกของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน รองลงมาคือค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80/ .773 คือ หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ส่วนประเด็นที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.64/ .817 คือ แผนกของท่านมีการแจ้งให้พนักงานทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้พนักงานโรงแรมมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .726 - .864 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในทุกประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.3.4 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ตารางที่ 4.14: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ด้านการวิเคราะห์	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทน	3.44	.950	สูง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงาน	3.74	1.057	สูง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ	3.73	.778	สูง
เฉลี่ยทั้งหมด	3.63	.929	สูง

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมโดยรวมในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า ด้านที่พนักงานโรงแรมมีความเห็นว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.74/ 1.057 คือ ด้านลักษณะการทำงาน รองลงมาคือค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73/ .778 คือ ด้านรูปแบบการจัดการ ส่วนด้านรางวัลตอบแทน พนักงานโรงแรมมีความเห็นว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.44/ .950 ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยอยู่ระหว่าง .663 - .744 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในทุกด้านไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีผู้ตอบทั้งสิ้น 13 คน จาก 218 คน (ร้อยละ 6) โดยรวมเห็นว่า ทุกอย่างดีหมดและชัดเจนดีมากอยู่แล้ว รักโรงแรมนี้มาก โรงแรมเปรียบเสมือนบ้าน และอยากให้โรงแรมนี้อยู่ต่อไปนาน ๆ

ส่วนข้อเสนอแนะในเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเห็นว่า ควรปรับปรุงหายอย่างถ้าเทียบกับโรงแรมอื่น การทำงานร่วมกันในคนหมู่มากย่อมมีความแตกต่างยืดหยุ่นส่วนมากเป็นหลัก งานทุกอย่างจะสำเร็จได้ทุกแผนกต้องให้ความร่วมมือกันจะขาดแผนกหนึ่งไปไม่ได้ ถ้าใจรักงานและบริการด้วยความเต็มใจงานจะออกมาดี

และข้อเสนอแนะในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับล่างที่สำคัญที่สุดหรือแรงจูงใจที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ คือ รอยยิ้มคำทักทายจากหัวหน้าในตอนเช้า ๆ ก่อนทำงาน รสชาติอาหารตอนเช้า ๆ ในห้องอาหารพนักงานกินอิ่ม อร่อย มีความสุข คือแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานมีแรงทำงานด้วย และความสามารถของหัวหน้างานในบางโอกาสที่ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องได้อย่างรวดเร็วและเป็นธรรมก็เป็นแรงจูงใจในการทำงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ควรปรับปรุงสวัสดิการให้มากขึ้น เพื่อจูงใจและเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานมีกำลังใจปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานควรมีความขยัน มีระเบียบวินัย เรียนรู้งาน ความก้าวหน้าตำแหน่งก็จะได้มา

4.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ตารางที่ 4.15: ประเด็นประเมินระดับประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับแรกในแต่ละด้าน

ลำดับ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านการให้บริการ				
1	การให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย	3.54	.913	สูง
2	การให้บริการของท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากแขกของโรงแรม	3.73	.722	สูง
3	การให้บริการของโรงแรมมีความรวดเร็ว	3.87	.660	สูง
ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย				
1	ตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้า	3.91	.663	สูง
2	ศรัทธาในหัวหน้างาน	3.93	.746	สูง
3	บริหารเวลาเพื่อความเป็นระเบียบในชีวิต	3.95	.647	สูง
ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				
1	การทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่าย	3.73	.792	สูง
2	ต้องการทำงานที่โรงแรมนี้ไปเรื่อย ๆ	3.84	.841	สูง
3	รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของโรงแรม	3.97	.740	สูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในเรื่องระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานโรงแรมจากรายที่ 4.15 พบว่า ด้านการให้บริการในประเด็นการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ด้านการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายในประเด็นตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้าและความศรัทธาใน หัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น และด้านความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานในประเด็นการทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่ายอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการ ประเมินทุกประเด็น จึงวิเคราะห์แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมดังนี้

4.4.1 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมด้านการให้บริการ

จากที่พนักงานโรงแรมเสนอว่า ในประเด็นการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาด เกิดขึ้นน้อย การให้บริการของท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากแขกของโรงแรม และการให้บริการของ โรงแรมมีความรวดเร็วยังมีความเห็นด้วยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับประเด็นอื่นนั้น เพื่อลดความผิดพลาด ในการทำงานและให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมเห็นว่าควรมีการ มอบอำนาจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (Empowerment) ในแต่ละระดับและแผนกให้มี ความชัดเจนเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที และควรมี การจัดบันทึกความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งความผิดพลาด ในแต่ละเรื่องนั้น เพื่อนำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด และ จากทฤษฎีการจัดการแบบให้บุคคลมีส่วนร่วมเสนอว่า ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะ ได้ทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพราะพนักงานจะรู้สึกว่ามีอำนาจ มีความสามารถ มีความเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร ซึ่งการจัดการแบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมรูปแบบหนึ่งที่ได้รับการนิยมนคือกิจกรรมควิซี

4.4.2 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมด้านการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย

จากที่พนักงานโรงแรมเสนอว่า ควรตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้าและเพิ่ม ความศรัทธาในหัวหน้างาน ซึ่งทฤษฎีการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์เสนอว่า การกำหนดเป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้าในการทำงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพราะจะส่งผลให้แผนก ของตนบรรลุเป้าหมายอันจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยรวม ดังนั้นแต่ละแผนก/ ฝ่ายควรมีการ ตั้งเป้าหมายในการทำงานให้มีความชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายนั้นสู่พนักงานทุกคนอย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีเป้าหมายในการทำงานเป็นของตนเองที่ชัดเจน ซึ่งหัวหน้างานมีหน้าที่ต้อง คอยกำกับดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ เป็นระยะเพื่อให้การทำงาน of พนักงานแต่ละคนเป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากจะช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานแล้วโดยรวมจะมี

ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของแผนกบรรลุเป้าหมายด้วย การดูแลเอาใจใส่และเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้าแต่ละคนนั้นจะทำให้ลูกน้องมีความศรัทธาและทุ่มเทการทำงานให้แผนกและโรงแรมอย่างเต็มความสามารถ

4.4.3 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากที่พนักงานโรงแรมมีมุมมองว่า การทำงานที่โรงแรมยังมีความน่าเบื่อหน่ายนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมเห็นว่าสำหรับโรงแรมเองมีแบบอย่างที่ดีของการทำงานเป็นทีมที่แผนกต้อนรับส่วนหน้ากับฝ่ายการเงินและบัญชี เพราะพนักงานทุกคนสามารถทำงานทดแทนตำแหน่งกันได้ โดยที่ไม่ได้ยึดติดกับตำแหน่งหรือแผนกที่ตนเองทำงานอยู่ แต่มุ่งไปที่การบริการลูกค้าอย่างดีที่สุด ซึ่งโรงแรมควรพิจารณานำไปปรับใช้กับแผนกอื่น ๆ อาจมีการฝึกอบรมเพิ่มเพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถในด้านที่มีความใกล้เคียงกันหรือมีความเชื่อมโยงกับงานที่ทำ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานข้ามตำแหน่งหรือแผนกกันได้ นอกจากนี้จะเป็นการบริหารจัดการบุคลากรที่โรงแรมมีอยู่อย่างจำกัดแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างพนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย อีกทั้งตัวพนักงานเองก็สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกจำเจหรือเบื่อหน่าย แต่จะมีความกระตือรือร้นกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่อยู่ตลอดเวลา

ตารางที่ 4.16: ประเด็นประเมินแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับแรกในแต่ละด้าน

ลำดับ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ด้านรางวัลตอบแทน				
1	ผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสม	3.10	.910	ปานกลาง
2	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม	3.24	.856	ปานกลาง
3	แผนกทำงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ	3.29	.932	ปานกลาง
ด้านลักษณะการทำงาน				
1	อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน	3.41	.846	สูง
2	โรงแรมควรเพิ่มจำนวนและประเภทของงานที่พนักงานคนหนึ่ง ๆ จะต้องรับผิดชอบเพื่อให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น	3.56	.786	สูง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.16 (ต่อ): ประเด็นประเมินแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับแรกในแต่ละด้าน

ลำดับ	ประเด็นประเมิน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3	โรงแรมควรเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้มากขึ้น เช่น การให้อำนาจในการวางแผนงาน ลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลงานของตนเอง	3.61	.726	สูง
ด้านรูปแบบการจัดการ				
1	แผนกของท่านมีการแจ้งให้พนักงานทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด	3.64	.817	สูง
2	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการของโรงแรม เช่น คณะกรรมการกำหนดนโยบายหรือคัดเลือกบุคลากรใหม่	3.65	.864	สูง
3	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน	3.72	.726	สูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม จากตารางที่ 4.16 พบว่า ด้านรางวัลตอบแทนในประเด็นผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ด้านลักษณะการทำงานในประเด็นอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงานอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น และด้านรูปแบบการจัดการในประเด็นการแจ้งให้พนักงานทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใดอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น จึงวิเคราะห์แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ดังนี้

4.4.4 จากที่พนักงานโรงแรมเสนอว่า เงินเดือนที่ได้รับ ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา และโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นยังมีความเห็นด้วยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับประเด็นอื่นนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมให้ความเห็นว่า เนื่องจากโรงแรมเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว จึงให้ค่าตอบแทนเทียบเท่ากับโรงแรมในระดับเดียวกันเท่านั้น สำหรับค่าทำงานล่วงเวลาโรงแรมพิจารณาให้ค่าทำงานล่วงเวลาตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด สำหรับการตอบแทนอื่นโรงแรมมีหลายวิธีที่ไม่ใช่เงิน เช่น เมื่อถึงวันเกิดของพนักงานจะให้หัวหน้าแผนกมามอบเค้กของขวัญ ถึงแม้จะไม่ใช้เงินจำนวนมากแต่มีคุณค่า

ทางจิตใจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ส่วนในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งโรงแรมจะพิจารณาจากบุคลากรที่มีความโดดเด่นจะสนับสนุนให้โอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อมีคุณสมบัติในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารในอนาคตต่อไป อย่างไรก็ตามในเรื่องการให้เงินเดือนหรือผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินทั้งในเรื่องของเงินเดือน ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา รวมไปถึงเงินโบนัสประจำปีนอกจากจะเป็นสิ่งหลัก ๆ ที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้แล้ว ยังมีลักษณะเป็นรางวัลที่ส่งเสริมสถานะทางสังคม และรางวัลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคคลด้วย ดังนั้นโรงแรมอาจพิจารณาค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกันโดยคำนึงถึงตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงานล่วงเวลา และลักษณะงานที่ต้องทำสำหรับค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนควรพิจารณาปรับให้กับตำแหน่งพนักงานต้อนรับก่อนเพราะเงินเดือนที่ได้รับยังต่ำกว่าเมื่อเทียบกับโรงแรมอื่นในเครือโรงแรมเดียวกันหรือเทียบกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ อย่างไรก็ตามจากทฤษฎีความคาดหวังของของวรูม (Vroom, 1964 อ้างใน สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 169) ที่กล่าวไว้ว่า “การให้รางวัลกับบุคคลยังขึ้นอยู่กับคุณค่าของรางวัลและความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล บุคลิกภาพ และการรับรู้ของบุคคลนั้นด้วย” โรงแรมต้องพิจารณาการให้รางวัลให้มีความเหมาะสมแต่ละบุคคลด้วย

4.4.5 จากที่พนักงานโรงแรมเสนอว่า เรื่องอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงานยังมีความเห็นด้วยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับประเด็นอื่นนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมให้ความเห็นว่า เนื่องจากโรงแรมเป็นโรงแรมเก่าแก่ขณะนี้อยู่ระหว่างปรับปรุงตัวอาคารให้มีความทันสมัยมากขึ้นโดยเริ่มจากปรับปรุงชั้นล่างในส่วนของส่วนต้อนรับลูกค้า (Lobby) ให้มีความทันสมัยเข้ากับยุคสมัย (Modern) ในขณะเดียวกันได้ปรับปรุงห้องฝึกอบรมที่ถูกทิ้งเป็นห้องเก็บของใหม่ให้สามารถกลับมาใช้งานได้โดยใช้งบประมาณเพียง 50,000 บาท ซึ่งนอกจากจะใช้เป็นห้องฝึกอบรมเป็นห้องพักผ่อนหย่อนใจของพนักงานโรงแรมแล้ว แต่แผนกยังสามารถมาใช้เป็นห้องประชุมเล็ก ๆ ได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามโรงแรมควรมีการสำรวจเครื่องมือที่ช่วยในการทำงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ อาทิ โต๊ะทำงาน วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานเอกสาร เครื่องมือที่ใช้ในครัว หรืออุปกรณ์ที่ต้องมีไว้ประจำตัว ตลอดจนเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ว่ามีความเก่า ล้าหลัง ชำรุดหรือเสียหาย หรือมีแต่ยังไม่เพียงพอต่อการใช้งานอย่างไรบ้าง เพื่อนำไปพิจารณาจัดหา มาทดแทนหรือเพิ่มเติมตามสมควรต่อไป

4.4.6 จากที่พนักงานโรงแรมเสนอว่า เรื่องการแจ้งความก้าวหน้าในการทำงานให้พนักงานแต่ละคนให้ทราบเป็นระยะยังมีน้อย ซึ่งทฤษฎีการจัดการแบบยิวัดฤประสงค์เสนอให้หัวหน้างานต้องมีการติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อสามารถให้คำแนะนำ คอยให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเป็นระยะเพื่อให้พนักงานแต่ละคนทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้แผนกและโรงแรมบรรลุวัตถุประสงค์นั้น โรงแรมจึงควรกำหนดให้หัวหน้างานคอยติดตามการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกตนเองเป็น

ระยะ (อาจอยู่ในรูปของตัวชี้วัด) เพื่อทราบความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคในการทำงานของ พนักงานเป็นรายบุคคลจะได้คอยให้คำแนะนำปรึกษาหรือช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้พนักงานสามารถ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของโรงแรม ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงความเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิดอีกด้วย

4.5 ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมจำนวน 3 ท่าน พบว่า โรงแรม เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว เปิดให้บริการเข้าสู่ปีที่ 26 เป็นโรงแรมระดับแนวหน้า (Flagship) ในกลุ่ม โรงแรมเครือเดียวกัน (กลุ่มแอ็คคอร์ Accor) ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 มีสถานที่ ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานครย่านสยามแสควร์ซึ่งเป็นจุดแข็งของโรงแรมเนื่องจากการเดินทางมีความ สะดวก ด้านหน้าติดสถานีรถไฟฟ้าสถานีสยามแสควร์ ด้านข้างติดถนนพระรามที่ 1 และถนนพญาไท เป็นย่านห้างสรรพสินค้าชั้นนำหลายแห่งติดกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ ของประเทศ อยู่ใกล้โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ แต่เนื่องจากเป็นโรงแรม เก่าที่เปิดมานานเกือบ 26 ปี ทำให้มีจุดอ่อนในเรื่องความเก่าของอาคารสถานที่ ระบบการให้บริการ แบบเดิม ๆ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมถึงพนักงานโรงแรมบางส่วนที่ทำงานมา ตั้งแต่เริ่มเปิดโรงแรม นอกจากนี้ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมเปลี่ยนไปจากเดิม ทำให้โรงแรม ต้องมีการปรับกลยุทธ์การให้บริการใหม่เพื่อสามารถแข่งขันได้ ดังที่กล่าวมาจึงทำให้โรงแรมยังมีปัญหา อุปสรรคบางประการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งวิเคราะห์ได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้าน การให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า ปัญหาด้านตำแหน่งความรับผิดชอบของ พนักงาน ปัญหาด้านทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และปัญหาด้านการรับพนักงานใหม่และ นักศึกษาฝึกงาน ดังนี้

4.5.1 ปัญหาด้านการให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า

ปัญหาเรื่องการให้บริการของพนักงาน ปัญหาที่ 1 เนื่องจากการให้บริการเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก พนักงานโรงแรมไม่สามารถทราบความต้องการของลูกค้าจนกว่าลูกค้าจะเป็นฝ่ายพูด บางครั้งลูกค้ามี ความต้องการที่มากเกินกว่าที่โรงแรมจะสามารถให้ได้อาจเป็นเพราะโรงแรมไม่มีบริการนั้น (Material Backup) เมื่อลูกค้าไม่ได้รับการบริการที่ตนเองต้องการจะเกิดความไม่พอใจ และอาจถึงขั้นร้องเรียน เข้ามา หรือนำไปโพสต์ลงเว็บบอร์ดของโรงแรมหรือสื่อสังคมออนไลน์อื่น ทำให้โรงแรมมีภาพลักษณ์ที่ ไม่ดีนัก ปัญหาที่ 2 ตัวพนักงานของโรงแรมเองบางคนขาดจิตสำนึกในการให้บริการ เช่น กรณีมีลูกค้า เดินเข้ามาในโรงแรมหรือขับรถเข้ามาพนักงานควรจะรีบเข้าไปกล่าวคำทักทายและถามเพื่อให้ความ ช่วยเหลือลูกค้าโดยที่ไม่ต้องรอให้ลูกค้าเดินเข้ามาหาที่เคาน์เตอร์ หรือช่วยขับรถของลูกค้าเข้าไปยังที่ จอดรถที่จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวก แต่ปัจจุบันพนักงานยังขาดความกระตือรือร้นไม่เอาใจใส่

ลูกค้าเท่าที่ควร ด้วยปัญหา 2 ประการนี้โรงแรมแก้ไขด้วยการเน้นการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานเองมีจิตสำนึกในการให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ (Service Mind) กล่าวคือต้องมีใจรักในงานบริการ มีความอดทน และให้บริการแก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ในส่วนของโรงแรมนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องการบริการเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่โรงแรมให้ความสำคัญมากเป็นลำดับต้น ๆ และเป็นนโยบายของผู้บริหารที่กำหนดให้พนักงานที่เริ่มมาทำงานใหม่ทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมและต้องฝึกอบรมให้ได้มากกว่างานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น หลักสูตรบุคลิกภาพ, ทักษะการบริหาร, ภาวะผู้นำ, การบริหารเวลา, การบริการที่เป็นเลิศ, การบริหารความเสี่ยง, การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมเฉพาะด้านหลายหลักสูตร เช่น ด้านการเงินบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านสุขอนามัย (Hygiene Operation, Personnel Hygiene) ที่ต้องได้ใบรับรองต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารก็มีหลายระดับ (Level) และยังต้องเรียนหนังสือแบบออนไลน์จากส่วนกลางเพื่อให้ได้ (Minimum Requirement) ที่กำหนดไว้ด้วย โดยในปี 2558 โรงแรมเน้นการฝึกอบรมด้านการบริการเป็นหลัก ดังนั้น โรงแรมจึงเปรียบเสมือนโรงเรียน เมื่อพนักงานมีเวลาว่างจะผลักดันให้ไปเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีแนวคิดต้องการให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองและสามารถก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว (Career Development) ถือเป็นจุดดีของโรงแรมที่ไม่มีในโรงแรมอื่น อีกประการหนึ่ง ตรงจุดเคาน์เตอร์บริการต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมกำลังปรับปรุงใหม่ไม่ให้มีเคาน์เตอร์เพื่อให้นักงนกับลูกค้าสามารถติดต่อถึงกันได้สะดวกโดยที่ไม่มีอะไรมาบัง พนักงานสามารถเดินตรงเข้าไปหาลูกค้าได้ โดยในเบื้องต้นโรงแรมได้จัดให้มีพนักงานต้อนรับลูกค้า (Lobby Assistance) เป็นพนักงานต้อนรับที่ทำหน้าที่อยู่ด้านนอกเคาน์เตอร์ เพื่อให้บริการได้รวดเร็วมากขึ้นสามารถทำหน้าที่เช็คอิน (Check-in) แทนพนักงานต้อนรับที่เคาน์เตอร์ได้ มีการพูดคุยกับลูกค้าและใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น (Personnel Touch) ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้นด้วย

4.5.2 ปัญหาด้านตำแหน่งความรับผิดชอบของพนักงาน

ปัญหาเรื่องการทำงานด้านเดียวของพนักงาน เนื่องจากโรงแรมเปิดมานานสมัยก่อนไม่มีคู่แข่งทำให้ธุรกิจมีรายได้สูงมาโดยตลอด แต่ปัจจุบันมีโรงแรมเกิดขึ้นใหม่จำนวนมาก และพนักงานจากเดิมมีอยู่ประมาณ 570 คน แต่ปัจจุบันลดลงเหลือประมาณ 430 คน โดยส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70 เป็นพนักงานรุ่นเก่าที่ทำงานกับโรงแรมมานาน และปัจจุบันพนักงานมีวันหยุดเพิ่มมากขึ้นทำให้มีปัญหาเรื่องการจัดสรรคนมาทำงาน (ทำงาน 5 วัน/ หยุด 2 วันต่อสัปดาห์) ในเรื่องจำนวนพนักงานที่ลดลงการมีวันหยุดที่มากขึ้นและธุรกิจมีการแข่งขันสูงจึงทำให้พนักงานต้องมีการปรับตัวโดยที่พนักงานแต่ละคนควรต้องสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และทำงานช่วยเหลือกันให้มากขึ้น แต่เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นเก่าทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นบริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) และการปรับเปลี่ยนใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เช่น การนำระบบจองห้องพักแบบออนไลน์

(Check-in Online) มาใช้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากและท้าทายสำหรับพนักงานในบางแผนก โดยเฉพาะกับพนักงานยกกระเป๋าซึ่งเป็นคนรุ่นเก่าที่มีมากถึง 16 คน และพนักงานแผนกครัวที่ยังยึดติดกับการทำงานได้เพียงอย่างเดียวเพราะอาจมองว่าเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ เช่น หากเป็นพ่อครัวอาหารจีนจะไม่สามารถทำอาหารไทยได้ ในวันที่ขาดพ่อครัวที่ต้องทำอาหารไทยไปหนึ่งคนพ่อครัวอาหารจีนก็ไม่สามารถทำงานทดแทนได้ จึงเป็นปัญหา อีกทั้งการที่พนักงานต้องทำงานลักษณะเดิม ๆ ประจำอาจขาดแรงจูงใจในการทำงานได้ ด้วยเหตุนี้นอกจากโรงแรมจะจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมจำนวนมากแล้ว (Training Program) ยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างพนักงานกับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการจัดท่องเที่ยว (Trip) ให้พนักงานออกไปทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน (ปลูกป่า) เป็นลักษณะกระจายคละกันไปทุกแผนกทำให้มีการพูดคุยกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้นเมื่อกลับมาทำงานจึงคาดหวังว่าจะมีการช่วยเหลือกันในการทำงานมากขึ้น มีการจัดอาหารเลี้ยงพนักงานในโอกาสต่าง ๆ เมื่อถึงวันเกิดพนักงานแต่ละคนจะมีกิจกรรม (Event) เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่พนักงาน โดยกิจกรรมจะมีการปรับเปลี่ยนไปทุกปีตามความเหมาะสม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในตำแหน่งพนักงานต้อนรับ (Front Office) ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานของโรงแรมได้ง่ายมีการทำงานร่วมกับแผนกการเงินบัญชีได้เป็นอย่างดีและยังสามารถทำงานแทนตำแหน่งกันได้ และพนักงานในตำแหน่งแม่บ้านซึ่งจะรู้ความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดีจะได้คำชมจากลูกค้าอยู่เสมอ ถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับโรงแรม แต่พนักงานต้อนรับมักทำงานได้ไม่นานก็จะลาออกเพื่อไปศึกษาต่อหรือไปทำงานในสายของคนรุ่นใหม่ หากโรงแรมพบว่าพนักงานคนใดมีความสามารถพิเศษแอบแฝงอยู่ (Potential) จะรีบย้ายให้ไปทำหน้าที่อื่นเพื่อรักษาพนักงานคนนั้นไว้ทันที (Retention)

4.5.3 ปัญหาด้านทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ

ปัญหาด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศ เนื่องจากเป็นโรงแรมในสายยุโรปจากประเทศฝรั่งเศส เปิดให้บริการเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะ แต่ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนไปจากเดิมมาก นักธุรกิจที่เดินทางเข้ามาก็ไม่ได้มาพักที่โรงแรม แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70-80 กลับเป็นชาวเอเชีย โดยเฉพาะเป็นชาวจีนเพราะในช่วงหลายปีที่ผ่านมาชาวจีนมีรายได้มากขึ้น ทำให้รายได้ของโรงแรมประมาณร้อยละ 90 จึงมาจากการขายห้องพัก เมื่อลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวจีนพนักงานอาจจะมีมุมมองว่ายังไงก็ได้เพราะเป็นชาวจีน แต่ลูกค้าที่เป็นชาวจีนมักจะมีความต้องการที่มากกว่าปกติ ชาวจีนที่เป็นคนรุ่นใหม่อาจสื่อสารภาษาอังกฤษได้บางส่วนแต่สำหรับคนรุ่นเก่าจะสื่อสารภาษาอังกฤษไม่ได้เลย ซึ่งพนักงานบางคนที่ยังสื่อสารภาษาอังกฤษยังไม่ดีทั้งกรณีที่ต้องสื่อสารโดยตรงกับลูกค้าหรือกรณีที่ถูกคำโทรศัพท์เข้ามายังมีข้อติดขัดในเรื่องการบริการ จะทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจได้ กลายเป็น Service Delivery ที่ไม่ดีเท่าที่ควร โรงแรมแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการฝึกอบรมและการรับพนักงานใหม่ที่สามารถสื่อสารภาษาจีนได้ ในการฝึกอบรมมีการหาความต้องการที่จะฝึกอบรม (Needs Analysis)

ทั้งจากลูกค้า พนักงาน และผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก โดยในปีหน้า (2559) จะเน้นการฝึกอบรมหลักสูตรภาษาจีนอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะผ่านการฝึกอบรมไปแล้วก็ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยเฉพาะกับพนักงานที่เป็นคนรุ่นเก่า ดังนั้น โรงแรมจึงมีการรับพนักงานใหม่ที่มีทักษะการสื่อสารภาษาจีนได้ดี ทั้งจากคนจีนที่เรียนอยู่ในประเทศหรือเป็นคนไทยที่เรียนวิชาเอกด้านภาษาจีนเพื่อกระจายไปอยู่ในแผนกต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการใช้ภาษาจีนในทุกแผนกสามารถสอนคำศัพท์ง่าย ๆ ให้กับเพื่อนพนักงานด้วยกันให้เกิดการเรียนรู้การพัฒนาไปพร้อมกับการทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยในอีกทางหนึ่ง

4.5.4 ปัญหาด้านการรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงาน

ปัญหาด้านการรับพนักงานใหม่ เนื่องจากมาตรฐานการรับพนักงานในอุตสาหกรรมประเภทโรงแรมมีลักษณะคล้ายกัน แต่การให้เงินเดือนค่าตอบแทนแก่พนักงานของจะอยู่ในระดับ 4 ดาว จึงเป็นข้อจำกัดของโรงแรมที่ไม่สามารถให้เงินเดือนค่าตอบแทนเท่ากับโรงแรมระดับ 5-6 ดาวได้ เมื่อพนักงานของมีโอกาที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานโรงแรมอื่นที่มีระดับดาวสูงกว่าก็จะลาออกไป ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถให้เงินเดือนค่าตอบแทนที่สูงกว่าได้แต่โดยลักษณะโรงแรมระดับ 4 ดาว โดยเฉพาะโรงแรมมีจำนวนสาขาของโรงแรมที่มากกว่า ทำให้สวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้แก่พนักงานดีกว่าและมีมากกว่า เช่น หากพนักงานต้องการไปท่องเที่ยวต่างประเทศจะได้ราคาพิเศษในฐานะการเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม (Staff, Team Building) เป็นต้น แต่สถานการณ์ปัจจุบันนักศึกษาจบใหม่ที่มาสมัครงานกับโรงแรม จะเน้นพิจารณารับพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาได้ (Aptitude) มีความยิ้มแย้มแจ่มใสอ่อนน้อม (Service Mind) และหากเป็นผู้หญิงที่มีความสวยด้วยถือว่าโรงแรมโชคดีเป็นพิเศษ แต่หากยังสื่อสารภาษาอังกฤษหากได้ไม่ดีโรงแรมสามารถฝึกอบรมให้ได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เมื่อได้รับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานแล้วมักจะทำงานตลอดไปจนมีความผูกพันกับโรงแรม เว้นเสียแต่บางคนเมื่อได้มีการสัมภาษณ์แล้วทราบว่ามีสมัครงานที่โรงแรมเพื่อรองานอื่นเท่านั้นกรณีนี้โรงแรมจะไม่รับเข้าทำงานตั้งแต่แรก

ส่วนปัญหาด้านการรับนักศึกษาฝึกงาน ตามนโยบายผู้บริหารจะรับนักศึกษาฝึกงานไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนพนักงานโรงแรม แต่ในปีที่ผ่านมาโรงแรมมีนักศึกษาฝึกงานมากถึง 60-80 คน เพราะนักศึกษามาติดต่อกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ โดยตรงเองไม่ได้รับจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้รับผิดชอบนักศึกษาเหล่านี้ก็ไม่สามารถสอนวิธีการทำงานแบบพนักงานประจำได้ทำให้คุณภาพการบริการตกลง เช่น เป็นนักศึกษาที่มีคนฝากมาให้ฝึกงานในตำแหน่งแม่บ้านแต่พนักงานแม่บ้านไม่กล้าใช้เพราะมีความเกรงใจเนื่องจากมีผู้ใหญ่ฝากมาฝึกงาน เป็นต้น จึงเกิดปัญหา ในเบื้องต้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลพยายามจัดระเบียบเกี่ยวกับการรับนักศึกษาฝึกงานใหม่ โดยกำหนดให้การรับนักศึกษาฝึกงานต้องผ่านการสัมภาษณ์จากฝ่ายทรัพยากรบุคคลก่อนเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเหมาะสมในการทำงานในแต่ละแผนกจริง ๆ จากนั้นจึงจะให้หัวหน้าแต่ละแผนกที่จะรับนักศึกษาฝึกงานคนนั้นได้สัมภาษณ์ต่อไป

เมื่อโรงแรมได้รับนักศึกษาฝึกงานที่มีความเหมาะสมเข้ามาฝึกงานแล้ว นอกจากจะจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการบริการแล้วยังจะมีการฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศให้ด้วยเพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่นักศึกษา และมีชุดฟอร์มสีขาวให้นักศึกษาฝึกงานมาทำงานด้วยเพื่อให้มีความกลมกลืนกับพนักงานโรงแรม ผลที่ได้รับคือโรงแรมมีนักศึกษาฝึกงานที่มีคุณภาพ ช่วยในเรื่องการบริการได้ดีมาก แต่โรงแรมไม่ได้คาดหวังให้นักศึกษาเหล่านี้เมื่อเรียนจบแล้วต้องมาสมัครเข้าทำงานที่โรงแรม แต่ต้องการให้สิ่งที่ได้ให้นักศึกษาไปเป็นต้นทุนสำหรับตัวนักศึกษาเองในการนำไปประกอบอาชีพในอนาคต

นอกจากปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีประเด็นอื่นที่น่าสนใจและมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ดังนี้

1) อาคารสถานที่ เนื่องจากเป็นโรงแรมเก่า ปัจจุบันจึงอยู่ระหว่างการซ่อมแซมและปรับปรุงตัวอาคารใหม่ในหลายจุดเพื่อให้มีความทันสมัยมากขึ้น (Renovate) เช่น การปรับปรุงพื้นที่บริเวณห้องโถงของโรงแรมให้มีความสว่างมากขึ้น ปรับปรุงพื้นที่ต้อนรับส่วนหน้าเพื่อให้พนักงานมีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น ปรับปรุงห้องฝึกอบรมใหม่ (Training Room) เพื่อให้มีลักษณะเป็นโรงเรียนขนาดย่อม ๆ (Academy) มากขึ้น มีความทันสมัยน่าใช้งาน และเป็นการลดการสะสมของเชื้อโรคและกำจัดแหล่งที่อยู่ของสัตว์ไม่พึงประสงค์ชนิดต่าง ๆ ด้วย ทั้งนี้ห้องฝึกอบรมของโรงแรมมีลักษณะเป็นสัดส่วนที่แยกออกมาจากตัวอาคารโรงแรม ในวันใดที่พนักงานมาฝึกอบรมในวันนั้นพนักงานไม่ต้องเข้ามาทำงาน เพื่อให้มีสมาธิกับการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ให้ห้องฝึกอบรมยังมีการจัดโซนสำหรับให้พนักงานใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ฟรี มีการจัดมุมชากาแฟ มีการจัดโต๊ะเก้าอี้เพื่อให้พนักงานพักผ่อนหย่อนใจ และมีมุมหนังสือทั่วไปที่เป็นภาษาอังกฤษเพื่อให้พนักงานได้ฝึกทักษะภาษาอังกฤษ โดยในส่วนของห้องที่ใช้ในการฝึกอบรมมีจำนวน 2 ห้อง รองรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ห้องละ 50 คน ที่มีการติดตั้งอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึกอบรมอย่างครบครัน และนอกจากจะใช้ในการฝึกอบรมแล้วแต่ละแผนกยังสามารถขอใช้ห้องเพื่อประชุมหรือปรึกษาหารือในการทำงานได้อีกด้วย จึงเห็นได้ว่าโรงแรมให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานเป็นอย่างมาก

2) แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ที่ปัจจุบันมีพนักงานที่เรียกว่า “Front Assistance” ทำหน้าที่เหมือนพนักงานต้อนรับทุกอย่างและสามารถเช็คคอินห้องพักได้ แต่จะเดินออกมาให้บริการลูกค้านอกเคาน์เตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกแล้ว ยังมีพนักงานผู้หญิงที่เรียกว่า “You Girl” ด้วยเพื่อเป็นพนักงานต้อนรับลูกค้าคอยดูแลทักทายลูกค้าทุกคนที่เดินเข้ามาในโรงแรมเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการมีความพอใจและใกล้ชิดกับโรงแรมมากขึ้น นอกจากนี้โรงแรมยังเริ่มนำระบบจองห้องพักแบบออนไลน์ในการจองห้องพักเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ลดความผิดพลาดและลดการใช้เอกสารลงอีกด้วย

3) ค่าตอบแทนและรางวัล สำหรับโรงแรมไม่ได้ขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานตามความรู้ความสามารถ แต่จะขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานตามค่าครองชีพโดยปัจจุบันจะขึ้นให้เท่ากันคือร้อยละ 3 ส่วนเงินโบนัสประจำปี ค่าบริการโรงแรมให้เป็นปกติ (Service Charge) สำหรับคนที่ทำงานมีประสิทธิภาพและมีผลงานโดดเด่น (Super Star) เป็นที่ชื่นชมสำหรับลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน โรงแรมจะมีรางวัลอื่นตอบแทนให้ เช่น จัดให้มีวันหยุดเพิ่มขึ้น หรือจัดให้ได้รับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม เป็นต้น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นการกระตุ้นให้พนักงานคนอื่นมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ โรงแรมจะพยายามผลักดันพนักงานที่มีลักษณะโดดเด่นเช่นนี้ให้ได้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

4) การลงโทษพนักงาน เมื่อพนักงานมีการกระทำความผิดขึ้นโรงแรมจะมีมาตรการลงโทษเป็นลำดับขั้น เริ่มตั้งแต่การตักเตือนแบบไม่มีการลงบันทึกและแบบที่มีการลงบันทึก และจะเพิ่มมาตรการลงโทษให้เข้มข้นมากขึ้นตามความเหมาะสมแก่เหตุ หากเป็นกรณีการกระทำผิดจนถึงขั้นมีการร้องเรียนจากลูกค้าและทำให้โรงแรมเสื่อมเสียชื่อเสียง โรงแรมมีมาตรการขั้นสุดท้ายคือไล่ออกโดยไม่จ่ายเงินเดือน แต่ในทางปฏิบัติโรงแรมจะพยายามเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส กล่าวคือพยายามที่จะไม่ใช้มาตรการขั้นสุดท้ายแต่จะให้โอกาสพนักงานที่กระทำความผิดนั้นได้แก้ตัวใหม่โดยกลับมาทำงานในตำแหน่งเดิม แต่มีเงื่อนไขในการทำงานทั้งตัวพนักงานเองที่กระทำความผิดเองและทีมงานจะต้องมีคะแนนการบริการสูงขึ้นระดับคะแนนไม่ต่ำกว่า 9 ในทุกเดือน ซึ่งเป็นระดับคะแนนที่สูงมากและจะต้องไม่มีการกระทำความผิดหรือถูกร้องเรียนใด ๆ อีกเพราะหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นอีกหรือคะแนนตกต้องถูกไล่ออกในทันที ซึ่งตัวพนักงานเองและทีมงานต้องมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลาและต้องให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่ ซึ่งผลที่ได้จากการใช้มาตรการลักษณะนี้มักจะทำให้การบริการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นจากการปรับปรุงตัวของพนักงานที่กระทำความผิด ซึ่งเป็นมาตรการลงโทษอีกลักษณะหนึ่งที่ได้ผลดีพอสมควร ทั้งนี้ต้องพิจารณาเป็นกรณีจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลฝ่ายฝึกอบรมและผู้บริหารโรงแรมด้วย ส่วนมาตรการตัดเงินเดือนโรงแรมมีความเห็นว่าเป็นมาตรการที่เป็นลบ และด้วยจำนวนเงินเดือนที่ลดลงนั้นไม่มากนักเมื่อเทียบกับการเกิดผลในทางต่อต้านจากพนักงานมากกว่าจะเกิดผลดี จึงไม่มีการลงโทษด้วยการตัดเงินเดือน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม และหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ศึกษาหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมี 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานโรงแรมจำนวน 220 คน และผู้บริหารโรงแรมจำนวน 3 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินระดับประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมจำนวน 1 ฉบับ นำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรแต่ไม่ใช่ตัวอย่าง (Try Out) จำนวน 30 คน มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.891 และแบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ฉบับ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีหนังสือจากคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ แจ้งไปถึงกรรมการผู้จัดการโรงแรม เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามจำนวน 250 ชุด ซึ่งได้รับคืนมาจำนวน 218 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เมื่อได้ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมจำนวน 3 ท่าน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ส่วนประกอบ สรุปผลการวิจัยดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมพบว่า โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีประสิทธิภาพในระดับสูงทุกด้าน และเมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า มีมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วยเหลือ

เกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกันมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงมากซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสำหรับงานวิจัยนี้ ($\bar{X} = 4.21$) และการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อยมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงแต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดสำหรับงานวิจัยนี้ ($\bar{X} = 3.54$) มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการให้บริการ

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านการให้บริการโดยรวมในระดับสูง ($\bar{X} = 3.86$) พบว่า การมีประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่องานที่ทำอยู่มีระดับประสิทธิภาพสูงกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 4.01$) และการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อยมีระดับประสิทธิภาพต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 3.54$)

2) ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จโดยรวมในระดับสูง ($\bar{X} = 4.05$) พบว่า มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกันมีระดับประสิทธิภาพสูงกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 4.21$) และตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้ามีระดับประสิทธิภาพต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 3.91$)

3) ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับสูง ($\bar{X} = 3.96$) พบว่า ภูมิใจที่ได้ทำงานที่โรงแรมนี้มีระดับประสิทธิภาพสูงกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 4.11$) และการทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่ายมีระดับประสิทธิภาพต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 3.73$)

5.1.2 ผลการศึกษาในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมพบว่า โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในระดับสูงทุกด้าน และเมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า มีความถนัดในงานที่ทำมีระดับแรงจูงใจในระดับสูงซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสำหรับงานวิจัยนี้ ($\bar{X} = 4.16$) และผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางแต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดสำหรับงานวิจัยนี้ ($\bar{X} = 3.10$) มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านรางวัลตอบแทน

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทนโดยรวมในระดับสูง ($\bar{X} = 3.44$) พบว่า สิทธิในการลาหยุดงานต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมมีระดับแรงจูงใจสูงกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 3.76$) และผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมมีระดับแรงจูงใจต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 3.10$)

2) ด้านลักษณะการทำงาน

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงานโดยรวมในระดับสูง ($\bar{X} = 3.76$) พบว่า มีความถนัดในงานที่มีระดับแรงจูงใจสูงกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 4.16$) และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.41$)

3) ด้านรูปแบบการจัดการ

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการโดยรวมในระดับสูง ($\bar{X} = 3.73$) พบว่า แผนกของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจนมีความเหมาะสมมีระดับแรงจูงใจสูงกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 3.81$) และแผนกของท่านมีการแจ้งให้พนักงานทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใดมีระดับแรงจูงใจต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 3.64$)

5.1.3 ผลการศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม พบว่า

1) ด้านการให้บริการ เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน โรงแรมควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในแต่ละระดับและแผนกให้มีความชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และควรมีการจัดบันทึกความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนก วิเคราะห์หาสาเหตุแห่งความผิดพลาด เพื่อนำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด รวมทั้งหัวหน้างานควรมีการติดตามกำกับดูแลการทำงานของลูกน้องเป็นระยะอย่างใกล้ชิดด้วย

2) ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในแต่ละแผนก/ฝ่ายควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้มีความชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายนั้นลงสู่พนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสมเพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีเป้าหมายในการทำงานเป็นของตนเองที่ชัดเจน ส่วนหัวหน้างานมีหน้าที่ต้องคอยกำกับดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ เป็นระยะเพื่อให้การทำงานของพนักงานแต่ละคนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การทำงานโดยรวมจะเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของแผนกบรรลุเป้าหมายด้วย

3) ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่าย โรงแรมมีการฝึกอบรมเพิ่มเพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถในด้านที่มีความใกล้เคียงกันหรือมีความเชื่อมโยงกับงานที่ทำ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานข้ามตำแหน่งหรือแผนกกันได้ เป็นการบริหารจัดการบุคลากรที่โรงแรมมีอยู่อย่างจำกัดและเป็นการเสริมสร้างพนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น พนักงานเองก็สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกจำเจหรือเบื่อหน่าย แต่จะมีความกระตือรือร้นกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่อยู่ตลอดเวลา

4) การให้ผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาอาจพิจารณาค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกันโดยคำนึงถึงตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงานล่วงเวลา และลักษณะงานที่ต้องทำ

5) อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน โรงแรมควรมีการสำรวจเครื่องมือที่ช่วยในการทำงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ ว่ามีความเก่า ล้าสมัย ชำรุดหรือเสียหาย หรือมีแต่ยังไม่เพียงพอต่อการใช้งานอย่างไรบ้าง เพื่อจัดหาทดแทนหรือเพิ่มเติมตามสมควร

6) ควรกำหนดให้หัวหน้างานคอยติดตามการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกตนเองเป็นระยะ เพื่อทราบความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคในการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคลจะได้คอยให้คำแนะนำปรึกษาหรือช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของโรงแรมด้วยเช่นกัน

5.1.4 ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมพบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานยังมีปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะใน 4 ด้าน ดังนี้

1) ปัญหาด้านการให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า

เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายและบางครั้งมีความต้องการมากเกินกว่าที่โรงแรมจะสามารถให้บริการได้ และพนักงานของโรงแรมบางคนยังขาดจิตสำนึกในการให้บริการขาดความกระตือรือร้นไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควร โรงแรมแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการเน้นการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะในปี 2558 เน้นเรื่องการบริการเป็นหลัก เพื่อให้พนักงานมีจิตสำนึกในการให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ มีใจรักในงานบริการ มีความอดทน และให้บริการแก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ส่วนแผนกต้อนรับส่วนหน้าได้จัดให้มีพนักงานต้อนรับลูกค้า (Lobby Assistance) เป็นพนักงานต้อนรับที่ทำหน้าที่อยู่ด้านนอกเคาน์เตอร์ เพื่อให้บริการได้รวดเร็วมากขึ้น สามารถพูดคุยกับลูกค้าและใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

2) ปัญหาด้านตำแหน่งความรับผิดชอบพนักงาน

ปัจจุบันโรงแรมมีจำนวนพนักงานลดลงแต่มีวันหยุดเพิ่มขึ้นในขณะที่ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูง พนักงานต้องมีการปรับตัวโดยที่พนักงานแต่ละคนควรต้องสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และทำงานช่วยเหลือกันให้มากขึ้น แต่เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นเก่า พนักงานในบางตำแหน่ง เช่น แผนกครัวที่ยังยึดติดกับการทำงานได้เพียงอย่างเดียวเพราะอาจมองว่าเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะไม่สามารถทำงานแทนหน้าที่กันได้ ดังนั้น การปรับตัวทั้งในเรื่องทัศนคติและการนำเทคโนโลยี มาใช้ช่วยในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก โรงแรมแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างพนักงานกับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดท่องเที่ยว (Trip) ให้พนักงานออกไปทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน เป็นลักษณะกระจายคละกันไปทุกแผนกทำให้มีการพูดคุยกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้นเมื่อกลับมาทำงานจึงคาดหวังว่าจะมีการช่วยเหลือกันในการทำงานมากขึ้น

3) ปัญหาด้านทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ

ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมเปลี่ยนไป โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวเอเชียโดยเฉพาะเป็นชาวจีน ซึ่งชาวจีนที่เป็นคนรุ่นใหม่จะพอสื่อสารภาษาอังกฤษได้บ้างบางส่วนแต่สำหรับชาวจีนที่เป็นคนรุ่นเก่าไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้เลย โรงแรมแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการฝึกอบรมและการรับพนักงานใหม่ที่สามารถสื่อสารภาษาจีนได้ ในการฝึกอบรมมีการหาความต้องการที่จะฝึกอบรมทั้งจากลูกค้า พนักงาน และผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก โดยในปี 2559 จะเน้นการฝึกอบรมหลักสูตรภาษาจีนอย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าจะผ่านการฝึกอบรมไปแล้วก็ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยเฉพาะกับพนักงานที่เป็นคนรุ่นเก่า โรงแรมจึงมีการรับพนักงานใหม่ที่มีทักษะการสื่อสารภาษาจีนได้ดี ทั้งจากคนจีนที่เรียนอยู่ในประเทศหรือเป็นคนไทยที่เรียนวิชาเอกด้านภาษาจีนเพื่อกระจายไปอยู่ในแผนกต่าง ๆ จะทำให้เกิดการใช้ภาษาจีนในทุกแผนกสามารถสอนคำศัพท์ง่าย ๆ ให้กับเพื่อนพนักงานด้วยกันให้เกิดการเรียนรู้การพัฒนาไปพร้อมกับการทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยในอีกทางหนึ่ง

4) ปัญหาด้านการรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงาน

เนื่องจากมาตรฐานการรับพนักงานในอุตสาหกรรมประเภทโรงแรมมีลักษณะคล้ายกัน แต่โรงแรมที่มีระดับดาวสูงกว่าจะให้เงินเดือนค่าตอบแทนที่สูงกว่า เมื่อพนักงานของโรงแรมมีโอกาสที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานโรงแรมอื่นที่เป็นโรงแรมระดับดาวที่สูงกว่าก็จะลาออกไป แต่โรงแรมมีจำนวนสาขาที่มีมากกว่าทำให้พนักงานได้รับสวัสดิการที่มากกว่าในฐานะการเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม แต่ปัจจุบันโรงแรมเน้นการรับพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะความรู้ความสามารถและความขยันหมั่นแอมใส่อ่อนน้อมไม่เน้นเรื่องความสามารถด้านภาษาอังกฤษเพราะสามารถฝึกอบรมให้ได้ โดยส่วนใหญ่เมื่อได้เข้ามาทำงานแล้วมักจะทำงานตลอดไปจนมีความผูกพันกับโรงแรม ส่วนปัญหานักศึกษาฝึกงานที่ผ่านมารองรับเกินจำนวนโควต้าที่นโยบายผู้บริหารกำหนดไว้เพราะเกิดจากการรับนักศึกษาตรงตามแผนกต่าง ๆ ตามที่นักศึกษาได้ติดต่อไว้เอง นอกจากทำให้มีนักศึกษาเกินกว่าจำนวนที่กำหนดแล้วยังทำให้คุณภาพการบริการตกลงด้วยเพราะไม่ได้ผ่านการคัดกรอง จึงแก้ปัญหาโดยกำหนดให้การรับนักศึกษาฝึกงานต้องผ่านการสัมภาษณ์จากฝ่ายทรัพยากรบุคคลก่อนเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเหมาะสมในการทำงานในแต่ละแผนก จากนั้นจึงให้หัวหน้าแต่ละแผนกได้สัมภาษณ์ต่อไป หลังจากที่ได้มาฝึกงานแล้วโรงแรมมีชุดฟอร์มสีขาวให้พร้อมกับจัดฝึกอบรมทั้งด้านการบริการและด้านภาษาต่างประเทศให้ด้วยเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยที่ด้านการงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกันอยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับ สมพิศ สุขแสน (2556) กล่าวว่า “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยปกติคนส่วนใหญ่เต็มใจและยินดีที่จะผูกมิตรไมตรีแก่กัน ความสัมพันธ์ในองค์กรจะเป็นเสมือนโซ่ของคล้องใจซึ่งกันและกัน เป็นการพัฒนาการทำงานทำงานที่ดีและเป็นเทคนิคในการทำงานอย่างอย่างหนึ่งที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและจะช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหมายไว้” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงแรมมีลักษณะเป็นองค์กรขนาดเล็ก พนักงานส่วนใหญ่ทำงานที่โรงแรมมาเป็นเวลานาน และการที่โรงแรมมีการจัดกิจกรรมนอกสถานที่บ่อยครั้งทำให้พนักงานทุกคนได้รู้จักกันจึงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและช่วยเหลือกันในการทำงาน

ส่วนด้านการให้บริการในประเด็นการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับ สมพิศ สุขแสน (2556) กล่าวว่า “การทำงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความถูกต้องแม่นยำ มีความผิดพลาดในงานน้อย” ทั้งนี้ การได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง การตั้งเป้าหมายในการทำงานล่วงหน้าทุกครั้งอย่างชัดเจน และการมีใจจดจ่อต่องานที่ทำ มีสมาธิ ไม่วอกแวกทำงานจะทำงานผิดพลาดน้อย

นอกจากนี้ผลการประเมินระดับประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่พบว่าความคิดเห็นของพนักงานในประเด็นความคิดเห็นของพนักงานในประเด็นอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงานอยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปิยนุช เกาะกลาง (2552) ที่พบว่า “ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสูงที่สุด” และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัครวิณี ไชยวุฒิ (2551) ที่พบว่า “พนักงานโรงแรมมีความพึงพอใจด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในระดับสูงที่สุด” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานกับโรงแรมมาเป็นเวลานานซึ่งบางคนเริ่มทำงานมาตั้งแต่เริ่มเปิดโรงแรมใหม่ ๆ ส่วนพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ก็มีแนวโน้มที่จะทำงานที่โรงแรมต่อไป

ตารางที่ 5.1: ลำดับความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ลำดับ	ประเด็นประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}
1	การให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย	3.54
2	การให้บริการของท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากแขกของโรงแรม	3.73
3	การทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่าย	3.73
4	ต้องการทำงานที่โรงแรมนี้ไปเรื่อย ๆ	3.84
5	การให้บริการของโรงแรมมีความรวดเร็ว	3.87
6	การให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความถูกต้อง	3.88
7	มีความสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานเสมอ	3.89
8	การให้บริการของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.91
9	ตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้า	3.91
10	มีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	3.93
11	ศรัทธาในหัวหน้างาน	3.93

จากตารางที่ 5.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ควรพิจารณาปรับปรุงในประเด็นการประเมินของพนักงานที่มีความเห็นด้วยน้อยที่สุดตามลำดับ โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงวิธีการทำงานที่ยังมีความผิดพลาดเกิดขึ้นอยู่ ให้มีความถูกต้องและรวดเร็วขึ้น นำวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการงานนั้นไม่น่าเบื่อ หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดี มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานและเน้นการทำงานเป็นทีมตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน หากโรงแรมได้พิจารณาปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาเป็นลำดับแรกก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมได้

5.2.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยที่ด้านลักษณะการทำงานในประเด็นมีความถนัดในงานที่ทำอยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 129) อธิบายไว้ว่า “แรงจูงใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงานโดยอาศัยความรู้และความชำนาญที่สะสมมานานทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำจะทำให้งานมีคุณภาพ” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า งานบริการที่เป็นธุรกิจโรงแรมมีการแบ่งลักษณะงานที่มีความชัดเจน แต่ละตำแหน่งงานมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งพนักงานแต่ละตำแหน่ง

จะมีความเชี่ยวชาญเป็นของตนเองทำให้มีความสามารถในงานที่ทำ พนักงานจึงมีความพอใจในงาน และเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนด้านรางวัลตอบแทนในประเด็นผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 162) กล่าวไว้ว่า “เงินรางวัลจำนวนที่สูงเท่านั้นจึงดึงดูดใจพนักงาน เพราะการได้รับค่าตอบแทนสูงสะท้อนความเป็นคนที่มีค่ามีความสำคัญต่อองค์กร” นอกจากนี้ทฤษฎีเสริมแรงเชื่อว่าการเสริมแรงที่มีพลังสูงสุดคือการเสริมแรงเชิงบวก เช่น การให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาคของสมิธ (Smith, 1759 อ้างใน สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 172) ที่กล่าวว่า “กรณีการได้รับรางวัลมากกว่าคนอื่นที่เป็นการให้ผลตอบแทนตามปริมาณและเวลาบุคคลนั้นจะเพิ่มคุณภาพงานและมีผลงานมากขึ้น” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงแรมเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว จึงมีการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมในอัตราเดียวกับในกลุ่มโรงแรมระดับเดียวกัน นอกจากนั้นด้านสวัสดิการต่าง ๆ ที่โรงแรมให้แก่พนักงานเห็นว่ามีมากกว่าโรงแรมอื่นในระดับที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ดังนั้น โรงแรมจึงเน้นในเรื่องสวัสดิการพนักงานต่าง ๆ มากกว่าในเรื่องค่าตอบแทน

นอกจากนี้ผลการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงานที่พบว่าความคิดเห็นของพนักงานในประเด็นอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงานอยู่ในระดับต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ขวัญอิสรา นัยวินิจ (2554) ที่พบว่าโรงแรมยังมีข้อจำกัดด้านการตอบสนองแรงจูงใจทางด้านความต้องการทางกาย และการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตในปัจจุบันอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงแรมเป็นโรงแรมเก่าที่เปิดให้บริการมานาน 26 ปี จึงอาจยังขาดการบำรุงดูแลรักษาหรือจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน

ตารางที่ 5.2: ลำดับความสำคัญในการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ลำดับ	ประเด็นแรงจูงใจการปฏิบัติงาน	\bar{X}
1	ผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสม	3.10
2	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม	3.24
3	แผนกท่านมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ	3.29
4	เงินตอบแทนประจำปี (เงินโบนัส) ที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจ	3.32
5	ระบบการปรับเงินเดือนมีความเหมาะสมและยุติธรรม	3.32

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5.2 (ต่อ): ลำดับความสำคัญในการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ลำดับ	ประเด็นแรงจูงใจการปฏิบัติงาน	\bar{X}
6	ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.38
7	อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน	3.41
8	หัวหน้าของท่านมีการมอบรางวัล เช่น วุฒิบัตร จดงานเลี้ยง ฯลฯ เพื่อ ขบใจแก่ผู้ทำงานสำคัญได้สำเร็จ	3.45
9	ได้รับการสนับสนุนให้ไปฝึกอบรม/ ศึกษาดูงาน/ ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มความรู้	3.49
10	เมื่องานที่มอบหมายสำเร็จหัวหน้าของท่านมักชมเชยท่านอยู่เสมอ	3.53

จากตารางที่ 5.2 การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ควรพิจารณาปรับปรุงในประเด็นการประเมินของพนักงานที่มีความเห็นด้วยน้อยที่สุดตามลำดับ โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาเรื่องเงินเดือนของพนักงาน ค่าตอบแทนล่วงเวลา เงินโบนัสประจำปีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานให้มากขึ้น ปรับปรุงในเรื่องความยุติธรรมหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้มีความเหมาะสมมากขึ้น รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน และหัวหน้างานควรกล่าวชมเชยพนักงานที่ทำงานได้สำเร็จอย่างสม่ำเสมอ หากโรงแรมได้เพิ่มแรงจูงใจในประเด็นที่กล่าวมาก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมได้

5.2.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมยังพบปัญหา 4 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า ด้านตำแหน่งความรับผิดชอบของพนักงาน ด้านทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และด้านการรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงานนั้น โรงแรมมีหลายมาตรการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเฉพาะมุ่งเน้นที่การฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อานนท์ วงษ์เชียง และสุรีย์ เข็มทอง (2555) ที่พบว่า ปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพเกี่ยวกับลูกค้า พนักงาน กระบวนการ และคุณลักษณะของโรงแรมด้านอายุและระดับมาตรฐานของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจโรงแรม ดังนั้น โรงแรมจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ กระบวนการภายใน และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับสูงโดยเฉพาะในเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่มีระดับประสิทธิภาพสูงที่สุด ดังนั้น ข้อเสนอสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารโรงแรม หัวหน้าแผนก ควรเสริมแรงด้วยการจัดกิจกรรม เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ได้ทำอยู่แล้วนั้นให้มากขึ้นและมีความหลากหลาย คลอบคลุมพนักงานทุกแผนกและทุกตำแหน่งตามความเหมาะสม ส่วนเรื่องการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นอยู่ที่มีระดับประสิทธิภาพต่ำที่สุด ดังนั้น ข้อเสนอสำหรับผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับเรื่องความผิดพลาดในการทำงานในลำดับต้น ๆ ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมที่เน้นเรื่องบริการ สำหรับหัวหน้าแผนกควรกำกับดูแลเอาใจใส่ลูกน้องในการทำงานอย่างใกล้ชิดมากขึ้นเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน และอาจมีการเก็บข้อมูลในเรื่องความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานของแต่ละแผนกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางป้องกันความผิดพลาดนั้นเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก และสำหรับพนักงานควรตระหนักให้มีความระมัดระวังในการทำงานโดยเฉพาะงานที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงให้มากขึ้น

5.3.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับสูงโดยเฉพาะเรื่องพนักงานมีความถนัดในงานที่ทำมีระดับแรงจูงใจสูงที่สุด ดังนั้น ข้อเสนอสำหรับผู้บริหารควรมีนโยบายการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถการทำงานในสายงานที่มีความใกล้เคียงกันให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น ตำแหน่งพ่อครัวควรฝึกอบรมให้สามารถทำอาหารได้หลายชนิด เป็นต้น โดยอาจกำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนตำแหน่งกันได้เมื่อมีความจำเป็น สำหรับหัวหน้างานควรให้การสนับสนุนพนักงานในการฝึกทักษะหรือทดลองได้ทำงานในตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน และสำหรับพนักงานโรงแรมควรปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงานในเรื่องทำงานได้เพียงหน้าที่เดียว ควรต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาหาความรู้และฝึกอบรมฝึกงานเพิ่มเติมเพื่อช่วยกันในการทำงานได้มากขึ้น ส่วนเรื่องผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมที่มีระดับแรงจูงใจต่ำที่สุด ดังนั้น ข้อเสนอสำหรับผู้บริหารโรงแรมควรพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาโดยคำนึงถึงลักษณะงานที่ทำและระยะเวลาที่ต้องทำงานล่วงเวลานั้นเป็นรายกรณี หรืออาจพิจารณาเลือกผลตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินเพิ่มให้แก่พนักงานที่ต้องทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

5.3.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมยังมีปัญหา อุปสรรคใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า ด้านตำแหน่งความรับผิดชอบของพนักงาน ด้านทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และด้านการรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงาน โดยที่โรงแรมมีการแก้ไขปัญหาในหลายด้าน ทั้งด้านบุคลากรที่มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ จัดให้มีพนักงานต้อนรับลูกค้านอกเคาน์เตอร์ มีการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

และการรับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีสื่อสารภาษาจีนได้ รวมถึงวิธีการรับนักศึกษาฝึกงานใหม่ และด้านระบบการทำงานที่นำระบบจองห้องพักแบบออนไลน์มาใช้ และการปรับปรุงอาคารสถานที่ในตัวโรงแรมใหม่ ให้มีความทันสมัยมากขึ้น และเนื่องจากปัจจุบันรายได้หลักของโรงแรมมาจากการขายห้องพักและลูกค้าของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นชาวเอเชียโดยเฉพาะชาวจีน ดังนั้น ข้อเสนอสำหรับผู้บริหารโรงแรมควรเน้นการปรับเปลี่ยนการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของชาวจีนให้มากขึ้น ส่วนข้อเสนอสำหรับพนักงานนอกจากให้ความสำคัญกับภาษาจีนที่ต้องมีการฝึกอบรมและเรียนรู้แล้วควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีของชาวจีนให้มากขึ้นด้วย เพราะจะช่วยให้พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ โดยศึกษากับพนักงานทุกคนและทุกแผนกเพื่อให้เห็นภาพโดยรวมว่าระดับประสิทธิภาพการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมอยู่ระดับใด ดังนั้น จึงควรศึกษาระดับประสิทธิภาพการให้บริการและระดับแรงจูงใจของพนักงานโดยศึกษาเป็นรายแผนก/ ฝ่าย เพื่อทราบผลการประเมินเป็นรายละเอียดจะได้ปรับปรุงประสิทธิภาพและเสริมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกได้อย่างเหมาะสม หรือศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานระหว่างพนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (Front Office) เช่น พนักงานต้อนรับส่วนหน้า พนักงานยกกระเป๋า หรือพนักงานเสิร์ฟ กับพนักงานที่ทำงานเบื้องหลัง (Back Office) เช่น พนักงานบัญชี หรือฝ่ายบุคคล ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

5.4.2 เนื่องจากกลุ่มลูกค้าของโรงแรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้น จึงควรศึกษาหาความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นชาวจีนว่ามีความคาดหวังต่อการให้บริการของโรงแรมอย่างไร เพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เป็นชาวจีนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

5.4.3 เนื่องจากโรงแรมอยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงในหลายด้าน ทั้งการปรับปรุงอาคาร การนำระบบการทำงานใหม่มาใช้ (Check-in Online) หรือการฝึกอบรมภาษาจีนให้แก่พนักงาน ดังนั้น หลังจากการปรับปรุงด้านต่าง ๆ ดังที่ยกตัวอย่างมาแล้วนั้น ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการให้บริการระหว่างก่อนและหลังการปรับปรุงว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

5.4.4 ควรศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โดยศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานเพื่อสะท้อนความต้องการที่แท้จริงในฐานะผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารในมุมมองของฝ่ายบริหารจัดการ

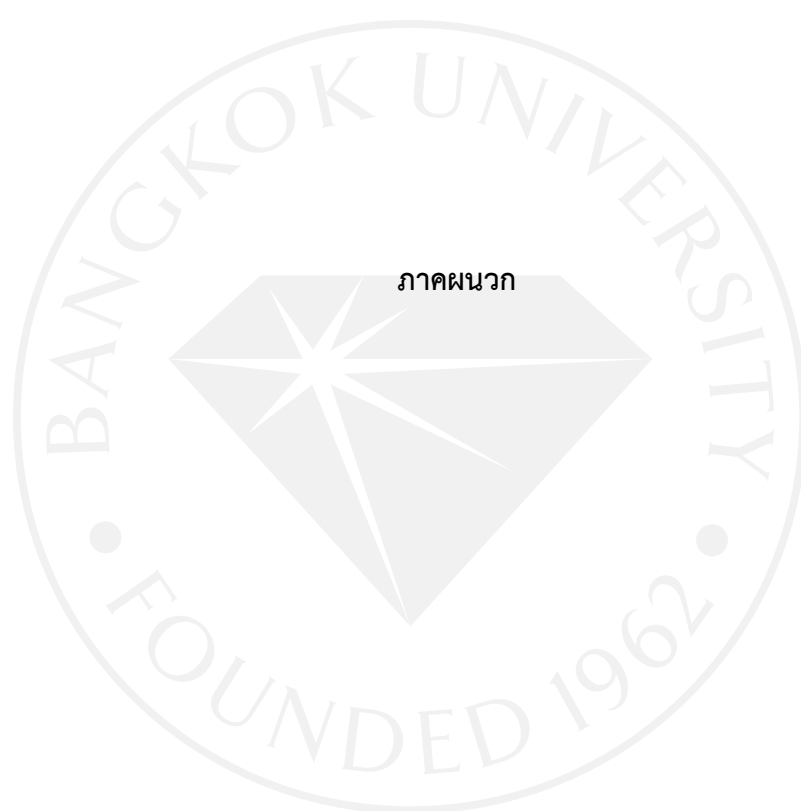
บรรณานุกรม

- กานดา จันทร์แย้ม. (2556). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- กรมการท่องเที่ยว. (2557). *สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยว มกราคม - ธันวาคม 2556*. สืบค้นจาก https://www.m-society.go.th/article_attach/11259/15586.pdf.
- เกียรติ สิมะกุล. (2554). *กลยุทธ์พัฒนาโรงแรม*. กรุงเทพฯ: ฮิวแมน เฮอริริเทจ.
- ชนิษฐา ดำนธีรวินิชย์. (2541). *การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการ
ปรึกษาทางโทรศัพท์ในสังกัดกรมสุขภาพจิต เขตกรุงเทพมหานคร-ปริมณฑลกับเขต
ภูมิภาค*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ขวัญอิสรา นัยวินิจ. (2554). *แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม: เขตจังหวัด
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555 ก). *การโรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555 ข). *ศิลปะการให้บริการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: วี.พรีนซ์ (1991).
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี:
สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- นภาพร เลียนเครือ. (2549). *การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในการจัดเลี้ยงของโรงแรม
โลดัสปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นริศดา ธนสาร. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานโรงแรมแมนดารินโอเรียลเต็ล
ดาราเทวี เชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นันทนา ธรรมบุศย์. (2540). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, วารสารแนวโน้ว, 31(166),
25-30*.
- บุญธรรม กิจปริดาภิรสุทธิ์. (2549). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย*.
กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- โครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพ*. (2555). สืบค้นจาก <https://humanrevod.wordpress.com/2012/09/18/effective-working-structure/>.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ:
ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

- ปิยนุช เกาะกลาง. (2552). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมบูติคแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พรทิพย์ เย็นจะบก และกมลรัฐ อินทรทัศน์. (2556). *กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข*. สืบค้นจาก <https://pirun.ku.ac.th/~agrpt/envelop/working%20process1.doc/>.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552 ก). *ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552 ข). *รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ*. กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนารายวันการพิมพ์.
- วัชรีย์ ธวัชธรรม. (2526). *ระบบพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. ม.ป.ท.: กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิเชียร วิทญูตม. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ศุภโชค อินทจักร์. (2552). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมบุรณ์ ศิริสรธริรัฐ. (2553). *สัมมนาทฤษฎีองค์กรและการจัดการ* [เอกสารคำสอน]. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). *เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ*. สืบค้นจาก <https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ/>.
- สมศักดิ์ ประเสริฐสุข. (2554). *จิตวิทยาการจัดการองค์การอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- สุพานิ สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัศวิน ไขยวุฒิ. (2551). *ความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าโรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อานนท์ วงษ์เชียง และสุรีย์ เข็มทอง. (2555). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 10(1), 107-118.

Accor Hotels. (n.d.). Retrieved from <http://www.accorhotels.com/gb/hotel-1031-novotel-bangkok-on-siam-square/index.shtml>.







แบบสอบถามความคิดเห็น
เพื่อประเมินระดับประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว
ย่านสยามสแควร์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 เพศ ชาย หญิง
- 1.2 อายุ 20 ปีหรือต่ำกว่า 21 - 30 ปี 31 - 40 ปี
 41 - 50 ปี 51 - 60 ปี
- 1.3 ระดับการศึกษา ม.3 หรือต่ำกว่า ม.6 หรือ ปวช. อนุปริญญา หรือ ปวส.
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
- 1.4 แผนก/ฝ่าย ต้อนรับส่วนหน้า ห้องอาหาร/ ครั้ว ธุรกิจ/ บุคคล/ การเงิน
 แม่บ้าน บริการเทคนิค อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- 1.5 ประสบการณ์การทำงานที่โรงแรมแห่งนี้
 ต่ำกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี
 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี มากกว่า 21 ปีขึ้นไป
- 1.6 รายได้รวมทั้งหมด 7,000 บาทหรือต่ำกว่า 7,001 - 10,000 บาท 10,001 - 15,000 บาท
 15,001 - 20,000 บาท 20,001 - 25,000 บาท สูงกว่า 25,000 บาทขึ้นไป
 ไม่สามารถให้ข้อมูลได้

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของประสิทธิภาพด้านการให้บริการ

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1 การให้บริการของโรงแรมมีความรวดเร็ว					
2.2 การให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความถูกต้อง					
2.3 การให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย					
2.4 มีองค์ความรู้ในงานดี					
2.5 มีการศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา					
2.6 มีประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่องานที่ทำอยู่					
2.7 มีความสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานเสมอ					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.8 การให้บริการของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
2.9 การให้บริการของท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากแขกของโรงแรม					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของประสิทธิภาพด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.1 ตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้า					
3.2 บริหารเวลาเพื่อความเป็นระเบียบในชีวิต					
3.3 เพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้ตนเอง					
3.4 ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม หรือสร้างการทำงานเป็นทีมให้มีความเข้มแข็ง					
3.5 ความเพียรพยายามในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ					
3.6 กระตุ้นเตือนตนเองหรือสร้างแรงจูงใจภายในให้อยากทำงานตลอดเวลา					
3.7 ศรัทธาในงาน					
3.8 ศรัทธาในหัวหน้างาน					
3.9 ศรัทธาในโรงแรมที่ทำงานอยู่					
3.10 มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกัน					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.1 รู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม					
4.2 ภูมิใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ					
4.3 ภูมิใจที่ได้ทำงานที่โรงแรมนี้					
4.4 รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของโรงแรม					
4.5 การทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่าย					
4.6 ต้องการทำงานที่โรงแรมนี้ไปเรื่อย ๆ					
4.7 ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงแรมให้มีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น					

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทน

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.1 เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม					
5.2 ผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสม					
5.3 เงินตอบแทนประจำปี (เงินโบนัส) ที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจ					
5.4 สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิตและสุขภาพ ค่าเดินทาง ชุดพนักงาน รวมถึงเงินช่วยเหลือกรณีพิเศษ					
5.5 สิทธิในการลาหยุดงานต่างๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม					
5.6 แผนกท่านมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ					
5.7 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานมีความเหมาะสม					
5.8 ระบบการปรับเงินเดือนมีความเหมาะสมและยุติธรรม					
5.9 ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น					
5.10 ได้รับการสนับสนุนให้ไปฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน/ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มความรู้					
5.11 เมื่องานที่มอบหมายสำเร็จหัวหน้าของท่านมักชมเชยท่านอยู่เสมอ					
5.12 หัวหน้าของท่านชมเชยพนักงานที่ทำความดีอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
5.13 หัวหน้าของท่านมีการมอบรางวัล เช่น วุฒิบัตร จัดงานเลี้ยง ฯลฯ เพื่อขอบใจแก่ผู้ทำงานสำคัญได้สำเร็จ					

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงาน

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.1 มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ทำ					
6.2 มีความถนัดในงานที่ทำ					
6.3 ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกับระยะเวลา					
6.4 งานที่ทำมีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ					
6.5 งานที่ทำได้ใช้ความคิดริเริ่ม					
6.6 อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน					
6.7 เวลาในการทำงานต่อสัปดาห์มีความเหมาะสม					
6.8 โรงแรมควรมีเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น เช่น พนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาในการทำงานได้					
6.9 โรงแรมควรเพิ่มจำนวนและประเภทของงานที่พนักงานคนหนึ่งๆ จะต้องรับผิดชอบเพื่อให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น					
6.10 โรงแรมควรเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้มากขึ้น เช่น การให้อำนาจในการวางแผนงาน ลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลงานของตนเอง					

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.1 หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน					
7.2 หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน					
7.3 หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
7.4 หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการของโรงแรม เช่น คณะกรรมการกำหนดนโยบายหรือคัดเลือกบุคลากรใหม่					
7.5 แผนกของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน					
7.6 แผนกของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน					
7.7 แผนกของท่านมีการแจ้งให้พนักงานทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 8 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

นางสาวพิชญา วัฒนรังสรรค์

นักศึกษาปริญญาโทสาขาสาวิชาาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

แนวทางการสัมภาษณ์

คำชี้แจง คำถามจะมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้างแบบให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าความหรืออธิบายภายใต้กรอบของแต่ละข้อคำถาม มี 3 ด้าน ดังนี้

คำถามด้านที่ 1. ปัญหา อุปสรรค ในเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม มีเรื่องใดบ้าง โดยให้อธิบายเป็น 4 ข้อ

- 1.1 ด้านการให้บริการ
- 1.2 ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ
- 1.3 ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
- 1.4 มีปัญหา อุปสรรค ในการทำงานเฉพาะในเรื่องที่กระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในเรื่องใดบ้าง เพราะอะไร และมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร

คำถามด้านที่ 2. หากโรงแรมจะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยมองถึงแรงจูงใจในปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมจะมีวิธีการหรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร โดยให้อธิบายเป็น 5 ข้อ

- 2.1 ด้านรางวัลตอบแทน
- 2.2 ด้านลักษณะการทำงาน
- 2.3 ด้านรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม
- 2.4 หัวหน้างานแต่ละแผนกมีความยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทาย ให้ความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลูกน้องได้อย่างเหมาะสมเป็นธรรมหรือไม่อย่างไร
- 2.5 โรงแรมจัดให้มีการเลี้ยงอาหารให้แก่พนักงานในแต่ละระดับหรือแผนกอย่างไรบ้าง

คำถามด้านที่ 3. สิ่งที่โรงแรมคิดว่ายังเป็นปัญหาอยู่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมและกำลังหาทางการแก้ไขปัญหานั้นอยู่ หรือได้มีการกำหนดเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นแล้ว เป็นอย่างไรบ้าง



BANGKOK
UNIVERSITY
THE CREATIVE UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (วิทยาเขตกล้วยน้ำไท)
119 ถนนพระราม 4 เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110
โทรศัพท์ 0 2350 3500
โทรสาร 0 2240 1516, 0 2249 6274

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (วิทยาเขตรังสิต)
9/1 หมู่ที่ 5 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี 12120
โทรศัพท์ 0 2902 0299 โทรสาร 0 2516 8553

ที่ มกท/บท.0389/2558

4 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิจัย

เรียน Naiyana Veerapanpong
HR
Novotel Bangkok Siam Square

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวพิชญา วัฒนรังสรรค์ รหัสนักศึกษา 7560500030 หมายเลขโทรศัพท์ 09-1429-0440
E-mail: pitchaya.wat@bumail.net นักศึกษาปริญญาโทศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการ
และการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ กำลังศึกษาวิชา HT 582 Independent Study II ในภาคการศึกษาที่ 2
ปีการศึกษา 2557 ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัยจึงใคร่ขออนุญาตให้
นางสาวพิชญา วัฒนรังสรรค์ แจกแบบสอบถาม จำนวน 250 ชุด เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานโรงแรม Novotel Bangkok Siam Square” เพื่อประกอบการทำวิจัยในวิชาดังกล่าวข้างต้น จักเป็น
พระคุณยิ่ง

ทั้งนี้ การพิจารณาให้ข้อมูลและให้ความอนุเคราะห์อื่นๆ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของท่านและนโยบายของ
หน่วยงาน บัณฑิตวิทยาลัยใคร่ขอขอบคุณที่ท่านสละเวลาพิจารณาจดหมายฉบับนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤตทิพย์ อธิมลาวัลย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2350-3608-9
โทรสาร 0-2350-3668

ประวัติผู้เขียน**ชื่อ-นามสกุล**

พิชญา วัฒนรังสรรค์

อีเมล

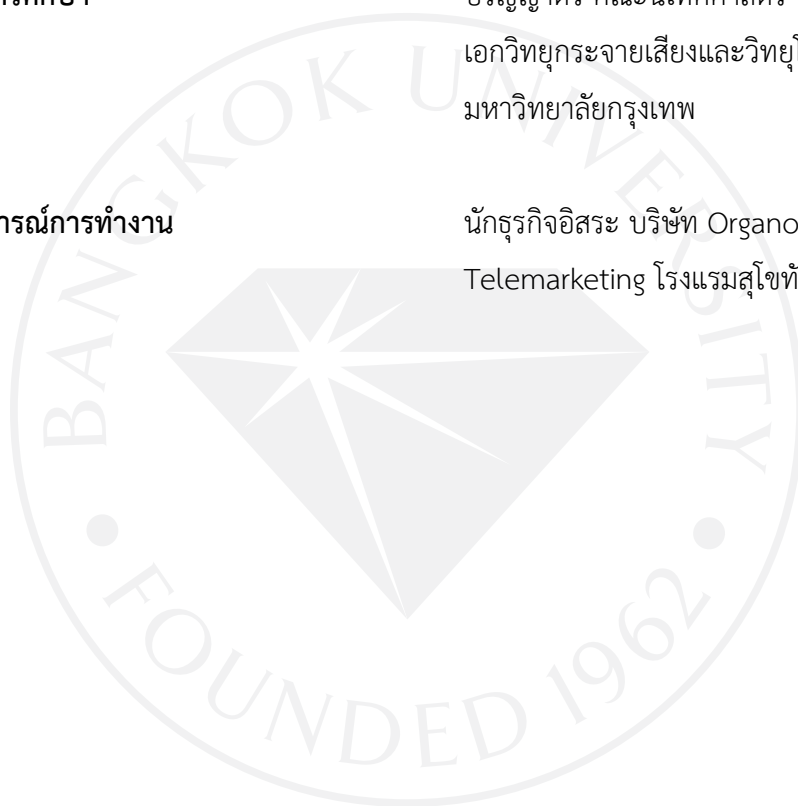
pitchayawattanarungson@gmail.com

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์
เอกวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ประสบการณ์การทำงาน

นักธุรกิจอิสระ บริษัท Organo Gold Thailand
Telemarketing โรงแรมสุขโขทัย กรุงเทพ



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 14 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 58

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) พิชญา วิมลทรงธรรม อยู่บ้านเลขที่ 103/124
ชอย ถนน พระราม 3 ตำบล/แขวง บางคอแหลม
อำเภอ/เขต บางคอแหลม จังหวัด กทม. รหัสไปรษณีย์ 10120
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7560500030
ระดับปริญญา ดรี โท เอก

หลักสูตร...ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต...สาขาวิชา...การจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว...
คณะ...มนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว... ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
พนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามลันเคอร์

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร...ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต...ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกจำหน่าย เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(พิชญา อัจฉรินทร์ศิริ)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลีมลาลัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ดร.ดวงธิดา นันทาภีรัตน์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร