

ปัญหาและการสร้างแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา

Problems and Motivation of 4-star hotel line staffs in Pattaya City

ไพฑูล บุญศรี¹ ปรัชนันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา² สฎายุ ธีระวณิชตระกูล³

Paitoon Boonsri¹ Paratchanun Charoenarpornwattana² Sadayu Teeravanittrakul³

¹นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาบัณฑิตศึกษา นานาชาติการพัฒน
ทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

¹Master of Arts Program in Human Resource Development, Faculty of Education,
Burapha University, Thailand

Tel: 09-0969-8327 E-mail: paitoonboonsri@gmail.com

²อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
หัวหน้าภาควิชาบัณฑิตศึกษา นานาชาติการพัฒนทรัพยากรมนุษย์
บรรณาธิการวารสาร HRD Journal คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

²Advisor, Head of Master of Arts Program in Human Resource Development,
Department Head of International Graduate Studies in Human Resource Development,
Editor in Chief of HRD Journal, Faculty of Education, Burapha University, Thailand

E-mail: paratchanun@go.buu.ac.th

³อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

³Co-Advisor, Associate Professor in Department of Educational Administration,
Dean of the Faculty of Education, Burapha University, Thailand

E-mail: sadayu@go.buu.ac.th

(Received: September 11, 2020 ; Revised: November 6, 2020 ; Accepted: December 12, 2020)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษาแบบกรณีเดียว วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
ปัญหาและการสร้างแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยาและ
นำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในกรณีศึกษาในชั้นลำดับต่อไป จากการศึกษา
ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการทำการวิจัยแบบนำร่อง (Pilot
Study) กับพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมขนาด 4 ดาว แห่งหนึ่งในเขตเมืองพัทยา จำนวน 5 คน
ด้วยการถอดบทสัมภาษณ์และนำไปโปรแกรมหลังจากการวิเคราะห์ซึ่งเป็นเครื่องมือโปรแกรมการถอด
ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้สรุปผลของ

การศึกษาแบบนำร่องตามข้อค้นพบเบื้องต้นจากการทำการวิจัยแบบนำร่องเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาและการสร้างแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม 4 ดาวแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา ดังนี้ ส่วนที่ 1 ปัญหาด้านแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า พนักงานไม่อยากเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ปัญหาความต้องการเพิ่มเติมทักษะด้านการปฏิบัติงาน ปัญหาความต้องการสนับสนุนด้านสวัสดิการ ส่วนที่ 2 แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า สถานที่ทำงานที่มีความสุข การเลื่อนตำแหน่ง การทำงานเป็นทีมและเป็นครอบครัว เวลาในการทำงานที่เหมาะสม ส่วนที่ 3 สิ่งที่พนักงานต้องการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ผลตอบแทนที่เหมาะสม

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, พนักงานระดับปฏิบัติการ, โรงแรม 4 ดาว, เมืองพัทยา

Abstract

This research was a qualitative research by using single case study. The objectives of this research were to study the problems and motivation of one 4-start hotel line staffs in Pattaya city and guidelines for further qualitative research. During this study, the researcher did the interview by selecting the participants for doing the pilot study research with one 4-star hotel line staffs in Pattaya city in a total of 5 participants. The data was collected from transcribing the interview and analyzed by an incredibility transcribing program with accurate and reliable information. The researcher summarized the study of the pilot study from the finding in the research of problems and motivation of one 4-star hotel line staffs in Pattaya city as follows; Part 1: The problem of motivation in line staffs was found that staff had no desire for growth along with the organization, the problems in requesting for more skill training in the work field and conflict in supporting the welfare, Part 2: The motivation of line staff was found that happy workplace, level promotion, teamwork and work as a family, and suitable working hour, Part 3: The most attractive motivation from staff in working was reasonable earning income.

Keywords: Motivation, Line staff, 4-star hotel, Pattaya city

คำถามของการวิจัย

1. อะไรคือปัญหาด้านแรงจูงใจการทำงานของของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา
2. โรงแรมแห่งนี้มีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างไร

ทบทวนวรรณกรรม

แรงจูงใจและความหมายของแรงจูงใจ

อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจ คือ ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในที่มากระตุ้นหรือชักนำให้แสดงออกจากความรู้สึกภายในร่างกายและจิตใจที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมภายนอก และมีความสุขที่ได้กระทำพฤติกรรมเหล่านั้นจากความรู้สึกภายในที่ส่งผลมายังภายนอก เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อให้ได้รับรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยคุณให้ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับมาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือ เจือจางที่ที่ต้องการ และการกระทำส่วนบุคคลแรงจูงใจสามารถมีรูปแบบที่หลากหลาย การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า หรือมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจและความพยายาม (Janthasri, 2007, p. 100; Lovell, 1980 Wanichcharoonkiat, 2009, p.11; Beach, 1965, p. 379; Sungrung, 2007, p.143; Saereerat, 1998, p. 94; Naweeakarn, 1997, p. 94)

สรุป ความหมายของแรงจูงใจ คือ การที่บุคคลคนใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นได้ตั้งไว้ หรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ก็ตามหากต้องการให้สำเร็จไม่เพียงมีประสิทธิผลแต่ต้องมีประสิทธิภาพด้วยนั้น ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน ทั้งจากภายในและภายนอกตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งนี้แรงผลักดันที่มีที่จะเกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป หากแต่เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับจากสิ่งต่างๆ รอบตัวที่เป็นแรงบวกให้ได้รับรู้และเต็มใจที่จะทำอย่างมีความสุขเพื่อให้ได้ผลงานอย่างที่ต้องการและตามที่ได้ตั้งเป้าไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg 1959 อ้างใน (Lipikorn, 2009, p. 8) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งพบว่าปัจจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของการทำงานของมนุษย์มี 2 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ปัจจัยจูงใจ 2.

ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายในที่ถ้าไม่มีปัจจัยนี้ก็จะกระตุ้นให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงานใน การช่วยส่งเสริมให้แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลยังคงอยู่ตลอดเวลา

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs): เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งคิดค้นโดยนักจิตวิทยา ชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) มีมุมมองที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นขั้น จากระดับล่างสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับต่อไป มาสโลว์ได้อธิบายถึง ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ว่า ความต้องการ ของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เรียงลำดับดังนี้ (Wongman, 2009, p. 9) 1. ความต้องการทางร่างกาย 2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3. ความต้องการทางด้านสังคม 4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง 5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุด

ทฤษฎี X,Y ของ McGregor (Theory X และ Theory Y): (Lorsuwannarat, 2007) 1. Theory X มีลักษณะดังนี้ คือ ลักษณะของบุคคลโดยทั่วไปจะมักไม่ชอบการทำงานและจะพยายามเลี่ยงหรือหาวิธีการเพื่อการบ่ายเบี่ยงและหลบหนีเมื่อมีโอกาส 2. Theory Y กลับตรงกันข้ามของคนลักษณะทฤษฎี X คือชอบทำงานและพยายามหาวิธีการทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจกับงานนั้น

ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (McClelland's Learned Needs Theory): ทฤษฎีการเรียนรู้ของ McClelland ไม่ได้สรุปว่า ความต้องการของบุคคลมีความ สอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้ เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่มีผลก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคลตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูงอาจมีผลงานเหนือกว่าที่มีความต้องการด้านความสำเร็จในการทำงานแบบทีม ซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น (Naweekarn, 1997)

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer: ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ (Wisetsathorn & Sriyong, 1994, p. 212: อ้างอิงจาก Adler, 1993, p. 402) 1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด 2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ 3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า สรุปได้ว่าตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer ได้ใจความสำคัญว่า Alderfer ได้ให้ความหมายด้านความต้องการไว้ว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เกิดขึ้นได้หลายอย่างโดยไม่ได้ยึดหลักการว่าความต้องการใดต้องเกิดขึ้นก่อนหรือเกิดขึ้นภายหลัง หรือความต้องการหลายอย่างอาจจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กันก็มีความเป็นไปได้

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษาแบบกรณีเดียว เพื่อช่วยทำให้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของผู้วิจัยมีน้ำหนักมากขึ้น (Pothisita, 2004, p. 41)

การเลือกสถานที่เก็บข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกสถานที่เก็บข้อมูลคือ โรงแรมขนาด 4 ดาว แห่งหนึ่งในเขตเมืองพัทยาเป็นโรงแรมที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการทำการวิจัยแบบนำร่อง (Pilot Study) กับพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมขนาด 4 ดาว แห่งหนึ่งในเขตเมืองพัทยา จำนวน 5 คน

การเก็บข้อมูลและกระบวนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน โดยมีกระบวนการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. การออกหนังสือจากทางผู้วิจัยเพื่อส่งไปยังต้นสังกัดที่ผู้วิจัยได้เลือกคือ โรงแรม 4 ดาว แห่งหนึ่งในเมืองพัทยา เพื่อให้ทางต้นสังกัดได้อนุมัติถึงการเข้าไปเก็บข้อมูลเบื้องต้นโดยการนี้ผู้วิจัยได้ส่งหนังสือไปถึงผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์และอนุมัติขอเข้าเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยได้ทำการส่งเอกสารการขออนุญาตกับผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดโดยผ่านอีเมลด้วยการแนบเอกสารขอความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลด้านต่างๆ
3. ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลที่แต่ละคนเพื่อให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้การให้สัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยต้องไปสัมภาษณ์ยังโรงแรมที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทำงานอยู่ การสัมภาษณ์ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียงไว้เพื่อความแม่นยำของข้อมูล ทั้งนี้การบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แจ้งและขออนุญาตจากทางผู้ให้ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว
4. การสัมภาษณ์เป็นไปตามขั้นตอนของจริยธรรมทางการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำผู้วิจัยได้ระมัดระวังการให้ได้มาซึ่งข้อมูลทางการวิจัยอย่างละเอียด ซึ่งการสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 30 นาทีต่อ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์
5. เมื่อผู้วิจัยได้บทสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปคำสัมภาษณ์คำต่อคำเพื่อให้ได้คำพูดที่ชัดเจนและถูกต้องตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ไว้
6. หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการนำข้อมูลการถอดคำสัมภาษณ์ไปผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปหาวิธีสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการของโรงแรมแห่งนี้

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบคำถามการวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางในการให้ได้มาซึ่งคำตอบ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเพื่อป้องกันการได้มาซึ่งข้อมูลไม่ครบถ้วน หลังจากการสัมภาษณ์
2. เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วผ่านระบบบันทึกเสียงของการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการถอดเทปทุกคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์
3. หลังจากการถอดเทปของผู้ให้ข้อมูลที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมดแล้วผู้วิจัยทำการบันทึกบทสัมภาษณ์จากถอดเทปนั้นเข้าสู่โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นเครื่องมือโปรแกรมการถอดข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ
4. เมื่อข้อมูลอยู่ในระบบแล้วผู้วิจัยจะทำการจับกลุ่มคำต่างๆ จากบทความของผู้ให้ข้อมูลเพื่อแบ่งเป็นกลุ่มคำที่มีลักษณะที่เหมือนกันเพื่อจับกลุ่มคำ
5. เมื่อได้กลุ่มคำเหล่านั้นมาเรียบเรียงผู้วิจัยทำการรวบรวมกลุ่มคำเหล่านั้นให้กลุ่มคำความหมายเดียวกัน
6. เมื่อได้กลุ่มคำที่มีความหมายเดียวกันแล้วจึงรวมทั้งหมดเข้าด้วยกัน
7. จัดเป็นหมวดหมู่ใหญ่ในการแสดงถึงข้อมูลทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูลที่ผ่านการสัมภาษณ์ทั้ง 5 คน

ข้อค้นพบเบื้องต้นจากการทำการวิจัยแบบนักร้อง

ข้อค้นพบเบื้องต้นจากการทำการวิจัยแบบนักร้อง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัญหาด้านแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ

- พนักงานไม่ยอมเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

- ไม่พร้อมจะอบรมและพัฒนาเพิ่ม...“บางครั้งทำงานอยู่ก็จะมึนงานประชุมมาเรื่อยๆ ะทำให้ไม่อยากไปร่วมอบรมด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

- ไม่พร้อมจะเลื่อนตำแหน่ง...“ที่ถ้าศักยภาพเราพอ ความสามารถเราพอ แล้วมีโอกาสตรงนั้นเค้าจะหยิบยื่นให้ได้ครับ เพราะ chef engineer ไม่ได้เป็นกันง่ายๆ เพราะโรงแรมหนึ่งจะมีกันแค่คนเดียวให้ได้ครับ อยู่ที่ศักยภาพเราด้วย อยู่ที่ เราจะเรียนรู้งานยังไงให้ใช้ได้ เพราะ อย่างน้อยเรารู้จุดด้อยของตนเอง ละก็เราพัฒนาตัวเองได้ โรงแรมเค้า เห็นความสามารถของเรา เค้าก็ต้องให้โอกาสเรา เหมือนกันครับก็ผมจบมาใหม่ ผมไม่ได้เป็นช่างไฟ ไม่ได้จบสายช่างไฟ ช่างอิเล็กทรอนิกส์ จบสายช่างกลโรงงาน ละก็จบมาใหม่ไม่มีประสบการณ์ เค้าก็ให้โอกาสผม ให้มาเรียนรู้ที่นี่ ได้มาเป็นเรื่องไฟ ได้มา เป็นเรื่องแอร์ โดยที่ผมไม่เคยเป็นมาก่อน ขนาด

ที่จับใหม่มาด้วยครับตอบโจทย์ครับ อย่างตอนแรกเลย ก่อนที่ผมจะเรียนจบผมคิดเลยว่่าค่าใช้จ่ายผมมีอะไรบ้าง ค่ารถละก็ค่าเรียน ค่าส่งให้ทางบ้าน ค่ากิน รวมทั้งหมดเลยที่ผมคิดโดยประมาณ 12,500 ตอนแรกเข้ามาผมขอแค่ 9,900 คราวนี้ก็พอใช้ครับ พอผ่านโปรปั๊บ.” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

- **ยินดีและพอใจกับตำแหน่งงานปัจจุบัน ...**“ชอบแล้วกับงานที่ทำอยู่รู้สึกว่าเป็นตัวเราเองแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานไม่มีความต้องการที่จะเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะไม่มีความมั่นใจในศักยภาพของตัวเอง และพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

- **ปัญหาความต้องการเพิ่มเติมทักษะด้านการปฏิบัติงาน**

- **ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ...**“ยากง่ายเป็นบางเคสครับ ยังจะเจอเคสยากสุดก็คือเรื่องแอร์ แอร์เสียตั้งแอร์นี้แหละครับ เหมือนมันแก้มันไม่จบแล้ว ตอนนั้นทำอยู่คนเดียว แล้วเหมือนแขกเค้าก็คอมเพลน ผมก็พยายามเหมือนกับให้เค้าประทับใจที่สุดก็ล้างฟิวเตอร์ล้างคอยล์ร้อน นั้นมันช่วงกลางคืนแล้วครับ มันเสียงดังอย่างนี้ ก็อยากให้เค้าแจ้งมาก่อน ก่อนที่จะมีแขกเข้ามาพัก เพื่อที่เราจะไม่ต้องเจอปัญหาเรื่องแอร์เสียดัง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

- **ทักษะเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่ทำ...**“แต่เราไม่สามารถรู้สึก เกี่ยวกับพวก ย้ายคอมแอร์ เรื่องติดตั้งอะไรอย่างนี้ครับ เดินท่อ เดินสายไฟ อะไรที่เกี่ยวกับงานใหญ่ ๆ ึ่งใช้ที่พวกกระดืบหัวหน้าเค้าดูและอะไร้ เราไม่สามารถแบบไปรู้มากขนาดนั้นได้ เราย้ก็ต้องเอาเริ่มจากที่เราไม่รู้ก่อน ไซ้ครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)... “เข้าไปพักเค้าเสียบ Key Card ไว้แอร์ทำงาน แต่ Compressor ยังไม่ทำงานอย่างนี้ครับ มันต้องรอประมาณสัก 5 ถึง 6 นาที ครับมันหน่วงเวลา” “ระบบแอร์ที่โรงแรมเรามันมีตัวเซ็นเซอร์อะครับเซ็นเซอร์จับอุณหภูมิของห้อง อย่างเค้าเปิดมาเปิดรีโมทแอร์มาปั๊บอุณหภูมิ ขึ้น 29 อุณหภูมิ แล้วเค้าปรับมาที่ 18 หรือ 20 เค้าต้องการความเย็นเท่านั้น แล้วมันแดง แดงขึ้นมา 29 อยู่ก็คือ แดงขึ้นมาอยู่อุณหภูมิปัจจุบัน เค้าก็ไม่เข้าใจ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)...“อย่างเมด เข้าทำห้อง เค้าต้องเสียบ key card ไว้ ไล่ไฟก็ติด แอร์ก็ติด แล้วที่เนี่ยแอร์ติดแล้วมันมีเสียงดัง แล้วเค้าแจ้งบ้างไม่ได้แจ้ง บ้าง อย่างนี้ครับ แล้วเป็นช่วงที่แขกเค้าอินเข้ามาพอดีครับเวลาเค้าเสียบ Key Card ปั๊บบก็ไฟมันติดครบทุกดวง บางดวงก็ไฟดับๆ ติดๆ ก็อยากให้ เค้าแจ้งมาแล้วแอร์แอร์มันก็ติดอยู่แล้ว แล้วก็ บางห้องมันมีเสียง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

- ทักษะด้านการสื่อสารภายในรวมถึงอุปกรณ์การสื่อสารภายใน ...“เรื่องการสื่อสารยังงี้ มีวอ แต่ส่วนมากก็เค้าจะส่งมาในไลน์ใช่ไหมครับ เราก็เปิดดูบ้างไม่ได้เปิดดูบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)
- ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ...“เกินครึ่งมาหน่อยเพราะอีก 40 % ก็เรื่องการสื่อสารนิครับมันไม่เข้าใจกันเพราะอย่างน้อย เราไม่ได้ภาษาตอนแรกผมฟังเค้าแรกๆก็ไม่เข้าใจ เค้าอธิบาย ตอนแรกเค้าพูดเฉยๆ ครับ ละผมก็ไม่เข้าใจแรกๆก็ จะงตัวเองนิดหนึ่งว่าจะอธิบายให้เค้าเข้าใจยังไงใช่ เหมือนตอนนั้นแอร์ไม่เย็น แต่จริงๆมันก็เย็น แต่มันเย็นนิดเดียวประมาณว่าเหมือนเบอร์ 3 ครับ เบอร์ 3 มันไม่ติดติดแค่เบอร์ 1 เบอร์ 2 ละก็ Auto และเบอร์ High มัน ไม่ติดครับก็ติดปัญหาเรื่องภาษานี้แหละครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)...“ใช่ครับ เพราะ อย่างเราภาษาไม่ได้เราฟังเค้าก็รู้อ้างเป็นบางคำทำให้การทำงานของเราไม่ราบรื่น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานมีความต้องการที่อยากจะได้รับความรู้เพิ่มเติมด้านความรู้ด้านงานที่ทำและมีความต้องการเพิ่มเติมทักษะด้านภาษาต่างประเทศสำหรับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตนเอง

- ปัญหาความต้องการสนับสนุนด้านสวัสดิการ

- เรื่องสวัสดิการขั้นพื้นฐานทั่วไป อาทิเช่น เรื่องอาหาร เรื่องเวลาในการรับประทานอาหาร...“อย่างเราอยู่ไกลกว่าเราจะมาถึงก็ประมาณ อย่างวันนี้มาถึงก็ 7 โมงครึ่ง ก็ไปแสกนนิ้ว เอาของไปเก็บจะมากินเค้าก็เริ่มทยอยๆเก็บ บ้างแล้วนิครับ ละก็เป็นอย่างอาหารกลางวัน บางแผนกก็กินทันบางแผนกก็กินไม่ทัน อย่างแผนกแม่บ้านนี้ แผนกช่างนี้ อย่างงานมันเยอะเค้าเก็บ บ่ายโมงครึ่งเรามากิน บ่าย 2 แล้วจ้ครับ ใช่เราก็ต้องรอๆ ไปถึงเย็นเลย อย่างตอนเช้าไม่ได้กินนี่ ก็ต้องรอไปถึงเย็นอยากเพิ่มเรื่องอาหารตอนเช้ามากกว่าครับ.และก็มีเรื่องอาหารกะตึกใช่ อย่างกะตึก อาหารช่วง 3 ทุ่ม ถึง 4 ทุ่มเครื่อง ซึ่งกะตึกเค้าเข้า 5 ทุ่มเพราะตอนเช้ามาประมาณ 7 โมงครึ่ง อาหารเก็บประมาณ 7:50.กับเรื่องอาหาร มีอาหารเช้า กลางวัน เย็นให้.” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1) ...“มันมีกล่องยา แต่ละแผนกๆ แต่ไม่มียา พารา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)
- อุปกรณ์รักษาเบื้องต้น ยารักษาโรค...“มันมีแต่กล่องยาอะ ยาข้างในไม่มี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานต้องการสวัสดิการเพิ่มเติมในเช่น การเพิ่มระยะเวลาสำหรับรับประทานอาหารรวมถึงอุปกรณ์ด้านการรักษารวมถึงยารักษาโรคเบื้องต้น

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ

- สถานที่ทำงานที่มีความสุข
 - มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในแผนกเดียวกัน...“อย่างเพื่อนร่วมงานก็ Okay ครับ อย่างเวลาเราไปทำอะไรคนเดียวเงี้ยะ ถ้าเราทำไม่ได้ปั๊บ เราต้องหาเค้า เค้าว่างเค้า มาช่วยเราเลย อย่างหัวหน้างานเค้าก็ Support เราดีครับ ขาดเหลืออะไรเค้าก็ บอกเค้า เค้าก็จะส่งของมาให้ ให้เราติดตามงานของเราเองก็สุขครับ เพื่อนร่วมงานเป็นกันเองดี มากเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)
 - มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างแผนก...“แล้วก็ แผนก FB นี้ก็เราก็คอย support เค้าในเรื่องยกโต๊ะ ในเรื่องขนโต๊ะพวกจัดสถานที่อย่างนี้ครับ เค้าก็มาขอความร่วมมือเรา เราก็ให้ความร่วมมือเค้าไปช่วยเค้า เค้าก็บางครั้งเค้าก็มีเลี้ยงโค้กอย่างงี้ ครับตอบแทนเราอย่าง เราเข้าไปทำห้องมีเมดอยู่ในห้องงี้ คือไม่กดดันไม่อึดอัด เค้าชวนเราคุยเล่น ทั้งที่เราเป็นคน ไม่ค่อยพูดอยู่แล้ว แต่เค้าชวนเราคุย เค้าชวนเราพูดก่อนงี้ ทำให้เราไม่รู้สึกอึดอัด ทำแบบ ชิวๆ ใจครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)
 - การทำงานที่หัวหน้างานสนับสนุนในเรื่องการแนะนำช่วยเหลือเรื่องงานที่ทำหากมี ปัญหา...“ของใช้ที่ขาดบางที่หัวหน้างานก็ช่วยหาให้อย่างรวดเร็วมาก ๆ แจ้งไปตอนประชุมเข้า บ่าย ๆ ได้ของแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)... “อย่างเพื่อนร่วมงานก็ Okay ครับ อย่างเวลาเรา ไปทำอะไรคนเดียวเงี้ยะ ถ้าเราทำไม่ได้ปั๊บ เราต้องหาเค้า เค้าว่างเค้ามาช่วยเราเลย อย่าง หัวหน้างานเค้าก็ Support เราดีครับขาดเหลืออะไรเค้าก็ บอกเค้า เค้าก็จะส่งของมาให้ ให้ เราติดตามงานของเราเองก็สุขครับ เพื่อนร่วมงานเป็นกันเองดีมากเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานมองว่าโรงแรมเป็นสถานที่ที่ทำงานแล้วมีความสุข เพราะรู้สึกว่าการที่ทำงานที่นี่เป็นเหมือนครอบครัวและทุกคนช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในแผนกตัวเองและ ต่างแผนก อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนด้านการทำงานจากหัวหน้างานที่ดีอีกด้วย

- การเลื่อนตำแหน่ง
 - การปรับเปลี่ยนตำแหน่งโดยการผลักดันจากหัวหน้างาน...“ที่ถ้าศักยภาพเราพอ ความสามารถเรามากพอ แล้วมีโอกาสดังนั้นเค้าจะหยิบยื่นให้ได้ครับ เพราะ chef engineer ไม่ได้เป็นกันง่าย ๆ เพราะโรงแรมหนึ่งจะมีกันแค่คนเดียวให้ได้ครับ อยู่ที่ ศักยภาพเราด้วย อยู่ที่ เราจะเรียนรู้งานยังไงให้ครับ ให้ได้ เพราะ อย่างน้อยเรารู้จุดด้อย ของตนเอง ละก็เราพัฒนาตัวเองได้ โรงแรมเค้า เห็นความสามารถของเรา เค้าก็ต้องให้ โอกาสเราเหมือนกันครับก็ผมจบมาใหม่ ผมไม่ได้เป็นช่างไฟ ไม่ได้จบสายช่างไฟ ช่าง อิเล็ก ผมจบสายช่างกลโรงงาน ละก็จบมาใหม่ไม่มีประสบการณ์ เค้าก็ให้โอกาสผม ให้

มาเรียนรู้ที่นี้ ได้มาเป็นเรื่องไฟ ได้มา เป็นเรื่องแอร์ โดยที่ผมไม่เคยเป็นมาก่อน ขนาดที่
จับใหม่มาด้วยครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานรู้สึกได้ว่าการทำงานที่นี้พร้อมที่จะสนับสนุนให้ทุกคน
ก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยหัวหน้าแผนกเป็นผู้สนับสนุน

● **การทำงานเป็นทีมและเป็นครอบครัว**

- **มีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์การทำงาน...**“สะดวกตรงที่บอกคุณแม่บ้านแล้วได้ที่
กริตกระจกเลย ดีชอบพีคิดว่ามันเร็วดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)
- **มีการสนับสนุนด้านความช่วยเหลือเมื่อร้องขอความร่วมมือ...**“แล้วก็ แผนก FB
FB นี้ก็เราก็คอย support ค่าในเรื่องยกโต๊ะ ในเรื่องขนโต๊ะพวกจัดสถานที่อย่างนี้
ครับ ค่าก็มาขอความร่วมมือเรา เราก็ให้ความร่วมมือค่าไปช่วยค่า ค่าก็บางครั้ง
ค่าก็มีเลี้ยงโค้กอย่างงี้ ครับตอบแทนเรา.อย่างเราเข้าไปทำห้องมีเมตอยู่ในห้องงี้
คือไม่กดดันไม่อึดอัด ค่าชวนเราคุยเล่น ทั้งที่เราเป็นคนไม่ค่อยพูดอยู่แล้ว แต่ค่า
ชวนเราคุย ค่าชวนเราพูดก่อนงี้ ทำให้เราไม่รู้สึกอึดอัด ทำแบบชีว ๆ ไซ่ครับ” (ผู้ให้
ข้อมูลคนที่ 1)
- **มีการให้ความช่วยเหลือแม้ไม่ต้องร้องขอ...**“บางทีพวกพีทำงานอยู่แล้วค่าเห็น
น้อง ๆ ค่าก็จะวิ่งเข้ามาช่วยเลยไม่ต้องบอกเลยน้อง ๆ วิ่งช่วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานรู้สึกได้ว่าการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้นั้นเป็นการทำงานที่
มีความสุขเพราะทุกคนต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกันแม้ไม่ใช่งานในหน้าที่ของตนเอง และยินดีเต็มใจ
ช่วยเหลือกันแม้ไม่ได้ร้องขอ

● **เวลาในการทำงานที่เหมาะสม**

- **การทำงานที่มี 9 ชั่วโมงที่ชัดเจนไม่มากไปน้อยไปทำให้มีเวลาส่วนตัวมากขึ้น...**
“ที่เคยทำงานที่โรงงานมาบางทีก็ทำแต่โอทีจนไม่มีเวลาเป็นของตัวเอง” (ผู้ให้ข้อมูล
คนที่ 4)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานรู้สึกได้ว่าการทำงานวันละ 9 ชั่วโมงเป็นการทำงานที่
สมเหตุสมผลและเหมาะสมกับชีวิตการทำงานมาก

ส่วนที่ 3 สิ่งที่พนักงานต้องการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลตอบแทน

- **โรงแรมมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม...**“ครับ อย่างตอนแรกเลย ก่อนที่ผมจะเรียน
จบผมคิดเลยว่าค่าใช้จ่ายผมมีอะไรบ้าง ค่ารถละก็ค่าเรียน ค่าส่งให้ทางบ้าน ค่ากิน รวม

ทั้งหมดเลยที่ผมคิดโดยประมาณ 12,500 ตอนแรกเข้ามาผมขอแค่ 9,900 คราวนี้ก็พอใช้ครับ พอผ่านโปรปั๊บ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

- **โรงแรมมีการแนะนำและฝึกอบรมพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ...** “ที่เก่าพีที่ทำงานมาอบรมแทบไม่มีเลยอะ ไม่เหมือนที่นี่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันพร้อมทั้งยังรู้สึกว่าการส่งเสริมด้านการพัฒนาตนเองอีกด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ปัญหาด้านแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า

พนักงานไม่อยากเติบโตไปพร้อมกับองค์กร คือ พนักงานไม่พร้อมจะอบรมและพัฒนาเพิ่มขึ้น ไม่พร้อมจะเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ ยังยินดีและพอใจกับตำแหน่งงานในปัจจุบันอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ (Limaporn, 2015) พบว่า ผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมส่วนใหญ่ มีแรงจูงใจในการทำงานจากการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พนักงานโรงแรมส่วนใหญ่แม้ว่าจะได้รับโอกาสในความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน แต่ยังมีพนักงานบางส่วนที่ยังไม่พร้อมจะเติบโตไปกับองค์กร หรือไม่พร้อมที่จะขยับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ปัญหาความต้องการเพิ่มเติมทักษะด้านการปฏิบัติงาน ในด้านความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ทักษะเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่ทำ ทักษะด้านการสื่อสารภายใน รวมถึงอุปกรณ์การสื่อสารภายใน และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Limaporn, 2015) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่าผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมส่วนใหญ่ มีแรงจูงใจในการทำงาน จากการที่โรงแรมให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ และได้รับการสนับสนุนในการทำงานในการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ (Katekaw, 2014) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานโรงแรม โดยควรมีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังควรให้ความสำคัญในด้านของการสื่อสารข้อมูลในองค์กรและการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการทำงานเพิ่มขึ้น มีการจัดโปรแกรมอบรมเกี่ยวกับเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น จากผลการวิจัย พบว่า ปัญหาความต้องการเพิ่มเติมทักษะด้านการปฏิบัติงานเป็นปัญหาสำคัญของพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการ หากขาดทักษะในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศ

ปัญหาความต้องการสนับสนุนด้านสวัสดิการ ด้านสวัสดิการขั้นพื้นฐานทั่วไป เช่น เรื่องอาหาร เรื่องเวลาในการรับประทานอาหาร และอุปกรณ์รักษาเบื้องต้น ยารักษาโรค สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Yossanan, 2017) พบว่า แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีความพึงพอใจสูงสุด คือ สถานที่ตั้งขององค์กรมีความสะดวกในการเดินทางปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการสนับสนุนด้านสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล โบนัสประจำปี และเงินชดเชยเมื่อเกษียณอายุ และการได้รับการยกย่อง ชมเชย และยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จที่ระดับมาก นอกจากนี้ (Limaporn, 2015) ศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่า สวัสดิการของโรงแรมส่วนใหญ่จะเป็นในด้านของผลตอบแทน/ สวัสดิการ/ รางวัล ที่จูงใจให้พนักงานอยากทำงานที่โรงแรมแห่งนั้น นอกจากนี้ (Pakhiwarara, 2013) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม พบว่า พนักงานมีความพอใจในหน้าที่การงาน มีสภาพสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม สถานที่ทำงานเดินทางสะดวก สวัสดิการชักรีดมีความ สะอาด ระเบียบเรียบร้อย ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีสวัสดิการเรื่อง วันหยุด และพักผ่อนประจำปีและนโยบายเงินสะสม โรงแรมจึงควรให้ความสำคัญกับสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สถานที่ทำงานที่มีความสุข คือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในแผนกเดียวกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างแผนก และการทำงานที่หัวหน้างานสนับสนุนในเรื่องการแนะนำช่วยเหลือ เรื่องงานที่ทำหากมีปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Yossanan, 2017) พบว่า แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานสูงสุด คือ การได้รับการยอมรับจากบุคคลรอบข้าง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และคนในองค์กร มีสภาพการทำงานที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการให้การสนับสนุนการทำงานด้านต่าง ๆ และการได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากหัวหน้างาน จะเห็นได้ว่า สถานที่ทำงานที่มีความสุขประกอบไปด้วยหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นการร่วมแรงจูงใจของพนักงาน การได้รับการยอมรับและมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

การเลื่อนตำแหน่ง คือ การปรับเลื่อนตำแหน่งโดยการผลักดันจากหัวหน้างาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Limaporn, 2015) ศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่า ผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมส่วนใหญ่ มีแรงจูงใจในการทำงาน จากการได้เลื่อนตำแหน่งและการได้รับโอกาสด้านความก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้ (Pakhiwarara, 2013) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม พบว่า พนักงานมีความพอใจในหน้าที่

การงาน เนื่องจากมีโอกาสความก้าวหน้า และได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายและมีความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นเหตุผลสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการ

การทำงานเป็นทีมและเป็นครอบครัว คือ มีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์การทำงาน มีการสนับสนุนด้านความช่วยเหลือเมื่อร้องขอความร่วมมือ มีการให้ความช่วยเหลือแม้ไม่ต้องร้องขอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Yossanan, 2017) พบว่า แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม ระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ด้านปัจจัยค้ำจุน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานสูงสุด คือ ความสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี รองลงมาคือ ได้รับคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและอุปกรณ์เครื่องมือที่เพียงพอ นอกจากนี้ คือ โรงแรมสามารถบริหารงานตามนโยบายและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ได้จริง นอกจากนี้ (Limaporn, 2015) ศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่า ผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมส่วนใหญ่ มีแรงจูงใจในการทำงาน จากการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ การมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี ที่ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

เวลาในการทำงานที่เหมาะสม คือ การทำงานที่มี 9 ชั่วโมงที่ชัดเจนไม่มากไปน้อยไปทำให้มีเวลาส่วนตัวมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Yossanan, 2017) พบว่า แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล อยู่ในระดับมาก คือ งานที่ปฏิบัติมีลักษณะงานที่น่าสนใจ ขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบระบุไว้อย่างชัดเจนในใบพรรณนาลักษณะงาน การกำหนดระบุขอบเขตงานที่ชัดเจน จะทำให้พนักงานมีงานที่รับผิดชอบในระดับที่เหมาะสม และมีเวลาส่วนตัว นอกเหนือจากเวลาทำงานมากขึ้น

ส่วนที่ 3 สิ่งที่พนักงานต้องการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยโรงแรมมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีการแนะนำและฝึกอบรมพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Pakhiwarara, 2013) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม พบว่า พนักงานมีความต้องการด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีสวัสดิการเรื่อง วันหยุด และพักผ่อนประจำปีและนโยบายเงิน สะสม นอกจากนี้ (Katekaw, 2014) ศึกษาพนักงานโรงแรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม ได้แก่ ผลตอบแทนและสวัสดิการ โรงแรมควรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อจูงใจให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. “พนักงาน” ตัวพนักงานจะมีความสุขและรู้สึกถึงการใส่ใจจากองค์กรจากการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและเครื่องมือต่างๆ ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสุขซึ่งความสุขจากภายในดังกล่าวจะส่งผลให้พฤติกรรมการปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพอย่างที่โรงแรมต้องการ
2. “องค์กร” สามารถนำผลของการศึกษาวิจัยนี้ไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ เพราะหากโรงแรมทราบถึงสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้แล้วและนำไปสร้างเป็นขั้นตอนและกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจจนสัมฤทธิ์ผลนั้นสิ่งที่จะตามมาคือ การได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพในการบริการแก่ลูกค้า อันเป็นประโยชน์ต่อโรงแรมอย่างยิ่ง

ข้อเสนอแนะที่ใช้ในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาด้านแรงจูงใจเท่านั้นหากครั้งต่อไปควรศึกษาด้านความต้องการของพนักงานในโรงแรมนี้เพื่อเป็นการนำผลของทั้ง 2 ด้านมาพัฒนาร่วมกันจะได้ผลที่ชัดเจนมากขึ้นทั้งเหตุและผลของการสร้างแรงจูงใจ
2. การศึกษาด้านแรงจูงใจหากจะให้ได้ผลที่กว้างขึ้นเพื่อนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางควรทำการศึกษาโรงแรมอื่น ๆ ที่อยู่ในเกณฑ์เดียวกันให้มากกว่า 1 โรงแรม เนื่องจากผลของการศึกษาสามารถนำไปสร้างบรรทัดฐานในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในมุมกว้างมากขึ้น

REFERENCES

- Beach, D.S. (1965). *Personnel: Management of people at work*. New York: The Macmillan.
- Bureau of Economic Tourism and Sports, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Tourism and Sports. (2019). *Tourism Situation in June and The First Half Year 2019*. Retrieved from https://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=11902
- Janthasri, S. (2007). *A Study of Motivations for Teachers with Different Self-efficiency levels in Private Schools under Office of The Private Education Commission*. Master's thesis, Srinakharinwirot University.
- Katekaew, A. (2014). *Guidelines on Decreasing Staff Turnover Rate of Five Stars Hotel in Ratchaprasong Area, Bangkok*. Master's thesis, Business Administration, Faculty of Management Science, Silpakorn University.
- Limaporn, N. (2015). *Motivation and Satisfaction Towards Working in Hotel Industry*. Master's thesis, Hospitality Industry in Tourism Management, Bangkok University.
- Lipikorn, S. (2009). *Factors Relating the Resignation Possibility of BAM's Employees*. Master's thesis, Sukhothai Thammathirat Open University.
- Lorsuwannarat, T. (2007). *Modern Organization Theory*, (8th Ed.). Bangkok: Rattana-trai.
- Master Card. (2018). Bangkok, *The 3rd Year of Top Winner of World Destination City*. Retrieved from <https://www.mots.go.th/old/content.php?nid=10997&filename=index>
- Ministry of Interior. (2108). *Economic Statistics Division, National Statistical Office 2018*. Retrieved from <https://multi.dopa.go.th/omd3/news/cate6>
- Nawee-karn, S. (1997). *Organizational Management and Behavior*. Bangkok: Manager.
- Pakhiwatara, P. (2013). *The Influencing Factors on Working Motivation of Housekeeping Staff: Case Study P&P Hotel Bangkok*. Master 's thesis. Business Administration, Kasem Bundit University.
- Pothisita, C. (2004). *Sciences and Arts of Quantity Research*. Bangkok: Amarin.
- Saereerat, S. (1998). *Strategic Management*. Bangkok: Patanasuksa.
- Sungrung, P. (2007). *Human Relations in Organization* (10th Ed.). Bangkok: B.K. Interprint.

- Thai Hotels Association. (2020). *The Thailand Hotels Standard Foundation*. Retrieved from <http://www.thaihotels.org/16679475/hotel-standard>
- Tripadvisor. (2019). *Customers Satisfaction Towards Service of Establishments*. Retrieved from www.Tripadvisor.com
- Wanichcharoon, P. (2009). *Opinions of Pharmaceutical Representatives of Multinational Pharmaceutical Companies in Thailand on Work Motivation*. Master's independent study, Sukhothai Thammathirat Open University.
- Wisetsathorn, K., & Sriyong, M. (1994). *Industrial and Organizational Psychology: Faculty of Industrial Education and Technology Textbooks Project*. Bangkok: King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang.
- Wongman, K. (2009). *Factors Relating to Career Advancement of Medical Representative of Bangkok Area*. Master's thesis, Phetchaburi Rajabhat University.
- Yossanan, A. (2017). *Satisfaction and Motivation Impact on the Operation of 4-Star Hotel Staffs in Bangkok Metropolis and Adjacent Provinces*. Master's thesis. Hospitality Industry in Tourism Management Program, Bangkok University.