



ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว:
กรณีศึกษาโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

**Motivating Factors of Kitchen Employees:
A Study of Royal Cliff Beach Resort Pattaya, Chonburi Province**

พิมพ์รักษ์ สุขพิทักษ์
มรรษาวรรณ ช่วยพิชัย
ชนิดา จรรย์พงษ์พัฒนา

รายงานการค้นคว้าอิสระเสนอต่อวิทยาลัยดุสิตธานี
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการโรงแรมและภัตตาคาร)
ปีการศึกษา 2551

ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว:
กรณีศึกษาโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

**Motivating Factors of Kitchen Employees:
A Study of Royal Cliff Beach Resort Pattaya, Chonburi Province**

นางสาวพิมพ์รักษ์ สุขพิทักษ์
นางสาวมรรษาวรรณ ช่วยพิชัย
นางสาวชนิตา จรรย์พงษ์พัฒนา

รายงานการค้นคว้าอิสระเสนอต่อวิทยาลัยดุสิตธานี
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการโรงแรมและภัตตาคาร)
ปีการศึกษา 2551
ลิขสิทธิ์ของวิทยาลัยดุสิตธานี

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว:
	กรณีศึกษาโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี
ชื่อผู้จัดทำ	นางสาวพิมพ์วิภา ฤกษ์พิทักษ์
	นางสาวชนิดา จรรย์พงษ์พัฒนา
	นางสาวมรรษารรณ ช่วยพิชัย
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการโรงแรมและภัตตาคาร
ปีการศึกษา	2551
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. วรนุช วุฒิอุตตม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวที่มีคุณลักษณะด้านประชากรที่ต่างกัน

วิธีการดำเนินการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี ในการศึกษาได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 157 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การวัดระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .80 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อใช้ทดสอบค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที (Independent t-Test) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า

1. พนักงานแผนกครัวที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเพศชายมากกว่าครึ่ง และกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีอายุน้อยกว่า 40 ปี พนักงานส่วนใหญ่จะมีครอบครัวแล้ว นอกจากนี้กว่าร้อยละ 90 ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 65 มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท โดยทั้งหมดล้วนอยู่ในฝ่ายจัดเตรียมอาหารและอุปกรณ์ ส่วนผู้ที่มีเงินเดือนมากกว่า 15,000 บาท มีอยู่ไม่ถึงร้อยละ 10 และพนักงานเกือบร้อยละ 70 ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างทำงานในโรงแรมนี้มานานกว่า 5 ปี

2. เมื่อทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ (เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน) ที่ต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวที่แตกต่างกันออกไป โดยมี 6 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยของระดับการจูงใจอยู่ในระดับมากคือ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบและปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนระดับการจูงใจที่อยู่ในระดับปานกลาง มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ และปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยในการจูงใจสูงที่สุด ส่วนปัจจัยด้านการยอมรับนับถือจะเป็นปัจจัยจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวกรณีศึกษาโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี” สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับการสนับสนุนและความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์พรมิตร กุลกาลยีนง คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และอาจารย์ ดร.วรรณช วุฒิอุตตม อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา ชี้แนะเพิ่มเติม และตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ เพื่อปรับปรุงเนื้อหาสาระของการศึกษาตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนสำเร็จเรียบร้อยเป็นรายงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ กลุ่มผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

กลุ่มผู้วิจัยขอขอบพระคุณทางโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ทางกลุ่มผู้วิจัยในการใช้แผนกครัวของโรงแรมเป็นกรณีศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณยุทธนา เชิงไกรย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่กรุณาให้กลุ่มผู้วิจัยนำแบบสอบถามเข้าไปแจกแก่พนักงานกลุ่มตัวอย่างและขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้สละเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดจากกลุ่มตัวอย่างส่งกลับคืนให้แก่ทางกลุ่มผู้วิจัย รวมถึงพนักงานแผนกครัวที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี

กลุ่มผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะกรรมการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยดุสิตธานี ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จนทำให้กลุ่มผู้วิจัยสามารถนำความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ รวมทั้งนำไปใช้ประกอบสายงานวิชาชีพของตนเองต่อไปได้ในอนาคต ตลอดจนขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ช่วยอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาในการศึกษา

สุดท้ายนี้ กลุ่มผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติ และเพื่อนๆ รุ่น 3 ในคณะกรรมการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร บัณฑิตวิทยาลัย ทุกคนที่ให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจในการทำรายงานการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ให้สำเร็จลงได้ โดยเฉพาะคุณเพ็ญที่ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC กลุ่มคุณปุกที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขตลอดสองสัปดาห์สุดท้าย รวมถึงคุณคิวและคุณจ๊อบที่คอยอำนวยความสะดวกการเดินทางทั้งไปและกลับในการทำกรวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นางสาวพิมพ์รัชนี สุขพิทักษ์
นางสาวชนิตา จรรย์พงษ์พัฒนา
นางสาวมรรษวรรณ ช่วยพิชัย

สารบัญ

	หน้า
หน้าอำนวยการ (2)	(2)
บทคัดย่อ (3)	(3)
กิตติกรรมประกาศ (5)	(5)
สารบัญ (6)	(6)
สารบัญตาราง (8)	(8)
สารบัญภาพประกอบ (11)	(11)
บทที่	
1 บทนำ 1	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3	3
สมมติฐานของการวิจัย 4	4
ขอบเขตของการวิจัย 4	4
ข้อจำกัดของการวิจัย 5	5
นิยามศัพท์เฉพาะ 5	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย 7	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8	8
ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ 8	8
ประเภทและรูปแบบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 10	10
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจ 13	13
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 21	21
3 ระเบียบวิธีวิจัย 25	25
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 25	25
ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา 26	26
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 27	27
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 29	29
การวิเคราะห์ข้อมูล 29	29
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 30	30
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน	
ส่วนบุคคล 31	31

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี ทั้ง 9 ด้าน	33
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ ทดสอบค่าทีและสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในการหาค่าความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัย จูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว	42
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	63
สรุปผลการวิจัย	63
อภิปรายผล	65
ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย	70
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	71
ภาคผนวก ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี	72
บรรณานุกรม	77
ประวัติผู้จัดทำ	80

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	รายได้จากการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2546 - 2550	1
2.1	เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor	17
3.1	แสดงระดับการประเมินและการให้คะแนน	28
3.2	แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นระดับการจูงใจ ...	28
4.1	ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	31
4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านนโยบายการบริหาร ในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี	33
4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี	34
4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านผลตอบแทนและ สวัสดิการต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี	35
4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี.....	36
4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี.....	37
4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงาน ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี	38
4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี	39

ตารางที่		หน้า
4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี	40
4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี	41
4.11	การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี ที่มีเพศต่างกัน	42
4.12	การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จำแนกตามอายุ	44
4.13	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการและการยอมรับนับถือ กับช่วงอายุของพนักงาน	46
4.14	การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จำแนกตามสถานภาพสมรส	47
4.15	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยการยอมรับนับถือและลักษณะงาน กับสถานภาพสมรสของพนักงาน	50
4.16	การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา	51
4.17	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยนโยบายการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลตอบแทนและสวัสดิการความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน กับระดับการศึกษา	54
4.18	การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	55
4.19	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยการยอมรับนับถือลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ กับรายได้ต่อเดือน	58
4.20	การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จำแนกตามตำแหน่งงาน	59

4.21	การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจุดใจของพนักงานที่มีปัจจัย ส่วนบุคคลต่างกัน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน	61
------	--	----

สารบัญญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพที่	
2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	14
2.2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ Herzberg	19

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้เติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นแหล่งรายได้หลักที่นำรายได้เข้าสู่ประเทศอย่างน่าพอใจ จากตัวเลขในตารางที่ 1.1 จะเห็นได้ว่ารายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นจาก 309,269 ล้านบาท ในปี 2546 เป็น 547,782 ล้านบาทในปี 2550 ในขณะที่เดียวกัน รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย ก็ได้แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในประเทศ ว่ามีทิศทางไปในทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับ โดยรายได้ในส่วนของนักท่องเที่ยวชาวไทยดังกล่าว ได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 289,986.81 ล้านบาท เป็น 380,417.10 ล้านบาทในปี 2545, 2548, และ 2550 ตามลำดับ

ตารางที่ 1.1

รายได้จากการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทยระหว่างปี พ.ศ. 2546 - 2550

ปี	รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ		รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย	
	จำนวนเงิน	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	เปลี่ยนแปลง
	(ล้านบาท)	(%)	(ล้านบาท)	(%)
2546	309,269	- 4.39	289,986.81	+ 23.22
2547	384,360	+ 24.28	317,224.62	+ 9.39
2548	367,380	- 4.42	334,716.79	+ 5.51
2549	482,319	+ 31.29	322,533.71	+ 8.41
2550	547,782	+ 13.57	380,417.10	+ 4.15

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และสร้างรายได้ให้กับธุรกิจหลายหลากประเภท เช่น ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม การขายสินค้าของที่ระลึก การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น จากผลการสำรวจแสดงให้เห็นค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในปี 2550 พบว่า นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อวัน 4,120.95 บาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 1.80 โดยในหมวดที่นักท่องเที่ยวมีการใช้จ่ายเงินมากที่สุด คือ ค่าที่พัก คิดเป็นร้อยละ 27.79 รองลงมา ได้แก่ ค่าซื้อสินค้าของที่ระลึก และค่าอาหาร/เครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 26.01 และ 17.74 ตามลำดับ ซึ่งนั่นหมายความว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ เกี่ยวกับที่พักหรือกล่าวให้เจาะจงคือธุรกิจโรงแรม อย่างมากมาย (www2.tat.or.th/stat/web/static_tex.php)

ที่ผ่านมาการประกอบการธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูงและมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นอีกด้วย เมื่อมีนโยบายเปิดเสรีทางด้านบริการของกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งจะเกิดขึ้นในปีพ.ศ. 2553 ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) จึงเป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจที่สำคัญประการหนึ่ง

ความสามารถในการแข่งขันข้างต้น ย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่า ส่วนหนึ่งต้องอาศัยปัจจัยด้านบุคลากรเป็นหลัก แต่อุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจโรงแรม คือ อัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับสูงมาโดยตลอด ทั้งนี้ เพราะลักษณะงานของธุรกิจโรงแรมเป็นงานที่ยาก โดยเฉพาะงานของพนักงานระดับล่าง ซึ่งมีชั่วโมงการทำงานที่ไม่เป็นเวลา มีรายได้น้อย ไม่มีช่วงวันหยุดพักผ่อน ต้องติดต่อกับลูกค้า และคอยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ผันผวน อัตราการลาออกจากงานที่สูงในธุรกิจโรงแรมนั้น ไม่ได้เกิดเฉพาะประเทศไทยเท่านั้นแต่เกิดขึ้นในประเทศอื่น ๆ ทั่วไปเช่นกัน (Birdir, 2002)

โรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว เปิดบริการมาตั้งแต่ปี 2516 และได้ประสบกับปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานอยู่บ่อยครั้งเช่นกัน ปัจจุบันทางโรงแรมมีจำนวนพนักงานประมาณ 1,470 คน ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในแผนกต่าง ๆ ในจำนวนนี้มีพนักงานแผนกครัวอยู่จำนวน 260 คน หรือประมาณ 1 ใน 5 ของพนักงานทั้งหมด ถือว่าเป็นจำนวนไม่น้อย พนักงานเหล่านี้จะกระจายการทำงานไปยังครัวและห้องอาหารต่าง ๆ ของโรงแรม ซึ่งภายในโรงแรมประกอบด้วย ห้องอาหารจำนวน 10 แห่ง บาร์ 4 แห่ง และบาร์บริการที่สระว่ายน้ำจำนวน 4 แห่ง

กล่าวสำหรับโรงแรม รอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี แล้ว แผนกครัวนับเป็นแผนกหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยรางวัล "Thailand's Best Restaurant Award" (Grill Room & Wine Cellar) ที่ทางโรงแรมได้รับติดต่อกันเป็นระยะเวลา 2 ปีซ้อนจาก Thailand Tattler Magazine

(www.royalcliff.com) เป็นเครื่องหมายหนึ่งที่ได้บอกถึงความสำเร็จของแผนกครัวของโรงแรมเป็นอย่างดี นอกเหนือจากรางวัล "Best Resort Asia Pacific" ที่ได้รับจาก Travel Trade Gazette (Asia) & PATA เป็นเวลา ติดต่อกันถึง 8 ปี (ตั้งแต่ปี 2532-2539) ซึ่งส่วนหนึ่งของความสำเร็จและรางวัลดังกล่าว ย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่า เป็นความร่วมมือร่วมใจของพนักงานแผนกครัวทุกๆ คน อย่างไรก็ตามความสำเร็จของแผนกครัวดังกล่าวได้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการพยายามแก้ปัญหาต่างๆ ที่พนักงานแผนกครัวต้องพบเจออยู่เนืองๆ เช่น ระยะเวลาในการทำงานเป็นรอบที่มีการเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนอยู่บ่อยๆ เพื่อการเรียนรู้งานในแต่ละเวลาของมื้ออาหาร ความก้าวหน้า การปรับเปลี่ยนตำแหน่งและเงินเดือน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

อาจกล่าวอีกอย่างได้ว่าการที่แผนกครัวของโรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท สามารถสร้างผลงานที่ดีได้นี้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะทางผู้บริหารของโรงแรมได้ใช้ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมในการสร้างทัศนคติทางบวกให้กับพนักงานจนเกิดความพอใจและตั้งใจปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีนั้น เป็นหัวข้อที่น่าสนใจอย่างยิ่ง โดยจะยกเอาพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าการได้ทำความเข้าใจกับการจูงใจด้วยปัจจัยที่เหมาะสม น่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่อไป โดยที่นอกจากจะนำความรู้ที่ได้นี้มาสร้างแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานของแผนกครัวในโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยาแล้ว ยังสามารถเป็นตัวอย่างให้กับโรงแรมอื่นได้ศึกษาและนำไปใช้ประยุกต์ใช้อีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

1.2.2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวที่มีคุณลักษณะด้านประชากรที่ต่างกัน

1.3 สมมติฐานการวิจัย

- 1) เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี แตกต่างกัน
- 2) อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี แตกต่างกัน
- 3) สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี แตกต่างกัน
- 4) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี แตกต่างกัน
- 5) รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี แตกต่างกัน
- 6) ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี แตกต่างกัน
- 7) อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี แตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

1.4.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี ทั้งชายและหญิง

1.4.2 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในมิติต่างๆ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยาจังหวัดชลบุรี เท่านั้น

1.4.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ตั้งแต่เดือนกันยายน 2551 ถึงเดือนสิงหาคม 2552

1.5 ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากโรงแรมที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ได้รับผลกระทบจากความไม่สงบทางการเมือง โดยกลุ่มผู้ประท้วงทำการจู่โจมเพื่อทำลายการประชุมผู้นำอาเซียน ทำให้โรงแรมได้รับความเสียหายอย่างมาก จนต้องปิดปรับปรุงในบางส่วนของโรงแรม ส่งผลให้พนักงานบางส่วนไม่สามารถทำงานได้ตามเวลาที่โรงแรมกำหนด จึงเกิดปัญหาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม จากเดิมที่ควรได้รับครบทั้งหมด 157 ชุด ภายใน 1 สัปดาห์ นับจากวันที่เริ่มเก็บเหลือเพียง 60% ของแบบสอบถามทั้งหมด ทางหัวหน้าฝ่ายบุคคลจึงได้ตามเก็บการรวบรวมแบบสอบถามเพิ่มและนำมาส่งคืนให้กับผู้วิจัยในภายหลัง จากปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ทำให้การวิจัยครั้งนี้เกิดความล่าช้ากว่ากำหนด

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบภายในของตัวงานที่จูงใจให้บุคลากรทำงานดีขึ้น ซึ่งมักก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยตรง ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ

แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ชี้ทิศทาง หรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคล

พนักงานแผนกครัว หมายถึง กลุ่มบุคลากรของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่เฉพาะแผนกครัว แบ่งเป็น ระดับหัวหน้า ได้แก่ Chief Steward, Assistant Chief Steward, Steward Supervisor ฝ่ายปรุงอาหาร ได้แก่ Commis I, Commis II, Commis III และฝ่ายจัดเตรียมอาหารและอุปกรณ์ ได้แก่ Cook Helper, Cleaner Cook, Steward

นโยบายการบริหารงาน หมายถึง สิ่งที่กำหนดขึ้นโดยให้พนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติในแนวทางเดียวทั้งหมดภายในโรงแรม รอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของผู้บริหาร

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ผลตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน รายได้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงานและลูกจ้างที่องค์กรจ่ายให้ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของหรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เป็นลักษณะทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง ความสะอาด ความปลอดภัย ความพร้อมของเครื่องมือเครื่องมือนั้น เป็นต้น

การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความไว้วางใจ การให้เกียรติ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ลักษณะของงาน หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญของงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่ เช่น ปริมาณงาน ความน่าสนใจ ความยากง่ายต่อทักษะ ความกดดัน ความสามารถที่มีและโอกาสที่จะดำเนินงานได้ทั้งกระบวนการ

ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการรับผิดชอบต่องานได้อย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงานตามสมควร

ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การได้รับเลื่อนตำแหน่งหรือฐานะในเวลาอันเหมาะสม การมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์อันนำไปสู่โอกาสแห่งความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นและบรรลุเป้าหมายทั้งตนเองและหน่วยงาน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1.7.1 ทำให้ทราบระดับการจูงใจและความแตกต่างของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวตามลักษณะประชากรที่ต่างกัน

1.7.2 สามารถนำเรื่องที่วิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรของแผนกครัวในโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อทำให้เกิดกระบวนการการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

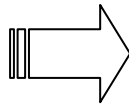
1.7.3 เป็นบทสรุปหนึ่งที่โรงแรมอื่นสามารถเรียนรู้และปรับประยุกต์ใช้ได้กับโรงแรมของตนต่อไป

1.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยด้านบุคคล

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพสมรส
- ระดับการศึกษา
- รายได้ต่อเดือน
- ตำแหน่งงานที่ทำ
- อายุการทำงาน



ตัวแปรตาม

ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน

- นโยบายการบริหารงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ผลตอบแทนและสวัสดิการ
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- การยอมรับนับถือ
- ลักษณะของงาน
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้าในการทำงาน
- ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นที่ตระหนักและยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร อีกทั้งยังไม่เหมือนกับทรัพยากรการบริหารอื่นๆ เพราะมนุษย์อาจได้รับการจูงใจและโน้มน้าวให้ผลิตหรือทำงานมากขึ้นกว่าเดิมได้ ดังนั้น นอกจากหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในองค์กร อาทิ การวางแผน การกำหนดนโยบาย ฯลฯ มากน้อยลดหลั่นต่างกันไปตามระดับชั้นการบังคับบัญชาแล้ว ผู้บริหารและผู้นำในทุกระดับยังต้องมีหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องอีกประการหนึ่ง คือ การใช้ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะใช้พลังในการปฏิบัติงานอย่างร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ดี

การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี” ในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยทำการทบทวนตำราเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปรากฏว่า เรื่องของปัจจัยจูงใจจะถูกเกี่ยวโยงคู่กับเรื่องของแรงจูงใจอยู่เสมอ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษามาประกอบกัน ดังนี้

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ
- 2.2 ประเภทและรูปแบบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจ
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537, หน้า 90) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำ หรืออดเว้นการกระทำที่หน่วยงานต้องการ การกระตุ้นเกิดจากพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ความอยาก ความต้องการ วิธีการจูงใจ อาจใช้รางวัล การจัดสวัสดิการ การให้โอกาสความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ การลงโทษ เพื่อเป็นแรงผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง ถ้าองค์กรใดสามารถจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความสนุกเพลิดเพลิน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานไม่เสร็จไม่ยอมเลิก อุทิศตนให้แก่หน่วยงานองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จก้าวหน้า เช่น การจูงใจโดยปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานอุตสาหกรรมจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547, หน้า 291) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามที่ ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 235) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) การที่บุคคล แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การกระทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

เสนาะ ดีเยาว์ (2543, หน้า 208) กล่าวว่า การจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความ พยายามอย่างเต็มที่ จนงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อสนอง ความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจ เป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่ง การจูงใจเป็น พลังที่กระตุ้น พฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยัง เป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น

สมคิด บางโม (2546, หน้า 179) การจูงใจหรือการกระตุ้นให้พนักงานทำงาน ถือเป็น ภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงาน หรือ ขยันทำงานนั้นจะต้องเป็นมาตรฐานหรือวิธีการที่ตั้งขึ้น แล้วจะมีพนักงานเพียงบางคนหรือ บางส่วนเท่านั้นที่ได้รับประโยชน์ ไม่ใช่ได้ทุกคน หากทุกคนได้ประโยชน์ มาตรการนั้นจะ กลายเป็นสวัสดิการ ไม่ใช่แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นให้ทำงาน เช่น การการให้ความดีความชอบ 2 ชั้น รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น

นพพล ศรีวะรมย์ (2546, หน้า 184) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) เป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้ บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษา พฤติกรรม และการกระทำ มนุษย์มีความต้องการ ทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร การพักผ่อน และที่อาศัยอยู่) และมีความต้องการด้านอื่น เช่น การยกย่องสถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบ ความสำเร็จ และการรักษาผลประโยชน์ส่วนตัว ความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป

จากการที่ได้มีผู้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ในหลายทัศนะดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่กระตุ้น หรือเร้าให้บุคคลนั้น กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา โดยพลังดังกล่าว อาจเป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายใน และภายนอก ตัวบุคคลก็ได้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

สมัย เปลี่ยนเดชา ได้สรุปแนวความคิดเห็นของ รูม (Vroom) และเมอร์เรย์ (Murray) พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการ และแสดงการกระทำออกมาตามปกติ คนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อ้างถึงในอรุณ รัชธรรม, 2522) และความต้องการความสำเร็จของมนุษย์เป็นความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคน เป็นความต้องการทางจิตมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรค มุ่งกระทำการที่ยากให้สำเร็จเป็นความปรารถนา หรือแนวโน้มที่จะกระทำการสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุด

พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานย่อมจะเกิดผลดีต่อองค์กร และต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1.) องค์กรย่อมจะได้รับผลงานอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
- 2.) ทำให้ลดความสูญเสียอันเกิดจากความลະเลຍ ความไม่เอาใจใส่ต่อกฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้

2.2 ประเภทและรูปแบบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 213) กล่าวว่า นักจิตวิทยา ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจ ๆ ใดๆ มากกระตุ้น การจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1) ความต้องการ (Needs) เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า คนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผลคือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จ ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาเพื่อความสำเร็จ

1.2) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงาน เพราะทำให้งานสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว

1.3) ทักษะคติ หรือเจตคติ (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล ความก้าวหน้า เครื่องล่อต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การประกวด การลงโทษและการแข่งขัน เป็นต้น

2.) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล ความก้าวหน้า เครื่องล่อต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การประกวด การลงโทษและการแข่งขัน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.) แรงจูงใจทางกายภาพหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการจำเป็นทางร่างกาย ซึ่งเป็นความขาดหรือความพร้อมที่เกิดภายในตัวมนุษย์ เมื่อเกิดความขาดขึ้นมนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อลดความขาดนั้นและทำให้ร่างกายกลับเข้าสู่สภาพปกติหรือสภาพสมดุล (Homeostatic) การรักษาสภาพสมดุลนี้อาจเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติภายในร่างกาย เช่น เมื่อร่างกายรู้สึกร้อนเกินไป ก็จะมีการหลั่งของเหงื่อเพื่อระบายความร้อน เนื่องจากแรงจูงใจทางกายภาพ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการพื้นฐานจำเป็นของมนุษย์ ซึ่งชีวิตจะขาดเสียไม่ได้ จึงมักใช้ชื่อเรียกแรงจูงใจชนิดนี้ว่า แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motives)

2.) แรงจูงใจทางจิตวิทยาหรือแรงจูงใจทางสังคม (Psychological Motives หรือ Social Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางด้านจิตใจและสังคมโดยทั่วไปเกิดจากการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการที่บุคคลที่ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมแรงจูงใจทางจิตวิทยานี้ ถึงแม้ไม่ได้รับการตอบสนองก็ไม่มีผลโดยตรงต่อการมีชีวิตอยู่แต่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกและสภาพจิตใจของบุคคล (ecurriculum.mv.ac.th)

รูปแบบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบ แรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

1.) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1.1) มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)
- 1.2) มีความทะเยอทะยานสูง
- 1.3) ตั้งเป้าหมายสูง
- 1.4) มีความรับผิดชอบในการงานดี
- 1.5) มีความอดทนในการทำงาน
- 1.6) รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
- 1.7) เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน
- 1.8) เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2.) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้ว ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 2.1) เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
- 2.2) ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก
- 2.3) ตั้งเป้าหมายต่ำ
- 2.4) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 3.1) ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว
- 3.2) มักจะต่อต้านสังคม
- 3.3) แสวงหาชื่อเสียง

- 3.4) ชอบเสียง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ
- 3.5) ชอบเป็นผู้นำ

4) แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้ มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้น เด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 4.1) ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่
- 4.2) ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5) แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 5.1) ไม่มั่นใจในตนเอง
- 5.2) ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล
- 5.3) ไม่กล้าเสี่ยง
- 5.4) ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจ

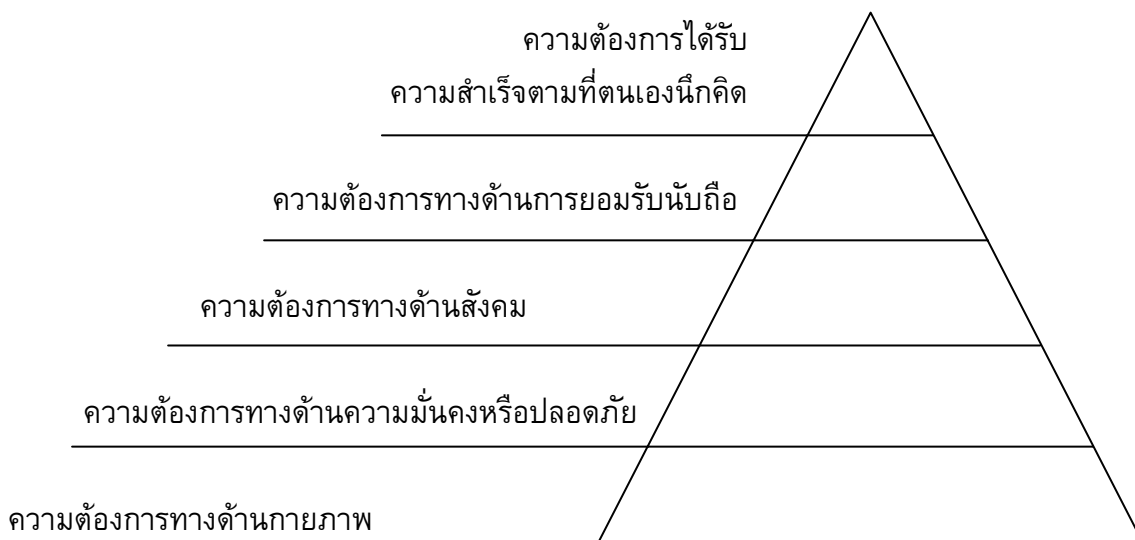
ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม (Early Theories of Motivation) เป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีการจูงใจพื้นฐาน มี 4 ทฤษฎี คือ

2.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory)

มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นผู้วิจัยเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ คือ แนวคิดเกี่ยวกับระดับความต้องการ โดยกล่าวว่า มนุษย์จะมีความต้องการขั้นพื้นฐาน และพยายามที่จะตอบสนองความต้องการนั้นอย่างเต็มที่ มาสโลว์ ได้อธิบายความต้องการและความพอใจของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น ดังนี้

ภาพที่ 2.1

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow



ที่มา : เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2546

1) ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ที่ต้องการมีชีวิตอยู่รอดด้วยการได้รับอาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ มนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปอีกได้ ก็ต่อเมื่อความต้องการขั้นนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ด้านการจ้างงานพิจารณาได้ว่าปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง ได้แก่ ค่าจ้างหรือสิ่งที่นายจ้างให้ เพื่อตอบแทนการทำงาน เพื่อให้ลูกจ้างจะได้นำไปจับจ่ายใช้สอย เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด

2) ความต้องการด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) หลังจากความต้องการในขั้นที่ 1 ได้รับการสนองตอบแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความมั่นคงปลอดภัย คือ มีความต้องการที่พักอาศัยที่มั่นคง ต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ที่มีต่อร่างกาย ต้องการอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ และสามารถคาดหมายอนาคตได้ ในด้านการจ้างงาน พิจารณาได้ว่า ความต้องการลำดับนี้ คือ ความต้องการที่จะมี งานทำที่มั่นคง เพื่อก่อให้เกิดรายได้สม่ำเสมอ การเลือกหางานทำ จึงต้องเลือกหางานที่คาดว่าจะมีให้ทำเป็นระยะเวลานาน งานที่ไม่มั่นคงมีงานให้ทำเป็นช่วงเวลา ก่อให้เกิดรายได้ที่ไม่สม่ำเสมอ และไม่แน่นอน จึงนับได้ว่าเป็นงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานให้แก่ลูกจ้างน้อยกว่างานที่มีการจ้างงานสม่ำเสมอตลอดเวลา

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Love or Social or Belonging Needs) คือ ความต้องการในด้านการคบค้าสมาคม ต้องการได้รับการแสดงความเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ ความต้องการทางด้านสังคมนี้ ปกติมักจะเป็นไปในรูปของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อคนกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ มีบุคคลให้ความรักชอบพอ จึงเห็นได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่เริ่มส่งผลต่อความรู้สึกทางด้านจิตใจมากขึ้น ในด้านการจ้างงาน ความต้องการลำดับนี้ เห็นได้จากความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน กระบวนการผลิตและองค์การ เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือกระบวนการผลิต

4) ความต้องการทางการได้รับการยกย่อง (Esteem or Status Needs) คือ ความต้องการที่จะมีความมั่นใจในตนเอง ต้องการมีความรู้ความสามารถเหนือกว่าบุคคลรอบข้าง มีเกียรติได้รับการยกย่อง ไม่มีใครอยากอยู่ในสังคมที่ไม่มีใครชอบตน หากใครก็ตามได้อยู่ในสังคมที่บุคคลในสังคมนั้น ไม่ยอมรับนับถือ เขาผู้นั้นจะรู้สึกว่าตัวเองเล็กลงกว่าเดิม ซึ่งปกติมนุษย์จะไม่พอใจในสภาพเช่นนั้น และอยากอยู่อย่างมีเกียรติเสมอ ในด้านการจ้างงาน ลูกจ้างทุกคนก็ย่อมมีความต้องการได้รับการเลื่อนฐานะตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น อยากให้หัวหน้างานหรือนายจ้างให้ความสำคัญในการยอมรับและยกย่อง เมื่อมีโอกาส ดังนั้น การให้คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ล้วนแต่เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลในกิจการอันเป็นการสนองตอบต่อความต้องการลำดับนี้ให้แก่ลูกจ้าง

5) ความต้องการได้รับความสำเร็จตามที่ตนเองนึกคิด (Self-Actualization or Self Realization Needs) เป็นลำดับความต้องการสูงสุดคือ ต้องการอยากทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิดภายหลังจากที่ความต้องการทั้ง 4 ชั้น ดังกล่าวข้างต้นได้รับการตอบสนองครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการสูงขึ้นไปอีกคือ ในขั้นนี้ต้องการที่จะสำเร็จตามความนึกคิดที่ใฝ่ฝันไว้ ความต้องการนี้ ยากที่มนุษย์ทุกคนจะได้รับหรือบรรลุตามความต้องการ บุคคลใดที่บรรลุถึงความต้องการระดับนี้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ ในด้านการจ้างงาน พิจารณาได้ว่าความต้องการระดับนี้ของลูกจ้าง ได้แก่ ความต้องการที่จะเป็นตามที่ตนต้องการ เช่น อยากเป็นหัวหน้างาน ผู้ควบคุมคนงาน หรือเป็นบุคคลที่มีฐานะอำนาจสูงสุดรองจากนายจ้าง เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (อ้างถึงใน วุฒิชัย จำนง, 2535)

2.3.2 แมคแกรเกอร์ (Douglas McGregor) Theory X and Theory Y

1) ทฤษฎี X เป็นความคิดเห็นตามแบบประเพณีเกี่ยวกับการอำนวยการและควบคุมงาน (The Traditional View of Direction and Control) โดยมีสมมติฐานดังนี้ คือ

1.1) มนุษย์โดยทั่วไป ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

1.2) เนื่องจากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน มนุษย์ส่วนใหญ่จึงต้องถูกบีบบังคับ ถูกควบคุม ถูกสั่งงาน ถูกขู่เข็ญด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามเพียงพอโดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3) มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะได้รับคำสั่ง ปรารถนาหรือต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนืออื่นใด

จะเห็นว่าสมมติฐานตามทฤษฎี X นั้น เป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่าหรือที่เรียกว่า ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งผู้บริหารตามทฤษฎีนี้มักชอบใช้อำนาจ ข่มขู่ ชอบสั่งการและชอบวางแผนเอง เพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้เกี่ยจ ขาดความรับผิดชอบ ดังนั้น ถ้าจะให้งานที่ทำสำเร็จก็ต้องสั่งการ บังคับ ออกกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งเป็นแบบผู้นำเผด็จการ (Autocratic) และมีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task - oriented leadership) โดยผู้บริหารมักจะให้บริการในส่วนที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความมั่นคง แมคแกรเกอร์ เห็นว่า ทฤษฎี X ใช้ให้ผลดีในสังคมที่คนมีการศึกษาและระดับการครองชีพต่ำและมีสภาวะการว่างงานสูง

2) **ทฤษฎี Y** ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีใหม่มีลักษณะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และการจูงใจ ดังนี้

2.1) การใช้ความพยายามทั้งกายและใจในการทำงานมีลักษณะธรรมดา เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน มนุษย์โดยทั่วไป ไม่ได้ไม่ชอบงานโดยสันดานหรือโดยนิสัย งานอาจจะแหล่งของความพึงพอใจ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นพวกเขาอาจจะทำงานด้วยความสมัครใจ) หรือแหล่งงานของการลงโทษ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น พวกเขาจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้าเป็นไปได้) ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานที่จะจัดไว้เช่นไรเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

2.2) การควบคุมภายนอกและการขู่เข็ญว่าจะลงโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ มนุษย์จะใช้การสั่งการและการควบคุมตนเอง (Self Direction and Self Control) เพื่อที่จะปฏิบัติได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

2.3) การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในงานขององค์การด้วยการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลตามผลสำเร็จของผลงานของบุคคลแต่ละคน จะสามารถทำให้เกิดผล การปฏิบัติงานได้โดยตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไป จะเรียนรู้ไม่เพียงแต่ยอมรับต่องานที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

2.5) ความสามารถที่จะใช้ความคิดจินตนาการ ความฉลาดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาขององค์การมีอยู่ทั่วไปอย่างกว้างขวางในตัวมนุษย์

2.6) ภายใต้สถานการณ์ของชีวิตมนุษย์แบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำไปใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

แมคแกรเกอร์ เชื่อทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการใช้ในสังคมที่มีระดับของการพัฒนาที่สูง กล่าวคือ บุคคลมักจะมีระดับการศึกษาดี มีมาตรฐานการครองชีพสูง ในสังคมแบบนี้ บุคคลจะมีโอกาสหางานทำได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะเช่นนี้ การนำทฤษฎี X มาใช้น่าจะไม่ได้ผล ทั้งนี้เพราะคนในสังคมที่พัฒนาแล้ว มักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำพอเพียงแล้ว ดังนั้น สิ่งที่เขาต้องการก็คือ ความต้องการมีชื่อเสียง การได้รับการยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้จึงมักแสวงหาสิ่งที่มีมากกว่าเงินทอง ในทฤษฎี Y นั้นผู้บริหาร จะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (Social man) มิใช่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องจูงใจบุคคลเหล่านี้ ด้วยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial incentives) หรือด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non-tangible incentives) โดยเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง เพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้มากกว่าที่จะมาคอยกำกับ ควบคุม หรือออกกฎเกณฑ์ตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด (www.pantown.com)

ตารางที่ 2.1

เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน	1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงาน ตั้งใจทำงาน
2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย	2. การควบคุมด้วยตนเองเป็นสิ่งที่เสริมสร้างการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ
3. คนส่วนมากไม่มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การ	3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การนั้นมีอยู่เกือบทุกคน
4. การจูงใจเป็นการจูงใจทางด้านร่างกายและความปลอดภัย	4. การจูงใจเป็นเรื่องขององค์การที่มีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
5. คนส่วนมากชอบให้ความใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ	5. คนสามารถสั่งการได้ด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ที่มา: เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2546

2.3.3 ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation)

ศิรวิวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความพึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจและปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย ดังนี้

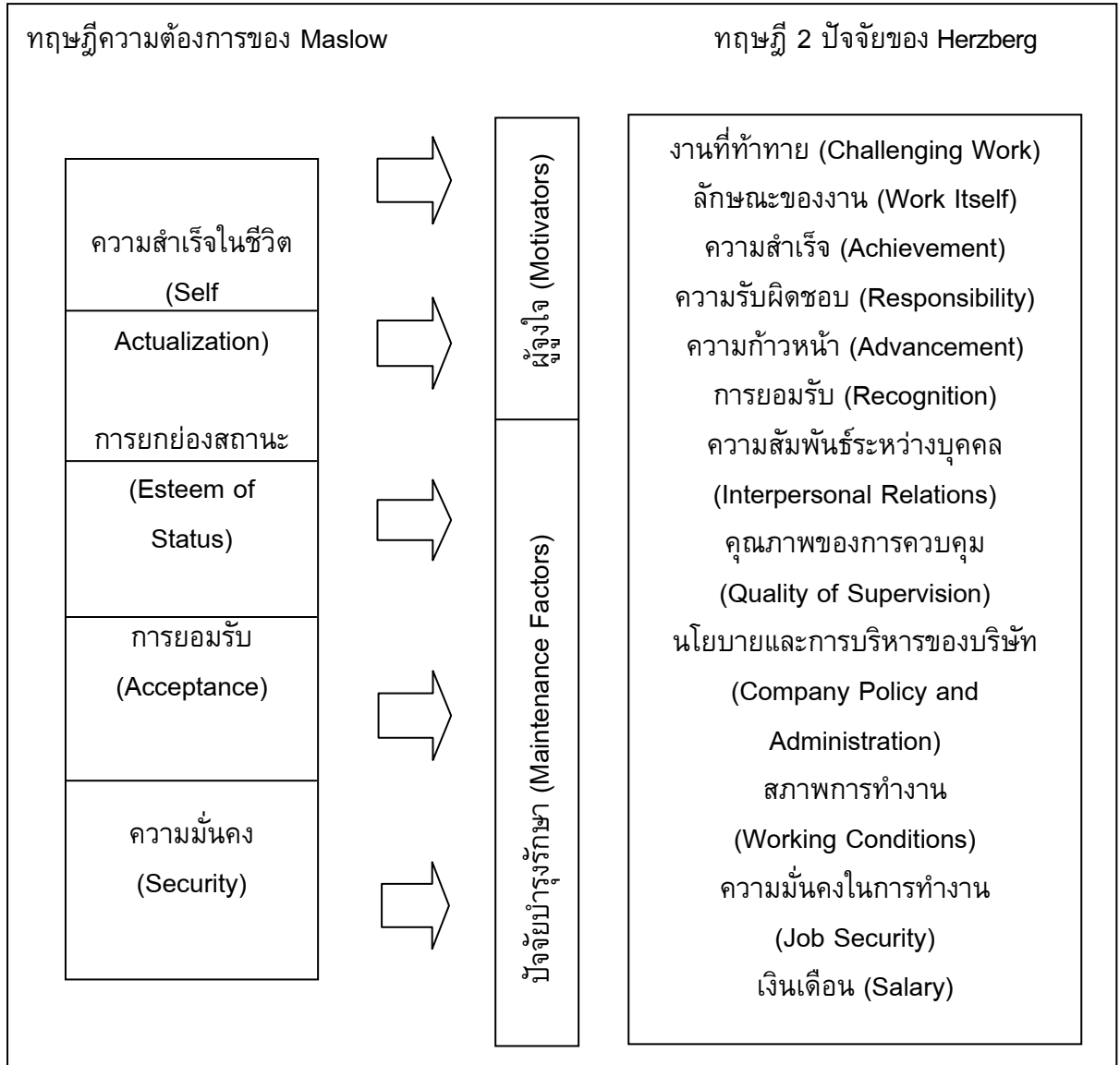
1) **ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors of Motivators)** เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน เป็นต้น

2) **ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)** เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้งานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของเฮิร์ซเบิร์ก แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายและการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น

ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ประการ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขและสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุขในการทำงาน แต่เดิมนั้น การจูงใจมักจะถือว่า สิ่งจูงใจทางการเงิน (Money Incentive) การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การขาดงานจะน้อย ซึ่งสมมติฐานที่ไม่ถูกต้องแท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้งานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ และไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยจูงใจ หรือที่เฮิร์ซเบิร์ก เรียกว่า Motivator Factors ต่างหากที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน

ภาพที่ 2.2

แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ Herzberg



ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ได้ศึกษาเกี่ยวกับเจตนาในการทำงานของคนงานโดยทำการวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจเน้นถึงตัวกระตุ้นอันเกิดจากความรับผิดชอบเป็นสำคัญ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้แสดงความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อการทำงาน ทฤษฎีนี้ทำให้ทราบว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง

เอิร์ชเบิร์ก เสนอว่าบริหารส่วนมากให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าจูน เช่น เมื่อเกิดปัญหา ผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือปรับปรุงเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขมิได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค่าจูนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

2.3.4 ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์

ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) เป็นขยายแนวคิดตามทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg ซึ่งเป็นทฤษฎีด้านเนื้อหาในด้านแรงจูงใจ Alderfer มีแนวคิดที่ว่าคนมีความต้องการจริง ความต้องการเหล่านี้จะถูกจัดเป็นลำดับขั้น นอกจากนี้ ยังมีความแตกต่างระหว่างความต้องการระดับสูงและระดับต่ำ และความต้องการจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร ซึ่งแอลเดอร์เฟอร์ได้จัดกลุ่มประเภทของความต้องการไว้ 3 กลุ่ม คือ ความต้องการดำรงอยู่ (Existence Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ความต้องการการเติบโต (Growth Needs) จึงเรียกย่อ ๆ ว่า *E.R.G Theory* อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ความต้องการเพื่อดำรงชีวิต (Existence Needs) เป็นความต้องการด้านกายภาพกับความต้องการด้านความปลอดภัยด้านวัตถุ ซึ่งได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ต้องการเงินเดือน ค่าจ้างเงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี และสัญญาการว่าจ้าง เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของ Maslow นั่นเอง

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการจะมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ครอบครัว เพื่อนฝูง ความต้องการนี้จะแสดงออกโดยการแสดงความโกรธ ความเกลียด ความเป็นมิตร รวมทั้งการพัฒนาสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดตอบอุ่นกับผู้อื่น ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ต้องการคนที่จะเป็นผู้นำหรือมีตำแหน่งเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ถ้าเทียบกับความต้องการของ Maslow เท่ากับความต้องการความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม และความต้องการได้รับยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน

3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการจากภายในตัวของบุคคลเพื่อให้มีความก้าวหน้า พัฒนา และเติมเต็มศักยภาพที่ตนมีอยู่ ทำให้บุคคลในองค์กรมีความต้องการอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างขวางออกไปเรื่อยๆ และ

การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น คือ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ๆ และถ้าเปรียบเทียบกับความต้องการของ Maslow แล้วตรงกับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิด (www.pantown.com)

ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ นี้จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญ คือ

1) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนอง ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะมีอยู่สูง

2) ขนาดของความต้องการ ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการเพื่อดำรงชีพ) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการความเจริญก้าวหน้า) มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างแรงงานและอื่นๆ (ความต้องการเพื่อดำรงชีพ) มากพอแล้ว หัวหน้ากลุ่มงานคนนั้นก็ต้องได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

3) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมากอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้นตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานไม่มีโอกาสได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายหรือรับตำแหน่งใหม่ (ความเจริญก้าวหน้า) เมื่อเป็นเช่นนั้นหัวหน้ากลุ่มงานคนนี้ก็จะมีทัศนคติและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง (ความสัมพันธ์ทางสังคม) (gotoknow.org)

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกพร ธโนภาสสกุล (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด และพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีระดับแรงจูงใจมากเป็นอันดับที่ 1 คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ รองลงมา คือ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านสภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงาน และด้านนโยบายและการบริหาร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีเพศและการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

บุญเลิศ สิริภัทรวิช (2540) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยจูงใจในการทำงานและระดับความมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบจูงใจในการทำงาน และการจัดการบริหารภายในองค์กรให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างและปรับปรุงเพื่อใช้ในการวัดปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านต่าง ๆ 10 ปัจจัย คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน โอกาสพัฒนาตนเอง โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะงาน และความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านต่าง ๆ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในหน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในด้านค่าตอบแทนสูงกว่าบุคลากรในหน่วยงานเอกชน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ไพศาล รัวรงค์ชัย (2537) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงานโรงแรมในจังหวัดพิษณุโลก รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานมีความพึงพอใจสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจต่ำสุด คือ ด้านรายได้ เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดพิษณุโลก 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายต้อนรับ ฝ่ายการบัญชี และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ผลปรากฏว่า ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และในด้านนี้ยังพบว่า ฝ่ายแม่บ้านมีความแตกต่างกับฝ่ายต้อนรับและฝ่ายต้อนรับแตกต่างกับฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม นอกจากนี้ ยังได้เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานโรงแรมที่ปฏิบัติงานมาแล้ว มากกว่า 1 ปี และน้อยกว่า 1 ปี ปรากฏว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง และด้านความพึงพอใจในรายได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05

ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปผลได้ ดังนี้ พนักงานโรงแรมระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ มีความพึงพอใจมากในปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และชีวิตส่วนตัว มีความพึงพอใจปานกลางในด้านปัจจัยความก้าวหน้าและเติบโต ผลตอบแทน และ ความมั่นคง ส่วนปัจจัยที่พนักงานระดับบริหารมีความพึงพอใจมาก แต่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจปานกลาง คือ การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงาน ดังนั้น จะเห็น

ได้ว่า พนักงานระดับบริหารมีความพึงพอใจในงานโดยภาพรวมมาก แต่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในงานโดยภาพรวมปานกลาง

ศรีรัตน์ บุญอริยะ (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อแบบผู้นำ ผลปรากฏว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมตามทัศนะของอาจารย์ข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแรงจูงใจแยกเป็นราย พบว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

สาวิตรี วรรณพิรุ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์ พบว่า (1) บุคลากรสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งองค์ประกอบปัจจัยค่าจูง และองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง (2) บุคลากรที่มี เพศ ระดับการศึกษา รายได้ ประเภทของบุคลากรประเภทการทำงาน แตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05, .01 และ .001 ตามลำดับ แต่ไม่พบว่า ปัจจัยทางด้านอายุ สถานภาพการสมรส จำนวนผู้ที่ต้องอุปการะ อายุงานในนิดา อายุงานทั้งหมด มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แสงอรุณ วสวนนท์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมรัตนโกสินทร์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับที่ 1 แรงจูงใจภายในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และแรงจูงใจภายนอกมากเป็นอันดับที่ 2 แรงจูงใจภายนอกระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงานเพราะมีเครื่องมืออุปกรณ์สำนักงาน/เครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ เพียงพอใช้งานได้ดี ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนุวัฒน์ วิรัตน์จินดา (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจภายในมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดย 3 อันดับแรกของแรงจูงใจภายใน คือ มีความตั้งใจทำงาน เพราะมีความรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำอยู่ มีความตั้งใจทำงาน เพราะเห็นว่างานมีค่า ตั้งใจทำงาน เพราะมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ของท่านได้ดี รองลงมา มีแรงจูงใจภายนอก เป็นอันดับสอง โดย 3 อันดับแรกของแรงจูงใจภายนอก คือ เลือกทำงานในธนาคารนี้ เพราะธนาคารจัดสวัสดิการให้พนักงานในเรื่องการลาภิจ ลาป่วย ลาพักผ่อนประจำปีตามกฎหมายด้านแรงงาน อยากทำงานเพราะธนาคารมีสวัสดิการ

ต่างๆ ให้ เช่น โบนัส เงินช่วยเหลือบุตร ค่าครองชีพ เงินช่วยเหลือบุตรอื่นๆ มีความตั้งใจทำงาน เพราะมองเห็นโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น สรุปว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นทัศนคติและความต้องการของแต่ละบุคคล แรงจูงใจอาจจะก่อให้เกิดคุณและโทษต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลดังกล่าว หรือต่อองค์กรได้ทุกโอกาส เนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่ อาจจะมีลักษณะเป็นครั้งคราวไม่คงทนถาวร อาจจะมีสภาพอยู่ในระดับสูงในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จากนั้นอาจจะลดลงมาอยู่ในระดับต่ำได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแรงจูงใจนี้จะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าที่จะต้องคอยสังเกตและแก้ไขเมื่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของแรงจูงใจของพนักงานในหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology)

การศึกษาในเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว: กรณีศึกษา โรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบวัดครั้งเดียว (One Shot Descriptive Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวนี้ได้แก่ พนักงานแผนกครัว (Casual Staff) ของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จำนวนทั้งสิ้น 260 คน ซึ่งปฏิบัติงานใน Main Kitchens ทั้ง 3 แห่งของโรงแรม อันได้แก่ Royal Cliff Beach Hotel, Royal Wing & Spa และ Royal Grand & Spa

3.1.2 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นของประชากร โดยเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) จากพนักงานที่ปฏิบัติงานแผนกครัวของโรงแรม รอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 157 คน จาก 260 คน ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างนี้ได้จากการคำนวณโดยใช้สูตรของ Yamane โดยการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างถูกกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% สูตรการคำนวณของ Yamane มีดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (หรือ กำหนดความเชื่อมั่น)

เมื่อแทนค่าจากสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ n &= \frac{260}{1 + 260(.05)^2} \\ &= \frac{260}{1.65} \\ &= 157.57 \text{ คน} \end{aligned}$$

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา ที่จะมาเป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 157 คน

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยได้นำแบบสอบถามไปให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่ศึกษาเพื่อทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานแผนกครัว เมื่อพนักงานแต่ละคนเข้าปฏิบัติงานก็จะได้รับแบบสอบถามเพื่อทำการกรอกข้อมูล โดยมีได้แบ่งตามประเภทครัวของโรงแรม

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

แหล่งข้อมูล (Source of Data) ที่รวบรวมเพื่อการศึกษามีดังต่อไปนี้

3.2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีการเก็บรวบรวมไว้แล้วโดยบุคคลอื่น ทั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลโดยพิจารณาถึงผู้ที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น วิธีการในการรวบรวมและความถูกต้อง ตลอดจนข้อดี-ข้อเสียของข้อมูลที่รวบรวมมาได้ เพื่อการอ้างอิงถึงที่มาของข้อมูลได้อย่างมั่นใจ รวมทั้งแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา และหนังสือต่างๆ โดยมุ่งเน้นศึกษาข้อมูลที่มา หลักวิชาการ บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิจัยครั้งนี้ ผลการศึกษาดokument (Document Research) ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2

3.2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

คณะผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จำนวน 157 คน ในการให้ข้อมูล เพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิสำหรับการวิจัยครั้งนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสำรวจครั้งนี้ คณะผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยโครงสร้างของแบบสอบถาม มีคำถามที่เน้นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งจะมีลักษณะและรายละเอียดของแบบสอบถามและการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.3.1 การสร้างแบบสอบถาม

คณะผู้วิจัยได้ยึดวัตถุประสงค์ในการวิจัยเป็นหลักในการตั้งคำถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่สามารถบรรลุเป้าหมายของการวิจัย เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงวิเคราะห์ แบบสอบถามจึงต้องสามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับระดับการจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา โดยคำถามแต่ละคำถามมีการจัดลำดับคำถามก่อนหลังอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อความสะดวกในการตอบและป้องกันการสับสน เนื่องจากเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมา เพื่อให้ผู้ตอบอ่านและตอบคำถามเอง จึงมีคำอธิบายถึงวิธีการตอบโดยละเอียด อีกทั้งข้อคำถามที่ถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงานที่ทำ และระยะเวลาในการทำงาน เป็นคำถามที่อ่อนไหวและอาจมีผลกระทบต่อคำตอบคำถามเป็นอย่างมาก คณะผู้วิจัยจึงสร้างชุดคำถามเหล่านี้เป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-Ended Questions)

3.3.2 รูปแบบของแบบสอบถาม

คณะผู้วิจัย ได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาในการทำงาน ณ โรงแรมแห่งนี้

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา ซึ่งจะเป็นการวัดในมิติต่างๆ ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตราวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งแต่ละคำถาม มีคำตอบให้เลือกตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ และกำหนดค่าน้ำหนักองการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

แสดงระดับการประเมินและการให้คะแนน

ระดับการประเมิน	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เกณฑ์เฉลี่ยระดับความสำคัญ ใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของชั้น ดังนี้ (มัลลิกา บุณนาท, 2537: 29)

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น (Interval)} &= \text{พิสัย (Range)} \\
 &= \text{จำนวนชั้น (Class)} \\
 \text{เมื่อค่าพิสัย} &= \text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ผลการคำนวณดังกล่าว ได้นำมาพัฒนาเป็นตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นระดับการจูงใจ

ช่วงของค่าคะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมายเป็นระดับการจูงใจ
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	สูง
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ก่อนที่การเก็บข้อมูลจริงจะเริ่มขึ้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อนใช้จริงที่โรงแรมสวิสโซเทล นายเลิศ ปาร์ค จำนวน 25 ชุด ซึ่งทางหัวหน้าพนักงานแผนกครัวเป็นผู้รับผิดชอบในการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานแผนกครัวในช่วงเวลาพัก เมื่อได้ข้อมูลแบบสอบถามครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ จึงมีการนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ที่ระดับ 0.80 หลังจากการทดสอบแบบสอบถาม จนมั่นใจถึงความน่าเชื่อถือได้แล้ว ผู้วิจัยได้ติดต่อขออนุญาตการเข้าเก็บข้อมูลและนำแบบสอบถามส่งถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Manager) ของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อแจกจ่ายสู่พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกครัว และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามให้ทั้งหมด จากนั้นกลุ่มผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามกลับคืนจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อที่ 1-7 มาหาค่าความถี่ และร้อยละ เพื่อแสดงข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

3.5.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อที่ 1-38 มาหาค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงระดับการสนใจทั้งที่เป็นรายข้อทุกข้อและรายด้านทุกด้านของพนักงานโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา

3.5.3 การทดสอบสมมติฐานและสถิติที่นำมาใช้

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างกันของปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี จะใช้สถิติทดสอบที (Independent t-Test) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance-ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว: กรณีศึกษาโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี” ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน ของพนักงานแผนกครัว โรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน หาค่าความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว ที่เป็นกรณีศึกษาครั้งนี้ โดยใช้สถิติทดสอบที (Independent t-Test) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=157)	ร้อยละ (100)
1. เพศ		
- ชาย	91	58.0
- หญิง	66	42.0
2. อายุ		
- น้อยกว่า 30 ปี	58	36.9
- 31-40 ปี	59	37.6
- 41 ปีขึ้นไป	40	25.5
3. สถานภาพสมรส		
- โสด	52	31.1
- สมรส	92	58.6
- หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	13	8.3
4. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่ามัธยมต้น	103	65.6
- มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	44	28.0
- อนุปริญญา ปริญญาตรี	10	6.4

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=157)	ร้อยละ (100)
5. รายได้ต่อเดือน		
- ต่ำกว่า 10,000 บาท	102	65.0
- 10,000-15,000 บาท	44	28.0
- 15,001 บาทขึ้นไป	11	7.0
6. ตำแหน่งงาน		
- ฝ่ายจัดเตรียมอาหารและอุปกรณ์	100	63.7
- ฝ่ายปรุงอาหาร	43	27.4
- หัวหน้า	14	8.9
7. ระยะเวลาในการทำงาน		
- ต่ำกว่า 5 ปี	49	31.2
- 5-10 ปี	60	38.2
- 11 ปีขึ้นไป	48	30.6

ตารางที่ 4.1 ได้แสดงถึงข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานแผนกครัว โรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จำนวน ทั้ง 157 คน ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้พบว่า พนักงานแผนกครัวนั้นมากกว่าครึ่ง (หรือร้อยละ 58) เป็นเพศชาย ประมาณ 3 ใน 4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีอายุน้อยกว่า 40 ปี โดยแบ่งได้เป็นกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกันคือ ร้อยละ 36.9 และ 37.6 ตามลำดับ และพนักงานส่วนใหญ่ (จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6) จะมีครอบครัวแล้ว ส่วนพนักงานที่ยังโสดมีอยู่ร้อยละ 31.1 ขณะที่อีกร้อยละ 8.3 จะเป็นหม้าย หรือหย่าร้าง นอกจากนี้กว่าร้อยละ 90 ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากหน้าที่หลักของงานครัว คือการเตรียมอาหาร เตรียมอุปกรณ์ และการปรุงอาหาร (ดูได้จากข้อมูลเรื่องตำแหน่งงาน ในตารางเดียวกันนี้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า พนักงานในแผนกครัวจะแบ่งเป็นฝ่ายจัดเตรียมอาหารและอุปกรณ์ถึงร้อยละ 63.7 และมีฝ่ายปรุงอาหารอีกร้อยละ 27.4 ซึ่งยังไม่ถึงครึ่งหนึ่งของฝ่ายจัดเตรียมฯ) ลักษณะงานของงานที่กล่าวมานั้นเป็นงานที่เน้นทักษะ ความชำนาญจากการปฏิบัติมากกว่าทางโรงแรมจึงอาจไม่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาในระดับที่สูงมากนัก และ

ข้อมูลดังกล่าวยังมีส่วนสอดคล้องกับระดับรายได้ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาอีกด้วย กล่าวคือ ร้อยละ 65 ของพนักงานครัวกลุ่มตัวอย่างมีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และทั้งหมดล้วนอยู่ในฝ่ายจัดเตรียมอาหารและอุปกรณ์ ขณะที่พนักงานในฝ่ายปรุงอาหารจะมีเงินเดือนระหว่าง 10,000 - 15,000 บาท ส่วนผู้ที่มีเงินเดือนมากกว่า 15,000 บาท มีอยู่ไม่ถึงร้อยละ 10 และส่วนใหญ่ได้แก่หัวหน้าหรือพนักงานฝ่ายปรุงอาหารที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี นอกจากนี้ข้อมูลยังได้แสดงให้เห็นว่า เกือบร้อยละ 70 ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างทำงานในโรงแรมมานานกว่า 5 ปี โดยร้อยละ 38.2 มีอายุงานระหว่าง 5-10 ปี และอีกร้อยละ 30.6 ได้ทำงานอยู่ที่นี้กว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว โรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี ทั้ง 9 ด้าน โดยนำเสนอในรูปแบบของค่าเฉลี่ยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านนโยบายการบริหารในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจูงใจ
ด้านนโยบายการบริหาร		
1. ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ให้ความสนใจต่อการพัฒนาบุคลากร ในหน่วยงาน	3.52	มาก
2. นโยบายของผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อประโยชน์ของพนักงาน	3.47	มาก
3. การบริหารงานมีความเป็นระบบมีประสิทธิภาพ	3.49	มาก
4. การปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารทำได้สะดวก ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน	3.40	ปานกลาง
รวม	3.47	มาก

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่านโยบายการบริหารเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยการจูงใจดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความสนใจในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในแผนกครัว มีการกำหนดนโยบายที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานและได้พยายามบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม นโยบายที่กำหนดออกมาจากผู้บริหารนั้น พนักงานในฐานะผู้ปฏิบัติกลับยังรู้สึกว่างนโยบายมีความซับซ้อนและไม่อาจปฏิบัติตามได้สะดวกมากนัก

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจูงใจ
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		
5. เพื่อนร่วมงานในแผนกมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี	3.54	มาก
6. ในแผนกครัวไม่มีปัญหาการแข่งขัน อิจฉา ระหว่างพนักงานด้วยกัน	2.79	ปานกลาง
7. ผู้บังคับบัญชามักให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของลูกน้อง	3.30	ปานกลาง
8. ผู้บังคับบัญชาให้การส่งเสริมและสนับสนุนลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.18	ปานกลาง
9. การประสานงานในแผนกได้รับความร่วมมืออย่างดี	3.52	มาก
รวม	3.27	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 ได้แสดงภาพรวมของความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลภายในแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรีซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อกันไม่ค่อนัก คือ อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.27 เนื่องจากภายในแผนกมีการแข่งขัน หรืออิจฉาริษยากันบ้างระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้การช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา หรือให้คำปรึกษาแก่พนักงานส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและฝ่ายปฏิบัติการไม่ค่อยผูกพันต่อกันมากนัก และในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็มิได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนลูกน้องอย่างเท่าเทียมกันทุกคน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หรือระหว่างพนักงานกันเองภายในแผนกจะไม่ดีเท่าที่ควร แต่เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริงก็จะมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและประสานงานกันด้วยดี ทำให้แผนกครัวสามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้ในที่สุด

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจูงใจ
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ		
10. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจากโรงแรมมีความเหมาะสม	3.78	มาก
11. ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรม	3.61	มาก
12. การกำหนดวันหยุด วันลา มีความเหมาะสม	3.57	มาก
13. การพิจารณาการปรับเงินเดือนมีความเหมาะสม	3.36	ปานกลาง
14. การให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานกับโรงแรมเป็นเวลานาน	3.43	มาก
15. การจัดกิจกรรม สันทนาการ ต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เช่น กีฬาสี การจัดงานปีใหม่	2.82	ปานกลาง
รวม	3.43	มาก

จากข้อมูลในตารางที่ 4.4 ปัจจัยจูงใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีระดับการจูงใจต่อพนักงานกลุ่มตัวอย่างได้ในระดับมาก เนื่องจากทางโรงแรมได้จัดสวัสดิการต่างๆ มีการกำหนดวันหยุด วันลาไว้ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งจัดค่าตอบแทนได้อย่างยุติธรรม รวมไปถึงการให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน ทำให้ตัวพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมาก แต่เมื่อพิจารณาเรื่องการปรับเงินเดือนแล้ว พนักงานกลับมีความเห็นว่าทางผู้บริหารของโรงแรมยังทำได้ไม่ดีมากนัก ตลอดจนจนถึงเรื่องการจัดกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานซึ่งทางโรงแรมยังขาดส่วนนี้อยู่เห็นได้ชัด

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจุดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจุด
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน		
16. ความพร้อมของอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	3.75	มาก
17. ความเพียงพอของอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	3.78	มาก
18. ในห้องครัวมีอากาศถ่ายเทสะดวกและมีแสงสว่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	3.72	มาก
19. มีการรักษาความสะอาด เป็นระเบียบและปลอดภัย	3.72	มาก
รวม	3.74	มาก

ในบรรดาปัจจัยจุดที่มีการศึกษาทั้งหมดนี้ กล่าวได้ว่า ปัจจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยจุดที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา โดยได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่นี่ ได้แก่ ความเพียงพอและความพร้อมของอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ง่ายและสะดวก นอกจากนี้ ลักษณะทางกายภาพของห้องครัวก็มีความเหมาะสมมาก เนื่องจากอากาศภายในห้องครัวมีการถ่ายเทได้ดี มีแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และภายในแผนกครัวยังมีการรักษาความสะอาดเป็นอย่างดี มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความปลอดภัยในการทำงาน

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจุดใจด้านการยอมรับนับถือต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจุดใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจุดใจ
ด้านการยอมรับนับถือ		
20. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	3.25	ปานกลาง
21. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.31	ปานกลาง
22. เพื่อนร่วมงานมักทำตามคำแนะนำ /ความคิดเห็นของท่านเสมอ	3.16	ปานกลาง
23. เมื่อเกิดเหตุคับขันหรือเหตุสุดวิสัยเพื่อนร่วมงานมักให้ท่านเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหา	3.10	ปานกลาง
รวม	3.20	ปานกลาง

ข้อมูลในตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยการจุดใจได้ต่ำสุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ คือปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.20 เมื่อพิจารณาจากรายละเอียดจะเข้าใจได้ว่าเหตุที่ปัจจัยการยอมรับนับถือ มีอาจเป็นปัจจัยจุดใจที่ตื้นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างนั้นเพราะพนักงานรู้สึกอยู่ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้วางใจหรือยอมรับในผลงานของตนมากนัก อีกทั้งกับเพื่อนร่วมงานเองก็ไม่ได้ยอมรับหรือยกย่องในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของตนสูงนักเช่นกัน

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจุดใจด้านลักษณะของงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจุดใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจุดใจ
ด้านลักษณะของงาน		
24. ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงตามความถนัด	3.77	มาก
25. การเปลี่ยนแปลงการทำงานไม่เป็นปัญหาสำหรับท่าน	3.43	มาก
26. การปฏิบัติงานของท่านมีส่วนทำให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.59	มาก
27. ท่านเข้าใจหน้าที่ของท่านอย่างชัดเจนในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	3.86	มาก
รวม	3.66	มาก

เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยจุดใจด้วยกันทั้ง 9 ปัจจัย จะเห็นได้ว่าปัจจัยจุดใจที่มีความหมายต่อพนักงานแผนกครัวเป็นลำดับสองรองจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานได้แก่ ปัจจัยลักษณะของงาน โดยจากตารางที่ 4.7 ได้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี และมีความถนัดในการทำงานในแผนกนี้ ทำให้ตนมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายอยู่เสมอ ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานกลุ่มตัวอย่างยังไม่รู้สึกกลัวหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการทำงานแต่อย่างใด โดยไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นปัญหาต่อการทำงานของตน

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน
ของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจูงใจ
ด้านความรับผิดชอบ		
28. ท่านมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนงาน อย่างเต็มที่	3.59	มาก
29. ขอบเขตความรับผิดชอบที่ท่านได้รับมอบหมายมี ความเหมาะสม	3.57	มาก
30. มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละ บุคคลอย่างชัดเจน	3.50	มาก
รวม	3.55	มาก

จากข้อมูลในตารางที่ 4.8 เราจะทราบได้ว่าการปฏิบัติงานภายในแผนกครัวของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ได้มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานไว้อย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป ทำให้พนักงานแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่ในงานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นเหตุให้ปัจจัยเรื่องความรับผิดชอบนี้เป็นอีกปัจจัยจูงใจหนึ่งที่มีความหมายต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 4.9

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจูงใจ
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน		
31. พนักงานได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีหากต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	3.38	ปานกลาง
32. ทางโรงแรมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.41	มาก
33. ท่านเห็นโอกาสก้าวหน้า/เติบโตในหน้าที่การงานของท่านได้อย่างชัดเจน	3.41	มาก
34. การพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือนมีความชัดเจนและยุติธรรม	3.31	ปานกลาง
รวม	3.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 เราจะเห็นได้ว่าปัจจัยเรื่อง ความก้าวหน้าในการทำงานนี้ เป็นปัจจัยที่จูงใจสำหรับพนักงานกลุ่มตัวอย่างในระดับปานกลางเท่านั้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ทั้งนี้ข้อมูลในตารางข้างต้นได้อธิบายให้เห็นว่า แม้ผู้ตอบเองอาจจะเห็นโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน เพราะทางโรงแรมก็ได้พยายามสนับสนุนให้ตนได้เพิ่มพูนทักษะเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่การสนับสนุนดังกล่าวกลับไม่ได้เป็นไปอย่างจริงจังนัก (ค่าเฉลี่ย = 3.38) นอกจากนี้ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็ไม่ได้เป็นความหวังที่ชัดเจนอีกด้วย (ค่าเฉลี่ย = 3.31)

ตารางที่ 4.10

แสดงค่าเฉลี่ยและระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับการจูงใจ
ด้านความสำเร็จในการทำงาน		
35. ผลงานที่ท่านปฏิบัติและรับผิดชอบประสบ ความสำเร็จตามที่ท่านคาดหวัง	3.48	มาก
36. ความสำเร็จของท่านเกิดจากความถนัดในการ ทำงานของท่านเอง	3.75	มาก
37. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและชมเชยต่อผลงาน ของท่าน	3.05	ปานกลาง
38. ท่านภูมิใจกับผลงานของตนเองเสมอ	3.91	มาก
รวม	3.55	มาก

ตารางที่ 4.10 สรุปได้ว่า ปัจจัยเรื่องความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ดีปัจจัยหนึ่งสำหรับพนักงานแผนกครัวกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ซึ่งทราบได้จากการที่พนักงานมีความภูมิใจมากกับผลงานของตนเอง เนื่องจากงานที่ปฏิบัตินั้นพนักงานมีความถนัดมากจึงทำให้งานสำเร็จและตรงตามความคาดหวังอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าพนักงานจะภาคภูมิใจในงานของตนมากเพียงใด (ค่าเฉลี่ย = 3.91) แต่ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ได้ให้ความสนใจมากเท่าที่ควรและอาจจะไม่ได้ชมเชยผลงานของพนักงานมากนัก (ค่าเฉลี่ย = 3.05) ทำให้ปัจจัยด้านนี้ไม่อาจเป็นปัจจัยที่จูงใจพนักงานได้มากกว่านี้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (Independent t-test) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ในการหาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่ต่างเพศกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.11

การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา ที่มีเพศต่างกัน

ปัจจัยจูงใจ	t-test for Equality of Means				
	เพศ	\bar{X}	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
นโยบายการบริหาร	ชาย	3.582	.727	2.450	.015*
	หญิง	3.318	.574		
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ชาย	3.347	.714	1.801	.074
	หญิง	3.155	.583		
ผลตอบแทนและสวัสดิการ	ชาย	3.555	.669	2.574	.011*
	หญิง	3.253	.766		
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ชาย	3.821	.622	1.913	.058
	หญิง	3.633	.595		
การยอมรับนับถือ	ชาย	3.297	.490	2.743	.007*
	หญิง	3.076	.510		
ลักษณะของงาน	ชาย	3.714	.589	1.324	.188
	หญิง	3.591	.559		
ความรับผิดชอบ	ชาย	3.582	.593	.818	.415
	หญิง	3.505	.574		

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	t-test for Equality of Means				
	เพศ	\bar{X}	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ความก้าวหน้าในการทำงาน	ชาย	3.475	.798	2.118	.036*
	หญิง	3.246	.557		
ความสำเร็จในการทำงาน	ชาย	3.580	.603	.831	.407
	หญิง	3.504	.507		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อมูลจากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นจากค่า \bar{X} ว่าปัจจัยจูงใจทั้ง 9 ปัจจัยจะมีระดับการจูงใจต่อพนักงานที่เป็นเพศชายได้มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานจะเป็นปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งชายและหญิงมากที่สุด (พนักงานชาย $\bar{X} = 3.82$ และพนักงานหญิง $\bar{X} = 3.63$) ขณะที่ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่จูงใจพนักงานได้น้อยที่สุด (พนักงานชาย $\bar{X} = 3.29$ และพนักงานหญิง $\bar{X} = 3.07$) และเมื่อนำผลต่างของค่าเฉลี่ยของระดับการจูงใจจำแนกตามเพศของพนักงานมาทดสอบด้วยค่าสถิติพบว่า ปัจจัยจูงใจที่จะมีผลต่อการจูงใจของพนักงานที่มีเพศต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยนโยบายการบริหาร (Sig = .015) ผลตอบแทนและสวัสดิการ (Sig = .011) การยอมรับนับถือ (Sig = .007) และความก้าวหน้าในการทำงาน (Sig = .036)

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.12

การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน
จำแนกตามอายุ

ปัจจัยจูงใจ	ช่วงอายุ	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านนโยบายการ บริหาร	น้อยกว่า 30 ปี	3.3534	.66232	2.522	.084
	31-40 ปี	3.6229	.72720		
	41 ปี ขึ้นไป	3.4188	.59212		
	Total	3.4713	.67758		
ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	น้อยกว่า 30 ปี	3.2586	.72355	.034	.967
	31-40 ปี	3.2576	.63142		
	41 ปี ขึ้นไป	3.2900	.64681		
	Total	3.2662	.66656		
ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ	น้อยกว่า 30 ปี	3.2155	.72212	8.653	.000*
	31-40 ปี	3.7203	.68819		
	41 ปี ขึ้นไป	3.3042	.64922		
	Total	3.4278	.72459		
ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	น้อยกว่า 30 ปี	3.6552	.60122	1.409	.248
	31-40 ปี	3.8432	.64310		
	41 ปี ขึ้นไป	3.7188	.58886		
	Total	3.7420	.61591		
ด้านการยอมรับนับถือ	น้อยกว่า 30 ปี	3.0991	.46344	3.107	.048*
	31-40 ปี	3.2034	.49453		
	41 ปี ขึ้นไป	3.3562	.56298		
	Total	3.2038	.50860		

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	ช่วงอายุ	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านลักษณะของงาน	น้อยกว่า 30 ปี	3.5474	.60418	2.027	.135
	31-40 ปี	3.7585	.54923		
	41 ปี ขึ้นไป	3.6875	.56543		
	Total	3.6624	.57795		
ด้านความรับผิดชอบ	น้อยกว่า 30 ปี	3.4713	.61822	.832	.437
	31-40 ปี	3.5932	.60034		
	41 ปี ขึ้นไป	3.6000	.50749		
	Total	3.5499	.58454		
ด้านความก้าวหน้าใน การทำงาน	น้อยกว่า 30 ปี	3.2629	.76149	1.701	.186
	31-40 ปี	3.5042	.71843		
	41 ปี ขึ้นไป	3.3625	.61485		
	Total	3.3790	.71365		
ด้านความสำเร็จใน การทำงาน	น้อยกว่า 30 ปี	3.5431	.67723	.003	.997
	31-40 ปี	3.5508	.54095		
	41 ปี ขึ้นไป	3.5500	.40903		
	Total	3.5478	.56411		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.12 แสดงค่าค่าเฉลี่ยที่ต่างกันของระดับจูงใจระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า พนักงานแผนกครัวกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการ (Sig = .000) และปัจจัยการยอมรับนับถือ (Sig = .048) ดังนั้น จึงจะนำผลการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least-Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13

การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการ และการยอมรับนับถือ กับช่วงอายุของพนักงาน

ด้านผลตอบแทนและ สวัสดิการ	\bar{X}	น้อยกว่า 30 ปี	31-40 ปี	41 ปี ขึ้นไป
น้อยกว่า 30 ปี	3.216		-.505*	-.089
31 - 40 ปี	3.720			.416*
41 ปี ขึ้นไป	3.304			
ด้านการยอมรับนับถือ				
น้อยกว่า 30 ปี	3.099		-.104	-.257*
31 - 40 ปี	3.203			-.153
41 ปี ขึ้นไป	3.356			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อมูลตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันรายคู่ พบว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ จะเป็นปัจจัยที่มีผลสูงสุด ต่อพนักงานกลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปี (กลุ่ม $\bar{X} = 3.72$) และก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปีนี้กับกลุ่มอื่นๆ ส่วนปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีมีความแตกต่างกับผู้ที่อายุ 41 ปีขึ้นไป

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.14

การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน
จำแนกตามสถานภาพสมรส

ปัจจัยจูงใจ	สถานภาพ สมรส	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านนโยบายการบริหาร	โสด	3.3702	.68865	2.085	.128
	สมรส	3.5598	.66544		
	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	3.2500	.66144		
	Total	3.4713	.67758		
ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	โสด	3.2154	.75026	1.658	.194
	สมรส	3.3326	.63887		
	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	3.0000	.40825		
	Total	3.2662	.66656		
ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ	โสด	3.2788	.70920	1.954	.145
	สมรส	3.5217	.74912		
	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	3.3590	.51301		
	Total	3.4278	.72459		
ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	โสด	3.6923	.62351	1.276	.282
	สมรส	3.7989	.62923		
	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	3.5385	.44307		
	Total	3.7420	.61591		

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	สถานภาพ สมรส	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านการยอมรับนับถือ	โสด	3.1058	.50814	7.730	.001*
	สมรส	3.3152	.48020		
	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	2.8077	.45819		
	Total	3.2038	.50860		
	โสด	3.6394	.66497		
ด้านลักษณะของงาน	สมรส	3.7255	.52028	3.121	.027*
	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	3.3077	.49111		
	Total	3.6624	.57795		
	โสด	3.5192	.67127		
	สมรส	3.5870	.54216		
ด้านความรับผิดชอบ	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	3.4103	.51197	.624	.537
	Total	3.5499	.58454		
	โสด	3.2596	.81494		
	สมรส	3.4592	.66017		
	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	3.2885	.61106		
ด้านความก้าวหน้า ในการทำงาน	Total	3.3790	.71365	1.421	.245

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	สถานภาพ สมรส	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน	โสด	3.4519	.73604	2.396	.067
	สมรส	3.6277	.45011		
	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่	3.3654	.41603		
	Total	3.5478	.56411		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยที่ต่างกันของระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจทั้ง 9 ปัจจัย ในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว พบว่า ปัจจัยการยอมรับนับถือและปัจจัยลักษณะงานจะเป็นปัจจัยจูงใจที่มีนัยสำคัญต่อพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ดังนั้น จึงจะนำผลการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least-Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15

การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยการยอมรับและลักษณะงาน
กับสถานภาพสมรสของพนักงาน

ด้านการยอมรับนับถือ	\bar{X}	โสด	สมรส	หย่า/หม้าย/ แยกกันอยู่
โสด	3.106		-0.210*	.298
สมรส	3.315			.508*
หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	2.808			
ด้านลักษณะของงาน				
โสด	3.639		-0.086	.332
สมรส	3.726			.418*
หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3.308			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ในตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่สมรสแล้วจะให้ความสำคัญต่อปัจจัยการยอมรับนับถือมากกว่ากลุ่มที่เป็นโสด หรือหย่าร้าง และปัจจัยด้านลักษณะงานก็เป็นปัจจัยจูงใจที่มีความหมายต่อกลุ่มตัวอย่างที่สมรสแล้วเช่นกันและต่างไปจากกลุ่มหย่าร้างอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย

สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.16

การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน
จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยจูงใจ	ระดับการศึกษา	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านนโยบายการบริหาร	ต่ำกว่า มัธยมต้น	3.5971	.62938	7.714	.001*
	มัธยมต้น	3.3182	.73801		
	มัธยมปลาย/ปวช.				
	อนุปริญญา ปริญญาตรี	2.8500	.37639		
	Total	3.4713	.67758		
ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ต่ำกว่า มัธยมต้น	3.3631	.66495	3.987	.021*
	มัธยมต้น	3.1318	.67506		
	มัธยมปลาย/ปวช.				
	อนุปริญญา ปริญญาตรี	2.8600	.36576		
	Total	3.2662	.66656		
ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ	ต่ำกว่า มัธยมต้น	3.5421	.68984	6.055	.003*
	มัธยมต้น	3.3030	.74386		
	มัธยมปลาย/ปวช.				
	อนุปริญญา ปริญญาตรี	2.8000	.63246		
	Total	3.4278	.72459		

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	ระดับการศึกษา	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	ต่ำกว่า มัธยมต้น	3.7791	.59543	1.018	.364
	มัธยมต้น	3.7102	.69035		
	มัธยมปลาย/ปวช.				
	อนุปริญญา ปริญญาตรี	3.5000	.44096		
	Total	3.7420	.61591		
ด้านการยอมรับนับถือ	ต่ำกว่า มัธยมต้น	3.2330	.48160	.851	.429
	มัธยมต้น	3.1761	.58712		
	มัธยมปลาย/ปวช.				
	อนุปริญญา ปริญญาตรี	3.0250	.39878		
	Total	3.2038	.50860		
ด้านลักษณะของงาน	ต่ำกว่า มัธยมต้น	3.6966	.53625	.521	.595
	มัธยมต้น	3.5966	.67172		
	มัธยมปลาย/ปวช.				
	อนุปริญญา ปริญญาตรี	3.6000	.57975		
	Total	3.6624	.57795		

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	ระดับการศึกษา	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านความรับผิดชอบ	ต่ำกว่ามัธยมต้น	3.5922	.52587	.801	.532
	มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	3.4621	.70148		
	อนุปริญญาปริญญาตรี	3.5000	.61363		
	Total	3.5499	.58454		
	ต่ำกว่ามัธยมต้น	3.4854	.67956		
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	3.2443	.79330	4.629	.000*
	อนุปริญญาปริญญาตรี	2.8750	.29463		
	Total	3.3790	.71365		
	ต่ำกว่ามัธยมต้น	3.5995	.52082		
	มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	3.5057	.67877		
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	อนุปริญญาปริญญาตรี	3.2000	.25820	2.503	.001*
	Total	3.5478	.56411		
	ต่ำกว่ามัธยมต้น	3.5995	.52082		
	มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	3.5057	.67877		
	อนุปริญญาปริญญาตรี	3.2000	.25820		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อมูลในตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยที่ต่างกันของระดับการจูงใจของปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัยต่อพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ใน 5 ด้าน ได้แก่ นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น จึงจะนำผลการวิเคราะห์ไป

ทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least-Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17

การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยนโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน กับระดับการศึกษา

ด้านนโยบายการบริหาร	\bar{X}	ต่ำกว่า มัธยมต้น	มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	อนุปริญญา ปริญญาตรี
ต่ำกว่ามัธยมต้น	3.597		.279*	.747*
มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	3.318			.468*
อนุปริญญา ปริญญาตรี	2.850			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
ต่ำกว่ามัธยมต้น	3.363		.231	.503*
มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	3.132			.272
อนุปริญญา ปริญญาตรี	2.860			
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ				
ต่ำกว่ามัธยมต้น	3.542		.239	.742*
มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	3.303			.503*
อนุปริญญา ปริญญาตรี	2.800			
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน				
ต่ำกว่ามัธยมต้น	3.485		.241	.610*
มัธยมต้น มัธยมปลาย/ปวช.	3.244			.369
อนุปริญญา ปริญญาตรี	2.875			

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ด้านความสำเร็จในการ ทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า มัธยมตัน	มัธยมตัน มัธยมปลาย/ปวช.	อนุปริญญา ปริญญาตรี
ต่ำกว่ามัธยมตัน	3.5995		.09383	.39951*
มัธยมตัน มัธยมปลาย/ปวช.	3.5057			.30568
อนุปริญญา ปริญญาตรี	3.2000			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยจูงใจทั้ง 5 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่จูงใจสำหรับพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษิต่ำกว่ามัธยมตันได้ดีกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาขึ้นไป นอกจากนี้ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร และผลตอบแทนและสวัสดิการ จะเป็นปัจจัยจูงใจสำหรับกลุ่มพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมได้ดีกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไปอีกด้วย

สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.18

การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ปัจจัยจูงใจ	รายได้ต่อเดือน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านนโยบายการบริหาร	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.4360	.72394	.540	.584
	10,000-15,000 บาท	3.5075	.65660		
	15,001 บาทขึ้นไป	3.3214	.70321		
	Total	3.4713	.67758		
ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.2000	.74960	.297	.744
	10,000-15,000 บาท	3.2940	.64351		
	15,001 บาทขึ้นไป	3.2714	.58498		
	Total	3.2662	.66656		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	รายได้ต่อเดือน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.3140	.69694	.887	.414
	10,000-15,000 บาท	3.4850	.71895		
	15,001 บาทขึ้นไป	3.3690	.85029		
	Total	3.4278	.72459		
ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.6395	.71402	2.653	.074
	10,000-15,000 บาท	3.7400	.56956		
	15,001 บาทขึ้นไป	4.0714	.53195		
	Total	3.7420	.61591		
ด้านการยอมรับนับถือ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.0291	.42681	12.843	.000*
	10,000-15,000 บาท	3.2000	.50000		
	15,001 บาทขึ้นไป	3.7679	.40979		
	Total	3.2038	.50860		
ด้านลักษณะของงาน	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.5349	.69561	5.500	.005*
	10,000-15,000 บาท	3.6550	.51343		
	15,001 บาทขึ้นไป	4.1071	.41271		
	Total	3.6624	.57795		
ด้านความรับผิดชอบ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.5504	.60807	3.929	.000*
	10,000-15,000 บาท	3.4933	.58504		
	15,001 บาทขึ้นไป	3.9524	.31642		
	Total	3.5499	.58454		
ด้านความก้าวหน้า ในการทำงาน	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.3779	.80986	.003	.997
	10,000-15,000 บาท	3.3775	.65472		
	15,001 บาทขึ้นไป	3.3929	.85324		
	Total	3.3790	.71365		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ปัจจัยจิตใจ	รายได้ต่อเดือน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.5930	.62207		
ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน	10,000-15,000 บาท	3.4900	.54578	2.350	.099
	15,001 บาทขึ้นไป	3.8214	.43222		
	Total	3.5478	.56411		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยที่ต่างกันของระดับการจิตใจในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยเรื่องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยจิตใจที่มีนัยสำคัญต่อพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น จึงจะนำผลการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least-Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19

การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างปัจจัยการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบกับ รายได้ต่อเดือน

ด้านการยอมรับนับถือ	\bar{X}	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000-15,000 บาท	15,001 บาท ขึ้นไป
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.029		-.171*	-.739*
10,000-15,000 บาท	3.200			.171*
15,001 บาทขึ้นไป	3.768			
ด้านลักษณะของงาน				
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.535		-.120	-.572*
10,000-15,000 บาท	3.655			-.452*
15,001 บาทขึ้นไป	4.107			
ด้านความรับผิดชอบ				
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.550		.057	-.402*
10,000-15,000 บาท	3.493			-.459*
15,001 บาทขึ้นไป	3.952			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากข้อมูลในตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยจูงใจทั้ง 3 ปัจจัย มีค่าสูงโดยสัมพันธ์ต่อกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 15,000 บาท และแตกต่างไปจากกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่ำกว่าทุกกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือยังเป็นปัจจัยจูงใจที่ต่างออกไประหว่างกลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทและกลุ่มที่มีรายได้ระหว่าง 10,000-15,000 บาทอีกด้วย

สมมติฐานที่ 6 พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.20

การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน
จำแนกตามตำแหน่งงาน

ปัจจัยจูงใจ	ตำแหน่งงาน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านนโยบายการบริหาร	Commis	3.4877	.64522	.308	.735
	ปฏิบัติการ	3.4716	.73772		
	Supervisor	3.3182	.76723		
	Total	3.4713	.67758		
ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	Sommis	3.2353	.58116	.955	.366
	ปฏิบัติการ	3.2727	.83981		
	Supervisor	3.5273	.63418		
	Total	3.2662	.66656		
ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ	Commis	3.4559	.70474	.355	.702
	ปฏิบัติการ	3.4015	.77536		
	Supervisor	3.2727	.74264		
	Total	3.4278	.72459		
ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	Commis	3.7549	.57482	.170	.873
	ปฏิบัติการ	3.6989	.69378		
	Supervisor	3.7955	.70550		
	Total	3.7420	.61591		
ด้านการยอมรับนับถือ	Commis	3.2500	.50737	2.869	.060
	ปฏิบัติการ	3.0568	.46338		
	Supervisor	3.3636	.60584		
	Total	3.2038	.50860		

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	ตำแหน่งงาน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านลักษณะของงาน	Commis	3.7279	.53132	2.318	.102
	ปฏิบัติการ	3.5057	.67662		
	Supervisor	3.6818	.48850		
	Total	3.6624	.57795		
ด้านความรับผิดชอบ	Commis	3.5686	.56791	.608	.546
	ปฏิบัติการ	3.4773	.60744		
	Supervisor	3.6667	.66667		
	Total	3.5499	.58454		
ด้านความก้าวหน้า ในการทำงาน	Commis	3.3554	.62183	.204	.816
	ปฏิบัติการ	3.4375	.87125		
	Supervisor	3.3636	.86865		
	Total	3.3790	.71365		
ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน	Commis	3.5098	.48610	.657	.583
	ปฏิบัติการ	3.6193	.72835		
	Supervisor	3.6136	.50452		
	Total	3.5478	.56411		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจทั้ง 9 ปัจจัย ไม่ได้มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวที่มีตำแหน่งงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่อย่างใด

สมมติฐานที่ 7 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.21

การทดสอบค่าความแตกต่างของปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ	ระยะเวลาในการทำงาน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านนโยบายการบริหาร	ต่ำกว่า5 ปี	3.3534	.66232	.479	.620
	5-10 ปี	3.6229	.72720		
	11 ปีขึ้นไป	3.4188	.59212		
	Total	3.4713	.67758		
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ต่ำกว่า5 ปี	3.2586	.72355	1.833	.163
	5-10 ปี	3.2576	.63142		
	11 ปีขึ้นไป	3.2900	.64681		
	Total	3.2662	.66656		
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	ต่ำกว่า5 ปี	3.2155	.72212	1.970	.143
	5-10 ปี	3.7203	.68819		
	11 ปีขึ้นไป	3.3042	.64922		
	Total	3.4278	.72459		
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ต่ำกว่า5 ปี	3.6552	.60122	1.370	.310
	5-10 ปี	3.8432	.64310		
	11 ปีขึ้นไป	3.7188	.58886		
	Total	3.7420	.61591		
ด้านการยอมรับนับถือ	ต่ำกว่า5 ปี	3.0991	.46344	1.161	.316
	5-10 ปี	3.2034	.49453		
	11 ปีขึ้นไป	3.3562	.56298		
	Total	3.2038	.50860		

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	ระยะเวลาในการทำงาน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ด้านลักษณะของงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	3.5474	.60418	1.094	.321
	5-10 ปี	3.7585	.54923		
	11 ปีขึ้นไป	3.6875	.56543		
	Total	3.6624	.57795		
ด้านความรับผิดชอบ	ต่ำกว่า 5 ปี	3.4713	.61822	.091	.913
	5-10 ปี	3.5932	.60034		
	11 ปีขึ้นไป	3.6000	.50749		
	Total	3.5499	.58454		
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	3.2629	.76149	.333	.712
	5-10 ปี	3.5042	.71843		
	11 ปีขึ้นไป	3.3625	.61485		
	Total	3.3790	.71365		
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	3.5431	.67723	.485	.666
	5-10 ปี	3.5508	.54095		
	11 ปีขึ้นไป	3.5500	.40903		
	Total	3.5478	.56411		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจทั้ง 9 ปัจจัยนี้ นอกจากจะไม่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.20 แล้ว ยังไม่มีผลต่อการจูงใจสำหรับพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกด้วย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว: กรณีศึกษาโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี” มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี
- 2) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวที่มีคุณลักษณะด้านประชากรที่ต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานแผนกครัวของโรงแรม รอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 157 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีของ Herzberg และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติทดสอบค่าที (Independent t-Test) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

สรุปผลการวิจัย

1. พนักงานแผนกครัวที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเพศชายมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 58) ประมาณ 3 ใน 4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีอายุน้อยกว่า 40 ปี และพนักงานส่วนใหญ่จะมีครอบครัวแล้ว (ร้อยละ 58.6) นอกจากนี้กว่าร้อยละ 90 ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีซึ่งส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 65 มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท โดยทั้งหมดล้วนอยู่ในฝ่ายจัดเตรียมอาหารและอุปกรณ์ ส่วนผู้ที่มีเงินเดือนมากกว่า 15,000 บาท มีอยู่ไม่ถึงร้อยละ 10 และพนักงานเกือบร้อยละ 70 ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างทำงานในโรงแรมนี้มานานกว่า 5 ปี

2. ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของปัจจัยจูงใจแต่ละปัจจัยสำหรับพนักงานแผนกครัวของ โรงแรม รอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรีนั้น พบว่า มีปัจจัยด้วยกันทั้งหมด 6 ปัจจัย ที่มีค่าเฉลี่ยของระดับการจูงใจอยู่ในระดับมาก อันได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนอีก 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในการทำงาน จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ขณะที่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานจะเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยในการจูงใจสูงที่สุด

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว: กรณีศึกษา โรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการทดสอบปรากฏ ดังนี้

3.1 เพศที่ต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวต่างกัน 4 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายการบริหาร ผลตอบแทนและสวัสดิการ การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในการทำงาน

3.2 อายุที่ต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวต่างกัน 2 ปัจจัย ได้แก่ ผลตอบแทนและสวัสดิการ และการยอมรับนับถือ

3.3 สถานภาพสมรสที่ต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวต่างกัน 2 ปัจจัย ได้แก่ การยอมรับนับถือ และลักษณะของงาน

3.4 ระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวต่างกัน 5 ปัจจัย คือ นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสำเร็จในการทำงาน

3.5 รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันจะมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวต่างกัน 3 ปัจจัย ได้แก่ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบ

3.6 ปัจจัยจูงใจทั้ง 9 ปัจจัย ไม่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว ที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันแต่อย่างใด

3.7 ปัจจัยจูงใจทั้ง 9 ปัจจัย ไม่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัว ที่มีอายุการทำงานที่ต่างกันแต่อย่างใด

อภิปรายผล

1. ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวโดยรวม

ทฤษฎีของ Herzberg ได้กล่าวถึง ปัจจัยจูงใจว่ามี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนปฏิบัติตามให้ดีขึ้น มีความพอใจในการทำงานเรียกว่า ปัจจัยจูงใจและองค์ประกอบที่จะช่วยธำรงรักษาความพอใจที่เกิดจากการกระตุ้นขององค์ประกอบแรก หรือที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน ในการศึกษาครั้งนี้ก็ได้คำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 2 ประการดังกล่าว โดยนำมาศึกษาทั้งสององค์ประกอบ คือ

1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสำเร็จในการทำงาน

2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผลจากการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า ในส่วนของปัจจัยจูงใจมีระดับค่าเฉลี่ยน้อยถึง 2 ปัจจัย จาก 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ (ค่าเฉลี่ย = 3.20) และปัจจัยด้านความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย = 3.38) เมื่อเทียบกับปัจจัยค้ำจุนแล้ว มีเพียงปัจจัยเดียว ที่มีค่าเฉลี่ยระดับการจูงใจน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 3.27) ทำให้อาจตีความได้ว่าทางโรงแรมมีการสนับสนุนปัจจัยจูงใจภายนอกมากกว่าการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพจากปัจจัยจูงใจภายใน ไม่ว่าจะเป็น ในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีระดับค่าเฉลี่ยการจูงใจมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.74) หรือนโยบายการบริหาร รวมถึง ผลตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งผู้วิจัยมองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยเสริมที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติตามต่อไปได้ แต่มิได้ทำให้พนักงานอยากทำงานด้วยความตั้งใจจริง ดังนั้นผู้บริหารจึงได้ควรหาทางสร้างและใช้ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ด้วยความตั้งใจและพอใจให้ได้

2. ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานแต่ละปัจจัย

ด้านนโยบายการบริหารงาน จะเห็นได้ว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาบุคลากรในแผนกครัว มีการกำหนดนโยบายที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน และได้พยายามบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่กระนั้นก็ตาม พนักงานก็ยังรู้สึกว่าการบริหารที่กำหนดขึ้นนั้นมีความซับซ้อน ไม่ชัดเจนและบางครั้งไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพราะการทำงานในสายงานโรงแรมนั้นมีตำแหน่งต่าง ๆ มากมาย แม้แต่แผนกครัวนี้ก็ตาม ซึ่งบางครั้งตำแหน่งหนึ่งสามารถทำงานแทนอีกตำแหน่งหนึ่งได้ จนทำให้พนักงานเกิดความสับสนในหน้าที่ของตนเอง ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้น ทางผู้บังคับบัญชา ควรมีการแบ่งงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และหากมีนโยบายอะไรให้ปฏิบัติ ผู้บริหารก็ควรชี้แจงให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายเหล่านั้น รวมถึงกระบวนการ

ขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติด้วย เพื่อที่พนักงานจะได้ดำเนินการตามนโยบายได้อย่างถูกต้อง และเต็มประสิทธิภาพ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.27 ซึ่งแสดงถึงสัมพันธภาพที่ดีพอใช้ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแผนกครัวของโรงแรมมีจำนวนพนักงานค่อนข้างมากถึง 260 คน อีกทั้งยังมีการหมุนเวียนพนักงาน การปรับเปลี่ยนหรือลดพนักงานเป็นระยะๆ ทำให้พนักงานเปลี่ยนหน้าไปเรื่อยๆ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในแผนกนี้ไม่สนิทสนมกันเท่าไรนัก นอกจากนี้พนักงานภายในแผนกมีการแข่งขัน หรืออิจฉาริษยากัน เช่น เรื่องชู้สาว เรื่องฐานะที่ต่างกัน หรือการประจบประแจงหัวหน้า ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ไม่ค่อยให้การช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา หรือให้คำปรึกษาด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนลูกน้องอย่างเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามทุกคนแม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หรือระหว่างพนักงานกันเองภายในแผนกจะไม่ดีเท่าที่ควร แต่เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริงก็จะมี การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและประสานงานกันด้วยดี ทำให้แผนกครัวสามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น เพื่อให้พนักงานในแผนกครัวทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ทางผู้บังคับบัญชาควรต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกแผนก รวมทั้งผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับตนเอง และยุติธรรมกับพนักงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ ที่ได้กล่าวไว้ถึงตัวกำหนดที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร หนึ่งในตัวกำหนด ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือ บุคคลมีความต้องการที่จะมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ครอบครัว เพื่อนฝูง เป็นต้น ความต้องการนี้จะแสดงออกโดยการแสดงความโกรธ ความเกลียด ความเป็นมิตร รวมทั้งโดยการพัฒนาสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดกับผู้อื่น เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในแผนกครัวแห่งนี้ ซึ่งผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาควรจะทำให้ความใส่ใจให้มากขึ้น

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมปัจจัยดังกล่าวมีระดับการจูงใจต่อพนักงานกลุ่มตัวอย่างได้ในระดับมาก เนื่องจากทางโรงแรมได้จัดสวัสดิการต่างๆ ไว้ให้เหมาะสมทั้งวันหยุด วันลา อีกทั้งมีการจัดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม รวมไปถึงการให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน ทำให้ตัวพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมาก แต่เมื่อพิจารณาเรื่องการปรับเงินเดือน จะเห็นได้ว่าพนักงานไม่ค่อยพอใจมากนัก ทั้งนี้ เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว การทำงานในธุรกิจโรงแรมนั้นมีฐานเงินเดือนน้อยและนานๆ ครั้งที่จะปรับเงินเดือนเพิ่มให้แก่พนักงาน และทางโรงแรมก็ได้จัดสรรเงินเดือนแก่พนักงานตามกฎหมายแรงงานว่าด้วยเรื่องอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเท่านั้น จึงเป็นเหตุให้พนักงานมี

ความเห็นที่ว่าทางผู้บริหารของโรงแรมยังทำได้ไม่ดีนัก เนื่องจากว่าค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ขณะที่ค่าจ้างยังได้รับเท่าเดิม ทำให้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ นอกจากนี้ เรื่องการจัดกิจกรรม สันทนาการต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน จากข้อมูลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าทางโรงแรมยังขาดส่วนนี้ อยู่อย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น ทางโรงแรมจึงควรต้องหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการทางด้าน กายภาพ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานให้แก่พนักงานให้ได้ โดยทางโรงแรมอาจจะ สนับสนุนการจัดสังสรรค์เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในแต่ละแผนกเป็นครั้งคราวที่มีวาระสำคัญและในส่วน เรื่องการปรับเงินเดือนนั้นทางผู้บริหารอาจต้องประกาศให้พนักงานทราบโดยทั่วกันเกี่ยวกับ กฎเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนและการให้สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ทางโรงแรมจะจัดสรรค่าตอบแทน หรือให้รางวัลต่าง ๆ แก่พนักงานตามผลประกอบการของโรงแรมและผลงานของพนักงาน โดยที่ มีการประเมินพิจารณาอย่างโปร่งใส เหมาะสมและยุติธรรม รวมทั้งมีการทำความเข้าใจให้ ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับแต่ไม่ได้ เป็นตัวเงิน ดังนั้นก็อาจช่วยสร้างแรงจูงใจให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นได้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน กล่าวได้ว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ ดีที่สุดสำหรับพนักงานแผนกครัวของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี โดย ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมระดับการจูงใจของ พนักงาน ได้แก่ ความเพียงพอและความพร้อมของอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงาน สามารถทำงานได้ง่ายและสะดวก นอกจากนี้ ลักษณะทางกายภาพของห้องครัวก็มีความ เหมาะสมมาก เนื่องจากอากาศภายในห้องครัวมีการถ่ายเทได้ดี มีแสงสว่างเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน และภายในแผนกครัวยังมีการรักษาความสะอาดเป็นอย่างดี ความเป็นระเบียบ เรียบร้อยและมีความปลอดภัยในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ตามทฤษฎีของ Herzberg แล้วจัดเป็นปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยการบำรุงรักษา ที่ช่วยย ่อป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทางโรงแรมก็ยังคงต้องให้ความสนใจ ที่จะส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่น่าทำงานสำหรับพนักงานอยู่เสมอ ดังนั้น ทางโรงแรม จะต้องมีการหมั่นสำรวจตรวจสอบห้องครัวและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ให้มีความ สะอาด อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานทุกครั้ง และหากพบว่ามีความผิดปกติหรือชำรุดเสียหาย จะต้อง รีบดำเนินการซ่อมแซมให้เสร็จอย่างรวดเร็ว

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า เป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยของระดับการจูงใจต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับ ปัจจัยอื่นๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.20 แต่ก็ยังอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจาก รายละเอียดจะเข้าใจได้ว่าเหตุที่ปัจจัยการยอมรับนับถือ มีอาจเป็นปัจจัยจูงใจที่ดีนักของ พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมนี้ เพราะพนักงานรู้สึกอยู่ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้วางใจหรือ ยอมรับในผลงานของตนเท่าที่ควร อีกทั้งกับเพื่อนร่วมงานเองก็ไม่ได้ยอมรับหรือยกย่องในความ

คิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของตนสูงนักเช่นกัน ทั้งนี้ หากพิจารณาให้ลึกลงไป จะพบว่าเหตุที่ทำให้พนักงานกลุ่มตัวอย่างไม่ค่อยได้รับการยอมรับนับถือ นั้น เป็นผลมาจากการที่พวกเขามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ค่อยดีนัก จึงทำให้ขาดการไว้วางใจกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ (2536) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ และพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่พนักงานระดับบริหารมีความพึงพอใจมาก แต่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจปานกลาง คือ เรื่องการได้รับการยอมรับนับถือกัน ทั้งที่ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือนี้ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่สำคัญมาก ปัจจัยหนึ่ง ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ระบุว่า คนเราต้องการความมั่นใจในตนเอง ต้องการมีความรู้ความสามารถเหนือกว่าบุคคลรอบข้าง มีเกียรติ ได้รับการยกย่อง ไม่มีใครอยากอยู่ในสังคมที่ไม่มีใครชอบตน หากใครก็ตามได้อยู่ในสังคมที่บุคคลในสังคมนั้น ไม่ยอมรับนับถือ เขาผู้นั้นจะรู้สึกตัวเขาเองเล็กยิ่งกว่าเข็ม ซึ่งปกติมนุษย์จะไม่พอใจในสภาพเช่นนั้น และอยากอยู่อย่างมีเกียรติเสมอ ในด้านการจ้างงาน ลูกจ้างทุกคนก็ย่อมมีความต้องการได้รับการเลื่อนฐานะตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น อยากให้หัวหน้างานหรือนายจ้างให้ความสำคัญในการยอมรับและยกย่อง เมื่อมีโอกาส และ Herzberg เอง ก็จัดปัจจัยดังกล่าวว่าเป็นปัจจัยจูงใจที่จะมีผลในการกระตุ้นให้คนปฏิบัติงาน ดังนั้นทางผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักถึง ความต้องการด้านนี้ของผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น โดยการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น รู้จักแสดงความไว้วางใจกับพนักงาน รวมทั้งพยายามส่งเสริมให้มีบรรยากาศการยกย่องนับถือระหว่างกัน ในหมู่พนักงานกันเองด้วย

ด้านลักษณะของงาน จะเห็นได้ว่า เป็นปัจจัยจูงใจที่มีความหมายต่อพนักงานแผนกครัวอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสองรองจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างมีใจรักในงานบริการอยู่แล้ว จึงทำให้มีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี และมีความถนัดในการทำงานในแผนกนี้ ทำให้พนักงานได้มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายอยู่เสมอ ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานกลุ่มตัวอย่างยังไม่รู้สึกกลัวหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการทำงานแต่อย่างใด โดยไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นปัญหาต่อการทำงานของตน เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารควรหาทางส่งเสริมการทำงานของพนักงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยิ่งขึ้นไป โดยการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ การประยุกต์จากความคิดสร้างสรรค์ โดยอาจจัดเป็นงานตามวาระสำคัญ หรือเทศกาลเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติ

ด้านความรับผิดชอบ จากทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ได้กล่าวถึงปัจจัยความรับผิดชอบนี้ว่า เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง โดยได้กล่าวเกี่ยวกับความรับผิดชอบไว้ว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อได้รับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งของตน และต่อมาก็จะเกิดความรักในงาน และมีความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายชื่อ พบข้อมูลที่สอดคล้องกัน คือ การปฏิบัติงานภายในแผนกครัวของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ได้มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานไว้อย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่ในงานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงนับว่าปัจจัยเรื่องความรับผิดชอบนี้เป็นอีกปัจจัยจูงใจหนึ่งที่มีความหมายต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกครัวของโรงแรมแห่งนี้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าพนักงานแผนกครัวจะมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ค่อยดีนัก แต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน ทุกคนต่างก็รับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายและทำงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ โดยพวกเขาสามารถแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวออกจากกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นข้อดีของพนักงานกลุ่มตัวอย่างนี้ กระนั้นก็ดี หากผู้บังคับบัญชาสามารถคิดหาวิธีลดปัญหาขัดแย้งในเรื่องความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างพนักงาน และย้ำถึงความสำคัญของความรับผิดชอบอยู่อย่างสม่ำเสมอ ก็น่าจะทำให้พนักงานสามารถมีแรงจูงใจให้เกิดความตั้งใจที่จะทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยภาพรวม พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีปัจจัยจูงใจเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะการทำงานในแผนกครัวของโรงแรมนั้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานช้า เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ของแผนกนี้อยู่ในฝ่ายปฏิบัติการ และมีระดับการศึกษาที่ไม่สูงมากนัก จึงมีโอกาสน้อยที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ดังนั้น ทางโรงแรมควรให้การสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสในการเพิ่มพูนทักษะหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้น และควรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ด้วย เพื่อพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มเงินเดือนให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ ก็เพื่อสร้างแรงจูงใจ ตอบสนองความต้องการของพนักงานและเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ ที่กล่าวไว้ว่าความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการจากภายในตัวของบุคคลเพื่อให้มีความก้าวหน้า พัฒนา และเติมเต็มศักยภาพที่ตนมีอยู่ ทำให้บุคคลในองค์กรมีความต้องการอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างขวางออกไปเรื่อยๆ และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นก็คือ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ๆ นั้นเอง

ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมแล้ว พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันเรื่องความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยจูงใจที่ดีปัจจัยหนึ่งสำหรับพนักงานแผนกครัวกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจเรื่องนี้ จะพบว่า พนักงานมีความภูมิใจมากกับผลงานของตนเอง เนื่องจากงานที่ปฏิบัตินั้นพนักงานมีความถนัดมากจึงทำให้งานสำเร็จและตรงตามความคาดหวังอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าพนักงานจะภาคภูมิใจในงานของตนมากเพียงใด แต่ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ได้ให้ความสนใจมากเท่าที่ควรและอาจจะไม่ได้ชมเชยผลงานของพนักงานมากนัก ดังนั้นผู้บังคับบัญชามองเห็นว่าสมควรที่จะเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจและเกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานต่อไป รวมทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักในงาน และรักองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ด้วย โดยผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของไพศาล รั้วธงชัย (2537) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดพิษณุโลก และพบว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงานโรงแรมในจังหวัดพิษณุโลก รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า พนักงานมีความพึงพอใจด้านความสำเร็จในการทำงานสูงสุด นั้นหมายถึงว่า พนักงานฝ่ายต่างๆ ของโรงแรมรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ทางโรงแรมได้วางไว้

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

ด้านการยอมรับนับถือ

ผู้บังคับบัญชามองเห็นว่าควรให้ความไว้วางใจ ให้กำลังใจ ยกย่องยอมรับ จะด้วยวาจา หรือทางอื่น มีการเชิดชูเกียรติพนักงานที่ประพฤติปฏิบัติงานได้ดี มีผลงานดี ว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่องาน รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการยอมรับนับถือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้มีความไว้วางใจ และรับฟังกันและกัน โดยอาจให้ทางแผนกทรัพยากรมนุษย์จัดกิจกรรมเพื่อสานความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าแผนกให้เกิดความเข้าใจในงานของตนเองและผู้อื่นมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการจัดอบรมเรื่องภาวะผู้นำเพื่อให้พนักงานแต่ละคนเข้าใจและสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง ได้รวมทั้งจะเข้าใจและรู้จักยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่นมากขึ้น

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ทางโรงแรมควรสนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาความรู้เพิ่มเติม โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีการสำรวจความต้องการของพนักงานแล้วจึงกำหนดหลักสูตรการอบรม เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง โดยจัดในวันเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้เรื่อง การกำหนดขั้นตอนในการเลื่อนตำแหน่ง การใช้หลักเกณฑ์วิธีการ และขั้นตอนในการพิจารณา

เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องทำอย่างเป็นธรรมโดยมีการทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแสดงเป็นหลักฐานให้พนักงานสามารถตรวจสอบได้เมื่อรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความยุติธรรม

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผลของการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชายังให้การสนับสนุนและคำปรึกษาในการแก้ปัญหาแก่พนักงานไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดทำการสำรวจแบบ 360 องศา คือการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินพนักงาน พนักงานประเมินผู้บังคับบัญชา และพนักงานประเมินกันเอง เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบผลการประเมินที่มีปัญหาในแผนกคร่าวแล้ว จะทำให้สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงาน และระหว่างกลุ่มพนักงานด้วยตนเอง นอกจากนี้ก็อาจจะมีการจัดกิจกรรมสันทนาการขึ้นในแผนกคร่าวและมีรางวัลเพื่อจูงใจเมื่อแต่ละกิจกรรม สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์และเพิ่มความสามัคคีในแผนกมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกแผนกของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงานต่อไป
2. ควรมีการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ผลของการศึกษาที่ได้ตรงกับความเป็นจริงและถูกต้องมากที่สุด ควรทำอย่างต่อเนื่องโดยมีการติดตามผลแบบทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อเป็นการสำรวจปัญหา ประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับเป็นข้อมูลการปรับปรุงให้พนักงานมีแรงจูงใจที่ดีขึ้นต่อไป
3. ควรมีการศึกษปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในลักษณะดังกล่าว แต่เป็นโรงแรมอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อเป็นการศึกษา เปรียบเทียบ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการต่อไป

ภาคผนวก

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

บรรณานุกรม

- กนกพร ธโนภาสสกุล. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2551). *International Tourism Expenditures 2007*. ค้นเมื่อ
14 สิงหาคม 2552, จาก http://www2.tat.or.th/stat/web/static_tex.php.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2551). *Tourism Statistic in Thailand 1998-2007*. ค้นเมื่อ
31 ตุลาคม 2551, จาก http://www2.tat.or.th/stat/web/static_index.php.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2546). *แรงงานสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.
- คุณครูจากเมืองพนัส. (2551). *Gotoknow.org*. ค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2552, จาก
<http://gotoknow.org/blog/kaw/208290>.
- ชนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: เสนาธรรม.
- นพพล ศรีวะระมย์. (2546). *การจัดการ: ทฤษฎีกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: อริษฐ์การพิมพ์.
- บุญเลิศ สิริภัทรวิช. (2540). *เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการทำงานและ
คุณภาพชีวิตในการทำงานของ บุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล*. ค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2552, จาก [http://www.jvkk.go.th/
researchnew/details.asp?code=2041](http://www.jvkk.go.th/researchnew/details.asp?code=2041).
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. (2550). *คู่มือปฐมนิเทศ*. โรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัด
ชลบุรี.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *การพัฒนาบุคลากร*. เอกสารประกอบการสอน.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต.
- ไพศาล รั้วรงค์ชัย. (2538). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัด
พิษณุโลก*. สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, คณะวิทยาการ, ภาควิชาการตลาด.
- มัลลิกา บุนนาค. (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, ภาควิชาสถิติ.

- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2537). *องค์การและจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: พืทักษ์อักษร.
- วุฒิชัย จำนง (2535). *การจูงใจในการองค์การธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศษ/ท46A. (2549). *จิตวิทยาทั่วไป*. ระยอง: ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์โรงเรียนมงคลวิทยา. ค้นเมื่อ 17 สิงหาคม 2552, จาก http://ecurriculum.mv.ac.th/library2/religion/philosophy2/unit7_4.html.
- ศรีรัตน์ บุญอริยะ. (2538). *การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อแบบผู้นำ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ. (2536). *ความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: วิทพัฒนา.
- สมัย เปลี่ยนเดชา. (2537). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์การบริหารศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาวรีย์รักษ์ วรรณพิฑู. (2548). *เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสงอรุณ วสวนนท์. (2547). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมรัตนโกสินทร์*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- อรุณ รักธรรม. (2527). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. เอกสารประกอบการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์, กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อนุวัฒน์ วิรัตน์จินดา. (2546). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). *Behavior in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Birdir, Kemal. (2002). General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Royal Cliff Beach Resort. (2551). Awards won by the Royal Cliff Beach Resort. Retrieved October 31, 2008, From <http://www.royalcliff.com/Ingenglish/awardslist.php>.