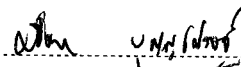
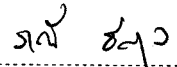


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปักใจปฏิบัติงานในการทำงานของพนักงานโรงแรมสี่มาณี  
จังหวัดนครราชสีมา  
ชื่อและนามสกุล นายบุญส่ง สุระทด  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ 15 เดือน มกราคม พ.ศ. 2551

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี

จังหวัดนครราชสีมา

**ผู้ศึกษา** นายบุญส่ง สุระทศ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **วิทยาการจัดการ**

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2550

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา และ 2) เปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำนวนทั้งสิ้น 253 คน ซึ่งผู้ศึกษาสามารถจัดเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 221 คน คิดเป็นร้อยละ 87.35 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และค่าแอลเอสดี

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีระดับการจูงใจสูงสุดคือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความเติบโต ตามลำดับ และ 2) พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานทุกด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ฝ่ายปฏิบัติงาน และรายได้แตกต่างกัน มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาและอายุการทำงานแตกต่างกันมีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน

**คำสำคัญ** ปัจจัยจูงใจในการทำงาน พนักงานโรงแรมสีมาธานี

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้นั้น ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์  
กรรมการและเจ้าหน้าที่ทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ ซึ่งเป็น  
อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจทานข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ทุก  
ท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้คำปรึกษา และตอบแบบสอบถามประกอบการทำการศึกษาค้นคว้า  
อิสระเป็นอย่างดี ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาในครั้งนี้ หวังว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อ  
ผู้บริหารของโรงแรมสีมาธานี

บุญส่ง สุระทด

ตุลาคม 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน .....	6
ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน .....	17
สภาพทั่วไปของ โรงแรมสีมาธานี .....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	37
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	40
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา.....	41
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา.....	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน	
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	51
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม .....	83
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	85
สรุปการวิจัย .....	85
อภิปรายผล .....	90
ข้อเสนอแนะ .....	93
บรรณานุกรม .....	94
ภาคผนวก .....	97
ก แบบสอบถามการวิจัย.....	98
ประวัติผู้ศึกษา .....	99

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล..... 41
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานจำแนกรายด้าน..... 44
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน..... 45
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ..... 46
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานด้านลักษณะของงาน..... 47
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานด้านความรับผิดชอบ..... 48
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน..... 49
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานด้านความเติบโต..... 50
ตารางที่ 4.9	การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานของ พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามเพศ.....51
ตารางที่ 4.10	การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในกาการทำงานของ พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอายุ ..... 52
ตารางที่ 4.11	ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานในด้านความเติบโต.....53
ตารางที่ 4.12	การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานของ พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพสมรส..... 54

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.13	ค่า LSD ระหว่างสถานภาพสมรสกับระดับการงูใจของปัจจุใจ ในการทำงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน.....	55
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงานของ พนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	56
ตารางที่ 4.15	ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงานในด้าน ความสำเร็จในการทำงาน.....	57
ตารางที่ 4.16	ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงานในด้าน การได้รับการยอมรับนับถือ.....	58
ตารางที่ 4.17	ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงานในด้าน ลักษณะของงาน.....	59
ตารางที่ 4.18	ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงานในด้าน ความรับผิดชอบ.....	60
ตารางที่ 4.19	ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงานในด้าน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน.....	61
ตารางที่ 4.20	ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงานในด้าน ความเติบโต.....	62
ตารางที่ 4.21	การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอายุการทำงาน.....	63
ตารางที่ 4.22	ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงาน ในด้านความสำเร็จในการทำงาน.....	64
ตารางที่ 4.23	ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงาน ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ.....	64
ตารางที่ 4.24	ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจุใจในการทำงาน ในด้านลักษณะของงาน.....	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.25	ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน ในด้านความรับผิดชอบ.....	66
ตารางที่ 4.26	ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน.....	66
ตารางที่ 4.27	ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน ในด้านความเติบโต.....	67
ตารางที่ 4.28	การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานของ พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามฝ่ายที่ปฏิบัติงาน.....	68
ตารางที่ 4.29	ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน.....	70
ตารางที่ 4.30	ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานในด้านลักษณะของงาน.....	72
ตารางที่ 4.31	ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานในด้านความรับผิดชอบ.....	74
ตารางที่ 4.32	ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน.....	76
ตารางที่ 4.33	ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจ ในการทำงานในด้านความเติบโต.....	78
ตารางที่ 4.34	การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานของ พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามรายได้.....	80
ตารางที่ 4.35	ค่าLSD ระหว่างรายได้กับโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ.....	81
ตารางที่ 4.36	ค่า LSD ระหว่างรายได้กับโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านลักษณะของงาน.....	81



สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.37	ค่า LSD ระหว่างรายได้กับโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งกรงาน.....	82
ตารางที่ 4.38	ค่า LSD ระหว่างรายได้กับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน ในด้านความเติบโต.....	83
ตารางที่ 4.39	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	84

ฉ  
สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การของ โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา.....	30

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการขยายตัวของการท่องเที่ยวโดยตรง เนื่องจากโรงแรมเป็นสถานที่พักค้างแรมของนักท่องเที่ยว ซึ่งเดินทางเข้าสู่จุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยว โรงแรมที่มีบริการดี มีมาตรฐานสูง ย่อมดึงดูดใจให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวและพักแรมเป็นอย่างมาก ธุรกิจโรงแรมจึงมีการแข่งขันกันสูงในด้านการให้บริการ ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องการพนักงานจำนวนมากในการดำเนินงาน มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญ และจากปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การเข้า – ออกของพนักงานโรงแรมในปัจจุบันนี้ มีผลกระทบต่อการค้าบริการ โรงแรมอย่างยิ่ง เป็นที่ยอมรับในทุกองค์กรว่าคนหรือมนุษย์นี้ เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์กรจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับมนุษย์เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วางแผน และปฏิบัติงาน องค์กรประกอบที่สำคัญจึงอยู่ที่ว่ามนุษย์ที่เรามีอยู่นั้นมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด และโดยปกติแล้วคุณภาพในการทำงานของมนุษย์จะมุ่งประเด็นไปที่ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นไปได้หากมีการจูงใจอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยปัจจัยจูงใจในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอันจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานตามมา (ศุภวรรณ สุขเนาวิ 2548: 32)

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่สนใจกันมาก ทั้งนี้ก็เพราะแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร หากบุคคลในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมและปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ดังนั้นหน่วยงานที่เห็นความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงานของตน และมีความเข้าใจในองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งตระหนักอยู่เสมอว่าแรงจูงใจนั้นสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพการณ์หรือตามเวลาแล้ว ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานและองค์กรก็必将มีความมั่นคง (ธงชัย สันติวงษ์ 2522: 107)

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หนึ่งในจังหวัดที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ จำนวนประชากรมากที่สุด รวมถึงมีเขตอุตสาหกรรมประจำภาค และมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและอารยธรรมโบราณ เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพการเจริญเติบโตที่สุด นั่นคือ จังหวัดนครราชสีมา โดยมีคำขวัญที่ว่า "เมืองหญิงกล้า ผ้าไหมดี หมี่โคราช ปราสาทหิน ดินด่านเกวียน" นักท่องเที่ยวได้ผ่านมาจังหวัด นครราชสีมา เพื่อเป็นทางผ่านไปยังจังหวัดต่าง ๆ ในภาคอีสาน ซึ่งถือว่า จังหวัด นครราชสีมา เป็น ประตูสู่ภาคอีสาน และนักท่องเที่ยวได้แวะเวียน มาเที่ยวจังหวัดนครราชสีมา จะต้องนึกถึงโรงแรม ที่พัก ที่ถือว่าเป็น โรงแรมแถวหน้าของจังหวัดนครราชสีมา นั่นก็คือ โรงแรมสีมาธานี ซึ่งเป็น โรงแรมระดับ 5 ดาว บริหารกิจการ โดยบริษัทสีมาธานี จำกัด ตั้งอยู่บนถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา บนเนื้อที่ประมาณ 25 ไร่ ตัวอาคาร โรงแรมมี 5 ชั้น ชั้นใต้ดินอีก 1 ชั้น และอาคารทาวเวอร์วังมี 6 ชั้น มีห้องพักรวม 265 ห้อง มีพนักงาน 253 คน เนื่องจากโรงแรม สีมาธานี จังหวัดนครราชสีมาเป็น โรงแรมระดับ 5 ดาว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จึงต้องอาศัยการวางแผนที่ดีเพราะงาน โรงแรมจัดเป็นงานบริการประเภท หนึ่งในที่พนักงานมีอัตราการเข้า - ออกเป็นประจำ

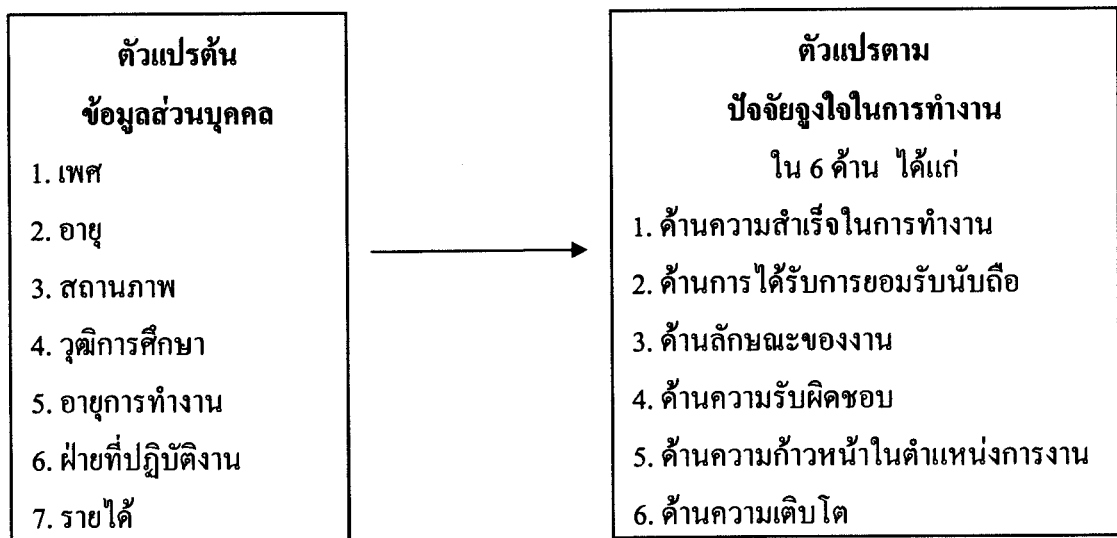
ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาในเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่องานที่ทำ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ในการวางแผนจูงใจในการทำงานของพนักงานและเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้าน การขาดแคลน และการเข้า - ออกของพนักงาน โรงแรมในจังหวัดนครราชสีมาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัด นครราชสีมา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา” ผู้วิจัยได้นำปัจจัยจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์กมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานต่ำ

4.2 พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

### 5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา โดยใช้กรอบแนวคิดตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ตเบิร์กในส่วนของปัจจัยจูงใจ

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่ กรกฎาคม 2550 ถึง ตุลาคม 2550

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ปัจจัยจูงใจในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถจูงใจหรือกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานได้ โดยประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่

6.1.1 **ความสำเร็จในการทำงาน** หมายถึง ความภูมิใจในผลงานที่ผ่านมา การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วง การได้ใช้ความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงาน และการที่สามารถทำงานได้เสร็จทันตามเป้าหมาย

6.1.2 **การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง ในรูปของคำยกย่องชมเชย ให้ความเชื่อถือในความสามารถ ให้ความสำคัญ และการที่บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในตำแหน่งหน้าที่

6.1.3 **ลักษณะของงาน** หมายถึง ปริมาณภาระงาน ความท้าทาย น่าสนใจของงาน การได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานและงานที่ทำตรงกับความต้องการ

6.1.4 **ความรับผิดชอบ** หมายถึง การได้รับอำนาจในการทำงานเหมาะสมกับความรับผิดชอบ การมีอิสระในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมวางแผนในงานที่รับผิดชอบ และเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ

6.1.5 **ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน** หมายถึง โอกาสที่ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงาน โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน รวมถึงความยุติธรรมของหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน

6.1.6 **ความเติบโต** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะได้รับการสนับสนุนให้ทำงาน โดยมีการส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรม การศึกษาต่อ เพื่อยกระดับการทำงานทั้งทางด้านวิชาการ และความชำนาญในงานที่ทำ และต่ออาชีพ

6.2 **โรงแรม** หมายถึง บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้น เพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว โดยโรงแรมที่ทำการศึกษาคือ โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา

6.3 **พนักงานโรงแรม** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรม ซึ่งได้รับการว่าจ้างให้ทำงานกับโรงแรม โดยได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทราบถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.2 เป็นข้อมูลให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง นำไปพิจารณาประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรม

7.3 เป็นประโยชน์ในการศึกษาและเป็นแนวทางในการทำวิจัยทางด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้สนใจศึกษาทั่วไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการศึกษา “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา” มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมาย งานจะดำเนินไปได้ด้วยดีก็ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักในการบริหาร ดังนั้น พนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้งานโรงแรมประสบผลสำเร็จ ซึ่งในบทนี้ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน สภาพทั่วไปของโรงแรมสยามธานี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน
3. สภาพทั่วไปของโรงแรมสยามธานี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน

การเสริมสร้างให้บุคคลทำงานได้เป็นอย่างดีนั้น นอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้ว ยังเน้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุขความพอใจและเต็มใจลงทุนลงแรง เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าวคือ การจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ซึ่งผู้ทำงานโรงแรมควรให้ความสำคัญและสนใจศึกษาเพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า ในที่นี้จะกล่าวถึงความหมายของการจูงใจในการทำงาน ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน

##### 1.1 ความหมายของการจูงใจในการทำงาน

คอมแจน (Domjan 1996: 199) อธิบายว่าการจูงใจในการทำงานเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วูลฟอล์ค (Woolfolk 1995: 130) ได้ให้ความหมายของการจูงใจในการทำงานว่า การจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง



นิภา แก้วศรีงาม (2540: 3) อธิบายว่า การจูงใจในการทำงานเป็นสถานะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้จูงใจกำหนด

บิตตาร์ (Bitta 1988: 368) อธิบายว่าการจูงใจในการทำงานคือกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลให้ใช้ความพยายามผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง มีทิศทางที่ชัดเจนในการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ปัจจุบันจริยธรรมในการจูงใจได้เน้นให้คนหันมาแสวงหางานที่มีความน่าสนใจและท้าทายยิ่งขึ้นแทนการทำเพื่อเงินอย่างเดียว

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจูงใจให้กระทำหรือคืนรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใหม่เป็นเพียงลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา

## 1.2 ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน

เฮบบ์ (Hebb 2000: 48) อธิบายว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือ แรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการขององค์กรแตกต่างกัน

วิเชียร วิทษอุดม (2549: 23) กล่าวว่า พฤติกรรมส่วนใหญ่จะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกายให้สอดคล้องความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์มีความต้องการทางร่างกาย ทำให้ต้อง กิน นอน ขับถ่าย ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา และคนเราจะมีวิธีการในการหาวิธีสนองความต้องการเหล่านั้น การศึกษาเรื่องของการจูงใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เราได้เข้าใจถึงพฤติกรรม และวิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของการจูงใจในการทำงานอาจตั้งปัญหาถาม-ตอบเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนบางคนที่เราพบเห็นในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างรายการปัญหา เช่น เพราะอะไรนักวิทยาศาสตร์บางคนจึงใช้เวลามากมายเหลือเกินอยู่ในห้องทดลอง บางคนใช้เวลาส่วนใหญ่เกือบตลอดชีวิตของเขาที่เดียวเพื่อการทดลองนั้น ๆ เพราะอะไรนักกีฬาบางคนจึงสู้ทนเหน็ดเหนื่อยกับการฝึกซ้อมซ้ำ ๆ ซาก ๆ เป็นเวลาแรมเดือน แรมปี ก่อนเข้าแข่งขันกีฬานัดสำคัญ เพราะอะไรคนบางคนจึงยอมอดทน เสียดสละ ทำงานหนัก และใช้พลังทั้งหมดในชั่วชีวิตของเขา เพื่อการค้นพบโลกอนาคตในบางลักษณะที่ยังไม่มีใครพบได้มาก่อน ในขณะที่คนบางคนทำในลักษณะเดียวกัน แต่เพื่อการค้นหาร่องรอยอดีตของโลกดึกดำบรรพ์ ไม่สนใจใฝ่รู้ในโลกอนาคต เป็นต้น

จากตัวอย่างปัญหาที่ยกมานี้ คำตอบต่อปัญหาดังกล่าวคือ เพราะพฤติกรรมเหล่านั้นมีสิ่งผลักดันหรือมีแรงจูงใจให้เกิดขึ้น คือ เป็นพฤติกรรมที่มีการจูงใจ พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น จริงจัง ลงทุนลงแรง กระทำในสิ่งนั้นเพื่อให้ผลงานหรือผลการกระทำบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กล่าวสรุปเป็นข้อ ๆ ถึงความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

**1.2.1 การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล** พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

**1.2.2 การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล** ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

**1.2.3 การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล** การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดจึงพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวทางเดิม

**1.2.4 การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล** บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการ จะเห็นได้ว่า องค์กรใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จ

ตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้คิดได้เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

### 1.3 ปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความสุข และเต็มใจในการทำงาน หรือมีเจตคติทางบวกต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพยายามกระตุ้นให้อยากทำงาน จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

วารินทร์ สายโอบเอื้อ และสุเมย์ ชีรดากร (อ้างใน จารุวรรณ กมลสินธุ์ 2548: 15-16) การสร้างแรงจูงใจ มีองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลหลาย ๆ ด้าน ซึ่งบางครั้งก็ทำให้มีกำลังใจต่อการทำงานอย่างมากถ้าหากเกิดความรู้สึกที่ดี แต่ถ้ามีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งกระทบกระเทือนจิตใจก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายและหมดกำลังใจ ก็จะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานอย่างมาก ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานสร้างแรงจูงใจ คือ

1. ลักษณะของคน จะมีลักษณะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ความสนใจ ความต้องการ การศึกษา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเลื่อมใสศรัทธาหัวหน้างาน
2. ชนิดของงาน เป็นที่น่าพึงพอใจทำให้มีความกระตือรือร้น อยากรที่จะทำให้เห็นความก้าวหน้าในอนาคต มีความสุขจากความสำเร็จ และมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า จะทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่
3. ลักษณะสภาพของงาน สร้างความสะดวกในการปฏิบัติงาน ไม่มีปัญหา และอุปสรรค สภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพื่อนร่วมงานไม่มีความขัดแย้ง เครื่องมือ และอุปกรณ์ทำงานครบ บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น พนักงานก็จะมีความสุขและกำลังใจที่ดี
4. คุณลักษณะหัวหน้างาน เป็นผู้มีอุปนิสัยใจคอร่าเริงแจ่มใส มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ทำงานโดยไม่ใช้อารมณ์ ปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักความเป็นธรรม และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานจูงใจผู้ร่วมงานทั้งสิ้น

ไมเออร์ (Myers 1970: 124) ได้เสนอความคิดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยเน้นถึงการวางเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลในเชิงปฏิบัติว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ
2. งานนั้นต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผล การสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้

- 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 3.2 ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง
- 3.3 งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ ความสามารถและความพอใจ
- 3.4 งานจะต้องมีลักษณะท้าทาย
- 3.5 งานนั้นจะต้องสามารถทำให้สำเร็จได้

เป้าหมายของงานตามลักษณะนี้จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของ และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

อีวานส์ (Evans 1971: 31-38) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงานโดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่า “กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้นย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้” และได้สร้างแบบจำลองเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงาน แนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวฉกฉวยในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพ ก็จะทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอนหรือไม่ต่อเนื่อง แต่ถ้าไม่มีแรงจูงใจกิจกรรมนั้นจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะทำให้ขาดตอนเป็นช่วง ๆ ไม่มีความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่สม่ำเสมอ และความสม่ำเสมอในการทำงานต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น จะเกิดขึ้นได้ เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ประกอบทั้ง 2 ประการนี้ หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จก็จะลดน้อยลง

ลูทธานส์ (อ้างในสมัย เปลีขนเดชา 2537: 23) การที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นในบุคคลจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ หรือเมื่อไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนหรือหมู่คณะ

2. แรงขับหรือแรงกระตุ้น (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเพื่อระงับความต้องการเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สิ่งนี้ถือเป็นหัวใจของกระบวนการ

## การจูงใจ

3. เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่มาสนองความต้องการและลดแรงขับลงอันเป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการจูงใจ

การจูงใจเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือ กิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคน ล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น ซึ่งการจูงใจที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

### 1.4 ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรในองค์กรใด ๆ ก็ตามไม่มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ การดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ ก็ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.4.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

เฟลแมน และ ออโนล (Feldman and Arnold 1983: 192) ได้ให้ความหมายถึงความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกที่มีอยู่ทั้งหมดของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ

กรองแก้ว อยู่สุข (2542: 33) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึงทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงานที่มีต่องานของเขา ถ้าเขาได้รับการปฏิบัติที่สอดคล้องสนองความต้องการของเขาตามสมควร เช่น สภาพการทำงานที่มั่นคงปลอดภัย ได้เงินเดือนค่าจ้างตอบแทนเพียงพอแก่การยังชีพ ฯลฯ จะทำให้พนักงานพอใจและมีความรู้สึกที่สอดคล้อง

วันชัย พุนทรัพย์ (2544: 40) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการวัดถึงทัศนคติโดยทั่ว ๆ ไป ของบุคคลที่มีต่องานของเขา โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรมาก และน่าจะส่งผลถึงผลงานขององค์กร ขณะที่ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานต่ำก็จะทุ่มเทต่อการทำงานน้อยลง จะเห็นว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะเป็นผู้ที่ทัศนคติทางบวกกับการทำงาน ขณะที่ผู้ที่มีความไม่พอใจในงานจะมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร

อรรถพร กงวิไล (2546: 29) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติหรือระดับความพึงพอใจของบุคคลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้นๆ โดยเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยมและประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ ระดับของความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการแก่บุคคลนั้นได้

สายจิตร สุขสงวน (2546: 16) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ แต่ถ้าเมื่อใดที่สิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ก็จะเกิดความรู้สึกทางบวก แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าสิ่งใดสร้างความรู้สึกผิดหวัง ไม่บรรลุจุดมุ่งหมายก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจ

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลที่เกิดจากความรู้สึก ทัศนคติหลาย ๆ ประการ ที่บุคคลมีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการทำงาน อันเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ และจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ ซึ่งระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไป

#### 1.4.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

การบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ตาม บทบาทหนึ่งของผู้บริหารที่สำคัญมากก็คือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานของบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหาร มีผู้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2539: 160) ได้จำแนกความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร ความพึงพอใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล ในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ คือ

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนาน ๆ เป็นที่ปรากฏว่า การที่องค์กรจำนวนมาก ไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ มีสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง อันเนื่องมาจากปัญหาในการสรรหาบุคลากรคือ องค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานให้กับองค์กรได้ การจูงใจจึงเป็น

วิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กร จะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ในความจริงนั้นแม้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรจะกระทำกันอย่างพิถีพิถัน แม้มีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่า มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้กับองค์กรก็ตาม ก็ยังไม่มีหลักประกันว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กร จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ องค์กรก็ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการในอันที่จะใช้งานบุคลากร ได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดเหล่านั้นล้วนแต่มาจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สภาพภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่สถานการณ์ในปัจจุบันบีบบังคับให้องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจต้องต่อสู้กับการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะใช้กำลังความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะทำได้ การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการทำงานแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะเป็นงานประจำไม่อาจช่วยให้องค์กรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรทุกองค์กร จึงพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิถีจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี

1.4 การสร้างแรงจูงใจจะเป็นการรักษาคนดีที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตามความต้องการได้ เพราะคนดีมีคุณภาพจะเป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ หากไม่มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีคุณภาพ และมีองค์กรอื่นเสนอเงื่อนไขในสิ่งที่บุคลากรเหล่านั้นต้องการเขาย่อมจากไปแสวงหาในสิ่งที่เขาต้องการ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจนอกจากจะมีประโยชน์ต่อองค์กรแล้วยังมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร อีกหลายประการ ได้แก่

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การมอบอำนาจหน้าที่จะพบอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปสรรคอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในการไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ เช่น คิดว่าตนเองไม่มีความสามารถ ไม่ต้องการความรับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคอันเกิดจากการที่

ผู้บังคับบัญชาไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่อีกด้วย วิธีจูงใจจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติในการมอบอำนาจหน้าที่นั้น ๆ

2.2 ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะขจัดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาได้

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ การจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกในหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์ การจูงใจจึงสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการสั่งการในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้

3. ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจจะมีความสำคัญต่อองค์กรและต่อฝ่ายบริหารแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กรดังนี้

3.1 ช่วยให้อุบัติการณ์สามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย หรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

ความพึงพอใจในการทำงานคล้ายกับการจูงใจในการทำงาน จะต่างกันก็เพียงความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อการทำงาน แต่การจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน จึงไม่ใช่สิ่งแปลกแต่อย่างใด ที่จะกล่าวว่าทั้งความพึงพอใจในการทำงาน และการจูงใจในการทำงานไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก ความพึงพอใจเป็นสิ่งตอบสนองความชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กล่าวคือ บุคคลจะพยายามเข้าหาในสิ่งที่ตนชอบ และพฤติกรรมเช่นนี้เป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง ประการที่สอง การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการแสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ จึงกล่าวได้ว่าการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิดในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของงาน องค์กรใดก็ตามหากพนักงานทำงานด้วยความเต็มใจมีความพึงพอใจในด้านบุคคล หน่วยงาน หรือการทำงานจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน แต่ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุที่ทำให้



ให้ผลงานมีคุณภาพต่ำ คุณภาพของงานลดลง เกิดปัญหาต่อองค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงาน

#### 1.4.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ในส่วนของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้มีการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบหลายประการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบพื้นฐาน มีดังต่อไปนี้ (อารี เพชรสุค 2539: 56)

1. งาน (Job) คืองานที่พนักงานได้ทำอยู่ หมายความว่า พนักงานมีความชอบ ความถนัด ความสนใจในงานนั้นหรือไม่ หากมีความชอบ ความสนใจแล้ว ก็ย่อมจะมีความพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ ในขณะที่ทำงานไป โอกาสที่พนักงานจะเรียนรู้งาน รู้สิ่งใหม่ ๆ ก็มากขึ้น และสิ่งนี้หากพนักงานชอบ ก็ย่อมเพิ่มความพอใจในงานนั้นมากขึ้นไปอีกเช่นกัน

2. ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานอยากทำงานในหน่วยงานนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างแรงงานในอัตราที่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจได้ นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานก็ต้องมีความยุติธรรม โดยเฉพาะพนักงานที่มีคุณสมบัติเดียวกัน

3. โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานทุกคนก็ตั้งความหวังไว้กับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการที่ดีในการพิจารณาเพื่อความยุติธรรม เพราะสิ่งนี้จะกระทบต่อความพึงพอใจในงานของคนงานได้

4. การยอมรับ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับ ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การให้เกียรติ ให้การยอมรับ รับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพโดยทั่ว ๆ ไปของสถานที่ทำงาน เช่น สะอาด เป็นระเบียบ กว้างขวางโอ่โถง ที่เป็นสภาพทางกายภาพ (Physical Environment) สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6. ผลประโยชน์ (Benefit) และสวัสดิการ (Services) หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับตอบแทนนอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมันรถ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

7. หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้านี้มีอิทธิพลมากเช่นกัน เช่น ลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใด มีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหา หัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co – Workers) หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีทำงานไปกันได้ ย่อมส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น

9. องค์กรและการจัดการ (Organization) หมายถึง องค์กรใดที่มีชื่อเสียงการทำงานมีระบบแล้วย่อมทำให้เกิดการยอมรับ ย่อมทำให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรนั้น ส่วน การจัดการ หากองค์กรมีวิธีการจัดระบบการบริหารคือย่อมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

#### 1.4.4 ผลสืบเนื่องของความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร

เทพพนม เมืองแมน (2539: 113-114) ได้กล่าวถึงผลสืบเนื่องของความพึงพอใจที่มีต่อองค์กรว่า ในการบริหารบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ความพอใจในการทำงานของพนักงานมีบทบาทต่อองค์กรอย่างยิ่ง โดยอ้างถึง พอร์เตอร์และสตีเยอร์ (Porter and Steers) ที่ได้ศึกษาความสำคัญของความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการลาออกจากงานและการขาดงานดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานเป็นตัวทำนายการลาออกจากงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ลาออกจากงานเนื่องมาจากความไม่พอใจในงานและไม่สามารถได้รับในสิ่งที่คาดหวัง
2. ค่าจ้างและการให้ความชอบจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการลาออกจากงาน
3. แบบการนิเทศน์งาน หรือลักษณะการบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการลาออกจากงาน
4. ขนาดของหน่วยงาน จะมีผลต่อการลาออกจากงานและการขาดงานในกลุ่มกรรมกร หน่วยงานขนาดเล็กจะไม่พบปัญหาการหยุดงานและลาออกจากงานมาก
5. การขาดความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน จะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับการลาออกจากงาน
6. การขาดงานจะมีความสัมพันธ์กับความไม่พึงพอใจในงาน ทั้งในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับกรรมกรและระดับสูง
7. ความซ้ำซากของงาน ความรู้สึกของการขาดความเป็นตัวของตัวเองและขาดความรับผิดชอบ จะสัมพันธ์กับการลาออกจากงานและการหยุดงาน
8. อายุจะมีความสัมพันธ์ในด้านลบกับการลาออกจากงาน และมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับการขาดงาน

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน

ธีรพล เกลีขง (2547: 20) กล่าวว่ากว่า 40 ปี ที่ผ่านมา เกิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานมากมาย ซึ่งมีการอธิบายไว้แตกต่างกันอย่างชัดเจนในมุมมองที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม นิสัย และกระบวนการรับรู้ ซึ่งเราสามารถแบ่งทฤษฎีของการจูงใจในการทำงานได้ ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยวิทยาที่น่าสนใจเป็นอย่างมากเกี่ยวกับเกียรติยศและคุณค่าของบุคคล เขาเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถในทางบวกที่จะได้ปรับปรุง คุณภาพชีวิตของตน และมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์ (Healthy) กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ (Unhealthy) ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ของมาสโลว์ ได้มาจากประสบการณ์ของเขา โดยมาสโลว์พยายามตรวจสอบ วิจัย และบูรณาการแนวคิดของผู้นำทางจิตวิทยาอื่น ๆ และนำเสนอเป็นทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (ศุภิสรา แพงทอง 2546: 24-26)

มาสโลว์ นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยาและผู้ให้คำปรึกษามาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็น 5 ลำดับขั้น จากขั้นต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุด คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานสำคัญที่สุด เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and security needs) เมื่อได้รับความต้องการด้านร่างกายที่พอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการกฎระเบียบ กฎหมาย ต้องการเป็นอิสระส่วนตน
3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เริ่มแรก มาสโลว์เสนอว่าเป็นความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม (Love and belonging needs) ต่อมาได้รวมเอาความรู้สึกต้องการมิตรภาพ ต้องการมีสัมพันธภาพกับเพื่อน กับสามีภรรยาและกับบุตรหลานเข้ามาด้วย ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะเป็นผู้ให้และผู้รับจากสังคม ถ้าไม่ได้รับความพึงพอใจจากความต้องการขั้นนี้ จะเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว อ้างว้าง ว้าเหว่ ถูกตัดออกหรือถูกปฏิเสธจากสังคม ซึ่งมาสโลว์ เห็นว่า สามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องไปถึงการปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้
4. ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง เช่น ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการที่มีความสามารถ ความภูมิใจคุณภาพของงาน ที่จะช่วยให้เกิดการยอมรับนับถือจากคนอื่น เช่น ความ

มีชื่อเสียง ความมีสถานภาพ ความมีเกียรติยศ การได้รับความสนใจ การมีผู้อื่นยอมรับ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ในประเพณีอาจทำให้ผู้มีความต้องการยอมรับนับถือสูง มีลักษณะต้องพึ่งพาผู้อื่นทำให้ไม่เป็นตัวของตัวเอง ในบางสถานการณ์อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างการกระทำตามความคิดของตนกับการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-actualization needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี และมีอารมณ์ซึ่งแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน เป็นกระบวนการไม่สิ้นสุด นั่นคือ ความรู้สึกว่าตนเองจะถึงจุดหมายปลายทางสุดท้ายแล้วก็จะมีการเป้าหมายต่อไปเรื่อย ๆ ตามศักยภาพของตน ผลงานของมาสโลว์ระยะต่อมาได้อธิบายว่า ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน ไม่อาจอธิบายได้อย่างสมบูรณ์เพียงพอเหมือนกันกับความ ต้องการขั้นอื่น ๆ เพราะความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนมีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีศักยภาพที่ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความสำเร็จแห่งตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มาสโลว์ได้เสนอลักษณะของคนที่มี ความสำเร็จสูงสุดแห่งตนไว้ดังนี้

- 5.1 มีความเป็นเลิศในการรับรู้ความจริง
- 5.2 มีการยอมรับตนเอง ยอมรับผู้อื่น และยอมรับในธรรมชาติ
- 5.3 มีความสมัครใจในการกระทำโดยไม่ต้องมีใครกระตุ้น
- 5.4 มีความสนใจปัญหาอย่างแท้จริง
- 5.5 มีความปรารถนาความเป็นส่วนตัว และมีการปลื้มตัวมากขึ้น
- 5.6 ความเป็นตัวของตัวเองและต่อต้านข้อจำกัดของปทัสถานทางวัฒนธรรม
- 5.7 มีความซาบซึ้งและมีปฏิริยาโต้ตอบอารมณ์
- 5.8 มีประสบการณ์สูงสุดบ่อย ๆ
- 5.9 มีการยอมรับในเชื้อชาติเผ่าพันธุ์มนุษย์
- 5.10 มีการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 5.11 มีค่านิยมและมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมาก
- 5.12 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาก
- 5.13 มีความระมัดระวังในระบบค่านิยม

## 2.2 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ และจากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ อัลเดอร์เฟอร์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (สมยศ นาวิการ 2540: 43)

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางร่างกายและปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งเทียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Related needs) หรือ R เป็นความต้องการทางสังคมที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงานและคนที่ต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ด้วย ความต้องการกลุ่มนี้เทียบได้กับความต้องการทางสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) หรือ G เป็นความต้องการที่จะพัฒนาคนตามศักยภาพสูงสุด เทียบได้กับความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน และความต้องการยอมรับนับถือในตนเองตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการของคนเรตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เชื่อว่า

3.1 เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับความตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับนั้นจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น

3.2 เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีมากขึ้น

3.3 เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการในระดับสูงกว่าจะมากตามไปด้วย

3.4 เมื่อความต้องการสูงสุดได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะแสวงหาความต้องการอื่น ๆ อีก

## 2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

ยูงยุทธ เกษสาคร (2544: 63-65) กล่าวว่า ความคาดหวังของคนเรานั้น เป็นแรงกระตุ้นภายในของบุคคลที่ทำให้คนเราพยายามที่จะทำให้ตนเองได้รับความสำเร็จสมหวังตามต้องการ ความคาดหวังเปรียบเสมือนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมพัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่า ก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใดเขาจะต้องพิจารณาก่อนว่า ความสามารถและความพยายามของเขาจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ หรืออาจกล่าวสั้นๆ หนึ่ง

ได้ว่าการจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล วรูมได้อธิบายทฤษฎีแห่งความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยยึดเกี่ยวกับจิตวิทยาของบุคคลในองค์กร และพบว่า การที่บุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัว ได้แก่

1. ผลตอบแทนที่เขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทของครอบครัวเพียงใด
2. ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่จะได้รับตามความคาดหวัง
3. เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นแล้ว เขาเชื่อว่าเขาจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับผลอันนั้นตามความคิดของสังคม

4. เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคิดเห็นของสังคม

ความพอใจในสิ่งเหล่านั้นจะเพิ่มขึ้นหากได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจต่อสิ่งนั้นจะลดลงเมื่อเขาได้รับผลตอบแทนลดลง ถ้าบุคคลไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางตรงกันข้าม จิตวิทยาของบุคคลในองค์กรที่ทำการศึกษานั้น เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของบุคคล ในองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง ซึ่งได้เสนอว่า การที่บุคคลจะปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดความต้องการพร้อม ๆ กันเข้าจะพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

1. พิจารณาเป้าหมายที่จะพึงพอใจ (Valence)
2. พิจารณาว่าสิ่งที่กระทำนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดหมายได้เพียงใด (Expectancy)

ความสัมพันธ์ทั้ง 2 ประการนี้ เป็นกระบวนการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะกระทำหรือเลือกไม่กระทำ ซึ่งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการทำงานย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน จากแนวความคิดของวรูม พอสรุปได้ดังนี้

1. คุณค่าของรางวัล (Value of reward) บุคคลหวังที่จะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนต่าง ๆ เช่น มิตรภาพจากเพื่อนร่วมงาน การเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน ฯลฯ คุณค่าเหล่านี้ จะสะท้อนถึงภาวะของความต้องการความพึงพอใจของบุคคลแต่ละบุคคล

2. การรับรู้ความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับขึ้นอยู่กับปริมาณของความพยายามในการทำงานที่บุคคลมอบให้กับองค์กร

3. คุณลักษณะและความสามารถ (Trait and abilities) ความพยายามหรือแรงจูงใจได้นำไปสู่การทำงานโดยตรง คุณลักษณะความสามารถเป็นลักษณะของแต่ละคน เช่น ความสามารถสติปัญญา ทักษะ หรือความชำนาญ ในการใช้ฝีมือและคุณลักษณะมีผลต่อความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป

4. การรับรู้บทบาท (Role perception) เป็นสภาพการรับรู้กิจกรรมที่บุคคลเชื่อว่าสามารถทำงานได้ ถ้าเข้าต้องการความสำเร็จและได้ผลตอบแทนตามต้องการ

5. การทำงาน (Performance) การรวมเข้าด้วยกันของผลตอบแทน และการทำงานจะเกิดขึ้นหลังจากได้มีการรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้นแล้ว

6. รางวัลหรือผลตอบแทน (Reward) ได้แบ่งออกเป็นรางวัลภายนอกและรางวัลภายใน (Extrinsic and intrinsic reward) รางวัลภายนอกที่องค์กรเป็นผู้ให้ คือ เงินเดือน สภาพการทำงาน สภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และผลประโยชน์พิเศษที่ให้กับพนักงาน รางวัลภายในคือความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับตนเอง ในลักษณะงาน ความรับผิดชอบ

7. การรับรู้รางวัลหรือผลตอบแทนมีความเป็นธรรม (Perceived equitable reward) ปริมาณของรางวัล หรือผลตอบแทนที่ทุกคนรู้สึกว่าจะได้รับเป็นผลมาจากการทำงานที่เขาได้ทำลงไป คือการรับรู้รางวัลหรือผลตอบแทนมีความเป็นธรรม ปกติรางวัลภายในและรางวัลภายนอกนำมาซึ่งความพึงพอใจ

8. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความพึงพอใจในผลตอบแทนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งภาวะภายในของแต่ละคน การออกจากงาน การขาดงานล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจด้วย ความรุนแรง (Valence) หมายถึง ความรุนแรงแห่งความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง ความพอใจนี้แสดงออกถึงความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย โดยที่ความพอใจจะเกิดขึ้นจากภายในของตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์ ดังนั้น ความพอใจของแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกันแล้วแต่ว่าบุคคลนั้น ๆ จะมีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าการกระทำที่แสดงออกมานั้นจะทำให้ได้รับผลลัพธ์เป็นกรณีพิเศษ ความคาดหวังนี้จะแสดงให้เห็นถึงการคาดคะเนของพนักงานเกี่ยวกับความน่าจะเป็นของการกระทำที่บรรลุผลลัพธ์อย่างหนึ่งสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งได้

#### 2.4 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีความเสมอภาคเป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจาก เจ สตาซี อัดัมส์ (J Stacy Adams) ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งหรือความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นทุกครั้งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับรู้ว่าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงานกับสิ่งที่ให้กับงานของเขา เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่อ้างถึงอยู่ในลักษณะไม่เสมอภาค บุคคลที่อ้างถึงนี้อาจจะเป็นบุคคลอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือกลุ่มอื่น หรือกลุ่มภายนอกหน่วยงานก็ได้ ดังนั้น สิ่งที่ใช้เปรียบเทียบในทฤษฎีนี้ จึงประกอบด้วยผลลัพธ์ที่ได้จากงาน และสิ่งที่ให้กับงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน หมายถึง รางวัลที่ได้จากความสำเร็จ

ในงานที่ทำ เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับและสถานภาพ สิ่งที่ทำให้กับงาน หมายถึง ความพยายามในการทำงาน ทักษะ คุณภาพของผลผลิต ปริมาณของผลผลิต

(ศุภิสรา แพงทอง 2546: 36-38)

เมื่อมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น หากปรากฏว่า เกิดความไม่เสมอภาคและสมดุลกัน บุคคลจะได้รับการกระตุ้นหรือจูงใจ ให้มีปฏิกิริยาได้ตอบเพื่อลดความไม่เสมอภาคลง โดยการเพิ่มหรือลดผลลัพธ์ที่ได้จากงานหรือสิ่งที ให้กับงาน

ขงยุทธ เกษสาคร (2544: 27) เสนอว่า บทบาทความเสมอภาคที่มีต่อแรงจูงใจคือ การที่ คนเราเปรียบเทียบตัวป้อนกับผลลัพธ์ของตนกับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงาน แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อ เขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรม โดยการเปรียบเทียบของตนเองกับบุคคลอื่น และมีแรงจูงใจ ที่จะหลีกเลี่ยงจากความรู้สึกทางลบเมื่อเห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติไม่มีความเสมอภาคหรือไม่มีความ ยุติธรรมในการทำงาน

ตัวป้อน (Input) หรือการลงทุน (Investment) ในที่นี้หมายถึง สิ่งที่ผู้ทำงานได้ใช้เข้ามามี ส่วนร่วมในการทำงาน เช่น ประสบการณ์ในงาน การศึกษา ความพยายาม การฝึกอบรม การให้เวลา กับงาน ทักษะในการทำงาน

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลที่ได้จากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การได้รับมอบหมาย สถานภาพ ความมีชื่อเสียง เป็นต้น

ทฤษฎีความเสมอภาค กล่าวว่า การรับรู้เกี่ยวกับตัวป้อนและผลลัพธ์เป็นเพียงการรับรู้ เท่านั้น มิใช่เป็นการกระทำจริง ดังนั้นจึงอาจเป็นไปได้ว่า ผู้ที่ทำงานอาจจะเห็นไม่สอดคล้องกับองค์กร ในเรื่องความเสมอภาคหรือไม่เสมอภาคในการทำงานก็ได้ การเปรียบเทียบตัวป้อนและผลลัพธ์กับ คนอื่นนั้นจะอยู่ในรูปอัตราส่วน โดยจะเปรียบเทียบอัตราส่วนตัวป้อนและผลลัพธ์ของตน กับอัตรา ส่วนตัวป้อนและผลลัพธ์ของผู้อื่น และผลการเปรียบเทียบจะออกมาเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ผลตอบแทนมากกว่า (Overpayment) จะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของ ตนเองมากกว่าอัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของคนอื่น บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกผิด เพราะเห็นว่า ไม่เสมอภาคทางบวก

2. ผลตอบแทนน้อยกว่า (Underpayment) จะเกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนผลลัพธ์และ ตัวป้อนระหว่างของตนเองและผู้อื่นแล้ว ของตนเองน้อยกว่าก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ เพราะเห็น ว่าไม่เสมอภาคทางลบ

3. ผลตอบแทนเท่ากัน (Equitable payment) จะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อน ของตนเองและของผู้อื่นเท่ากัน จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ



เมื่อบุคคลมีความรู้สึกที่ไม่เสมอภาคจะมีผลทำให้เกิดความไม่สบายใจ เกิดความตึงเครียด อันเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา จึงต้องหาทางที่ตนจะรู้สึกว่ามีเสมอภาคขึ้น โดยอาจใช้วิธีการต่อไปนี้

1. เปลี่ยนแปลงตัวป้อน บุคคลจะเลือกที่จะลดหรือจะเพิ่มตัวป้อนในการทำงาน เช่น ทำงานเข้มแข็งหรือทำงานน้อยลง

2. เปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ บุคคลจะพยายามเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ เช่น ขอเงินเดือนเพิ่มขึ้น ขอทำงานใหญ่โตขึ้น หรือขอผู้ช่วยงานเพิ่มขึ้น

3. เปลี่ยนแปลงการรับรู้เกี่ยวกับตัวป้อนและผลลัพธ์ เช่น คนที่รู้สึกว่าตนเองได้รับผลตอบแทนมากกว่า ก็จะสร้างความรู้สึกในการรับรู้เสียใหม่ว่ามีความเสมอภาคโดยอาจบอกว่าตนทำงานมากและทำงานหนักกว่าผู้อื่น เป็นต้น

4. เปลี่ยนแปลงตัวป้อนและผลลัพธ์ของคนอื่น โดยการเปลี่ยนการรับรู้ตัวป้อนและผลลัพธ์ของคนอื่น ก็จะสร้างความรู้สึกในการรับรู้เสียใหม่ว่ามีความเสมอภาคโดยอาจบอกว่าตนทำงานมากและทำงานหนักกว่าผู้อื่น เป็นต้น

5. เปลี่ยนแปลงคนที่นำมาเปรียบเทียบเมื่อเปรียบเทียบกับคนหนึ่งแล้วรู้สึกว่าไม่เสมอภาค ก็เลือกเปรียบเทียบกับคนอื่นใหม่ เพื่อจะลดความรู้สึกไม่สบายใจของตน

6. ออกจากสถานการณ์เมื่อรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาคก็จะละทิ้งหรือออกจากสถานการณ์ สถานที่หรือเปลี่ยนงาน เป็นต้น

7. การบิดเบือนทางจิต (Psychologically distract) เช่น การให้เหตุผลกับตนเองว่าความไม่เสมอภาคเป็นเพียงชั่วระยะหนึ่งเท่านั้น ในอนาคตก็จะแก้ปัญหาคความไม่เสมอภาคได้

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความเสมอภาคได้กล่าวว่า ผู้ที่มีความรู้สึกที่ได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าจะกลับมารู้สึกว่ามีเสมอภาคได้ และผู้ที่รู้สึกที่ได้รับผลตอบแทนมากกว่าจะเพิ่มปริมาณและคุณภาพในงานของตนมากขึ้น ขณะที่ผู้รู้สึกที่ได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าจะลดปริมาณและคุณภาพในการทำงานลดลง เพศ สถิติปัญญา ค่านิยมทางสังคม และสภาพการควบคุมอาจมีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับความไม่เสมอภาคของตัวบุคคลด้วย การทำให้เกิดความแน่ใจในเสมอภาคของนโยบายขององค์กร โดยเฉพาะเกี่ยวกับระบบผลตอบแทนคือสิ่งสำคัญที่สุดในการจูงใจ (ยงยุทธ เกษสาคร 2544: 29)

1. การเปรียบเทียบความเสมอภาคของแต่ละบุคคล เป็นการเปรียบเทียบในผลตอบแทนที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือสิ่งที่สามารถกำหนดแบ่งได้ เป็นต้น

2. การคาดการณ์ล่วงหน้าทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่เสมอภาคได้ การสื่อความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงาน การประเมินผลตอบแทนและการเปรียบเทียบระหว่างผลงานและผลตอบแทนจึงเป็นสิ่งสำคัญและต้องพิจารณาให้เหมาะสม

3. การเปรียบเทียบความเสมอภาคมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องควบคุมสภาพการณ์มิให้เกิดการเปรียบเทียบในทางลบหรือถ้าจะเกิดก็ควรให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด

4. ความรู้สึกที่ไม่เสมอภาคเป็นการตัดสินใจโดยการแปลความจากสถานการณ์ของแต่ละบุคคล จึงอาจเป็นไปได้ว่าทัศนคติแต่ละคนมองอาจจะไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงก็ได้ การช่วยให้เกิดความรับรู้ที่ถูกต้องจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเสมอภาคอันจะเกิดผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้

## 2.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) เสนอทฤษฎีที่อธิบายความแตกต่างในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรก เป็นทัศนคติในทางลบ เรียกว่า ทฤษฎี X และลักษณะที่ 2 เป็นทัศนคติในทางบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y หลังจากผู้บริหารพิจารณากลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล จะพิจารณาว่าควรควบคุมหรือบังคับบัญชาและจูงใจให้เขาทำการบนกรอบของทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมมุติฐานในการพิจารณาลูกน้อง (ขงยุทธ เกษสาคร 2544: 39) ดังนี้

### 2.5.1 ทฤษฎี X ผู้บริหารที่เห็นว่าพนักงานมีพฤติกรรมตามทฤษฎี X เขาจะเชื่อว่า

1. สำหรับพนักงานที่ไม่ชอบการทำงานแล้ว ถ้าเป็นไปได้พวกเขาจะพยายามหลบหลีกงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากพนักงานไม่ชอบงาน จำเป็นจะต้องบังคับควบคุม หรือข่มขู่เพื่อที่จะให้พวกเขาได้ทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย
3. พนักงานจะมีความรังเกียจและรับเพียงคำสั่งที่เป็นทางการ
4. พนักงานส่วนใหญ่จะต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด และมักจะขาดความกระตือรือร้น

### 2.5.2 ทฤษฎี Y ผู้บริหารที่เห็นว่าพนักงานมีพฤติกรรมตามทฤษฎี Y เขาจะเชื่อว่า

1. พนักงานจะถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. ผู้ชายและผู้หญิงจะสามารถกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองได้หากเขามีเป้าหมายที่ชัดเจน

3. โดยทั่วไปบุคคลจะสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความ  
รับผิดชอบ

4. ความสามารถที่จะตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน  
ไม่ใช่จะมีเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

ตามแนวคิดแล้วแมกเกรเกอร์ เน้นว่าความเชื่อตามทฤษฎี Y สามารถสร้างแรงจูงใจได้  
ดีกว่าการใช้การบริหารตามทฤษฎี X และสามารถสร้างประสิทธิผลในการบริหารได้เป็นอย่างดี

## 2.6 ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์สเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮร์สเบิร์ก จากมหาวิทยาลัยยูทาห์ (University of Utah) ได้ศึกษาโดยใช้วิธีสัมภาษณ์  
นักการบัญชีและวิศวกรจำนวน 203 คนใน 9 บริษัท ในปี 1966 จากผลการวิเคราะห์เฮร์สเบิร์ก  
ได้พบ ปัจจัยที่จะให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน (ขงยุทธ เกษสาคร 2544:  
40-41)

จากการผลการวิเคราะห์เฮร์สเบิร์กพบอีกว่า ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของ  
พนักงานนั้น เชื่อว่าผู้ทำงานจะทำงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความพึงพอใจซึ่งเป็น  
ตัวกระตุ้นให้ผู้ทำงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตของงานสูงขึ้น ทฤษฎีนี้ได้  
กล่าวถึงองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีองค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) หรือปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล เป็นสิ่งที่  
พึงอยู่ในความรู้สึกนึกคิด หรือ ในจิตใจของแต่ละบุคคล ที่จะกระตุ้นให้ผู้ทำงาน มีความรู้สึกในด้าน  
ดี มีทัศนคติที่ดีต่องาน การขาดปัจจัยเหล่านี้ มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแต่อย่างใด แต่  
ถ้ามีการสนองปัจจัยเหล่านี้ จะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดความพยายามอยากทำงานและ  
สร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถของบุคคลใน  
การทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหาและป้องกันปัญหา  
ต่าง ๆ นั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง  
คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับความ  
ยอมรับนับถือจากบุคคลที่ตนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การรับเกียรติต่าง ๆ  
เช่น ประกาศเกียรติคุณ รางวัล การยกย่องผลงานของบุคคลากรในองค์กรเดียวกันและต่างองค์กร  
การยอมรับนับถือนี้นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ เกิดกำลังใจและเป็นพลังที่จะทำให้นบุคคลเกิดความ  
พยายามที่จะทำงานในระดับถัดไปให้ได้มาตรฐานที่ดีกว่าที่ทำงานอยู่ หากการยอมรับนับถือนี้ยังมี  
การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมไม่มีการอิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง หรือในองค์กรมีบุคลากรมีความรู้สึก

ไม่ยอมให้ใครได้คิดเกินหน้า จึงมีวิธีการถั่นแก้งก็จะเกิดความท้อถอย ไม่อยากที่จะสร้างสรรค์ผลงาน

3) ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานที่ทำ ความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตนเองถนัดและชอบตรงกับความรู้ความสามารถ แต่ในสภาวะจริง ๆ แล้วงานที่ท่าอาจจะมีส่วนประกอบของงานที่บุคลากรไม่มีความถนัด หรือไม่มีความรู้ ความสามารถ ฉะนั้น ผู้บริหารควรมีการศึกษาบุคลากรในองค์กรว่าได้รับมอบหมายให้เหมาะสมกับคนทำงานหรือไม่ หากมอบหมายงานโดยที่บุคลากร มีความรู้สึกไม่ดี หรือ ไม่ชอบงานที่ทำ ก็จะเกิดผลเสียต่อองค์กร

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ในปัจจัยนี้จะขออธิบายเพิ่มเติมว่า การที่บุคลากรได้รับมอบให้ทำงานใหม่ ๆ นั้นต้องพิจารณาว่าเป็นงานที่บุคลากรมีความถนัด เป็นงานที่บุคลากรคนนั้นชอบ และพึงพอใจที่จะทำ แต่ถ้ามอบหมายงานในงานที่บุคลากรไม่ถนัด หรือเกิดความรู้สึกไม่ดีต่องานที่มอบหมายให้ใหม่ในปัจจัยข้อนี้จะไม่ประสบความสำเร็จ

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรในทางสูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน และรู้สึกพอใจมากขึ้น

6) ความเติบโต (Growth) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานโดยมีการส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรมการศึกษาต่อ เพื่อยกระดับการทำงานทั้งทางด้านวิชาการ และความชำนาญในงานที่ทำ

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เกื้อหนุนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากขาดปัจจัยเหล่านี้บุคคลก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งประกอบด้วย

1) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration) หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายเด่นชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง ในปัจจัยนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายที่ใช้ภายในองค์กร ที่เป็นทั้งกระบวนการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานตามนโยบายตลอดจนการนิเทศน์ติดตามผล และบริหารงานนั้นเป็นลักษณะการบริหารงานภายในองค์กร เป็นวิธีและกระบวนการบริหารงานที่ผู้บริหารใช้บริหารงานจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน

2) การบังคับบัญชา (Supervision) ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการบริหารงาน เช่น ผู้บริหารบางคนบริหารแบบเผด็จการ ผู้บริหารบางคนใช้อำนาจบังคับและสั่งให้ทำงาน โดยไม่สนใจในข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้บริหารงานที่ใช้วิธีบริหารงานแบบประชาธิปไตย ก็จะมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดเกี่ยวกับงานที่เขาปฏิบัติอยู่ ปัจจัยข้อนี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน (Relationship with supervisor, subordinates, peer)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Relationship with superior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาอันแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

4) สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพในสถานที่ทำงาน อันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

5) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนหรือรายได้ที่ได้รับในการทำงาน รายได้จะเป็นเงินเดือนและค่าตอบแทนรายชั่วโมง ในกรณีที่จ้างพนักงานเป็นอัตราจ้างรายเดือน และหากมีการทำงานล่วงเวลาก็จะมีค่าตอบแทนให้ตามเกณฑ์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

6) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ทำให้ต้องเดินทางไกลครอบครัวลำบาก

7) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์กร

### 3. สภาพทั่วไปของโรงแรมสีมาธานี

โรงแรมสีมาธานี เป็นกิจการของบริษัทสีมาธานี จำกัด ตัวอาคารโรงแรมมี 5 ชั้น ชั้นใต้ดินอีก 1 ชั้น และอาคารทาวเวอร์วิงมี 6 ชั้น มีห้องพักรวม 265 ห้อง ภายในโรงแรมมีสถานที่ไว้บริการอาหารและเครื่องดื่มพร้อมศูนย์สุขภาพและสระว่ายน้ำ โดยมีสถานที่จอดรถของโรงแรมสามารถอำนวยความสะดวกได้ประมาณ 400 คัน

### 3.1 ความเป็นมาและลักษณะการดำเนินงาน

โรงแรมสีมาธานี ตั้งอยู่เลขที่ 2112/2 ถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ก่อตั้งเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2535 โดยใช้ชื่อแรกว่า สีมาธานี เซอราตัน (Sima Thani Sheraton, Chain Sheraton) ต่อมาเป็นการบริหารงานโดย บริษัท สีมาธานี จำกัด มีเนื้อที่ประมาณ 25 ไร่ บรรยากาศภายในโรงแรมเป็นบรรยากาศของความเป็นอีสาน ตกแต่งตามแบบศิลปะอีสานที่ได้รับอิทธิพลจากขอม โดยนำมาประยุกต์ใช้อย่างกลมกลืน แสดงให้เห็นถึงการอนุรักษ์วัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี เช่น บันไดทางขึ้นน้ำตกพญานาคทับหลัง ฯลฯ

โรงแรมสีมาธานีแบ่งเป็น 2 อาคาร อาคารแรกเรียกว่า อาคารสีมาวิง (Sima Wing) และทาวเวอร์วิง (Tower Wing) ด้วยจำนวนห้องพัก 265 ห้อง แบ่งเป็นห้องพักทั้งหมด 7 ประเภท คือ

1. ห้อง Superior	จำนวน	113	ห้อง
2. ห้อง Deluxe	จำนวน	95	ห้อง
3. ห้อง Legacy	จำนวน	37	ห้อง
4. ห้อง Junior Suite	จำนวน	15	ห้อง
5. ห้อง Senior Suite	จำนวน	3	ห้อง
6. ห้อง Executive Suite	จำนวน	1	ห้อง
7. ห้อง Royal Suite	จำนวน	1	ห้อง

นอกจากนี้ยังมีห้องอาหารในเรือนบริการอาหารบุฟเฟ่ต์นานาชาติ ตั้งอยู่บริเวณชั้นล่าง ห้องอาหารสไตล์จีน (The Emperor) ตั้งอยู่ที่ชั้นล็อบบี้ (Lobby) ให้บริการอาหารสไตล์จีนหลายชนิด ทั้งดื่มชาและเมนูอาหารตามสั่ง (The Atrium Lobby Bar) ตั้งอยู่บริเวณล็อบบี้โรงแรม ภายใต้บรรยากาศสบาย ๆ แบบคลาสสิก บริการเครื่องดื่มหลายประเภทและของว่าง นอกจากนี้ยังมีห้องประชุมสัมมนาและจัดเลี้ยง ทั้งหมด 14 ห้อง ในแต่ละห้องสามารถจัดงานประเภทต่าง ๆ หลายรูปแบบ อาทิ แบบ Classroom, Theater, I-Shape, U-Shape, Hollow Square, Cocktail, Set Dinner and Buffet

### 3.2 โครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ธุรกิจหลัก ๆ ของโรงแรมโดยทั่วไป ได้แก่ การให้เช่าห้องพักและขายอาหาร/เครื่องดื่ม ดังนั้น ฝ่ายงานที่ถือว่าเป็นงานหลักของโรงแรม (Line Departments) จึงมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มห้องพักกับกลุ่มอาหาร/เครื่องดื่ม ซึ่งได้แก่ฝ่ายต้อนรับ ฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายบริการอาหาร/เครื่องดื่ม ฝ่ายครัว นอกนั้นก็จะเป็นงานช่วยหรืองานสนับสนุน (Staff หรือ Auxiliary department) ที่สนับสนุนให้การ

ขายห้องพักและอาหาร/เครื่องดื่มเป็นไปด้วยดี ซึ่งได้แก่ ฝ่ายช่าง ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ไม่สามารถบอกได้ว่าแผนกไหนสำคัญที่สุดหรือใครสำคัญกว่าใคร และผลสำเร็จของงานต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย ดังภาพที่ 2.1 โดยแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

**3.2.1 ฝ่ายขายและการตลาด** เป็นผู้ดูแลการขายและการตลาด คอยติดต่อกับลูกค้าที่จองเป็นกลุ่ม หรือที่ติดต่อมาเพื่อจัดประชุมจัดงานเลี้ยงที่โรงแรม ติดต่อกับบริษัททัวร์และบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว ติดต่อกับบุคคลที่มีโอกาสเป็นลูกค้าของโรงแรม โดยไปหาด้วยตนเอง หรือติดต่อทางโทรศัพท์ หรือทางจดหมาย

**3.2.2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์** มีหน้าที่ติดต่อและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน โดยให้มีข่าวออกสู่สาธารณชนตลอดเวลา สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับแขกของโรงแรมให้มากที่สุด คอยให้การต้อนรับอย่างดี และดูแลเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแขกสำคัญ

**3.2.3 ฝ่ายบัญชี** มีหน้าที่ควบคุมต้นทุนด้านอาหารและเครื่องดื่ม หรือระบบการเก็บเงินของแผนกต้อนรับส่วนหน้า และตรวจสอบความถูกต้องด้านบัญชีและการเงิน

**3.2.4 ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม** มีหน้าที่กำหนดนโยบายด้านบุคคลโดยอิงกฎหมายและธรรมเนียมปฏิบัติที่ดี สรรหาและคัดเลือกบุคลากร ดูแลเรื่องระเบียบวินัยและการร้องทุกข์ของพนักงาน ดูแลเรื่องการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม และติดต่อสื่อความและปรึกษารือกับพนักงานและองค์กรของลูกจ้าง นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ศึกษาว่าพนักงานของตนต้องฝึกหรืออบรมด้านใดบ้างจึงจะสามารถทำงานให้ได้มาตรฐานที่ต้องการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และหาสาเหตุที่ผลงานออกมาไม่ดี พิจารณาว่าจะต้องจัดการฝึกอบรมด้านใดบ้างในอนาคต วางแผนการฝึกอบรมสำหรับอนาคตและเก็บหลักฐานไว้ ติดตามประเมินผลงานของพนักงานที่เคยผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

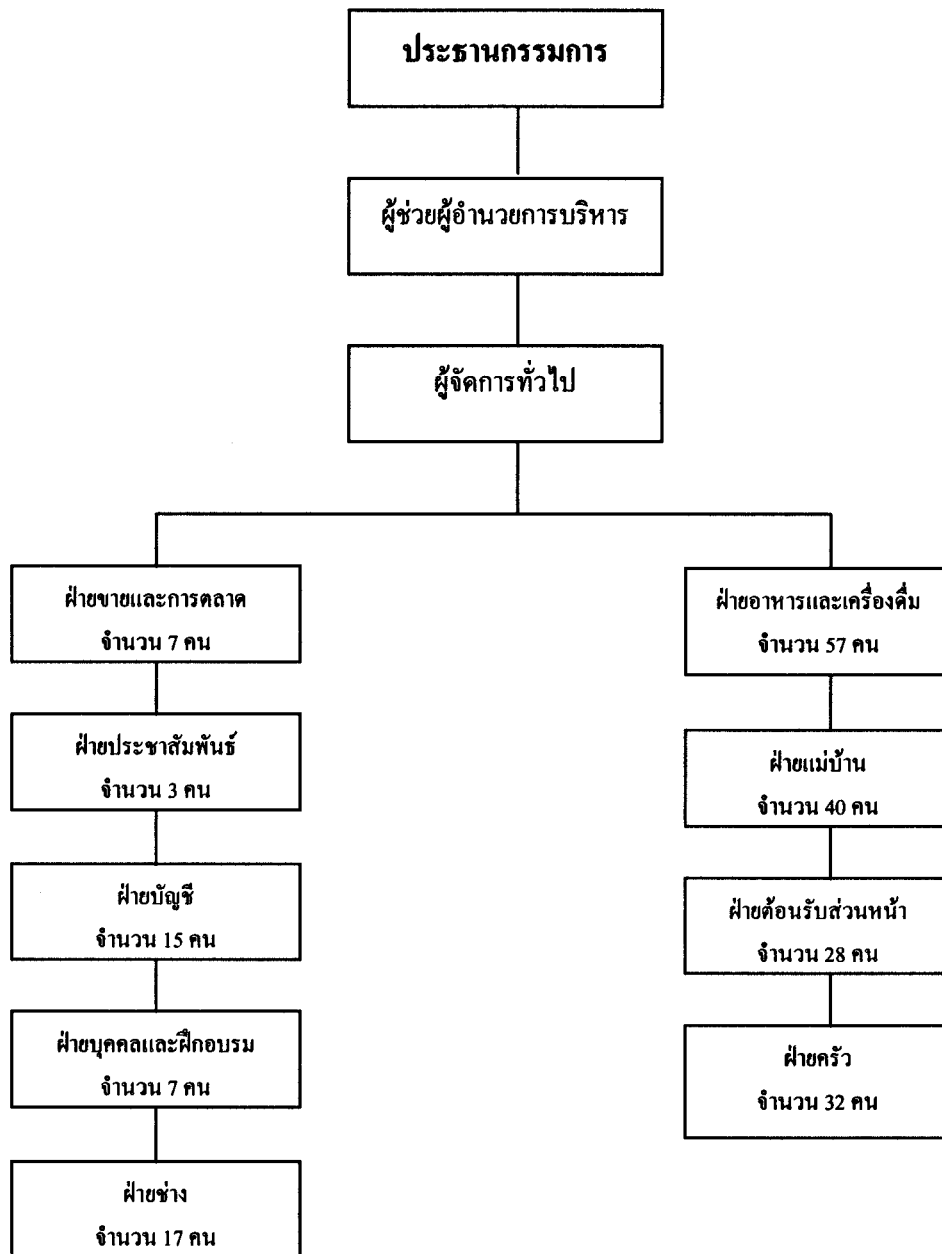
**3.2.5 ฝ่ายช่าง** มีหน้าที่บำรุงรักษา และซ่อมแซมอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงตัวอาคารโรงแรม คอยดูแลควบคุมอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ในงานจัดเลี้ยงหรือการประชุมสัมมนา

**3.2.6 ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม** ดูแลรับผิดชอบห้องอาหารในทุกเรื่อง กำหนดมาตรฐานการบริการ วางแผนตารางเวลาและการทำงานของพนักงาน ตรวจสอบอุปกรณ์ต่าง ๆ เครื่องปรุงประจำโต๊ะ การเสิร์ฟและบริการลูกค้า และวิธีการผสมเครื่องดื่ม ตลอดจนจนถึงการจัดจำราคาและจำนวนของเครื่องดื่มต่าง ๆ ที่ลูกค้าสั่ง

**3.2.7 ฝ่ายแม่บ้าน** มีหน้าที่รับผิดชอบความสะอาดเรียบร้อยของห้องพัก มีลักษณะเป็นงาน “หลังฉาก” พร้อมกับต้องเคลียร์ห้องพักหลังจากที่ลูกค้าเช็คเอาท์

**3.2.8 ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า** เป็นผู้ทำหน้าที่ต้อนรับแขก ตรวจสอบข้อมูลการจองห้องพัก และขอให้แขกลงทะเบียนแล้วจึงจ่ายห้อง ติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแขก

3.2.9 **ฝ่ายครัว** การวางแผนการควบคุมการจัดซื้อของ ดูแลการจัดเตรียมอาหารให้มีคุณภาพมาตรฐานสูงสุด ตลอดจนกำหนดและควบคุมงบประมาณที่เกี่ยวข้อง เตรียมส่วนประกอบของอาหารเครื่องปรุงต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าก่อนที่ลูกค้าจะมา/สั่ง



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การของโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา



#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีดังนี้

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

มนัส บุญวงศ์ (2537: 69) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องหนัง พบว่า พนักงานทำงานในสถานประกอบการขนาดต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน และพนักงานที่มีอายุ การศึกษา สถานภาพ เพศ ระยะเวลาในการทำงานและตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ธนิต เกตุแก้ว (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานที่สังกัดฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายปฏิบัติการ มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ส่วนเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัดไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

พรทิพย์ รัชฎญลักษณ์ (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 8-7 กลุ่มภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครู-อาจารย์ ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 78 กลุ่มภาคเหนือ จำนวน 290 คน เครื่องมือวิจัยจัดทำขึ้นเองโดยยึดหลักทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของครู-อาจารย์ วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด กรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 8-7 กลุ่มภาคเหนือ ตามปัจจัยกระตุ้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและตามปัจจัยเป็นเบื่องต้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แต่ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการทำงานของครู – อาจารย์ วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาเขตการศึกษา 8-7 กลุ่มภาคเหนือ ตามปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยเบื่องต้น จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านประสพการณ์ในการทำงาน เขตการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศุภมิตร ชุมห์สุทธิวัฒน์ (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของข้าราชการกองโรงพยาบาลภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ กองโรงพยาบาลภูมิภาคอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยส่วนบุคคลด้าน

อายุ สถานภาพสมรส สาขาวิชาที่จบ ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และอายุราชการ ไม่มี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการกองโรงพยาบาลภูมิภาค

สัมผัด อินทมา (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของครู-อาจารย์ ช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครู-อาจารย์ ช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 293 คน เครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นเอง โดยยึดหลัก ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ ช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก นอกนั้นทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ปรีศณี พิณอำพรไพศาล (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของอาจารย์ คณะวิชาพื้นฐาน สังกัดวิทยาลัยอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มประชากรเป็นอาจารย์ คณะวิชาพื้นฐาน สังกัดวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 8 แห่ง จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน ทั้ง 10 ปัจจัย ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านนโยบาย การบริหารงาน ด้านเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่น ๆ

2. อาจารย์คณะวิชาพื้นฐานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งพบว่า อาจารย์ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และอาจารย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกันมากกว่ากลุ่มอื่น

3. อาจารย์คณะวิชาพื้นฐานที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งพบว่า อาจารย์ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจแตกต่างกันมากกว่ากลุ่มอื่น

อุบล สีสมยา (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจและสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 377 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการครูมีปัจจัยจูงใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านการปกครอง บังคับบัญชา และลำดับสุดท้ายคือ ด้านเงินเดือน สวัสดิการที่ได้รับ

2. สาเหตุที่ทำให้ข้าราชการครูมีปัจจัยจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ด้านนโยบาย การบริหาร ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านการยอมรับนับถือ

3. ครูที่สอนในระดับชั้นต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียง 1 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยครูผู้สอนมากกว่า 1 ระดับการศึกษา มีสาเหตุความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครูผู้สอน ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

จันทร์ทิพย์ ว่องประเสริฐ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของครูสอนวิชาหลักสูตรระยะสั้นในวิทยาลัยสารพัดช่าง กลุ่มสถานศึกษาภาคกลาง 5 แห่ง คือ วิทยาลัยสารพัดช่างนครปฐม สมุทรปราการ ราชบุรี กาญจนบุรี และวิทยาลัยสารพัดช่างบรรหารแจ่มใสสุพรรณบุรี โดยใช้ทฤษฎีการเสริมแรงของเฮิร์ซเบิร์กเป็นกรอบแนวคิด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานกลุ่มตัวแปรอิสระแล้ว พบว่า ครูที่มีเพศ อายุ ตำแหน่ง หน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และสาขาวิชาที่สอนต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนครูที่มีสถานภาพสมรส และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

อารีรัตน์ หิรัญโร (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า อาจารย์ที่มี อายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุทัย ไชยวงศ์วิธาน (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการทางพฤติกรรมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานแผนกช่าง โรงแรมโซล ทวิน ทาวเวอร์ (Sol Twin Towers) โดยการออกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานช่างทุกคนในแผนกช่าง ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยหลายประการที่เป็นข้อเท็จจริงและเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อพนักงานช่างซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ร้อยละ 94 ยังไม่พอใจในค่าจ้างและผลประโยชน์ที่ได้รับ ร้อยละ 88 ยังไม่พอใจในสถานภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ร้อยละ 66 ยังเห็นว่าโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตลอดจนความมั่นคงในอาชีพการงานยังมีน้อย ร้อยละ 88 ยังเห็นว่าไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร้อยละ 91 ยังมีความรู้สึกที่พนักงานช่างเป็นพนักงานชั้นสอง

สาคร เกิดกัน (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพการบริการของพนักงานห้องอาหารคือฟี่ซอพพ์แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมแม่น้ำ ริเวอร์ไซด์ โดยใช้แบบสอบถาม

เป็นเครื่องมือ ได้รวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นจากพนักงานห้องอาหารดังกล่าวจำนวน 20 คน ที่ทำงานในห้องอาหารระหว่างเดือนสิงหาคมถึงธันวาคม 2544 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ พนักงานได้รับการอบรมไม่เพียงพอ ขาดการควบคุม ชี้แนะและการติดตามผลการการทำงานทำให้งานส่วนใหญ่ไม่ถูกต้องตามแนวปฏิบัติที่โรงแรมกำหนดไว้ เนื่องจากการประเมินผลงานไม่สมบูรณ์ ขาดแรงจูงใจ บรรยากาศการทำงานร่วมกันยังไม่ดีพอ การจัดสรรตำแหน่งงานไม่สอดคล้องกับความรับผิดชอบ และเครื่องมือต่าง ๆ มีไม่เพียงพอ การปรับปรุงคุณภาพการบริการของพนักงานห้องอาหารนี้ จึงควรเน้นที่การคัดเลือกและพัฒนาคนโดยให้มีการทดสอบทัศนคติ (Attitude Test) ในการคัดเลือกพนักงานรวมทั้งการฝึกอบรมพนักงานทั้งก่อนการทำงานและระหว่างการทำงาน โดยจัดให้มีระบบที่เลี้ยงคอกชี้แนะในขณะที่ทำงาน นอกจากนี้การประเมินผลงานควรกำหนดหัวข้อไว้ให้ชัดเจน และชี้แจงให้พนักงานทุกคนทราบ สร้างแรงจูงใจโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานดี จัดสรรพนักงานให้สมดุลโดยตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้การบริการถูกต้องตามขั้นตอนของการบริการห้องอาหาร

ขงยุทธ์ โปธิทอง (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรัญญา เจริญกุล (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 150 คน พบว่า ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

## 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

วิคตอร์ม (1981: อังโนนิชยา สมบูรณ์พูนผล 2548: 23) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของครู ได้ผลสอดคล้องกับเฮิร์ซเบิร์กเหมือนกัน แม้ว่าบางอย่างจะแตกต่างกันบ้าง เขาวิจัยหาระดับและสิ่งทำให้เกิดความพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูกับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้า โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจและไม่พอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุด 4 อย่าง คือ ความรู้สึกรู้ว่าได้รับความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่ง

ที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

บลูคอน (1982: อ้างในจริยาสวัสดิ์ สุขสวัสดิ์ 2535: 33) ได้ศึกษาและทำการทดสอบเชิงสาเหตุและผลของปัจจัยงูใจในการทำงาน จากการทดสอบพบว่า ปัจจัยงูใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก ความตั้งใจที่จะลาออกมีความสัมพันธ์กับการลาออกส่วนระยะเวลาการทำงาน และสถานภาพการสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรใดเลย

เดอร์เรนคา (1984: อ้างในศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ 2536: 22) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับปัจจัยที่สร้างแรงงูใจในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทุกลักษณะงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง ได้แก่ ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจน้อย ได้แก่ เงินเดือน

ฮาจิ (1986: อ้างในศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ 2536: 22) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า

1. อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับต่ำ ในด้านลักษณะของงานความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบด้วงานเอง สถานภาพการทำงาน ความก้าวหน้า สถานภาพ และชีวิตส่วนตัว
3. โอกาสในความก้าวหน้า นโยบายของมหาวิทยาลัยและการบริหาร เงินเดือน การปกครอง บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน
4. เพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
5. อายุ สถาบัน ระยะเวลาของการบริหาร และระดับของคำตอบแทนมีผลทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ครูที่มีความตั้งใจที่จะศึกษาต่อมีระดับความพึงพอใจในงานที่สูงกว่าครูที่เลือกจะไม่ศึกษาต่อ และครูที่เข้าร่วมในโครงการเพื่อการศึกษาต่อส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในงานของตนเองมากกว่าครูโรงเรียนอนุบาลที่ทำหน้าที่สอนเฉย ๆ

ฮวง (2001: อ้างในศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ 2536: 23) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลและความต้องการ เพื่อการศึกษาต่อในไต้หวันตอนใต้ (ประเทศจีน) วัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบว่า ครูโรงเรียนอนุบาลในไต้หวันตอนใต้มีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจกับงานของพวกเขาในระดับไหน และยังทำการศึกษาความต้องการด้าน

การศึกษาต่อของครูโรงเรียนอนุบาลในได้หวั่นทางตอนใต้ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนอนุบาล และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการศึกษาต่อในได้หวั่นทางตอนใต้ด้วยเช่นกัน ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนอนุบาลทั้งของเอกชนและของรัฐบาลในได้หวั่นทางตอนใต้ ครูจำนวน 400 คน เครื่องมือในการดำเนินการวิจัยถูกพัฒนาขึ้น โดยผู้วิจัยเอง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการทบทวนงานเขียนอื่น ๆ นำมารวบรวม เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูโรงเรียนอนุบาลในได้หวั่นทางตอนใต้มีความพึงพอใจกับงานของเขา เช่นเดียวกับที่มีความพึงพอใจกับระดับความรับผิดชอบต่องานของพวกเขาด้วย
2. ครูมีความพึงพอใจกับความเติบโตทางวิชาชีพและโอกาสในการก้าวหน้า และมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นมีความสามารถมากกว่าแค่สอน
3. ครูมีความเชื่อมั่นว่าตนเองได้ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการสอนของพวกเขา และเป็นที่ยอมรับถึงความสามารถดังกล่าว
4. ครูโรงเรียนอนุบาลในได้หวั่นทางตอนใต้ ไม่ปรากฏว่ามีปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของพวกเขา พวกเขามีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีสถานภาพในการทำงานที่คืออยู่แล้ว อีกทั้งยังได้รับอำนาจโดยฝ่ายบริหารในการทำงานของตนเองได้ พวกเขายังมีความเชื่อมั่น อีกด้วยว่าพวกเขามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และเพื่อนร่วมงาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ณ เดือนกันยายน 2550 จำนวนทั้งสิ้น 253 คน แบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 15 คน และพนักงานจำนวน 238 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยใช้มาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการจูงใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการจูงใจมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการจูงใจปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการจูงใจน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการจูงใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน

การสร้างแบบสอบถามนี้ ได้ศึกษาหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน และงานวิจัยต่าง ๆ เป็นแนวทางสำหรับการสร้างคำถาม และแบบสอบถามได้มีการตรวจสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าแอลฟา 0.987 จึงได้แก้ไขในบางข้อความในแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมก่อนการเก็บข้อมูลจริง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือ และขอความร่วมมือผ่านส่วนทรัพยากรบุคคล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานภายในองค์กร
2. ทำการส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานภายในองค์กร
3. ผู้วิจัยติดตามผลการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 253 ชุด ได้รับกลับคืน 221 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.35 จึงใช้ข้อมูลที่ได้จากพนักงานทั้งหมด 221 ชุด เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง
2. ข้อมูลปัจจัยจูงใจในการทำงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



ค่าเฉลี่ยที่ได้นำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง มีระดับการจงใจมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง มีระดับการจงใจมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง มีระดับการจงใจปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง มีระดับการจงใจน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง มีระดับการจงใจน้อยที่สุด

3. ข้อมูลเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคล ใช้ค่าที-เทส (t-Test) เอฟ-เทส (F-Test) ในการตรวจสอบ การเปรียบเทียบรายคู่ใช้ค่าแอลเอสดี (LSD: Least Significant Difference) ในการตรวจสอบ

4. ข้อมูลข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ได้ทำการศึกษาจากพนักงานของโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 253 คน โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 87.35 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ในการแปลความหมาย ดังนี้

- $\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ย (Mean)
- s.d. = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- N = จำนวนพนักงานที่ใช้ในการวิจัย
- t-Test = ค่าที-เทส
- F-Test = ค่าเอฟ-เทส
- \* = มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา**

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (221 คน)	ร้อยละ (100.00)
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	101	45.70
หญิง	120	54.30
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 20 ปี	2	0.90
20-29 ปี	110	49.77
30 -39 ปี	83	37.56
40-49 ปี	24	10.86
50 ปีขึ้นไป	2	0.90
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	98	44.34
สมรส	105	47.51
หย่าร้าง/หม้าย	18	8.14
<b>4. วุฒิการศึกษา</b>		
ประถมศึกษา	13	5.88
มัธยมศึกษาตอนต้น	29	13.12
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	49	22.17
อนุปริญญา หรือ ปวส.	52	23.53
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	78	35.29
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (221 คน)	ร้อยละ (100.00)
5. อายุการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	27	12.22
1-3 ปี	110	49.77
4-6 ปี	53	23.98
มากกว่า 6 ปี	31	14.03
6. ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน		
บริหาร	15	6.79
บุคคลและฝึกอบรม	7	3.17
ต้อนรับส่วนหน้า	28	12.67
ขายและการตลาด	7	3.17
ช่าง	17	7.69
ครัว	32	14.48
ประชาสัมพันธ์	3	1.36
อาหารและเครื่องดื่ม	57	25.79
บัญชี	15	6.79
แม่บ้าน	40	18.10
7. รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่า 5,000 บาท	4	1.81
5,000-6,999 บาท	98	44.34
7,000-8,999 บาท	75	33.94
9,000-10,999 บาท	25	11.31
มากกว่า 11,000 บาท	19	8.60

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30 และเป็นเพศชาย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 49.77 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 37.56 และน้อยที่สุด คือ อายุต่ำกว่า 20 ปี และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวนกลุ่มอายุละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 ต่อกลุ่ม

สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 47.51 คน รองลงมา คือ สถานภาพโสด จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 44.34 และน้อยที่สุด คือ สถานภาพหย่าร้างหม้าย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.14

วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมา คือ วุฒิมัธยมศึกษาอนุปริญญา หรือ ปวส. จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 และน้อยที่สุด คือ วุฒิมัธยมศึกษาประถมศึกษา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88

อายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 1-3 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 49.77 รองลงมา คือ อายุการทำงานอยู่ในช่วง 4-6 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 23.98 และน้อยที่สุด คือ อายุการทำงานอยู่ในช่วงมากกว่า 6 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.03

ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 25.79 รองลงมา คือ ฝ่ายครัว จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.48 และน้อยที่สุด คือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.36

รายได้ ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 5,000-6,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.34 รองลงมา คือ มีรายได้ในช่วง 7,000-8,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.94 และน้อยที่สุด คือ มีรายได้อยู่ในช่วงน้อยกว่า 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.81

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม สีมารธานี จังหวัดนครราชสีมา

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม สีมารธานี จังหวัดนครราชสีมาไว้ 6 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านความเติบโต โดยมีผลการศึกษาในแต่ละด้าน ดังนี้

## 2.1 ปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานจำแนกรายด้าน

ปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการจูงใจ	อันดับที่
1. ความสำเร็จในการทำงาน	3.19	0.64	ปานกลาง	3
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.18	0.70	ปานกลาง	4
3. ลักษณะของงาน	3.25	0.72	ปานกลาง	2
4. ความรับผิดชอบ	3.07	0.70	ปานกลาง	5
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	3.67	0.91	มาก	1
6. ความเติบโต	2.77	0.93	ปานกลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.19</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ ) เมื่อพิจารณาปัจจัยเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีระดับการจูงใจมากที่สุดอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $\bar{X} = 3.67$ ) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านลักษณะของงาน ( $\bar{X} = 3.25$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความเติบโต ( $\bar{X} = 2.77$ )

## 2.2 ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการจูงใจ	อันดับที่
1. การมีผลการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนด	3.19	0.75	ปานกลาง	4
2. การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ	3.21	0.80	ปานกลาง	3
3. การได้ใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	3.18	0.85	ปานกลาง	5
4. การทำงานได้แล้วเสร็จทันตามเป้าหมายที่กำหนด	3.24	0.86	ปานกลาง	1
5. การนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของท่านมาปรับปรุงและพัฒนางานจนประสบความสำเร็จ	3.08	0.84	ปานกลาง	6
6. การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานซึ่งทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	3.22	0.81	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>3.19</b>	<b>0.64</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับการจูงใจมากที่สุด คือ การทำงานได้แล้วเสร็จทันตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.24$ ) รองลงมา คือ การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานซึ่งทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ( $\bar{X} = 3.22$ ) และน้อยที่สุด คือ การนำ

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของท่านมาปรับปรุงและพัฒนางานจนประสบความสำเร็จ  
( $\bar{X} = 3.08$ )

### 2.3 ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการจูงใจ	อันดับที่
1. การได้รับคำชมเชยในผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	3.21	0.93	ปานกลาง	4
2. การได้รับความเชื่อถือในความรู้ความสามารถ	3.30	0.86	ปานกลาง	3
3. การที่บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ความสำคัญในตัวท่าน	3.31	0.85	ปานกลาง	2
4. การที่บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในหน้าที่การงานของท่าน	3.33	0.84	ปานกลาง	1
5. การได้รับโอกาสเป็นตัวแทนของหน่วยงานในโอกาสต่าง ๆ	3.00	1.05	ปานกลาง	5
6. การได้รับเกียรติบัตรหรือรางวัลตอบแทนจากหน่วยงาน	2.92	1.00	ปานกลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.18</b>	<b>0.70</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับการจูงใจมากที่สุด คือ การที่บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในหน้าที่การงานของท่าน ( $\bar{X} = 3.33$ ) รองลงมา คือ การที่บุคคลต่าง ๆ ใน



หน่วยงานให้ความสำคัญในตัวท่าน ( $\bar{X} = 3.31$ ) และน้อยที่สุด คือ การได้รับเกียรติบัตรหรือรางวัลตอบแทนจากหน่วยงาน ( $\bar{X} = 2.92$ )

#### 2.4 ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการจูงใจ	อันดับที่
1. งานที่ท่านทำมีปริมาณภาระงานในความรับผิดชอบที่เหมาะสม	3.17	0.75	ปานกลาง	5
2. งานที่ท่านทำมีความท้าทายและน่าสนใจ	3.02	0.82	ปานกลาง	6
3. งานที่ท่านทำได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน	3.19	0.90	ปานกลาง	4
4. งานที่ท่านทำตรงกับความต้องการของท่าน	3.48	1.05	ปานกลาง	1
5. งานที่ท่านทำมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.32	0.98	ปานกลาง	2
6. งานที่ท่านทำมีการปรับปรุงและพัฒนาให้สัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง	3.31	0.97	ปานกลาง	3
รวม	3.25	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานโรงแรมสี่มาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับการจูงใจมากที่สุด คือ งานที่ท่านทำตรงกับความต้องการของท่าน ( $\bar{X} = 3.48$ ) รองลงมา คือ งานที่ท่านทำมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.32$ ) และน้อยที่สุด คือ งานที่ท่านทำมีการปรับปรุงและพัฒนาให้สัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.02$ )

## 2.5 ปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการงูใจ	อันดับที่
1. ความเหมาะสมของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับในการทำงาน	3.10	0.75	ปานกลาง	2
2. การมีอิสระตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	3.08	0.84	ปานกลาง	3
3. การมีส่วนร่วมวางแผนในงานที่รับผิดชอบ	2.99	0.94	ปานกลาง	5
4. ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ	3.04	0.97	ปานกลาง	4
5. การทำงานในความรับผิดชอบสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว	3.11	0.84	ปานกลาง	1
6. การมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานคอยให้คำแนะนำและเป็นทีปรึกษาในงานที่รับผิดชอบ	3.08	0.94	ปานกลาง	3
<b>รวม</b>	<b>3.07</b>	<b>0.70</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยงูใจด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับการงูใจมากที่สุด คือ การทำงานในความรับผิดชอบสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.11$ ) รองลงมา คือ ความเหมาะสมของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.10$ ) และน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมวางแผนในงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 2.99$ )

## 2.6 ปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่ การงูใจ
1. การมีโอกาศก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.55	1.06	มาก	6
2. การมีโอกาศได้รับการขึ้นเงินเดือนตามความสามารถ	3.68	1.05	มาก	4
3. การมีโอกาศได้รับสวัสดิการและเงินโบนัสตามความ รับผิดชอบและความสามารถ	3.73	1.06	มาก	2
4. การมีหัวหน้างานที่มีความยุติธรรมและให้ความเสมอ ภาคในการบริหารบุคคล	3.75	1.01	มาก	1
5. การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากทีมผู้บริหาร ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง	3.61	1.04	มาก	5
6. การมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ยุติธรรม	3.72	1.04	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.67</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานโรงแรมสี่มาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยงูใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีระดับการงูใจมากที่สุด คือ การมีหัวหน้างานที่มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคในการบริหารบุคคล ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมา คือ การมีโอกาศได้รับสวัสดิการและเงินโบนัสตามความรับผิดชอบและความสามารถ ( $\bar{X} = 3.73$ ) และน้อยที่สุด คือ การมีโอกาศก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.55$ )

## 2.7 ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความเติบโต

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความเติบโต

ความเติบโต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการจูงใจ	อันดับที่
1. การมีโอกาสได้รับการเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.62	1.12	ปานกลาง	4
2. การมีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.05	1.01	ปานกลาง	2
3. การมีโอกาสฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้อง	3.09	0.93	ปานกลาง	1
4. การมีโอกาสพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์	2.99	1.04	ปานกลาง	3
5. การมีโอกาสศึกษาดูงานต่างประเทศ	2.41	1.37	น้อย	6
6. การมีโอกาสศึกษาดูงานในประเทศ	2.45	1.37	น้อย	5
รวม	2.77	0.93	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความเติบโตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับการจูงใจมากที่สุด คือ การมีโอกาสฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.09$ ) รองลงมา คือ การมีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.05$ ) และน้อยที่สุด คือ การมีโอกาสศึกษาดูงานต่างประเทศ ( $\bar{X} = 2.41$ )

### ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

#### 3.1 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงาน จำแนกตามเพศ

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงานของพนักงานโรงแรม สยามธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ

ปัจจัยง้อใจในการทำงาน		เพศ		t-Test	p-value
		ชาย	หญิง		
ความสำเร็จในการทำงาน	$\bar{X}$	3.19	3.18	0.17	0.86
	S.D.	0.57	0.70		
การได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	3.19	3.18	0.12	0.91
	S.D.	0.75	0.66		
ลักษณะของงาน	$\bar{X}$	3.31	3.19	1.20	0.23
	S.D.	0.69	0.74		
ความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	3.02	3.11	0.98	0.33
	S.D.	0.69	0.70		
ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	$\bar{X}$	3.60	3.73	1.03	0.30
	S.D.	0.95	0.88		
ความเติบโต	$\bar{X}$	2.67	2.84	1.35	0.18
	S.D.	0.92	0.94		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงานเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิง มีระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

### 3.2 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงาน จำแนกตามอายุ

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรม สยามธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอายุ

ปัจเจกใจในการทำงาน		ต่ำกว่า 20 ปี	20-29 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี	50 ปี ขึ้นไป	F-Test	p-value
ความสำเร็จในการทำงาน	$\bar{X}$	3.17	3.23	3.20	2.91	3.50	1.39	0.24
	S.D.	0.24	0.61	0.68	0.58	0.94		
การได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	3.33	3.22	3.12	3.13	3.67	0.55	0.70
	S.D.	0.94	0.76	0.64	0.63	0.24		
ลักษณะของงาน	$\bar{X}$	3.07	3.32	3.25	2.92	3.08	1.66	0.16
	S.D.	0.38	0.67	0.78	0.69	1.30		
ความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	3.17	3.06	3.17	2.75	3.08	1.67	0.16
	S.D.	0.71	0.68	0.73	0.58	1.30		
ความก้าวหน้าในตำแหน่งกรงาน	$\bar{X}$	3.33	3.70	3.72	3.41	4.08	0.74	0.57
	S.D.	0.94	0.91	0.91	0.94	1.06		
ความเติบโต	$\bar{X}$	3.67	2.88	2.54	2.90	3.67	2.74*	0.03
	S.D.	0.24	0.91	0.81	1.21	1.89		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงานเป็นรายด้าน จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีปัจเจกใจในการทำงานแตกต่างกันเพียง 1 ด้าน คือ ด้านความเติบโต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงานในด้านความเคิบโต

ความเคิบโต	ต่ำกว่า 20 ปี	20-29 ปี	30 -39 ปี	40-49 ปี	50 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 20 ปี	-	0.79	1.13	0.76	0.00
20-29 ปี		-	0.34*	0.03	0.79
30 -39 ปี			-	0.36	1.13
40-49 ปี				-	0.76
50 ปีขึ้นไป					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงานด้านความเคิบโต พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี มีระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงานด้านความเคิบโตสูงกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.3 การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสี่มาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพสมรส

ปัจจัยงูใจในการทำงาน		โสด	สมรส	หย่าร้าง/ หม้าย	F-Test	p-value
ความสำเร็จในการทำงาน	$\bar{X}$	3.21	3.18	3.07	0.33	0.72
	S.D.	0.55	0.71	0.67		
การได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	3.22	3.15	3.19	0.27	0.76
	S.D.	0.66	0.74	0.70		
ลักษณะของงาน	$\bar{X}$	3.28	3.20	3.29	0.33	0.72
	S.D.	0.63	0.82	0.60		
ความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	3.04	3.11	2.94	0.61	0.54
	S.D.	0.63	0.75	0.71		
ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	$\bar{X}$	3.78	3.52	3.98	3.29*	0.04
	S.D.	0.90	0.90	0.94		
ความเติบโต	$\bar{X}$	2.87	2.64	2.94	2.02	0.14
	S.D.	0.91	0.92	1.10		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานเป็นรายด้าน จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกันเพียง 1 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.13 ค่า LSD ระหว่างสถานภาพสมรสกับระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	โสด	สมรส	หย่าร้าง/หม้าย
โสด	-	0.26*	0.20*
สมรส		-	0.46*
หย่าร้าง/หม้าย			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด มีระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส และพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย มีระดับการง้อใจของปัจเจกใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานต่ำกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสดและสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.4 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจเจกงานในกาทำงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจเจกงานในกาทำงานของพนักงานโรงแรม สีมารานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ปัจเจกงานในกาทำงาน		ประถม ศึกษา	มัธยม ต้น	มัธยม ปลาย หรือ ปวช.	อนุปริญญา หรือ ปวส.	ปริญญา ตรีหรือ เทียบเท่า	F-Test	p-value
ความสำเร็จใน กาทำงาน	$\bar{x}$	2.46	2.66	3.38	3.21	3.36	14.58	0.00
	S.D.	0.39	0.66	0.45	0.57	0.63	*	
การได้รับการ ยอมรับนับถือ	$\bar{x}$	2.69	2.89	3.04	3.38	3.33	5.72*	0.00
	S.D.	0.79	0.67	0.69	0.65	0.65		
ลักษณะของงาน	$\bar{x}$	2.40	2.64	3.35	3.33	3.50	15.67	0.00
	S.D.	0.58	0.61	0.67	0.57	0.69	*	
ความรับผิดชอบ	$\bar{x}$	2.56	2.55	3.10	3.11	3.30	9.26*	0.00
	S.D.	0.56	0.53	0.73	0.64	0.65		
ความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน	$\bar{x}$	3.47	2.89	3.77	3.91	3.78	7.69*	0.00
	S.D.	0.94	0.83	0.98	0.82	0.81		
ความเติบโต	$\bar{x}$	2.08	2.20	2.70	2.86	3.08	7.65*	0.00
	S.D.	0.79	0.63	0.86	0.90	0.97		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการง้อใจของปัจเจกงานเป็นรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีปัจเจกงานในกาทำงานแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จในการ ทำงาน	ประถมศึกษา	มัธยมต้น	มัธยมปลาย หรือ ปวช.	อนุปริญญา หรือ ปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า
ประถมศึกษา	-	0.20	0.92*	0.75*	0.90*
มัธยมต้น		-	0.72*	0.55*	0.70*
มัธยมปลาย หรือ ปวช.			-	0.17	0.02
อนุปริญญา หรือ ปวส.				-	0.15
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. อนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	ประถมศึกษา	มัธยมต้น	มัธยมปลายหรือปวช.	อนุปริญญาหรือ ปวส.	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
ประถมศึกษา	-	0.20	0.35	0.69*	0.63*
มัธยมต้น		-	0.15	0.49	0.43*
มัธยมปลายหรือ ปวช.			-	0.34*	0.29*
อนุปริญญาหรือ ปวส.				-	0.06
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับ อนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน	ประถมศึกษา	มัธยมต้น	มัธยมปลาย หรือปวช.	อนุปริญญา หรือปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า
ประถมศึกษา	-	0.24	0.95*	0.93*	1.10*
มัธยมต้น		-	0.71*	0.69*	0.86*
มัธยมปลาย หรือ ปวช.			-	0.02	0.15
อนุปริญญาหรือ ปวส.				-	0.17
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านลักษณะของงานต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. อนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	ประถมศึกษา	มัธยมต้น	มัธยมปลาย หรือปวช.	อนุปริญญา หรือปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า
ประถมศึกษา	-	0.02	0.53*	0.54*	0.74*
มัธยมต้น		-	0.55*	0.56*	0.76*
มัธยมปลาย หรือ ปวช.			-	0.01	0.21
อนุปริญญา หรือ ปวส.				-	0.20
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. อนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งการงาน	ประถมศึกษา	มัธยมต้น	มัธยมปลาย หรือปวช.	อนุปริญญา หรือปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า
ประถมศึกษา	-	0.59*	0.30	0.44	0.31
มัธยมต้น		-	0.88*	1.03*	0.89*
มัธยมปลาย หรือ ปวช.			-	0.14	0.01
อนุปริญญา หรือ ปวส.				-	0.13
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. อนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20 ค่า LSD ระหว่างอายุกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านความเติบโต

ความเติบโต	ประถมศึกษา	มัธยมต้น	มัธยมปลาย หรือ ปวช.	อนุปริญญา หรือปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า
ประถมศึกษา	-	0.12	0.62*	0.78*	1.00*
มัธยมต้น		-	0.51*	0.66*	0.88*
มัธยมปลาย หรือ ปวช.			-	0.16	0.38*
อนุปริญญา หรือ ปวส.				-	0.22
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความเติบโต พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความเติบโตต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. อนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความเติบโตต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



### 3.5 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจเจกงานในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงาน

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจเจกงานในการทำงานของพนักงานโรงแรมสี่มาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจเจกงานในการทำงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	มากกว่า 6 ปี	F-Test	p-value
ความสำเร็จในการทำงาน	$\bar{x}$	2.86	3.14	3.37	3.30	4.61*	0.00
	S.D.	0.63	0.67	0.61	0.44		
การได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{x}$	2.86	3.16	3.42	3.11	4.27*	0.01
	S.D.	0.56	0.70	0.69	0.71		
ลักษณะของงาน	$\bar{x}$	2.94	3.16	3.40	3.54	4.87*	0.00
	S.D.	0.60	0.74	0.71	0.63		
ความรับผิดชอบ	$\bar{x}$	2.76	3.00	3.31	3.15	4.59*	0.00
	S.D.	0.55	0.68	0.74	0.65		
ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งการงาน	$\bar{x}$	3.26	3.56	3.98	3.90	5.47*	0.00
	S.D.	0.80	0.93	0.92	0.70		
ความเติบโต	$\bar{x}$	2.69	2.60	3.06	2.94	3.51*	0.02
	S.D.	0.88	0.92	0.97	0.85		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการง้อใจของปัจเจกงานในการทำงานเป็นรายด้าน จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีปัจเจกงานในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน  
ในด้านความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จในการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	มากกว่า 6 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	-	0.28*	0.52*	0.44*
1-3 ปี		-	0.23*	0.16
4-6 ปี			-	0.08
มากกว่า 6 ปี				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน  
ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับการงูใจของ  
ปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี 4-6  
ปี และมากกว่า 6 ปี และพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการ  
ทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน  
ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	มากกว่า 6 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	-	0.30*	0.56*	0.24
1-3 ปี		-	0.26*	0.06
4-6 ปี			-	0.31*
มากกว่า 6 ปี				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 และ 4-6 ปี พนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-6 ปี และพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-6 ปี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	มากกว่า 6 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	-	0.23	0.47*	0.60*
1-3 ปี		-	0.24*	0.37*
4-6 ปี			-	0.14
มากกว่า 6 ปี				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี และ 1-3 ปี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านลักษณะของงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-6 ปี และมากกว่า 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงาน  
ในด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	มากกว่า 6 ปี
น้อยกว่า 1 ปี		0.24	0.55*	0.39*
1-3 ปี			0.31*	0.15
4-6 ปี				0.16
มากกว่า 6 ปี				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงาน  
ด้านความรับผิดชอบ พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับการงูใจของปัจเจกบุคคล  
ในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-6 ปี และมากกว่า 6 ปี  
และพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี มีระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงานด้านความ  
รับผิดชอบต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงาน  
ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ความก้าวหน้า ในตำแหน่งการงาน	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	มากกว่า 6 ปี
น้อยกว่า 1 ปี		0.30	0.73*	0.64*
1-3 ปี			0.43*	0.34
4-6 ปี				0.08
มากกว่า 6 ปี				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงาน  
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับการ  
งูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการ

ทำงาน 4-6 ปี และมากกว่า 6 ปี และพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 ค่า LSD ระหว่างอายุการทำงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านความเติบโต

ความเติบโต	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	มากกว่า 6 ปี
น้อยกว่า 1 ปี		0.10	0.37	0.25
1-3 ปี			0.46*	0.35
4-6 ปี				0.12
มากกว่า 6 ปี				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความเติบโต พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.6 การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน จำแนกตามฝ่ายที่ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามฝ่ายที่ปฏิบัติงาน

ปัจจัยงูใจในการทำงาน		บริหาร	บุคคลและ ฝึกอบรม	ต้อนรับ ส่วนหน้า	ขายและ การตลาด	ช่าง	ครัว
ความสำเร็จ ในการทำงาน	$\bar{x}$	3.31	3.14	3.13	3.43	3.55	2.72
	S.D.	0.87	0.38	0.58	0.60	0.54	0.49
การได้รับการ ยอมรับนับถือ	$\bar{x}$	3.48	3.24	3.17	3.60	3.10	3.14
	S.D.	0.67	0.37	0.82	0.53	1.06	0.56
ลักษณะของงาน	$\bar{x}$	3.45	2.90	3.18	3.57	3.48	2.94
	S.D.	0.92	0.51	0.74	0.71	0.89	0.41
ความรับผิดชอบ	$\bar{x}$	3.20	3.21	3.15	3.52	2.77	2.75
	S.D.	0.98	0.39	0.70	0.53	0.88	0.34
ความก้าวหน้า ในตำแหน่งการงาน	$\bar{x}$	3.58	3.50	3.46	3.10	2.75	3.58
	S.D.	0.95	0.29	0.97	0.62	0.83	0.80

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ ในการทำงาน		ประชา สัมพันธ์	อาหารและ เครื่องดื่ม	บัญชี	แม่บ้าน	F-Test	p-value
ความสำเร็จใน การทำงาน	$\bar{x}$ S.D.	2.72 1.42	3.25 0.35	3.72 0.42	3.10 0.82	4.81*	0.00
การได้รับการ ยอมรับนับถือ	$\bar{x}$ S.D.	2.56 0.92	3.05 0.44	3.41 0.46	3.21 0.89	1.32	0.23
ลักษณะของงาน	$\bar{x}$ S.D.	2.17 1.15	3.51 0.42	3.89 0.49	2.83 0.76	7.29*	0.00
ความรับผิดชอบ	$\bar{x}$ S.D.	2.33 1.01	3.05 0.49	3.62 0.45	3.11 0.87	3.28*	0.00
ความก้าวหน้า ในตำแหน่งการงาน	$\bar{x}$ S.D.	2.72 1.21	4.19 0.67	4.00 0.61	3.67 1.01	6.25*	0.00
ความเติบโต	$\bar{x}$ S.D.	1.89 0.98	2.52 0.57	3.16 0.91	3.20 1.06	6.80*	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานเป็นรายด้าน จำแนกตามฝ่ายที่ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีฝ่ายที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้น เพียง 1 ด้าน คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.29 ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จ ในการทำงาน	บริหาร	บุคคลและ ฝึกอบรม	ต้อนรับ ส่วนหน้า	ขายและ การตลาด	ช่าง
บริหาร	-	0.17	0.19	0.12	0.24
บุคคลและฝึกอบรม		-	0.02	0.29	0.41
ต้อนรับส่วนหน้า			-	0.30	0.42*
ขายและการตลาด				-	0.12
ช่าง					-
ครัว					
ประชาสัมพันธ์					
อาหารและเครื่องดื่ม					
บัญชี					
แม่บ้าน					

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

ความสำเร็จในการ ทำงาน	ครัว	ประชาสัมพันธ์	อาหารและ เครื่องดื่ม	บัญชี	แม่บ้าน
บริหาร	0.59*	0.59	0.06	0.41	0.21
บุคคลและฝึกอบรม	0.42	0.42	0.10	0.58*	0.04
ต้อนรับส่วนหน้า	0.40*	0.40	0.12	0.60*	0.02
ขายและการตลาด	0.70*	0.71	0.18	0.29	0.32
ช่าง	0.83*	0.83*	0.30	0.17	0.44*
ครัว	-	0.00	0.52*	1.00*	0.38*
ประชาสัมพันธ์		-	0.52	1.00*	0.38
อาหารและเครื่องดื่ม			-	0.48*	0.14
บัญชี				-	0.62*
แม่บ้าน					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.29 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า

พนักงานฝ่ายบริหาร มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายคร้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายบุคคลและฝีกอบรม มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานต้อนรับส่วนหน้า มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายช่างฝ่ายคร้ว และฝ่ายบัญชีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายขายและการตลาด มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายคร้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายช่าง มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายคร้ว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายคร้ว มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายบัญชี และฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายบัญชี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานในด้านลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน	บริหาร	บุคคลและ ฝึกอบรม	ต้อนรับ ส่วนหน้า	ขายและ การตลาด	ช่าง
บริหาร	-	0.55	0.28	0.12	0.03
บุคคลและฝึกอบรม		-	0.27	0.67	0.58
ต้อนรับส่วนหน้า			-	0.39	0.30
ขายและการตลาด				-	0.09
ช่าง					-
ครัว					
ประชาสัมพันธ์					
อาหารและเครื่องดื่ม					
บัญชี					
แม่บ้าน					

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ลักษณะของงาน	ครัว	ประชาสัมพันธ์	อาหารและ เครื่องดื่ม	บัญชี	แม่บ้าน
บริหาร	0.52*	1.29*	0.06	0.44	0.63*
บุคคลและฝึกอบรม	0.03	0.74	0.61*	0.98*	0.08
ต้อนรับส่วนหน้า	0.24	1.01*	0.34*	0.71*	0.35*
ขายและการตลาด	0.63*	1.40*	0.06	0.32	0.75*
ช่าง	0.54*	1.31*	0.03	0.41	0.66*
ครัว	-	0.77	0.58*	0.95*	0.11
ประชาสัมพันธ์		-	1.35*	1.72*	0.66
อาหารและเครื่องดื่ม			-	0.37	0.69*
บัญชี				-	1.06*
แม่บ้าน					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน พบว่า

พนักงานฝ่ายบริหาร มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายครัว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานต้อนรับส่วนหน้า มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายบัญชี และฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายขายและการตลาด มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายครัว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายช่าง มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายครัว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายครัว มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มและฝ่ายบัญชี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการ  
ทำงานในด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	บริหาร	บุคคลและ ฝึกอบรม	ต้อนรับ ส่วนหน้า	ขายและ การตลาด	ช่าง
บริหาร	-	0.02	0.05	0.33	0.42
บุคคลและฝึกอบรม		-	0.07	0.31	0.44
ต้อนรับส่วนหน้า			-	0.38	0.37
ขายและการตลาด				-	0.75*
ช่าง					-
ครัว					
ประชาสัมพันธ์					
อาหารและเครื่องดื่ม					
บัญชี					
แม่บ้าน					

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ความรับผิดชอบ	ครัว	ประชาสัมพันธ์	อาหารและ เครื่องดื่ม	บัญชี	แม่บ้าน
บริหาร	0.45*	0.86*	0.15	0.43	0.09
บุคคลและฝึกอบรม	0.46	0.88	0.16	0.41	0.11
ต้อนรับส่วนหน้า	0.40*	0.81	0.10	0.48*	0.04
ขายและการตลาด	0.77*	1.19*	0.47	0.10	0.42
ช่าง	0.02	0.44	0.28	0.85*	0.33
ครัว	-	0.42	0.30*	0.87*	0.36*
ประชาสัมพันธ์		-	0.72	1.29*	0.78
อาหารและเครื่องดื่ม			-	0.57*	0.06
บัญชี				-	0.52*
แม่บ้าน					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ พบว่า

พนักงานฝ่ายบริหาร มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายครัว และฝ่ายประชาสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานต้อนรับส่วนหน้า มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายครัว และฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายขายและการตลาด มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว และฝ่ายประชาสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายช่าง มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายครัว มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายบัญชี และฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายบัญชี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการ  
ทำงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งกรงงาน

ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งกรงงาน	บริหาร	บุคคลและ ฝึกอบรม	ต้อนรับ ส่วนหน้า	ขายและ การตลาด	ช่าง
บริหาร	-	0.08	0.12	0.48	0.83*
บุคคลและฝึกอบรม		-	0.04	0.40	0.75*
ต้อนรับส่วนหน้า			-	0.36	0.71*
ขายและการตลาด				-	0.35
ช่าง					-
ครัว					
ประชาสัมพันธ์					
อาหารและเครื่องค้ม					
บัญชี					
แม่บ้าน					

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งกรงงาน	ครัว	ประชา สัมพันธ์	อาหารและ เครื่องค้ม	บัญชี	แม่บ้าน
บริหาร	0.00	0.85	0.61*	0.42	0.10
บุคคลและฝึกอบรม	0.08	0.78	0.69*	0.50	0.17
ต้อนรับส่วนหน้า	0.12	0.74	0.73*	0.54*	0.21
ขายและการตลาด	0.48	0.37	1.09*	0.90	0.58
ช่าง	0.83*	0.02	1.44*	1.25*	0.93*
ครัว	-	0.85	0.61*	0.42	0.09
ประชาสัมพันธ์		-	1.47*	1.28*	0.95
อาหารและเครื่องค้ม			-	0.19	0.52*
บัญชี				-	0.33
แม่บ้าน					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งกรงาน พบว่า

พนักงานฝ่ายบริหาร มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายช่าง และฝ่ายอาหารและเครื่องค้มี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายบุคคลและอบรม มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายช่าง และฝ่ายอาหารและเครื่องค้มี

พนักงานต้อนรับส่วนหน้า มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายช่าง ฝ่ายอาหารและเครื่องค้มี และฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายขายและการตลาด มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายอาหารและเครื่องค้มี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายช่าง มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายครัว ฝ่ายอาหารและเครื่องค้มี ฝ่ายบัญชี และฝ่ายแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายครัว มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายอาหารและเครื่องค้มี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายอาหารและเครื่องค้มี และฝ่ายบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องค้มี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายแม่บ้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.33 ค่า LSD ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงานกับระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานในด้านความเติบโต

ความเติบโต	บริหาร	บุคคลและ ฝึกอบรม	ต้อนรับ ส่วนหน้า	ขายและ การตลาด	ช่าง
บริหาร	-	0.41	0.63*	1.70*	1.24*
บุคคลและฝึกอบรม		-	0.22	1.29*	0.83*
ต้อนรับส่วนหน้า			-	1.07*	0.61*
ขายและการตลาด				-	0.46
ช่าง					-
ครัว					
ประชาสัมพันธ์					
อาหารและเครื่องดื่ม					
บัญชี					
แม่บ้าน					

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ความเติบโต	ครัว	ประชาสัมพันธ์	อาหารและ เครื่องดื่ม	บัญชี	แม่บ้าน
บริหาร	1.29*	1.71*	1.08*	0.44	0.40
บุคคลและฝึกอบรม	0.88*	1.30*	0.67	0.03	0.01
ต้อนรับส่วนหน้า	0.66*	1.08*	0.45*	0.19	0.23
ขายและการตลาด	0.40	0.02	0.62	1.25*	1.30*
ช่าง	0.06	0.47	0.16	0.79*	0.84*
ครัว	-	0.42	0.21	0.85*	0.89*
ประชาสัมพันธ์		-	0.63	1.27*	1.31*
อาหารและเครื่องดื่ม			-	0.64*	0.68*
บัญชี				-	0.04
แม่บ้าน					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.33 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความเติบโต พบว่า

พนักงานฝ่ายบริหาร มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายต้อนรับ ส่วนหน้า ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายบุคคลและอบรม มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว และฝ่ายประชาสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานต้อนรับส่วนหน้า มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจาก ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างจากฝ่ายบัญชีและแม่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.7 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจเจกงานในกรทำงาน จำแนกตามรายได้

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบระดับการง้อใจของปัจเจกงานในกรทำงานของพนักงานโรงแรมสี่มาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามรายได้

ปัจเจกงานในกรทำงาน		น้อยกว่า	5,000-	7,000-	9,000-	มากกว่า	F-Test	p-value
		5,000 บาท	6,999 บาท	8,999 บาท	10,999 บาท	11,000 บาท		
ความสำเร็จในกรทำงาน	$\bar{X}$	3.25	3.06	3.26	3.24	3.48	2.38	0.05
	S.D.	0.75	0.64	0.61	0.41	0.85		
การได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	2.83	3.01	3.25	3.43	3.52	3.93*	0.00
	S.D.	0.59	0.78	0.61	0.50	0.62		
ลักษณะของงาน	$\bar{X}$	3.58	3.06	3.34	3.45	3.50	3.32*	0.01
	S.D.	0.84	0.76	0.61	0.47	0.98		
ความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	3.17	2.94	3.13	3.21	3.27	1.67	0.16
	S.D.	0.95	0.73	0.61	0.51	0.94		
ความก้าวหน้าในตำแหน่งกรงาน	$\bar{X}$	3.54	3.42	4.01	3.75	3.56	4.98*	0.00
	S.D.	0.89	1.00	0.73	0.69	0.97		
ความเติบโต	$\bar{X}$	2.21	2.65	2.82	2.66	3.39	3.08*	0.02
	S.D.	0.58	0.94	0.81	0.71	1.37		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการง้อใจของปัจเจกงานในกรทำงานเป็นรายด้าน จำแนกตามรายได้ พบว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีปัจเจกงานในกรทำงานแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้น เพียง 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในกรทำงาน และด้านความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35 ค่า LSD ระหว่างรายได้กับระดับการจูงใจปัจจัยจูงใจในการทำงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	น้อยกว่า 5,000 บาท	5,000-6,999 บาท	7,000-8,999 บาท	9,000-10,999 บาท	มากกว่า 11,000 บาท
น้อยกว่า 5,000 บาท	-	0.18	0.42	0.59	0.69
5,000-6,999 บาท		-	0.24*	0.41*	0.51*
7,000-8,999 บาท			-	0.18	0.27
9,000-10,999 บาท				-	0.09
มากกว่า 11,000 บาท					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 5,000-6,999 บาท มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 7,000-8,999 บาท 9,000-10,999 บาท และมากกว่า 11,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 ค่า LSD ระหว่างรายได้กับระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานในลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน	น้อยกว่า 5,000 บาท	5,000-6,999 บาท	7,000-8,999 บาท	9,000-10,999 บาท	มากกว่า 11,000 บาท
น้อยกว่า 5,000 บาท	-	0.52	0.25	0.13	0.09
5,000-6,999 บาท		-	0.27*	0.39*	0.44*
7,000-8,999 บาท			-	0.12	0.16
9,000-10,999 บาท				-	0.04
มากกว่า 11,000 บาท					-

**\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05**

จากตารางที่ 4.36 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 5,000-6,999 บาท มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านลักษณะของงานต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 7,000-8,999 บาท 9,000-10,999 บาท และมากกว่า 11,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.37 ค่า LSD ระหว่างรายได้กับระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	น้อยกว่า 5,000 บาท	5,000-6,999 บาท	7,000-8,999 บาท	9,000-10,999 บาท	มากกว่า 11,000 บาท
น้อยกว่า 5,000 บาท	-	0.12	0.47	0.21	0.02
5,000-6,999 บาท		-	0.59*	0.33	0.14
7,000-8,999 บาท			-	0.27	0.45
9,000-10,999 บาท				-	0.19
มากกว่า 11,000 บาท					-

**\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05**

จากตารางที่ 4.37 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 5,000-6,999 บาท มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 7,000-8,999 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.38 ค่า LSD ระหว่างรายได้กับระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงานในด้านความเติบโต

ความเติบโต	น้อยกว่า 5,000 บาท	5,000-6,999 บาท	7,000-8,999 บาท	9,000-10,999 บาท	มากกว่า 11,000 บาท
น้อยกว่า 5,000 บาท	-	0.44	0.62	0.45	1.18*
5,000-6,999 บาท		-	0.17	0.01	0.73*
7,000-8,999 บาท			-	0.16	0.56*
9,000-10,999 บาท				-	0.73*
มากกว่า 11,000 บาท					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงานด้านความเติบโต พบว่า พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 11,000 บาท มีระดับการง้อใจของปัจจัยง้อใจในการทำงานด้านความเติบโตสูงกว่าระดับการง้อใจของพนักงานที่มีรายได้น้อยกว่า 5,000 บาท 5,000-6,999 บาท 7,000-8,999 บาท และ 9,000-10,999 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 221 คน ผู้วิจัยได้รับการตอบแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด ระบุความความคิดเห็นเป็นภาพรวมทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยง้อใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ดังตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน
<b>1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน</b>	
1.1 ควรมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือปัญหาที่พบในการทำงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อช่วยกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3
1.2 ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้น	2
1.3 ควรมีการจัดอบรมการทำงานในแต่ละฝ่ายทุกปี	4
<b>2. การได้รับการยอมรับนับถือ</b>	
2.1 ควรมีการให้รางวัลผู้ที่ปฏิบัติงานดีเป็นประจำทุกเดือน	9
2.2 ควรให้ความเสมอภาคกับพนักงานทุกฝ่าย	8
<b>3. ลักษณะของงาน</b>	
3.1 ควรมีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละฝ่าย	6
3.3 ควรมีการกำหนดกรอบภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน	12
<b>4. ความรับผิดชอบ</b>	
4.1 ควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานมากขึ้น	10
4.2 ควรมีการกำหนดความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน	8
<b>5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน</b>	
5.1 ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	24
5.2 ควรมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ	15
<b>6. ความเติบโต</b>	
6.1 ควรสนับสนุนด้านการศึกษาต่อให้มากขึ้น	7
6.2 ควรมีการจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น	11
6.3 ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศในแต่ละตำแหน่งงาน	6

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เนื่องจากพนักงานเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้โรงแรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ พนักงานจัดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการสร้างจุดแข็งให้กับโรงแรม ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา โดยจำแนกปัจจัยจูงใจในการทำงานออกเป็นด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านความเติบโต ตามลำดับการวิจัยดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา และเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ณ เดือนกันยายน 2550 จำนวนทั้งสิ้น 253 คน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยสามารถจัดเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 221 คน คิดเป็นร้อยละ 87.35 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ในการศึกษาวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และค่าแอลเอสดี

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 221 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-29 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 1-3 ปี มีการปฏิบัติงานในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และมีรายได้ในช่วง 5,000 - 6,999 บาท

#### ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา

พนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 221 คน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.19$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า พนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานต่ำ สำหรับระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานสูงที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $\bar{X}= 3.67$ ) รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน ( $\bar{X}=3.25$ ) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X}=3.19$ ) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X}=3.18$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X}= 3.07$ ) และน้อยที่สุด คือ ด้านความเติบโต ( $\bar{X}=2.77$ ) โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน มากที่สุด คือ การมีหัวหน้างานที่มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคในการบริหารบุคคล รองลงมา คือ การมีโอกาสได้รับสวัสดิการและเงินโบนัสตามความรับผิดชอบและความสามารถ การมีหลักเกณฑ์การประเมินผลงานที่ยุติธรรม การมีโอกาสได้รับการขึ้นเงินเดือนตามความสามารถ การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากทีมผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และน้อยที่สุด คือ การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

2) ด้านลักษณะของงาน มากที่สุด คือ งานที่ท่านทำตรงกับความต้องการของท่าน รองลงมา คือ งานที่ท่านทำมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน งานที่ท่านทำมีการปรับปรุงและพัฒนาให้สัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง งานที่ท่านทำได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่าน งานที่ท่านทำมีปริมาณภาระงานในความรับผิดชอบที่เหมาะสม และน้อยที่สุด คือ งานที่ท่านทำมีความท้าทายและน่าสนใจ

3) ด้านความสำเร็จในการทำงาน มากที่สุด คือ การทำงานได้แล้วเสร็จทันตามเป้าหมายที่กำหนด รองลงมา คือ การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานซึ่งทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ การมีผลการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนด การได้ใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน



การทำงาน และน้อยที่สุด คือ การนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของท่านมาปรับปรุงและพัฒนางานจนประสบความสำเร็จ

4) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มากที่สุด คือ การที่บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในหน้าที่การงานของท่าน รองลงมา คือ การที่บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ความสำคัญในตัวท่าน การได้รับความเชื่อถือในความรู้ความสามารถ การได้รับคำชมเชยในผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การได้รับโอกาสเป็นตัวแทนของหน่วยงานในโอกาสต่าง ๆ และน้อยที่สุด คือ การได้รับเกียรติบัตรหรือรางวัลตอบแทนจากหน่วยงาน

5) ด้านความรับผิดชอบ มากที่สุด คือ การทำงานในความรับผิดชอบสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว รองลงมา คือ ความเหมาะสมของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับในการทำงาน การมีอิสระตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ การมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานคอยให้คำแนะนำและเป็นที่ยปรึกษาในงานที่รับผิดชอบ ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมวางแผนในงานที่รับผิดชอบ

6) ด้านความเติบโต มากที่สุด คือ การมีโอกาสดำเนินการในงานที่เกี่ยวข้อง รองลงมา คือ การมีโอกาสดำเนินการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การมีโอกาสดำเนินการพัฒนากิจกรรมด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ การมีโอกาสดำเนินการเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมีโอกาสดำเนินการศึกษาดูงานในประเทศ และน้อยที่สุด คือ การมีโอกาสดำเนินการศึกษาดูงานต่างประเทศ

### ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการงัดแงะของปัจจัยงัดแงะในการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

การเปรียบเทียบระดับการงัดแงะของปัจจัยงัดแงะในการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับการงัดแงะของปัจจัยงัดแงะในการทำงานในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงานและรายได้แตกต่างกัน มีระดับการงัดแงะของปัจจัยงัดแงะในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสรุปได้ดังนี้

1) อายุ พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการงัดแงะของปัจจัยงัดแงะในการทำงานแตกต่างกันเฉพาะด้านความเติบโต

2) สถานภาพสมรส พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับการงัดแงะของปัจจัยงัดแงะในการทำงานแตกต่างกันเฉพาะด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

3) วุฒิการศึกษา พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับการงัดแงะของปัจจัยงัดแงะในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน

- 4) อายุการทำงาน พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน
- 5) ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน พนักงานที่มีฝ่ายที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้น ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) รายได้ พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้น ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านความรับผิดชอบ

เนื่องจากลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และรายได้แตกต่างกัน จึงนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบ ดังต่อไปนี้

- 1) เพศแตกต่างกัน มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานไม่แตกต่างกันทั้ง 6 ด้าน
- 2) อายุแตกต่างกัน มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน เฉพาะด้านความเติบโต โดยพนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความเติบโตสูงกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี
- 3) สถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกันเฉพาะด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โดยพนักงานที่มีสถานภาพโสด มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส และพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานต่ำกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสดและสมรส
- 4) วุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและ มัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงานต่ำกว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. อนุปริญญาหรือปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่าใน 4 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน และด้านความเติบโต ส่วนด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีระดับการงูใจในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. อนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- 5) อายุการทำงานแตกต่างกัน มีระดับการงูใจของปัจจัยงูใจในการทำงาน

แตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับการ จูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี 4-6 ปี และมากกว่า 6 ปี ใน 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ส่วนด้านความเติบโตพนักงานที่มีอายุงาน 1-3 ปี มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี 4-6 ปี และมากกว่า 6 ปี

6) ฝ่ายที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้น ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานต่ำกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหาร ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายบัญชี และฝ่ายแม่บ้าน ใน 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านความเติบโต ส่วนด้านความสำเร็จในการทำงานพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายแม่บ้าน มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานต่ำที่สุด

7) รายได้แตกต่างกัน มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานในการทำงานแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้น ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านความรับผิดชอบ โดยพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 11,000 บาท มีระดับการจูงใจสูงกว่าพนักงานที่มีรายได้ น้อยกว่า 5,000 บาท 5,000 – 6,999 บาท 7,000 – 8,999 บาท และ 9,000 – 10,999 บาท ใน 2 ด้าน คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความเติบโต ส่วนด้านลักษณะของงานพนักงานที่มีรายได้ น้อยกว่า 5,000 บาท มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานสูงสุด และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานพนักงานที่มีรายได้ 7,000 – 8,999 บาท มีระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจสูงสุด

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

จากคำถามปลายเปิด ให้กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ทั้ง 6 ด้าน พบว่า มีผู้แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ดังนี้

##### 4.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดให้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือปัญหาที่พบในการทำงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อช่วยกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้น ควรมีการจัดอบรมการทำงานในแต่ละฝ่ายทุกปี

##### 4.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเป็นประจำทุกเดือน ควรให้ความเสมอภาคกับพนักงานทุกฝ่าย

#### 4.3 ด้านลักษณะของงาน

กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละฝ่ายควรมีการกำหนดกรอบภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน

#### 4.4 ด้านความรับผิดชอบ

กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะ คือ ควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานมากขึ้น ควรมีการกำหนดความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน

#### 4.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานภายในได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

#### 4.6 ด้านความเติบโต

กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะ คือ ควรสนับสนุนด้านการศึกษาต่อให้มากขึ้น ควรมีการจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศในแต่ละตำแหน่งงาน

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการงูใจของปัจจุใจงูใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลเพิ่มเติม ดังนี้

### 2.1. การวิเคราะห์ปัจจุใจงูใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา โดยรวม

จากผลการศึกษาปัจจุใจงูใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัจจุใจงูใจในการทำงานในภาพรวมมีระดับการงูใจของปัจจุใจงูใจในการทำงานปานกลาง อาจเป็นเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมสีมาธานี จังหวัดนครราชสีมา มีความใกล้เคียงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมอื่น ๆ ในจังหวัดนครราชสีมา โดยไม่มีปัจจุใจงูใจในการทำงานที่เด่นชัดหรือเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิด เกตุแก้ว (2541) ได้ศึกษาปัจจุใจงูใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาจงูจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาที่สังกัดฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายปฏิบัติการ มีแรงงูใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถอภิปรายผลแต่ละด้านได้ดังนี้

เพศ ไม่มีผลต่อระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงาน อาจเป็นเพราะปัจจุบัน ความเท่าเทียมกันของสังคม การรับรู้ข่าวสาร การศึกษา การยอมรับและให้เกิดซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานไม่สามารถแบ่งงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงได้อย่างชัดเจนในปัจจุบัน เนื่องจากผู้ชายและผู้หญิงมีความสามารถเท่าเทียมกัน

อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และรายได้ มีผลต่อระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงาน อาจเป็นเพราะลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวคิดและความต้องการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง เพราะมนุษย์ต้องสนองตอบต่อความต้องการของตนเอง

## 2.2 การเปรียบเทียบระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

2.2.1 เพศ เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะปัจจุบันการทำงานโดยส่วนใหญ่ระหว่างผู้ชายและผู้หญิงสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานประเภทเดียวกันหรือทดแทนกันได้ โดยไม่มีการแบ่งแยกงานระหว่างผู้ชายและผู้หญิงในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของขงยูทรี โพธิ์ทอง (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยงูใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่าพนักงานที่มี เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยงูใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2.2 อายุ อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน (แตกต่างรายด้านเพียง 1 ด้าน) อาจเป็นเพราะงานโรงแรมมีการคัดสรรและเลือกสรรพนักงานในเรื่องอายุมาตั้งแต่ขั้นตอนการสัมภาษณ์และรับสมัครแล้ว และพนักงานส่วนใหญ่ถูกอบรมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบและขั้นตอนที่ได้วางไว้แล้ว อนึ่งโดยส่วนใหญ่งานโรงแรม อายุไม่ได้เป็นเกณฑ์ในการให้ผลตอบแทนหากแต่เป็นประสบการณ์และความสามารถมากกว่า พนักงานโรงแรมที่มีอายุแตกต่างกันจึงมีระดับการงูใจของปัจเจกบุคคลในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของขงยูทรี โพธิ์ทอง (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยงูใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยงูใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**2.2.3 สถานภาพสมรส** สถานภาพสมรสของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับการ  
 ใจของปัจจัยใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน (แตกต่างรายด้านเพียง 1 ด้าน) อาจเป็น  
 เพราะปัจจุบันผู้ชายและผู้หญิงสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการใช้ชีวิตครอบครัวได้ทั้งสอง  
 ฝ่าย การบริหารจัดการเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิตครอบครัวส่งผลต่อระดับการใจของ  
 ปัจจัยใจในการทำงานของพนักงานที่มีสถานภาพโสดและพนักงานที่มีสถานภาพสมรสไม่  
 แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของยงยุทธ โพธิ์ทอง (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยใจในการ  
 ทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ รายได้  
 ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์  
 กับปัจจัยใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**2.2.4 การศึกษา** การศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับการใจของ  
 ปัจจัยใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะการศึกษาช่วยให้พนักงานมีการพัฒนา  
 และต่อยอดแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน การเรียนรู้ในการทำงานต้องอาศัยพื้นฐานการศึกษา  
 เข้ามาเป็นตัวแปรในการปฏิบัติงาน การศึกษาที่ต่างกันจึงทำให้พนักงานมีระดับการใจของปัจจัย  
 ใจในการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมนัส บุญวงษ์ (2537) ศึกษาแรงจูงใจ  
 ในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องหนัง พบว่า พนักงานที่มี อายุ การศึกษา  
 สถานภาพ เพศ ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่าง  
 กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**2.2.5 อายุการทำงาน** อายุการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับการใจ  
 ใจของปัจจัยใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะประสบการณ์ในการทำงาน  
 สิ่งแวดล้อมที่ได้รับ ประกอบกับแนวคิดที่สั่งสมมาเป็นเวลาที่แตกต่างกัน ทำให้พนักงานที่มีอายุ  
 การทำงานที่แตกต่างกันมีระดับการใจของปัจจัยใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้อง  
 กับผลการวิจัยของมนัส บุญวงษ์ (2537) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงาน  
 อุตสาหกรรมเครื่องหนัง พบว่า พนักงานที่มี อายุ การศึกษา สถานภาพ เพศ ระยะเวลาในการทำงาน  
 และตำแหน่งแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**2.2.6 ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน** ฝ่ายที่ปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับการ  
 ใจของปัจจัยใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะวิธีการทำงานของแต่ละฝ่ายที่  
 ทำงาน มีแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรืออาจได้รับการดูแล  
 จากทางโรงแรมโดยไม่เท่าเทียมกัน จึงมีผลให้ระดับการใจของปัจจัยใจในการทำงานของ  
 พนักงานในแต่ละฝ่ายแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรทิพย์ ธัญญลักษณ์ (2541)  
 ศึกษาปัจจัยใจในการทำงานของครู-อาจารย์ วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขต

การศึกษา 7-8 กลุ่มภาคเหนือ พบว่า ครู-อาจารย์ที่มี ตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีปัจจัยงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**2.2.7 รายได้** รายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับการงใจของปัจจัยงใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะการดำเนินชีวิตและการใช้ชีวิตส่วนตัวในแต่ละคน มีความต้องการไม่เท่ากัน และโรงแรมอาจมีการจัดการผลตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม พนักงานที่มีรายได้ต่างกันจึงมีระดับการงใจของปัจจัยงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอารีรัตน์ หิรัญโร (2532) ศึกษาเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า อาจารย์ที่มี อายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงงใจและความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรให้ความสำคัญในการปลูกฝังการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะและฝึกฝนการทำงานในด้านต่าง ๆ อันเป็นปัจจัยแห่งการเติบโตและเป็นรากฐานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป อันเนื่องจากผลการวิจัยปัจจัยงใจในการทำงานโดยรวม ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความเติบโต พบว่า ปัจจัยงใจในการทำงานด้านความเติบโตมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.1.2 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรให้ความสำคัญถึงการยอมรับข้อคิดเห็นของพนักงานและฝึกให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการกล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจมากขึ้น อันเนื่องมาจากผลการวิจัยปัจจัยงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า การนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงและพัฒนางานจนประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.1.3 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรให้ความสำคัญในการจัดการพนักงานในด้านสนับสนุนและส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น โดยมีรางวัลตอบแทนให้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน อันเนื่องมาจากผลการวิจัยปัจจัยงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า การได้รับเกียรติบัตรหรือรางวัลตอบแทนจากหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.1.4 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรหาแนวทางและส่งเสริมการใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน โดยอาจให้มีการหมุนเปลี่ยนงาน หรือมีการมอบหมายภารกิจชั่วคราวเป็นประจำ เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อันเนื่องมาจากผลการวิจัยปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน พบว่า งานที่ทำมีความท้าทายและน่าสนใจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.1.5 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และตัดสินใจในการทำงาน ในด้านต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และรักองค์กรมากขึ้น อันเนื่องมาจากผลการวิจัยปัจจัยจูงใจในการทำงานด้าน ความรับผิดชอบ พบว่า การมีส่วนร่วมวางแผนในงานที่รับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.1.6 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรมีการวางแผนในการปรับเปลี่ยนและเลื่อนตำแหน่งงานอย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรโดยเท่าเทียมกัน จะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย อีกทั้งพนักงานต้องรับรู้ถึงโอกาสและความเป็นไปได้ในการเลื่อนตำแหน่งงานไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความรักและผูกพันกับองค์กร อันเนื่องมาจากผลการวิจัยปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.1.7 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรให้ความสำคัญในการศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นการเปิดโลกทัศน์และแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์อันจะนำมาสู่การพัฒนางานต่อไป อันเนื่องมาจากผลการวิจัยปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความเติบโต พบว่า การศึกษาดูงานต่างประเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.1.8 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีสถานภาพสมรสให้เข้าใจถึงโอกาสของความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและความรับผิดชอบในงานมากขึ้น และต้องส่งเสริมให้พนักงานสามารถแบ่งแยกภาระหน้าที่ระหว่างบ้านและที่ทำงานให้ได้อย่างชัดเจน อันเนื่องมาจากการเปรียบเทียบระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสมีระดับการจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานต่ำ อาจเป็นผลมาจากการใช้ชีวิตคู่และครอบครัว

3.1.10 ผู้บริหาร/หัวหน้าควรส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา เช่น ให้ทุนเรียนต่อ หรือจัดโครงการฝึกอบรมต่างๆ เป็นประจำ อันเนื่องมาจากการเปรียบเทียบระดับการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาประถมศึกษา มีระดับการจูงใจในด้านต่าง ๆ ต่ำสุด

3.1.11 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรมีการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอย่างละเอียดและครบถ้วน อันเนื่องมาจากผลการวิจัยด้าน



ความคิดเห็น พบว่า พนักงานมีความเห็นในด้านความรับผิดชอบ ในประเด็นที่ผู้บริหารควรให้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น และควรมีการกำหนดความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน

3.1.12 ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ต้องเร่งและให้ความสำคัญกับการศึกษาในทุก ๆ ด้าน อันเนื่องมาจากผลการวิจัยด้านความคิดเห็น พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในด้านความเติบโตในประเด็นที่ผู้บริหาร/หัวหน้างานควรสนับสนุนด้านการศึกษาต่อให้มากขึ้น ควรมีการจัดอบรมพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศในแต่ละตำแหน่งงาน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยชดเชยหรือปัจจัยตาม ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริสเบิร์ก เพื่อจะทำให้ทราบระดับการจูงใจของปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

3.2.2 ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยจูงใจในการทำงานเท่านั้น ดังนั้นควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอื่น ๆ ที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับการทำงาน เช่น ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ ปริมาณ-คุณภาพในการทำงาน สุขภาพจิต ความเครียด นुकคลิกภาพ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน คุณภาพชีวิตของพนักงานโรงแรม ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม และความคาดหวังของผู้มารับบริการโรงแรม ซึ่งจะช่วยให้ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจในการทำงานได้มากกว่านี้

3.2.3 ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานโรงแรมสยามธานี จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งประชากรมีจำนวนจำกัดตามขนาดของโรงแรม ผลที่ได้มาจึงเป็นเพียงกลุ่มเฉพาะ ดังนั้น ถ้ามีผู้สนใจที่จะทำการวิจัยในครั้งต่อไป ควรขยายขอบเขตของประชากรโดยศึกษาเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่นๆ เพื่อที่จะนำผลการวิจัยที่ได้รับจากการวิจัยนี้ไปปรับปรุงการบริหารโรงแรมต่อไป

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- จรรยาสวัสดิ์ สุขสวัสดิ์ (2535) "ภาวะการณ์ขาดแคลนวิศวกรและนักประมวลผลข้อมูลของการไฟฟ้า  
นครหลวง ศึกษาระหว่างปี 2528-2533" วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต  
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- จารุวรรณ กมลสินธ์ (2548) "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม  
นวนคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- จันทร์ทิพย์ ว่องประเสริฐ (2542) "ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสอนวิชาหลักสูตรระยะสั้น"  
ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร
- เทพพนม เมืองแมน (2529) "แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน" (ออนไลน์)  
สาระสังเขป ค้นคืนวันที่ 19 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.thaiedresearch.orh>
- ธงชัย สันติวงษ์ (2522) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธนิต เกตุแก้ว (2541) "ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ จังหวัด  
อุบลราชธานี" (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 จาก  
<http://www.nn.nstda.or.th>
- ธีรพล เกลี้ยง (2547) "ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน" (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่  
19 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.pirun.ku.ac.th>
- นิตยา สมบูรณ์พูนผล (2548) "แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทการอาชีพ สยามรับ  
เบอร์จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิราช
- วิเชียร วิทยุคม (2549) "จิตวิทยาอุตสาหกรรม" (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่ 16  
กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.dit.dru.ac.th>
- ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ (2536) "ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมใน  
จังหวัดเชียงใหม่" มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พรทิพย์ ัญญลักษณ์ (2541) "ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ วิทยาลัยอาชีวศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 8-7 กลุ่มภาคเหนือ" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกริก
- พรรณราย ทร์พะประภา (2539) "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน"  
(ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่ 19 กรกฎาคม 2550 จาก

<http://www.library.rru.ac.th>

มนัส บุญวงศ์ (2537) "แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องหนัง  
กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขงยุทธ์ เกษสาคร (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักพิมพ์  
โอเคียนสโตร์

ขงยุทธ์ โพธิ์ทอง (2545) "ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วน  
ภูมิภาค" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหิดล

วันชัย พุนทรัพย์ (2544) "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคาร"

วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ศุภมิตร ชุณหสวัณ (2541) "ปัจจัยจูงใจในการทำงานของข้าราชการกองโรงพยาบาลภูมิภาค  
สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข" (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่ 20 กรกฎาคม  
2550 จาก <http://www.vph.vet.ku.ac.th>

ศุภวรรณ สุขเนา (2548) *การจัดการ* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด

ศุภิสรา แพงทอง (2546) "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพ จังหวัด  
นครราชสีมา" (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่ 24 กรกฎาคม 2550 จาก

<http://www.nrru.ac.th>

สมศักดิ์ อินทрма (2541) "ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ช่างอุตสาหกรรม  
วิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่

20 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.dnp.go.th>

สมยศ นาวิการ (2540) *ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์พิฆเนศ

สมัย เปลี่ยนเดชา (2537) "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงาน

ประถมศึกษาแห่งชาติ" วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

สายจิตร์ สุขสงวน (2546) "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน

คณะกรรมการอุดมศึกษา" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์

อรรถพร กงวิไล (2546) "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการ  
อุดมศึกษา วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้น  
คืนวันที่ 19 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.nb2.go.th>

อรัญญา เจริญกุล (2540) "ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)"

วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

- อารี เพชรหุด (2539) จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ กรุงเทพมหานคร ภาควิชาจิตวิทยา คณะ  
มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อารีรัตน์ หิรัญโร (2542) “แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์  
ในสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- อุบล สีสมยา (2542) “ปัจจัยจูงใจและสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
ครู” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- Woolfolk, Anita E. (1995) *Motivation and Work Behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Hebb, Donale O. (2000) *Experimental Psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. New York
- Evans Martin, Evans T. (1971, May-June) *Personnel Administration*. 30<sup>th</sup> Anniversary ed.  
Cincinnati : South Western.
- Bitta, London (1988) *The Human Side of Enterprise* : New York.
- Domjan, Micle (1996) *Management*. 7<sup>th</sup> ed. Tokyo : McGraw-Hill.
- Caulley, Myers (1970) *Management and Motivation*. Baltimore : Pengnin

**ภาคผนวก**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

แบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมสี่มาธานี จังหวัดนครราชสีมา

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำโดยนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยการศึกษาค้นคว้าอิสระเท่านั้น ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง  ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 20 ปี  20 - 29 ปี  
 30 - 39 ปี  40 - 49 ปี  
 50 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  
 หย่าร้าง/หม้าย
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด  
 ประถมศึกษา  มัธยมศึกษาตอนต้น  
 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช.  อนุปริญญาหรือ ปวส.  
 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  สูงกว่าปริญญาตรี  
 อื่น ๆ ระบุ .....
5. อายุการทำงานในโรงแรมสี่มาธานี  
 น้อยกว่า 1 ปี  1 - 3 ปี  
 4 - 6 ปี  มากกว่า 6 ปี
6. ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน  
 ฝ่ายบริหาร  ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม  ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า  
 ฝ่ายขายและการตลาด  ฝ่ายช่าง  ฝ่ายครัว  
 ฝ่ายประชาสัมพันธ์  ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม  
 ฝ่ายบัญชี  ฝ่ายแม่บ้าน
7. รายได้ต่อเดือน  
 น้อยกว่า 5,000 บาท  5,000 - 6,999 บาท  
 7,000 - 8,999 บาท  9,000 - 10,999 บาท  
 มากกว่า 11,000 บาท



ส่วนที่ 2 บังคับจิตใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาว่าแต่ละข้อความสามารถจิตใจให้ท่านต้องการทำงานมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการจิตใจ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.	ด้านความสำเร็จในการทำงาน					
1.1	การมีผลการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนด					
1.2	การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ					
1.3	การได้ใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน					
1.4	การทำงานได้แล้วเสร็จทันตามเป้าหมายที่กำหนด					
1.5	การนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของท่านมาปรับปรุงและพัฒนางานจนประสบความสำเร็จ					
1.6	การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานซึ่งทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
2.	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ					
2.1	การได้รับคำชมเชยในผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน					
2.2	การได้รับความเชื่อถือในความรู้ความสามารถ					
2.3	การที่บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ความสำคัญในตัวท่าน					
2.4	การที่บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในหน้าที่การงานของท่าน					
2.5	การได้รับโอกาสเป็นตัวแทนของหน่วยงานในโอกาสต่าง ๆ					
2.6	การได้รับเกียรติบัตรหรือรางวัลตอบแทนจากหน่วยงาน					
3.	ด้านลักษณะของงาน					
3.1	งานที่ท่านทำมีปริมาณภาระงานในความรับผิดชอบที่เหมาะสม					
3.2	งานที่ท่านทำมีความท้าทายและน่าสนใจ					
3.3	งานที่ท่านทำได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน					
3.4	งานที่ท่านทำตรงกับความต้องการของท่าน					
3.5	งานที่ท่านทำมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
3.6	งานที่ท่านทำมีการปรับปรุงและพัฒนาให้สัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการพอใจ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
4.	ด้านความรับผิดชอบ					
4.1	ความเหมาะสมของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับในการทำงาน					
4.2	การมีอิสระตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					
4.3	การมีส่วนร่วมวางแผนในงานที่รับผิดชอบ					
4.4	ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ					
4.5	การทำงานในความรับผิดชอบสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว					
4.6	การมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานคอยให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงปรึกษาในงานที่รับผิดชอบ					
5.	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน					
5.1	การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น					
5.2	การมีโอกาสได้รับการขึ้นเงินเดือนตามความสามารถ					
5.3	การมีโอกาสได้รับสวัสดิการและเงินโบนัสตามความรับผิดชอบและความสามารถ					
5.4	การมีหัวหน้างานที่มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคในการบริหารบุคคล					
5.5	การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากทีมผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง					
5.6	การมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม					
6.	ด้านความเติบโต					
6.1	การมีโอกาสได้รับการเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					
6.2	การมีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
6.3	การมีโอกาสฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้อง					
6.4	การมีโอกาสพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์					
6.5	การมีโอกาสศึกษาดูงานต่างประเทศ					
6.6	การมีโอกาสศึกษาดูงานในประเทศ					

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายบุญส่ง สุระทศ
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	3 มีนาคม 2520
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2543
<b>สถานที่ทำงาน</b>	โรงแรมวี-วัน โคราช
<b>ตำแหน่ง</b>	Operation Manager