ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ในธุรกิจโรงแรม

JOB SATISFACTION OF MIDDLE MANAGERS IN THE HOTEL BUSINESS

นางสาวภวิษยา รอดรักษ์

MISS PAWISSAYA RODRAK

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารองค์การ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พ.ศ. 2542

ISBN 974 – 8292 – 06 - 1

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

JOB SATISFACTION OF MIDDLE MANAGERS IN THE HOTEL BUSINESS

MISS PAWISSAYA RODRAK

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS

FOR THE DEGREE MASTER OF ARTS

[ORGANIZATION MANAGEMENT]

GRADUATE SCHOOL

SRIPATUM UNIVERSITY

1999

ISBN 974 – 8292 – 06 - 1

R
0924)
T 102451
C NO.
23 S.A. 2544
TE RECEIVED
LL NO. ส214
2542

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อการศึกษา	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม JOB SATISFACTION OF MIDDLE MANAGERS IN THE HOTEL BUSINESS	
นักศึกษา	นางสาวภวิษยา รอดรักษ์	รหัสประจำตัว 400007
หลักสูตร	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต	สาขา การบริหารองค์การ
คณะ	บัณฑิตวิทยาลัย	
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.วิชิต อู่อ้น	

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ลายมือชื่อ
ดร.อมร ถุงสุวรรณ	ประธาน
รศ.ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี	กรรมการ
รศ.ดร.ณรงค์ เทียนส่ง	กรรมการ
ดร.วิชิต อู่อ้น	กรรมการ

ผลการประเมิน A.

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 15 กันยายน 2542 เวลา 13.30 น.

สถานที่สอบ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....

( )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม
นักศึกษา	นางสาวภวิษยา รอดรักษ์
อาจารย์ผู้ควบคุม	ดร.วิชิต อู่อ้น
ระดับการศึกษา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารองค์การ
คณะ	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
พ.ศ.	2542

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ในเขตกรุงเทพฯ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษ 30 แห่ง ในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 210 คน ในเดือนเมษายน 2542 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-PC+ ค่าร้อยละ แจกแจงความถี่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าที่-เทสต์ (t-test) ANOVA และ Cross–Tabulation

ผลการวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม โดยส่วนรวมอยู่ในระดับพึงพอใจสูง 9 ปัจจัย คือ (1) การได้รับการยอมรับนับถือ (2) ความสำเร็จในการทำงาน (3) ความก้าวหน้า (4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (6) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (7) นโยบายและการบริหารงาน (8) ความรับผิดชอบ (9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา แต่มีความพึงพอใจต่อ เงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

Thesis Title	Job Satisfaction of Middle Managers in the Hotel Business
Student	Miss Pawissaya Rodrak
Thesis Advisor	Dr. Vichit U-on
Level of Study	Master of Arts
Faculty	Graduate School
Year	1999

Abstract

The purposes of the study were to study the level of job satisfaction, factors affecting job satisfaction, the problem and obstruction in the management process of middle managers in the hotel business in Bangkok. The questionnaires were administered to collect data from middle managers in 30 executive hotels in Bangkok in April 1999. The population samples were 210. SPSS-PC+, percentages, median, standard deviation, t-test, ANOVA and Cross-Tabulation were employed to analyze the data.

The findings revealed that the level of job satisfaction of middle managers in the hotel business were high on the following nine factors ; (1) recognition (2) achievement (3) advancement (4) interpersonal relations ; superior, subordinate, peers (5) working conditions (6) the work itself (7) company policy and administration (8) responsibility (9) supervision but was middle on salary .

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.วิชิต อู่อ้น ในฐานะที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขและให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยได้ตระหนักเป็นอย่างดียิ่งว่า ในการศึกษาค้นคว้าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความช่วยเหลืออนุเคราะห์ และความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลงานวิจัยในครั้งนี้ได้รับความสำเร็จ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอรำลึกถึงพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาช่วยเหลือสนับสนุนให้การศึกษาด้วยดีตลอดมา ตลอดจนคอยกระตุ้นเตือนให้มีความมานะบากบั่น พยายามในการศึกษาจนกระทั่งสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อยสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่มิได้กล่าวถึงที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

ภวิษยา รอดรักษ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... I

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... II

กิตติกรรมประกาศ..... III

สารบัญ..... IV

สารบัญตาราง..... VII

บทที่

1 บทนำ.....1

1.1ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....1

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....3

1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....4

1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....4

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น.....6

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....6

1.7 นิยามศัพท์.....7

2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....9

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....9

- องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....12

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....24

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....37

2.4 วรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง.....44

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....49

3 วิธีดำเนินการวิจัย.....50

3.1 ประชากร.....50

3.2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง..... 51

บทที่ หน้า

3(ต่อ) 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....52
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....53
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....54

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....56
4.1 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....56
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....57
ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....57
ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึง
พอใจในการปฏิบัติงานกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....63
ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจใน
การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม โดย
จำแนกตามปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....71
ตอนที่ 4 เกี่ยวกับข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคใน
การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางหรือของหน่วยงานใน
ธุรกิจโรงแรมที่ทำการสำรวจข้อมูล.....87

5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....95
5.1 สรุปผลการวิจัย.....96
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....103
5.3 ข้อเสนอแนะ.....107
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....107

บรรณานุกรม.....109

บทที่ หน้า

ภาคผนวก.....114
ภาคผนวก ก หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม.....115
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....116

ประวัติผู้วิจัย.....122

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามแผนก.....57

2 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามเพศ.....58

3 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามอายุ.....58

4 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามสถานภาพสมรส.....59

5 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามภูมิลำเนาเดิม.....59

6 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระดับการศึกษา.....60

7 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระดับเงินเดือน.....60

8 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....61

9 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน.....61

10 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....62

11 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน (รวมโรงแรมปัจจุบัน).....62

12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม จำแนกตามเพศ และภูมิลำเนา.....63

13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับแผนก.....64

14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับอายุ.....65

14.1 แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ.....65

15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับสถานภาพสมรส.....66

ตารางที่ หน้า

16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับการศึกษา.....67
16.1 แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามการศึกษา.....67
17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับเงินเดือน.....68
18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....68
18.1 แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....69
19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....70
19.1 แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....70
20 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน (รวมโรงแรมปัจจุบัน).....71
21 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ลำดับที่ ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของปัจจัยแต่ละปัจจัย.....72
22 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับการได้รับการยอมรับนับถือ.....73
23 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความสำเร็จในการทำงาน.....74
24 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความก้าวหน้าในการทำงาน.....74

ตารางที่ หน้า

16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับการศึกษา.....67

16.1 แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามการศึกษา.....67

17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับเงินเดือน.....68

18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....68

18.1 แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....69

19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....70

19.1 แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....70

20 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน (รวมโรงแรมปัจจุบัน).....71

21 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ลำดับที่ ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของปัจจัยแต่ละปัจจัย.....72

22 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับการได้รับการยอมรับนับถือ.....73

23 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความสำเร็จในการทำงาน.....74

24 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความก้าวหน้าในการทำงาน.....74

ตารางที่ หน้า

25 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับเงินเดือน.....75

26 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน.....76

26.1 แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน.....76

27 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....77

28 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....78

29 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับนโยบายและการบริหารงาน.....78

30 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความรับผิดชอบ.....79

31 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับวิธีการปกครองบังคับบัญชา.....80

32 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ ที่มีผลต่อความ พึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....80

33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ที่มีผลต่อความ พึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....81

34 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความก้าวหน้า ที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....82

35 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเงินเดือน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของ ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....82

36 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้ บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหาร ระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....83

ตารางที่ หน้า

37 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....84

38 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....84

39 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนโยบายและการบริหารงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....85

40 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความรับผิดชอบ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....86

41 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ.....86

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่งที่เติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำรายได้ให้ให้กับประเทศปีหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนเงินมหาศาล นับได้ว่ามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติโดยส่วนรวมอย่างแท้จริง ธุรกิจประเภทนี้มีส่วนช่วยในการสร้างงานให้กับคนอย่างมากมาย หากมีการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้มากขึ้นก็จะทำให้คนต่างชาติเดินทางมาเที่ยวในประเทศเพิ่มมากขึ้น จากอดีตจนถึงปัจจุบัน โรงแรมโอเรียนเต็ล ถือได้ว่าเป็นโรงแรมที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศไทยและมีความเกี่ยวโยงกับประวัติศาสตร์ของประเทศ ซึ่งในสมัยก่อนประเทศไทยไม่มีโรงแรม จนกระทั่งพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 ทรงอนุญาตให้เริ่มมีการค้าขายกับประเทศตะวันตกในปี พ.ศ. 2398 – 2399 และทรงอนุญาตให้ประเทศอังกฤษเป็นประเทศแรกเข้ามาติดต่อค้าขายกัน เดือนเมษายน พ.ศ. 2398 เรืออังกฤษกลุ่มแรกได้เดินทางเข้ามาในแม่น้ำเจ้าพระยา ชาวอังกฤษได้รับอนุญาตให้ค้าขาย พำนัก และซื้อหรือเช่าทรัพย์สินในเมืองไทย ผู้บังคับการเรือและพ่อค้าไม่มีที่พัก วังแห่งหนึ่งจึงถูกยกให้ใช้เป็นโรงแรม ถึงแม้จะไม่มีหลักฐานแน่ชัด แต่ตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏก็เป็นที่แน่ใจได้ว่า วังแห่งนั้น คือ ต้นกำเนิดของโรงแรมโอเรียนเต็ล

ทั้งนี้ในปัจจุบันมีการก่อตั้งธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากทั่วประเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันกันค่อนข้างสูง โดยแต่ละโรงแรมต่างพยายามคิดหาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและรักษาคุณภาพของการบริการให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานสากล เป็นที่พอใจต่อผู้ใช้บริการมากที่สุด วิธีการสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ คือ การเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในธรรมชาติของธุรกิจบริการ มีทักษะในการบริหารจัดการ มีเทคนิคและจิตสำนึกในการให้บริการ

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ดังนั้นถ้าหน่วยงานใดได้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงานของตนและมีความเข้าใจในปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะช่วยสร้างเสริมให้บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การพึงประสงค์ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ : 125)

แฮคแมนและโอลด์แฮม (Beach 1985 : 252 Citing Hackmand and Oldham) ได้เสนอแนวคิดในทฤษฎีที่ว่าด้วยคุณลักษณะ โดยกล่าวถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถสร้างสถานการณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจและทำงานได้ดีขึ้น โดยเขามีความเชื่อว่า บุคคลทั่วไปจะตั้งใจทำงานอย่างหนักเมื่อเขาได้รับรางวัลตอบแทนจากงานที่เขาทำและเมื่อเขารู้ว่างานที่เขาทำเป็นที่พึงพอใจ เพราะการเกิดความพึงพอใจในงานนั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้ประสิทธิผลการทำงานสูงขึ้น

ทรัพยากรมนุษย์นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณงาน รวมทั้งเป็นผู้ที่ต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ การเปลี่ยนงานหรือการลาออกของผู้บริหาร ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง สูญเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาบุคลากรใหม่ เพื่อแทนที่ผู้บริหารคนเดิมที่ขาดหายไป

พิจารณาถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจโรงแรม ที่มีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับการเข้าพักอาศัยและการใช้บริการของแขกผู้มาใช้บริการ ซึ่งต้องเปิดบริการต่อเนื่องกันไปตลอดเวลาทุกวันโดยไม่มีวันหยุด การให้บริการที่ประทับใจแก่ผู้ใช้บริการนั้นย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ สิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งคือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงพนักงานโรงแรม โดยสามารถแบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ พนักงานระดับผู้บริหารและ พนักงานระดับปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ที่ต้องจูงใจให้พนักงานระดับปฏิบัติงาน ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจและกำลังความสามารถ แสดงต่อองค์การอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องทำการศึกษาความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ในองค์การและสามารถสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ โดยมีการจัดประเภทของผู้บริหาร แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Executive)
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager)
3. ผู้ควบคุมงานระดับต้น (Supervisor)

โดยการวิจัยนี้ทำการศึกษาในประเภทผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยง เป็นตัวกลางในการประสานกันระหว่างโครงสร้างสายการบังคับบัญชาระดับสูงและระดับต้น ทั้งนี้ผู้บริหาร คือ บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยผู้อื่นและทรัพยากรต่าง ๆ มีหน้าที่เป็นผู้คอยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้อื่นกระทำมากกว่าที่จะลงมือทำเอง ซึ่งการบริหารจะต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนงานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ควรใช้วัตถุดิบที่มีอยู่อย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สาเหตุสำคัญที่เลือกศึกษาข้อมูลจากธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษภายในเขตกรุงเทพฯ เนื่องจากสามารถเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนโรงแรมทั่วไปและสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปอ้างอิงได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นด้านการสรรหา คัดเลือก ธำรงรักษา หรือการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับสภาพธุรกิจปัจจุบันในด้านการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานระดับผู้บริหารขององค์การ รวมทั้งเป็นการป้องกันผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นและเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในอนาคตต่อไปได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ตามปัจจัยรายข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การได้รับการยอมรับนับถือ

สมมติฐานที่ 2 ความสำเร็จในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 ความก้าวหน้า

สมมติฐานที่ 4 เงินเดือน

สมมติฐานที่ 5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สมมติฐานที่ 7 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

สมมติฐานที่ 8 นโยบายและการบริหารงาน

สมมติฐานที่ 9 ความรับผิดชอบ

สมมติฐานที่ 10 วิธีการปกครองบังคับบัญชา

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยมุ่งเฉพาะกรณีศึกษาธุรกิจโรงแรม ตามข้อสรุปดังนี้คือ

1. ศึกษาเฉพาะโรงแรมชั้นพิเศษที่มีอัตราค่าห้องพัก ห้องเดี่ยวตั้งแต่ราคา 4,000.-บาทขึ้นไป (ไม่รวมเงินค่าภาษีและค่าบริการ) ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ โดยยึดหลักการจัดประเภทโรงแรมในเขตกรุงเทพฯ แบ่งตามอัตราค่าห้องพักอ้างอิงข้อมูลจากเอกสาร Accommodation Guide ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2541 ซึ่งประกอบด้วยโรงแรมจำนวน 30 แห่ง คือ

1. อมารี แอร์พอต (AMARI AIRPORT)
2. อมารี เอเทรียม (AMARI ATRIUM)
3. อมารี วอเตอร์เกท (AMARI WATER GATE)
4. เซ็นทรัล พลาซ่า (CENTRAL PLAZA)
5. เดลต้า แกรนด์ แปซิฟิก (DELTA GRAND PACIFIC)

6. เดอะดุสิตธานี (THE DUSIT THANI)
7. แอมบาสซี่ สูท วินซอร์ พาเลซ (EMBASSY SUITES WINDSOR PALACE)
8. เอเวอร์ กรีน ลอเรล (EVERGREEN LAUREL HOTEL)
9. แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ (GRAND HYATT ERAWAN HOTEL)
10. ฮิลล์ตัน อินเตอร์เนชั่นแนล บางกอก (HILTON INTERNATIONAL BANGKOK)
11. ฮอล์ลิเดย์ อินน์ คราวน์ พลาซ่า (HOLIDAY INN CROWN PLAZA)
12. อิมพีเรียล ควีนส์ พาร์ค (IMPERIAL QUEEN'S PARK HOTEL)
13. อิมพีเรียล ธารา (IMPERIAL TARA HOTEL)
14. เจ.ดับเบิ้ลยู แมริออต (JW. MARRIOTT HOTEL)
15. เลอ เมอร์ริเดียน เพลซซิเด้นท์ (LE MERIDIEN PRESIDENT HOTEL)
16. แมริออตรอยัล การ์เด้น ริเวอร์ไซด์ (MARRIOTT ROYAL GARDEN RIVERSIDE)
17. โมนาร์ช ลี การ์เด้น (THE MONARCH-LEE GARDENS)
18. มณเฑียรกรุงเทพฯ (THE MONTIEN HOTEL, BANGKOK)
19. โนโวเทลกรุงเทพฯ สยามสแควร์ (NOVOTEL BANGKOK ON SIAM SQUARE)
20. โนโวเทล บางนา (NOVOTEL BANGNA)
21. โนโวเทล โลตัส (NOVOTEL LOTUS)
22. โอเรียนเต็ล (THE ORIENTAL)
23. แพน แปซิฟิก (THE PAN PACIFIC)
24. รีเจนท์ กรุงเทพฯ (REGENT BANGKOK)
25. รอยัล ออร์คิด เชอราตัน (ROYAL ORCHID SHERATON HOTEL & TOWERS)
26. แชงกรีล่า (SHANGRI-LA HOTEL BANGKOK)
27. สยาม ซิตี้ (SIAM CITY HOTEL)
28. สยาม อินเตอร์คอนติเนนตัล (SIAM INTER-CONTINENTAL BANGKOK)
29. สุโขทัย (SUKHOTHAI BANGKOK)
30. เวชทินบันยันทรี กรุงเทพฯ (THE WESTIN BANYAN TREE BANGKOK)

2. สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้บริหาร เฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง ผู้จัดการ (Manager) ในทุก ๆ แผนกของโรงแรมทั้ง 30 แห่งดังกล่าว ทั้งนี้ยึดหลักการแบ่งแผนกที่มีหลักการจัดโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 7 แผนก โดยทำการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มบุคคลดังนี้

1. ผู้จัดการแผนกบุคคล
2. ผู้จัดการแผนกการตลาดและการขาย
3. ผู้จัดการแผนกห้องพัก
4. ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม
5. ผู้จัดการแผนกบัญชี
6. ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ
7. ผู้จัดการแผนกช่าง

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษในเขตกรุงเทพฯ ที่ทำการสำรวจข้อมูล ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ด้วยความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยปราศจากอคติและความลำเอียง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารงานในธุรกิจโรงแรม โดยเป็นแนวทางในแง่การจูงใจ การสรรหา การคัดเลือก การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรในระดับบริหารซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในองค์การ
2. เพื่อนำปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมไปใช้ในการแก้ไข
3. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับบุคคลทั่วไปสามารถใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การต่อไป

1.7 นิยามศัพท์

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษ ในเขตกรุงเทพฯ ที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน และมีความประสงค์ที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การอย่างดีที่สุด โดยไม่คิดเปลี่ยนอาชีพ สถานที่ หรือคิดจะออกจากงาน

2. โรงแรมชั้นพิเศษ หมายถึง โรงแรมที่ตั้งในเขตกรุงเทพฯ และมีอัตราค่าห้องพัก ห้องเดี่ยว ตั้งแต่ราคา 4,000.-บาทขึ้นไป(ไม่รวมเงินค่าภาษีและค่าบริการ)

3. ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การและสามารถสั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการดำเนินการอย่างแท้จริงของนโยบาย การปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ขององค์การให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นผู้บริหารที่จัดอยู่ในประเภทผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ในธุรกิจโรงแรมที่ทำการสำรวจข้อมูล

4. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการเชื่อถือ ให้เกียรติและไว้วางใจ ไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือ การแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

5. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

6. ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

7. เงินเดือน หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

8. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี

10. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

11. นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

12. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

13. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

14. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางในโรงแรมที่ทำการสำรวจข้อมูล

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) โดยทั่วไปหมายถึง ทัศนคติของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเท่าที่ผ่านมา หรือเป็นความรู้สึกของบุคคลหนึ่งต่องานที่กระทำอยู่ ทั้งโดยรวมมิติหรือแยกมิติ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ของบุคคลนั่นเอง เมื่อได้ผ่านการทำงานมาระยะเวลาหนึ่ง ความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นกระจกสะท้อนถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลหนึ่งกับงานที่ทำอยู่นั้น ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ หรือความรู้สึกโดยทั่วไปเกี่ยวกับสภาพการทำงานของบุคคล ซึ่งนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามหรือความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

สมิท (Smith, 1955:114-115) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีระวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงใจว่า เขาพอใจในการทำงาน

เดอร์บิน (Durbin, 1958:241) เรียกความพึงพอใจในการทำงาน ว่าเป็นรางวัลที่ดีอย่างหนึ่งสำหรับบุคคลในการทำงาน ซึ่งอรุณ รักธรรม (2517:212) ได้เน้นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารพึงสร้าง และปลูกฝังให้มีขึ้นในองค์การของตน ทั้งนี้เพราะขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความสมัครใจของคนงานเอง

สเตราส์ และเซเลส (Strauss and Sayles, 1960:119-121) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือองค์การ บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุ จิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการขั้นมูลฐานของบุคคลได้

สิ่งที่ช่วยตัดสินด้านความพอใจในงาน (What determines job satisfaction) สิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับความพอใจในงาน ได้แก่ (1) งานที่ท้าทายระดับสติปัญญา (2) ความเสมอภาคในการรับรางวัล (3) การให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับงาน (4) การช่วยเหลือ สนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน

1. งานที่ท้าทายระดับสติปัญญา (Mentally Challenging Work) พนักงานมีแนวโน้มที่จะชอบงานที่ให้โอกาสเขาในการใช้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนงานที่ทำนั้นมีความหลากหลาย มีอิสระในงานและมีการป้อนกลับในงานที่เขาทำ ลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดการท้าทายในสติปัญญา สภาวะที่ท้าทายระดับปานกลาง พนักงานทุกคนจะพอใจและมีความสุขในการทำงานเพราะงานซึ่งมีการท้าทายเพียงเล็กน้อยสร้างความน่าเบื่อหน่าย

2. ความเสมอภาคในการรับรางวัล (Equitable Rewards) พนักงานต้องการระบบการให้รางวัลและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่มีความยุติธรรม ตลอดจนอยู่ในแนวทางที่เขาคาดหวังไว้ เช่น ให้รางวัลตามระดับความชำนาญของพนักงาน ตามมาตรฐานของค่าแรง ก็จะทำให้พนักงานพอใจ เพราะคนไม่ได้ต้องการเงินมาก ๆ ไปหมดทุกคน คนจำนวนมากต้องการการยอมรับ ถึงแม้จะทำงานได้เงินน้อยกว่า การรับรู้ถึงความยุติธรรมเป็นความเกี่ยวข้องระหว่างการจ่ายเงินกับความพอใจ เช่นเดียวกับพนักงานจะเสาะแสวงหานโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรมและปฏิบัติได้ เพราะการเลื่อนตำแหน่งเป็นการจัดโอกาสสำหรับความก้าวหน้าให้กับบุคคล โอกาสแห่งความรับผิดชอบมากขึ้น และเป็นการเพิ่มสถานภาพทางสังคม เมื่อบุคคลรับรู้ว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรมเขาก็จะมีความพอใจในงาน

3. การให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับงาน (Supportive Working Conditions) พนักงานจะรู้สึกว่างานที่เขาทำเป็นงานที่ดี มีความสะดวกส่วนตัวและมีความสะดวกในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานชอบที่ทำงานที่มีสิ่งแวดล้อมที่ดีมากกว่าสิ่งแวดล้อมที่เป็นอันตรายและไม่สะดวกสบาย เช่น ร้อนเกินไป แสงไม่พอ นอกจากนี้ พนักงานส่วนใหญ่ชอบงานที่ใกล้บ้าน มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีเครื่องมืออุปกรณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

4. การช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Supportive Colleagues) พนักงานมีความต้องการปฏิกิริยาโต้ตอบต่อกันทางสังคม ฉะนั้นมิตรภาพและการช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะเพิ่มความพอใจให้พนักงานมากขึ้น พฤติกรรมของเจ้านายคนใดคนหนึ่งอาจจะมีผลต่อการตัดสินด้านความพอใจ จากการศึกษาพบว่าพนักงานจะมีความพอใจเพิ่มขึ้นทันทีเมื่อหัวหน้าของเขามีความเข้าใจและมีความเป็นมิตรกับเขา ให้การยกย่องเมื่อทำงานดี ฟังความคิดเห็นของพนักงาน และแสดงความสนใจเป็นการส่วนตัว

บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน (The Personality-Job Fit) บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับอาชีพที่เขาเลือกมักจะพบว่า เขาเหล่านั้นมีระดับสติปัญญาและความสามารถที่เข้ากันได้ดีกับงานของเขา ดังนั้นเขาจึงมักประสบความสำเร็จในงาน เพราะเขามีความพอใจในการทำงานและมีความพอใจที่จะประสบความสำเร็จในงาน ทฤษฎี Holland Personality-Job Fit กล่าวว่า บุคลิกภาพของพนักงานมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ผลของความพึงพอใจในงานเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานของพนักงาน (The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance) ความสนใจของผู้บริหารเกี่ยวกับความพอใจในงาน มีแนวโน้มจากผลของความสามารถในการทำงานของพนักงาน นักวิจัยได้ให้ความสนใจและพบว่าผลของการไม่พอใจที่เกิดขึ้นอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อผลผลิตของพนักงาน การขาดงาน และการออกจากงาน ดังนี้

1. ความพอใจและผลผลิต (Satisfaction and Productivity) ถ้าพนักงานมีความสุขจะมีผลงานที่ดี องค์การที่มีพนักงานที่พอใจในงานมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตที่ดีให้กับองค์การมากกว่าองค์การที่พนักงานมีความพอใจน้อย

2. ความพอใจและการขาดงาน (Satisfaction and Absenteeism) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับการขาดงานเป็นลบ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ความไม่พอใจของพนักงานเป็นสาเหตุของการขาดงาน

3. ความพอใจและการออกจากงาน (Satisfaction and Turnover) ความพอใจมีความสัมพันธ์เป็นลบกับการออกจากงาน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานออกจากงาน เช่น สภาพของตลาดแรง

งาน ความคาดหวังเกี่ยวกับโอกาสการเลือกงาน ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกงานในปัจจุบัน

องค์การอาจใช้ความพยายามที่จะรักษาคนเหล่านี้ไว้ ด้วยการเพิ่มค่าจ้าง การยกย่อง ให้ความเชื่อถือและเพิ่มโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยหรือองค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงและกำหนดให้เหมาะสม เพราะการที่จะให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ก็ด้วยองค์ประกอบในการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้เกี่ยวกับเทคนิคกระบวนการและปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจ การจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึง เทคนิคในการจูงใจให้บุคลากรพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแยกออกเป็น 2 กรณี คือ

1. จูงใจโดยเทคนิคการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผนจัดแบ่งงานในองค์การให้แน่นอน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นธรรม สร้างความก้าวหน้าในงาน และสร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2. สิ่งจูงใจทางด้านสวัสดิการ เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การโภชนาการ ที่พักอาศัย เป็นต้น

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ ยังจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจ ที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างสูงขึ้น ในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ จึงเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่า plan pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจรักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมากได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Fringe Benefit)

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non – Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of Work) เป็นต้น

Marvin (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) กล่าวถึง ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการจูงใจ ได้แก่

1. ผู้ร่วมงานจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้นโยบาย และแผนงานขององค์การ

2. ผู้ร่วมงานและคนงานจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทำนองเดียวกัน

3. ต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่า เขาจะต้องได้รับสิ่งตอบแทนคุ้มค่ากับเวลาและแรงงานที่ได้ใช้ไปในการปฏิบัติ

4. ทุกคนในองค์การควรได้รับการยกย่องในผลสำเร็จของงานร่วมกัน

5. มาตรการที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องยุติธรรม และได้กำหนดไว้เป็นการแน่นอนล่วงหน้า

6. หน้าที่การงานควรกำหนดขึ้นไว้ให้เป็นการแน่นอนถูกต้อง

7. ลักษณะของงานและสภาพการปฏิบัติงาน ควรให้มีลักษณะเหมาะสมและน้อมนำใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ

8. แผนการดำเนินงานขององค์การ จะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับ สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

9. สร้างสรรค์ความสามัคคีปรองดองระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ ให้กลมกลืนและราบรื่นอยู่เสมอ

Herzberg (1993) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน ไว้ดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ความสำเร็จในการทำงาน
3. ความก้าวหน้า
4. ความรับผิดชอบ
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
6. เงินเดือน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
8. การนิเทศงาน
9. นโยบายและการบริหาร
10. สภาพการทำงาน
11. สถานะทางอาชีพ
12. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
13. ความมั่นคงในงาน

Gilmer (1971) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มี 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคง และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียง การดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษ ซึ่งหน่วยงานให้แก่ผู้ทำงาน

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ได้แก่ การได้ทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด และความรู้ความสามารถ

6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ได้แก่ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงการยอมรับฟัง และการได้รับการยอมรับด้วย

9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ

นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงาน หรือผู้บริหารหน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non – Material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการปฏิบัติงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคล ในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงนิสัยการได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Condition to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1972, อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล
2. ปัจจัยด้านงาน
3. ปัจจัยด้านการจัดการ

1. ปัจจัยด้านบุคคล

ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนี้

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคคลที่ทำงานนาน จนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้น จะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับ ลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมาก มักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่บุคคลอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อน และการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 เชาวน์ปัญญา ปัญหาเรื่องเชาวน์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชาวน์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน

1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่ง พบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่า เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงาน และพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้ มีความไม่เที่ยงตรง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังไม่เกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน มากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่กันไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่า ถ้ามีโอกาสก็อยากจะเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่เศรษฐกิจดีมีงานให้เลือกทำจะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วยในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านไป ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามืด รถติด และเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่ง แต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่นความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ต้องใช้เวลานานที่จะรู้สึกคุ้นเคย อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจาก ความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากว่าโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความบิดพริ้วในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่างานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไรและดำเนินการอย่างไร สภาพการควบคุมจะง่ายขึ้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่ จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็

ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัด และมีความสามารถไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้มีความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัท เชื่อมั่นว่ารายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจในงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาทีหลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงาน และความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐ ลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชย และสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบเช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคม และประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคง และสวัสดิการในการทำงาน

3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงาน และบุคคลที่ใช้ฝีมือ และความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อย สำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยกว่า อาจเป็นเพราะว่า คนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่อง สถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงาน ก็คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย จากการศึกษากรณี ฮอร์ธอร์น พบว่าขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงาน จะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากการสำรวจของ National Industrial Conference

Board พบว่า ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร และหัวหน้างานตรงกันว่า รายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานเองกลับมองว่า ความมั่นคง ความก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

ล็อค (Locke 1976 : 1302) ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1976 และเสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 9 องค์ประกอบดังนี้ คือ ตัวงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน องค์การและการบริหารงาน

ตัวงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ และการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรม และความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์การ

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักผ่อน

สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ทำเลที่ตั้ง และรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน

การบังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่ รูปแบบของการบังคับบัญชา และการให้คุณให้โทษ การใช้เทคนิคในการบังคับบัญชา ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและทักษะในด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ผู้ร่วมงาน (Co – Workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

องค์การและการบริหารงาน (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์การ

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคลากรในหน่วยงานใด จะมีความพึงพอใจที่จะทำงานในหน่วยงานนั้นหรือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการจูงใจเป็นส่วนสำคัญ เพราะการจูงใจเป็นสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ดังที่นักจิตวิทยากล่าวว่า พฤติกรรมทั้งหลายล้วนแล้วแต่ถูกจูงใจทั้งสิ้น (all behavior is motivated) การจูงใจทำให้เกิดการเริ่มต้นของพฤติกรรม เพิ่มพลังให้พฤติกรรม เหนี่ยวรั้งพฤติกรรมเอาไว้ ควบคุมทิศทางพฤติกรรม ตลอดจนหยุดยั้งพฤติกรรมนั้นไว้ (อุทัย หิรัญโต, 2523:270)

สมพงษ์ เกษมสิน (2521:244) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) และมูลเหตุสำคัญของการจูงใจก็คือ ความต้องการ (Needs)

เจมส์ เอ. เบย์ตัน (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2522:57-58) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า เป็นแรงผลักดัน ความมุ่งประสงค์ หรือความต้องการต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของสิ่งที่ตามมาคือ พฤติกรรม

เดโช สวนานนท์ (2511:241) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับของแต่ละบุคคลที่มีแนวมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง และร่าง

กายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้

สุกัญญา แสงมุกข์ (2530) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่องานของบุคคล เป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัย หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สามารถสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคล ไม่มีวันสิ้นสุดอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสิ่งแวดล้อม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกส่วนรวมของบุคคลต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่ความพึงพอใจที่ทำงานให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น ความมุ่งหมายที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จารุวรรณ พุทฒิบัณฑิต (2538) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้นได้รับความตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

ความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูง เป็นสิ่งที่ปรารถนาสำหรับผู้บริหารทุกคน เพราะจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกคน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษากระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ชัดแจ้ง และอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและผลสำเร็จของงาน ซึ่งในเรื่องนี้มีนักคิดชาวต่างประเทศ ได้เสนอแนวคิดหรือทฤษฎีที่ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. <u>ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของอับราฮัม มาสโลว์</u> (Maslow's Need Hierarchy)

ทฤษฎีนี้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมาเป็นเวลานาน มาสโลว์ (Maslow, 1943) ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการและความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไปอีก ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังเป็นสิ่งจูงใจอยู่ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองต่อไป

มาสโลว์ ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ จากระดับต่ำถึงระดับสูงไว้ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อ ความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

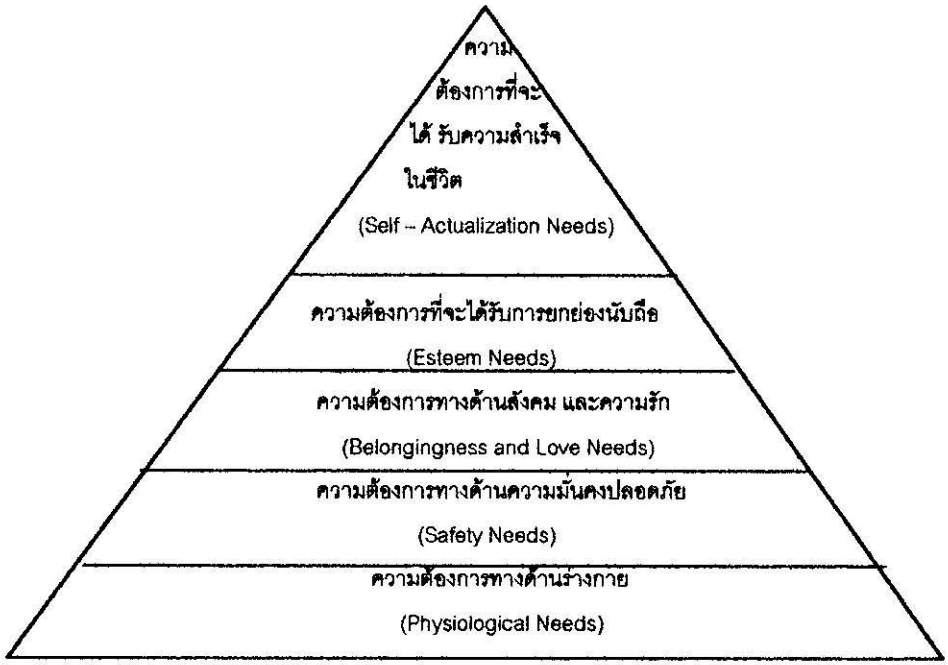
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคม และความรัก (Belongingness and Love Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความ

ต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในการทำงานในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด หรือความคาดหวังของตน



แผนภาพ แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

มาสโลว์ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาว่าจะประกอบไปด้วย 2 หลักการ คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคน ไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่นอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับ และพอใจความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progression Principle) กล่าวคือ ลำดับขั้นของความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับ ที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปหาระดับสูงกว่า และความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้วเท่านั้น

จะเห็นว่า ความต้องการสิ่งที่ไม่ได้รับ จะส่งผลต่อความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไป และจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็อยากจะได้รับการสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ท้อถอย และจะยอมรับสภาพ ไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไปในที่สุด ในทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับความตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีก จนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization)

2. <u>ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก</u> (Herzberg's Two-Factors Theory)

Frederick Herzberg ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาแห่ง Western Reserve University ในเมือง Cleveland รัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา และ Mausner and Snyderman ได้พิมพ์รายงานผลการวิจัยเรื่อง "การจูงใจในการทำงาน" (The Motivation to Work) ออกมาเผยแพร่เมื่อ ค.ศ.1959 (Herzberg, Mausner and Snyderman 1959) เพื่อเสนอทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation – Hygiene Theory หรือ Motivation – Maintenance Theory) หรือที่มีชื่อเรียกอื่น ๆ เช่น ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Daul Factor Theory) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) ซึ่งสรุปได้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือส่วนประกอบที่เสริมให้คนเกิดความพอใจยิ่งขึ้น จึงเรียกว่า เป็นสิ่งค้ำจุน

ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยกลุ่มที่ 1 ขณะเดียวกันปัจจัยซึ่งมักนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจในการทำงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุน ไม่ให้คนเกิดความท้อถอย ไม่อยากทำงาน เรียกว่า ปัจจัยกลุ่มที่ 2

ปัจจัยกลุ่มที่ 1 เป็นปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรง จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือ การแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงาน (Nature of Work หรือ The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยกลุ่มที่ 2 หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานมี 11 ประการคือ

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน ยุติธรรม

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมาย

ถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย ซึ่งมองไปในเรื่องของอนาคต

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relationship - Superiors)

4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relationship - Subordinates)

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relationship - Peers)

3-5 หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

6. ฐานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

7. เทคนิคในการปกครองบังคับบัญชา (Supervision – Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

8. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี

10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

11. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

ปัจจัยกลุ่มที่ 2 ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของ Herzberg คือ ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยกลุ่มที่ 2 นั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยกลุ่มที่ 1 จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยกลุ่มที่ 2 ย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยกลุ่มที่ 2 เป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง (สมยศ นาวีการ และผุสดี รุมาคม 2520:336) ส่วนปัจจัยกลุ่มที่ 1 ก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมติฐานที่สำคัญของ Herzberg ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน (สมยศ นาวีการและผุสดี รุมาคม 2520:340)

นับตั้งแต่ Herzberg ได้เผยแพร่ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน ปรากฏว่าได้มีผู้นำเอาทฤษฎีนี้ไปวิจัยเพื่อทดสอบและดัดแปลงนำไปใช้ในที่ต่าง ๆ ซึ่งมีขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมและประเพณีแตกต่างกันไป เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฟินแลนด์ ฮังการี สหภาพโซเวียต และประเทศไทย โดยได้ทำการศึกษาค้นคว้ากับคนงานหลายประเภท เป็นต้นว่า นักวิทยาศาสตร์ หัวหน้างานวิศวกร นักบัญชี คนงานไร้ฝีมือ พยาบาล ทหารอากาศ นิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย คนงานในโรงงานประกอบรถยนต์ และพนักงานหญิงในโรงงานขนาดใหญ่ (แวนเดอร์ซอล, วิลเลียม อาร์ 2522:111-112)

3. <u>ทฤษฎี X และทฤษฎี Y</u> ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1965:125) เขามองมนุษย์ออกเป็น 2 แบบคือ แบบทฤษฎี X นั่นหมายความว่า มนุษย์ในสายตาของทฤษฎีนี้ค่อนข้างจะติดลบ ต้องควบคุมกันอยู่เสมอ จะปล่อยให้ทำอะไรตามลำพังมิได้ ส่วนทฤษฎี Y นั้น มองมนุษย์ในแง่ดีว่า มนุษย์มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องมาคอยควบคุม ซึ่งจากจุดนี้ทำให้มนุษย์มีโอกาสได้แสดงความ

สามารถ ความคิดริเริ่มต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และทฤษฎีนี้เองที่จะเป็นปัจจัยจูงใจตัวหนึ่งต่อการเต็มใจในการปฏิบัติงานของมนุษย์

ทฤษฎี X (การมองมนุษย์ว่าเลวร้ายโดยธรรมชาติ) ดังนี้คือ

1. มองว่ามนุษย์โดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน ต้องใช้นโยบายลงโทษและให้รางวัลเท่านั้นที่จะให้มนุษย์ทำงาน
2. มองว่ามนุษย์จะไม่พยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่ถูกบังคับหรือไม่ถูกออกคำสั่ง
3. มนุษย์สบายใจที่จะทำงานเฉพาะที่ได้รับคำสั่งแล้วก็เลิก ไม่ต้องรับผิดชอบอะไรมากกว่าจะทำงานให้ก้าวหน้าออกไปด้วยตนเอง

ทฤษฎี Y (การมองมนุษย์ว่าดีงามโดยธรรมชาติ) ดังนี้คือ

1. มนุษย์โดยธรรมชาติแล้วชอบทำงาน มนุษย์จะแสดงความเป็นนายตนเอง
2. มนุษย์จะบังคับตนเองให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายและทำงานให้ก้าวหน้าออกไป
3. เป็นเรื่องธรรมดาอย่างยิ่งที่มนุษย์จะใช้กำลังกายกำลังใจในการทำงานเช่นเดียวกับในการเล่นหรือพักผ่อน

ที่มา : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). การบริหารธุรกิจฉบับอ่านสบาย. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, 2540.

4. ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ แมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

ทฤษฎีสร้างขึ้นโดย David C. McClelland ระหว่างปี 1960 บนพื้นฐานของงานวิจัยเรื่องศักยภาพ และบุคลิกภาพของมนุษย์ ของ John W. Atkinson ซึ่งพบว่ามนุษย์ไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความต้องการ แต่ความต้องการเกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้นพนักงานเรียนรู้ความต้องการของเขาจากชีวิตที่ทำงานในองค์การ ซึ่งการเรียนรู้นี้ มีผลต่อพฤติกรรมของเขาและสภาพการณ์ต่าง ๆ ในองค์การมีอิทธิพลต่อความต้องการ

McClelland's Three Acquired Needs มีดังนี้

1. Need for Achievement คือ ความปรารถนาที่จะเป็นอิสระ ความปรารถนาที่จะประสบผลสำเร็จในงานที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และความปรารถนาที่จะแก้ไขปัญหา

2. Need for Power คือ ความปรารถนาที่จะมีอิทธิพล หรือควบคุมพฤติกรรมผู้อื่น ความปรารถนาที่จะแข่งขันและแสดงอำนาจ (exercise authority)

3. Need for Affiliation คือ ความปรารถนาที่จะสมาคมกับผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

McClelland's Theory เสนอว่า ทุกคนมีความต้องการ 3 ชนิดดังกล่าวนี้ แต่ละบุคคลจะชอบความต้องการใดมากกว่า ซึ่งความต้องการนั้นจะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น พนักงานซึ่งมีความต้องการความสำเร็จสูง จะชอบสภาพแวดล้อมที่ท้าทายและยุ่งเหยิง เขาเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความคล่องตัว และความมีอิสระในการรับผิดชอบ McClelland ยังเสนอด้วยว่าเขาเหล่านี้ต้องการปฏิกิริยาสะท้อนกลับที่เพียงพอ และชัดเจน ต่อผลการปฏิบัติงานของเขา พร้อมด้วยจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นเป็นนัยว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่ผู้จัดการที่ดีที่สุดเสมอไป เพราะว่าองค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของการกระจายอำนาจ และกิจกรรมกลุ่ม และผู้ประสบความสำเร็จมักจะเข้ากันไม่ได้ กับสถานการณ์ควบคุมและรับผิดชอบโดยกลุ่ม ท่ามกลางผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ดีที่สุดในองค์การ เขาเหล่านี้จะแยกตัวเองออกมาดำเนินธุรกิจเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า Need for Achievement เหมาะสมกับผู้ประกอบการ

สรุปแนวคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland ได้ว่า ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการเรียนรู้ และสิ่งเร้าที่กระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ให้มีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ขึ้นอยู่กับพลังจูงใจ และการรับรู้สองประการ เกี่ยวกับสถานการณ์ คือ การคาดหวังเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และคุณค่าของสิ่งจูงใจ ที่ผูกพันกับเป้าหมายที่มีอยู่

5. ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's Existence Relatedness – Growth Theory)

Luthan (1992) กล่าวว่า Alderfer ได้ยุบรวมลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของ Herzberg และทฤษฎีของ Maslow จากความต้องการ 5 ระดับ มาเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานในด้านร่างกาย การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงานที่ดี

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่น ๆ

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตส่วนบุคคล (Growth Needs) เป็นความต้องการมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง สร้างผลงานที่เป็นของตนเอง

แม้ว่าลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow จะมีความคล้ายคลึงกับความต้องการตามทฤษฎีของ ERG ของ Alderfer แต่ว่าทฤษฎี ERG แตกต่างจากทฤษฎีของ Herzberg และทฤษฎีของ Maslow 2 ประการคือ

1. ทฤษฎี ERG จะไม่ระบุว่า ความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับกันอย่างไร เพียงแต่อ้างว่า หากความต้องการในการดำรงอยู่ไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลของความต้องการด้านนี้ก็จะรุนแรง แต่ความต้องการด้านอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี ERG กล่าวอ้างว่า แม้ความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะยังมีอิทธิพลสำคัญต่อไปในการตัดสินใจ เช่น เราอาจจะมีเงินเดือนที่ดีและงานที่มั่นคง แต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้ว ยังเป็นตัวจูงใจต่อไป

สรุปทฤษฎี ERG มุ่งเน้นความต้องการของมนุษย์โดยไม่คำนึงถึงลำดับขั้นและความต้องการในแต่ละขั้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังคงดำรงอยู่

6. <u>ทฤษฎีความคาดหวัง</u> (Expectancy Theory)

เป็นแนวความคิดที่พิจารณาผลกระทบ ที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถของบุคคลกับปัจจัยทางองค์การที่มีผลกระทบต่อการจูงใจ ซึ่ง Victor H. Vroom และนักวิชาการอื่น ๆ อีกหลายท่าน ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการทำงานกับรางวัลตอบแทน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ประการต่อไปนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น คือ การที่บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่า ถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้น จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น นั่นก็คือ การประเมินความสามารถในการทำงานของตน ถ้าบุคคลมีความคาดหวังเช่นนี้ ก็จะมีความพยายามเพิ่มขึ้น

2. สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือ การรับรู้และหวังว่าผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ ถ้าบุคคลใดคิดว่าเมื่อทำงานได้ผลดีแล้ว จะไม่ได้รับความสนใจและรางวัลตอบแทน บุคคลนั้นก็จะไม่เลือกทำงานหนัก องค์ประกอบนี้จึงแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานกับรางวัลตอบแทน

3. ความชอบพอ (Valence) เป็นความต้องการภายในของบุคคล คือ การตีคุณค่าหรือการมีค่านิยมต่อรางวัลหรือผลได้ หรืออาจเรียกว่า เป็นความชอบพอในรางวัลตอบแทนก็ได้ ความชอบพอนี้ไม่ได้เกิดจากตัวรางวัลที่ได้ แต่เกิดจากปัจจัยภายในบุคคล จึงมีความแตกต่างออกไปตามแต่ละบุคคล คนบางคนชอบทำงานบางอย่างเพราะได้เงินเดือนดี เพราะตีคุณค่าของรางวัลตอบแทนที่เป็นเงินเอาไว้สูง บางคนชอบทำงานเพราะเป็นงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบสูง เพราะมีค่านิยมสูงเกี่ยวกับรางวัลตอบแทนที่เป็นความสำเร็จ เป็นต้น

องค์ประกอบทั้งสามประการนี้ เป็นสิ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจ โดยต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ คือ การจูงใจในการทำงานนั้น เริ่มขึ้นจากการที่บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานของตน นั้นก็คือ รู้ว่าความสามารถของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดีและรับรู้ว่าอะไรคือรางวัลนั้นด้วย เมื่อองค์ประกอบทั้งสามประการเป็นไปอย่างสอดคล้องกันดังนี้แล้ว ก็จะเกิดแรงจูงใจในการ

ทำงาน ซึ่งจะไปกระตุ้นความพยายามให้สูงขึ้นอีก การจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปทฤษฎีความคาดหวังชี้ให้เห็นว่า การจูงใจให้คนทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่า ความพยายามของตนจะส่งผลออกมาเป็นผลระดับแรก และสิ่งที่เป็นเครื่องมือของผลระดับแรกมีผลต่อผลระดับที่สอง ซึ่งในที่สุดนั้น การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการ (การตีคุณค่า) และความเชื่อของเขา ว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาได้เลือกไว้

7. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

Davis and Newstrom (1989) กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams ชี้ให้เห็นว่า เมื่อบุคคลรับรู้ว่าอัตราส่วนของสิ่งที่เขาให้กับงาน กับผลที่ได้จากงาน เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนกับบุคคลอื่นแล้วอยู่ในระดับเดียวกัน บุคคลก็จะรู้สึกว่ามีความเป็นธรรม แต่ถ้าสัดส่วนไม่สมดุล ความรู้สึกไม่เป็นธรรมก็เกิดขึ้น และบุคคลก็จะถูกจูงใจให้ทำอะไรเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมขึ้น ซึ่งสิ่งที่ใช้เปรียบเทียบในทฤษฎีนี้ ประกอบด้วย

- ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน (Job Outcomes) หมายถึง รางวัลที่ได้จากความสำเร็จในงานที่ทำ เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับ และสถานภาพ

- สิ่งที่ใช้กับงาน (Job Inputs) หมายถึง ความพยายาม การปฏิบัติงาน ทักษะ คุณภาพของผลผลิต ปริมาณของผลผลิต

เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากงาน และสิ่งที่ให้กับงานกับบุคคลอื่นที่มีลักษณะเท่าเทียมกันอย่างคร่าว ๆ ปรากฏว่า

1. อัตราส่วนทั้งสองไม่สมดุลกัน บุคคลนั้นจะได้รับการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาค โดยการเพิ่ม หรือลดผลลัพธ์ที่ได้จากงาน หรือสิ่งที่ให้กับงาน

2. ในกรณีที่เปรียบเทียบกันแล้วปรากฏว่า อัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน กับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลผู้นั้นต่ำกว่าบุคคลที่อ้างถึง บุคคลนั้นก็อาจจะขอให้มีการเพิ่มผลลัพธ์ให้มากขึ้น หรืออาจจะลดสิ่งที่ให้กับงานลง

3. ถ้าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน กับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลนั้นสูงกว่าบุคคลที่อ้างถึง บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคโดยการลดผลลัพธ์ หรือการเพิ่มสิ่งที่ให้กับงาน

4. แต่เมื่อเปรียบเทียบแล้วปรากฏว่ามีความเสมอภาคกัน ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปทฤษฎีความเสมอภาค แสดงให้เห็นว่า การที่คนจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบ ความพยายาม และค่าตอบแทนของตนเองกับของผู้อื่น ในสภาพของการทำงานที่คล้ายคลึงกัน หรือการเปรียบเทียบความเสมอภาคของความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับของผู้อื่น

ความเสมอภาคจะเกิดขึ้นหากเปรียบเทียบแล้ว มีอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน และหากบุคคลมีความรู้สึกว่า มีความไม่เสมอภาคเกิดขึ้น จะเกิดความไม่พอใจ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ลดลงหรือลาออกจากงานไปเลย

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เปล่งศรี อิงคนินันท์ (2516) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย" โดยมีความสำคัญของปัญหาในด้านอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีจำนวนไม่เพียงพอกับการให้บริการ การขาดเจ้าหน้าที่ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับสายงาน งบประมาณในการปรับปรุงห้องสมุดมีจำนวนจำกัด เป็นต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งจะศึกษาสภาพความพึงพอใจในการทำงานและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค พร้อมกับลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ

ทำงานของบรรณารักษ์ และได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย คือ "ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกัน"

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บรรณารักษ์ที่กำลังปฏิบัติงาน ณ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย 14 มหาวิทยาลัย รวมประชากรทั้งสิ้น 266 คน จากจำนวนประชากรที่ได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 332 ฉบับ ได้รับกลับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ 266 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.12

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือสถานภาพส่วนตัวของบรรณารักษ์ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ ส่วนที่ 2 คือคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์มี 10 ปัจจัย ประกอบด้วยคำถาม 58 ข้อ ส่วนที่ 3 คือ ลำดับความสำคัญของปัจจัย 10 ปัจจัย จากปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดผลต่อความพึงพอใจมากไปหาน้อย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับได้ดังนี้ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงินเดือน

แบบสอบถามทั้ง 3 ส่วน ครอบคลุมเนื้อหาสาระของขอบเขตที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์อย่างเพียงพอ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละเพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจของบรรณารักษ์ และทดสอบเปรียบเทียบความพึงพอใจของบรรณารักษ์ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคด้วยไคสแควร์ (X^2) เพื่อหาความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพิจารณาแต่ละปัจจัยเป็นรายข้อ จัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ภาวณา เขมะรัตน์ (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนของห้องสมุดมหาวิทยาลัย" โดยมีความสำคัญของปัญหาในด้าน การเล็งเห็นความสำคัญของงานบริการของห้องสมุด สำหรับงานให้บริการยืม-คืน ที่ถือว่าเป็นงานที่ต้องติดต่อใกล้ชิดกับผู้ใช้ห้องสมุดมากที่สุด เมื่อเทียบกับงานในแผนกอื่น ๆ ของห้องสมุด ซึ่งผู้ใช้ห้องสมุดต้องพบและใช้บริการก่อนงานอื่นใดที่ห้องสมุดได้จัดเตรียมไว้ให้บริการ หากเจ้าหน้าที่งานนี้มีความพึงพอ

ใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ย่อมมีผลกับผู้ใช้ห้องสมุดโดยตรง อันจะมีผลต่อไปยังภาพลักษณ์ที่ดีของห้องสมุด ซึ่งผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน พร้อมกับลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเป็นเชิงการสำรวจ และได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย คือ

1. ปัจจัยแต่ละปัจจัยมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันหรือเท่ากันทุกปัจจัย

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนของห้องสมุดมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับต่ำ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ ห้องสมุด-มหาวิทยาลัยในประเทศไทย 25 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 145 คน จากจำนวนประชากรที่ได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 145 ฉบับ ได้รับกลับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ 119 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.0

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 14 ข้อ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน มี 10 ปัจจัย ประกอบด้วยข้อคำถาม 50 ข้อ

ตอนที่ 3 ลำดับความสำคัญของปัจจัย 10 ปัจจัย จากปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนอกเหนือจาก 10 ปัจจัย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน

แบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ครอบคลุมเนื้อหาสาระของขอบเขตที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์อย่างเพียงพอ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที-เทสต์ และการทดสอบแบบสองทาง เพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน โดยพิจารณาแต่ละปัจจัยเป็นรายข้อและโดยส่วนรวม จัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติม และข้อเสนอแนะ และสรุปผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน พบว่ามีปัจจัย 7 ปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเกิดความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันหรือเท่ากัน คือ ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยความรับผิดชอบ ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยนโยบายและการบริหาร มีเพียง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยความก้าวหน้า และปัจจัยเงินเดือนเท่านั้นที่ทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืน เกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ หรือไม่เท่ากันคือ ค่าเฉลี่ยที่ได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาตรฐาน เมื่อทดสอบค่าทีและแบบสองทาง พบว่าปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจากปัจจัยอื่น หรือไม่เท่ากันกับปัจจัยอื่น

กาญจนา พินพรหมราช (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมห้าดาว : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์ กรุงเทพมหานคร" มีความสำคัญของปัญหาในด้าน การเล็งเห็นความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธุรกิจโรงแรม โดยเลือกศึกษาเฉพาะโรงแรมระดับห้าดาว คือ โรงแรมมณเฑียร ซึ่งได้แสดงรายละเอียดสาเหตุการลาออกของพนักงานในแต่ละตำแหน่งของโรงแรมแห่งนี้ เป็นข้อมูลประกอบที่สำคัญสำหรับการศึกษา และมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของพนักงานในโรงแรมระดับห้าดาว

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 286 คน ประกอบด้วยพนักงานระดับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ จำนวน 17 คน พนักงานทั่วไป จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม เพื่อวัดความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานทั้งหมด 7 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะและสภาพการ

ทำงาน ด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไคสแควร์

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมมณเฑียร มีความสำคัญเรียงตามลำดับดังนี้คือ ความมั่นคงในงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะและสภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร ค่าตอบแทน

ปทุม เมตะนันท์ (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มบริษัทสุราทิพย์ สำนักงานใหญ่" โดยมีความสำคัญของปัญหาในด้านการประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การอยู่เป็นประจำ อันมีสาเหตุเนื่องมาจากการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์การ และบุคลากรบางคนมีความตั้งใจที่จะออกจากงานสูง บางคนไม่พอใจกับตำแหน่งหน้าที่ที่ตนได้รับอยู่ เป็นต้น และได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรแต่ละฝ่าย มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรเพศชาย และเพศหญิง มีความพึงพอใจในการทำงาน-แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์การนี้ต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 8 บุคลากรที่มีตำแหน่งที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ ได้ศึกษาข้อมูลโดยการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรที่ทำงานอยู่ในฝ่ายต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัทสุราทิพย์ สำนักงานใหญ่ รวมทั้งสิ้น 200 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 190 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 แต่เป็นแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ 4 ชุด คิดเป็นร้อยละ 2 ซึ่งเหลือแบบสอบถามที่ใช้ได้จริง 186 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรในกลุ่มบริษัทสุราทิพย์ สำนักงานใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก และอันดับสุดท้ายคือ ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรในกลุ่มบริษัทสุราทิพย์ สำนักงานใหญ่ โดยเปรียบเทียบตามคุณลักษณะ พบว่า บุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยในความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ฝ่ายเทคนิคและการผลิต, เพศชาย, อายุมากกว่า 35 ปี, สถานภาพสมรส, หม้าย, ภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพฯ, ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี, ประสบการณ์ทำงาน

3. บุคลากรในกลุ่มบริษัทสุราทิพย์ สำนักงานใหญ่ มีคุณลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรางคณา ทิมวัฒนา (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแอร์โฮสเตสในบริษัท การบินไทย จำกัด" โดยมีความสำคัญของปัญหาในด้าน ความไม่พึงพอใจในงานของแอร์โฮสเตส ที่เกิดจากนโยบายของฝ่ายบริหารที่มีการจำกัดอายุการทำงานด้วยสัญญาว่าจ้าง การขาดงาน การลาออกจากงาน รวมไปถึงการเขียนบัตรสนเท่ห์เกิดขึ้นในบริษัทการบินไทย จำกัด และได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ถ้าแอร์โฮสเตสมีอายุมากขึ้น จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง

สมมติฐานที่ 2 ถ้าแอร์โฮสเตสมีอายุการทำงานมากขึ้น จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง

สมมติฐานที่ 3 ถ้าแอร์โฮสเตสมีระดับการศึกษาสูงขึ้น จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง

สมมติฐานที่ 4 ถ้าแอร์โฮสเตสที่สมรสแล้ว จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำกว่าแอร์โฮสเตสที่ยังเป็นโสด

สมมติฐานที่ 5 ถ้าแอร์โฮสเตสมีตำแหน่งงานสูงขึ้น จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 6 ถ้าแอร์โฮสเตสมีเงินเดือนสูงขึ้น จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 7 ถ้าแอร์โฮสเตสมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 8 ถ้าแอร์โฮสเตสมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแอร์โฮสเตสในบริษัท การบินไทย จำกัด ตลอดจนสาเหตุที่ทำให้แอร์โฮสเตสพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของแอร์โฮสเตสในบริษัท การบินไทย จำกัด ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด โดยศึกษาความพึงพอใจทั้งในด้านลักษณะงาน ลักษณะผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสวัสดิการ

ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจปัญหาโดยตรงจากแอร์โฮสเตสในรูปการพูดคุย ซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนศึกษาจากหนังสือ เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาสร้างแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 10 ที่สุ่มมาจากประชากร 1,551 คน คือ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 155 คน แต่ในทางปฏิบัติผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามเกินจำนวนที่จะใช้เป็นจำนวนมาก และผลปรากฏว่าแบบสอบถามที่เก็บได้นั้นเป็นจำนวนถึง 250 ชุด วิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูลได้รับความร่วมมือจากแอร์เพอร์เซอร์ (AP) ไอเอ็ม

(IM) เพื่อน ๆ และแบบสอบถามบางส่วนผู้ศึกษานำไปแจกและเก็บด้วยตนเอง สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมาลงในตาราง (General Coding Form) และหาค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าไคสแควร์ (Chi-Square) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS PC+ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแอร์โฮสเตสในแต่ละด้านอยู่ในระดับต่ำ ทั้งในด้านลักษณะงาน ลักษณะผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสวัสดิการ แอร์โฮสเตสมีความพึงพอใจในระดับสูงเพียงด้านเดียว คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.4 วรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึง การจูงใจกับการปฏิบัติงานไว้ว่า "การจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานมาก" ทั้งนี้การจูงใจก็คือ เทคนิคในการทำให้บุคคลพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง ดังนั้นเมื่อมีการจูงใจจนบุคคลเกิดความพึงพอใจก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังต่อไปนี้

การตอบสนองความต้องการสูง – แรงจูงใจสูง ในกรณีที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งทางร่างกายและทางสังคมอย่างพอเพียง คือ พอใจค่าจ้าง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ตลอดจนความต้องการให้เป็นที่ยกย่องของสังคม ได้รับการตอบสนองโดยองค์การ หรือหน่วยงานยอมรับความสำคัญ เขาจะมีความรู้สึกว่าตัวเองมีประโยชน์ต่อองค์การอย่างมาก ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เมื่อจุดประสงค์ส่วนตัวของเขาคล้อยตามจุดประสงค์ขององค์การ พลังที่ใช้ไปย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และไม่ต้องสงสัยเลยว่าผลการปฏิบัติงานและผลผลิตจะต้องสูงขึ้น นอกจากนี้ ผลที่องค์การได้รับจากความพอใจในงาน อาจส่งผลให้เกิด

1. อัตราการเข้าออกงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและ อัตราการเข้าออกงานเป็นความสัมพันธ์ในทางลบ ยิ่งคนทำงานพอใจในงานมากเท่าใด อัตราการเข้าออกงานก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น

2. การขาดงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานและความพอใจในงานเป็นความสัมพันธ์ในทางลบ ยิ่งคนทำงานมีความพอใจมาก การขาดงานก็จะยิ่งน้อยลง

3. สุขภาพของคนทำงาน ความไม่พอใจในงานนำไปสู่สุขภาพจิตที่เสื่อมโทรม ซึ่งจะทำให้สุขภาพไม่สมบูรณ์แข็งแรง ในลำดับถัดมาความเครียดความกังวล นำมาซึ่งความเจ็บป่วยด้วยโรคหัวใจ และโรคกระเพาะอาหาร ความเครียดความกังวลเหล่านี้ หรือที่เรียกว่า ความกดดันทางสังคมในองค์การเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการ เช่น

- ความไม่แน่ใจในบทบาทที่ผู้บังคับบัญชาคาดหมาย
- การรับผิดชอบงานมากเกินกว่าจะทำให้เสร็จภายในกำหนดเวลา
- การมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ผลทั้ง 3 ประการนี้ เป็นพฤติกรรมถดถอยของคนทำงาน เมื่อมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือมีความพอใจในงานในระดับต่ำ พฤติกรรมถดถอยนี้มีผลต่อองค์การ การขาดงานทำให้การทำงานปกติเสียไป ทำให้เกิดการล่าช้า และทำให้องค์การต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้แก่คนทำงาน การเข้าออกงานก็ทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักและทำให้องค์การต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก และอบรมคนงานเข้าใหม่ ซึ่งมักจะมีจำนวนไม่ใช่น้อย

จากสภาพปัญหาการสูญเสียบุคลากรในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนทั้งในระบบราชการและในสถานประกอบการเอกชนบางแห่ง ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการวางแผนพัฒนาประเทศ เพื่อให้สามารถจัดการให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อเนื่อง คือ ความสมดุลระหว่างการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างถาวร โดยกำหนดให้การพัฒนาคนเป็นวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาประเทศ และไม่ได้ละเลยที่จะพัฒนาคุณภาพและปริมาณกำลังคนระดับกลางและระดับสูง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการพึ่งพาตนเองทางเทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2539)

ดังนั้นการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาข้าราชการภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 จึงมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านการพัฒนาและบำรุงรักษาระดับความรู้ทักษะที่เหมาะสม และการปรับทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะและวัฒนธรรมครอบคลุมขอบเขตของการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) คือ การพัฒนา โดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงาน ประการที่สอง การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) คือ การ

พัฒนาโดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีองค์ความรู้เฉพาะทาง เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพและวิชาชีพ ประการที่สาม การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ การพัฒนาที่เน้นภาพรวมขององค์กร เพราะการพัฒนาองค์กรจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร (ญาดา ดวงพลังพรหม, 2539 : 3)

การพัฒนาทั้งสามเน้นที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความพึงพอใจในงานและนักวิชาการทุกสาขาให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย หรือตัวแปรที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจในงาน กลุ่มนักวิชาการที่สำคัญได้แก่ กลุ่มนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ซึ่งได้สนใจศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานด้วยความเชื่อที่ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นภาวะบ่งชี้ถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานเชิงอัตวิสัย การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงานได้นั้นต้องมีการจูงใจเพื่อให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานก่อน เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองตามเป้าหมายของตนหลังจากการปฏิบัติงานแล้วจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

สังกัป (Concept) เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีรากฐานมาจากสังกัปเรื่องของการจูงใจ (motivation) เสตียรส์ (Steers. 1991) อธิบายศัพท์คำว่า "motivation" มาจากภาษาละตินโบราณว่า "movere" ซึ่งมีความหมายว่า "เคลื่อนไหว (to move)" การจูงใจหมายถึง สภาพทางจิตของบุคคลที่ให้พลังหรือชี้นำพฤติกรรมของมนุษย์ให้คงอยู่ กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การจูงใจเป็นแรงขับ (drives) ที่กระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทิศทางเฉพาะ เพื่อบรรลุเป้าหมายอันใดอันหนึ่งของบุคคล การศึกษาการจูงใจของบุคคลต้องศึกษาทั้งสภาพภายในจิตใจของบุคคล และสภาพแวดล้อมของบุคคลที่ก่อให้เกิดการจูงใจนั้น

เชอริงตัน (Cherrington. 1994) ได้สรุปความเป็นมาของการศึกษาการจูงใจไว้ว่าในระยะแรก นักปราชญ์ชาวกรีกโบราณ ได้ใช้หลักการสุขนิยม (hedonism principle) อธิบายว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม มนุษย์จะแสวงหาความสบาย ความสะดวก ความพอใจ และพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งเจ็บปวด หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจ การศึกษาในระยะแรกจึงเป็นการอธิบายการจูงใจในลักษณะเชิงปรัชญา โดยพยายามศึกษาองค์ประกอบทางกายภาพ ต่อมาเมื่อวิทยาการก้าวหน้ามากขึ้น หลักการสุขนิยมไม่สามารถอธิบายการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ที่ซับซ้อนได้ จึงได้มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น เพื่ออธิบายที่มาของการจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่ได้รับการพัฒนาในระยะหลัง แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม (Cherrington. 1994; Steers. 1991) ทฤษฎีกลุ่มแรกคือ กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาหรือทฤษฎีความต้องการ (content theories or needs theories) กลุ่มทฤษฎีนี้พยายามอธิบายว่ามีอะไร หรือมีองค์ประกอบใดกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ทฤษฎีในกลุ่มนี้ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีความต้องการ 5 ขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy) ทฤษฎีความต้องการ หรือ อีอาร์จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfers E R G Theory) และทฤษฎีสุขวิทยา-จูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's motivation-hygiene theory) กลุ่มที่สองคือ กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (process theories) กลุ่มทฤษฎีนี้พยายามอธิบายว่า เหตุใดจึงเกิดการจูงใจหรือบุคคลถูกจูงใจได้อย่างไร ทฤษฎีในกลุ่มนี้ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (equity theory) ทฤษฎีการวางเป้าหมาย (goal setting theory) และทฤษฎีการควบคุม (control theory)

ในกลุ่มทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับการจูงใจทั้งหมดแต่ละทฤษฎีต่างก็มีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกัน และมีความเหมาะสมในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ในสภาพการณ์ที่ต่างกัน เชอริงตัน (Cherrington. 1994) สรุปว่าทฤษฎีของมาสโลว์เป็นทฤษฎีที่อธิบายการเกิดการจูงใจเฉพาะลักษณะทางกายภาพไม่ครอบคลุมลักษณะทางจิตใจ ทฤษฎีของแมคคลีแลนด์และทฤษฎีความเท่าเทียมกันเหมาะสำหรับการศึกษาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับทางเศรษฐกิจและความสำเร็จขององค์กร

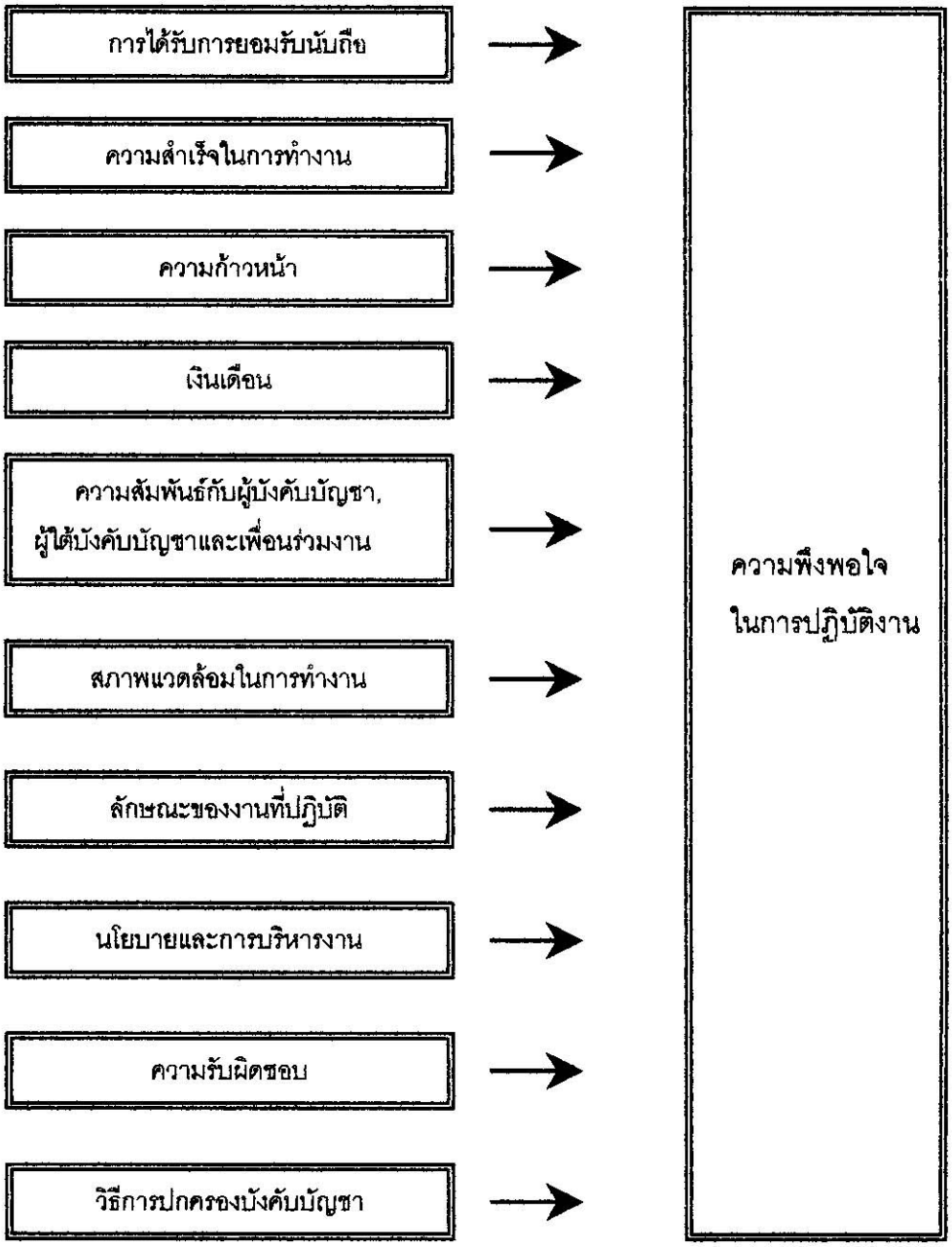
ส่วนทฤษฎีสุขวิทยา-การจูงใจหรือทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's two factors theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายการจูงใจทั้งลักษณะทางกายภาพและลักษณะทางด้านจิตใจ ในขณะที่ทฤษฎีความคาดหวังอธิบายการจูงใจในเชิงปัญญา (cognitive motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการศึกษา การจูงใจที่เกิดจากการได้รับรางวัลทั้งรางวัลภายนอก และรางวัลภายใน ว่าสนองตอบต่อความคาดหวังมากน้อยเพียงใด นักจิตวิทยาองค์กรและนักบริหารองค์กรได้นำทฤษฎีสององค์ประกอบ และทฤษฎีความคาดหวังไปศึกษาการจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานอย่างกว้างขวาง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวทางในการศึกษาผลงานวิจัยนี้ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งจากองค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความต้องการหรือสิ่งจูงใจ เป็นจุดมุ่งหมายของมนุษย์ และจุดมุ่งหมายคือสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม ดังนั้นในการบริหารองค์การที่ดีและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักว่า บุคคลมีความต้องการเป็นจุดมุ่งหมายและการที่จะทำให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ และมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีสิ่งจูงใจ หรือสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการอันเป็นจุดมุ่งหมายของเขาได้ จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ผู้ศึกษาเห็นว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของบุคคล เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง " ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม " โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่แทนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก เป็นตัวแปรอิสระ ดังรูป

กรอบแนวคิด

เรื่อง " ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม "



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะเป็นการอธิบายระเบียบวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการศึกษาวิจัย สำหรับการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) เรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม" ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

3.1 ประชากร

3.2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยพนักงานระดับผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมภายในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 30 แห่ง โดยโรงแรมแต่ละแห่ง เลือกสำรวจข้อมูลเฉพาะแผนกหลักที่สำคัญ ๆ แบ่งเป็น 7 แผนก คือ

1. ผู้จัดการแผนกบุคคล
2. ผู้จัดการแผนกการตลาดและการขาย
3. ผู้จัดการแผนกห้องพัก
4. ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม
5. ผู้จัดการแผนกบัญชี
6. ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ
7. ผู้จัดการแผนกช่าง

รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 210 คน ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มามีความถูกต้องเที่ยงตรงมากที่สุด ผู้วิจัยจึงสำรวจข้อมูลจากจำนวนประชากรทั้งหมดดังกล่าว

3.2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรในการดำเนินการวิจัย (Operationalization Variables) ประกอบด้วย :-

1. **ตัวแปรอิสระ** (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg, Mausner and Snyderman (1959:143-146) โดยศึกษาเพียง 10 ปัจจัยคือ

   1. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) <X1>
   2. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) <X2>
   3. ความก้าวหน้า (Advancement) <X3>
   4. เงินเดือน (Salary) <X4>
   5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations-Supervisor and Peers) <X5>
   6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) <X6>
   7. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) <X7>
   8. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) <X8>
   9. ความรับผิดชอบ (Responsibility) <X9>
   10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) <X10>

2. **ตัวแปรตาม** คือ ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งใช้เป็นปัจจัยที่แทนความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาเฉพาะประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบัน ในขณะที่ผู้วิจัยทำการสำรวจข้อมูล

โดยที่ ประสบการณ์ในการทำงาน = Y

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ (By Mailing Method) และแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งหมด 11 ข้อ ลักษณะของคำถามเป็นแบบสอบถามชนิดกำหนดให้เลือกตอบ (Checklists)และตอบคำถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ 10 ด้านคือ

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ความสำเร็จในการทำงาน
3. ความก้าวหน้า
4. เงินเดือน
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
8. นโยบายและการบริหารงาน
9. ความรับผิดชอบ
10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

โดยคำถามมีทั้งหมด10 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านมีจำนวน 4 ข้อ รวมเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 40 ข้อ กำหนดให้เลือกตอบเป็นมาตราส่วนประเมินค่า แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเกอร์ต (Likert Scale) ดังนี้คือ

ระดับ 1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ไม่พอใจมากที่สุด
ระดับ 2	ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ไม่พอใจ
ระดับ 3	เฉย ๆ	หมายถึง	พอใจและไม่พอใจก้ำกึ่งกัน
ระดับ 4	เห็นด้วย	หมายถึง	พอใจ
ระดับ 5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	พอใจมากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เป็นข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว ได้นำแบบสอบถามไปขอให้ ดร.วิชิต อู่อ้น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรงของการใช้ภาษา เนื้อหาและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ และหลังจากทำการแก้ไขแล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้บริหารระดับกลาง ของโรงแรมมารวย การ์เด้น ได้แก่ ผู้จัดการแผนกบุคคล ผู้จัดการแผนกการตลาดและการขาย ผู้จัดการแผนกห้องพัก ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ผู้จัดการแผนกบัญชี ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ และผู้จัดการแผนกช่าง รวม 7 คน เพื่อหาข้อบกพร่องและความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและนำมาแก้ไขเพิ่มเติมสำหรับนำไปใช้กับกลุ่มประชากรที่ต้องการสำรวจต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการรวบรวมแบบสอบถามซึ่ง ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือและแบบสอบถามไปยังผู้จัดการแต่ละแผนก ของแต่ละโรงแรมที่ทำการสำรวจทางไปรษณีย์ และรวบรวบข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร ตำราทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-PC+ (Statistical Package for Social Science) ซึ่งเป็นโปรแกรมทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการประมวลผลข้อมูล และจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละและแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าที-เทสต์ (t-test) ANOVA และ Cross - Tabulation

ANOVA เทคนิคการวิเคราะห์การผันแปร เป็นวิธีการทางสถิติที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยศึกษาว่า การเป็นสมาชิกของกลุ่มที่แตกต่างกัน (เช่น กลุ่มรายได้ กลุ่มการศึกษา กลุ่มอาชีพ กลุ่มที่เข้าร่วมโครงการและกลุ่มที่ไม่เข้าร่วมโครงการ) มีความแตกต่างกันในเรื่องของตัวแปรตามหรือไม่ ซึ่งตัวแปรตามมีระดับการวัดเป็นระดับช่วง หรือมีค่าเป็น 1, 0 ถ้าการเป็นสมาชิกของกลุ่มที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มของอาชีพ ก็แสดงว่าอาชีพเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม เป็นต้น และนอกจากจะบอกให้ผู้วิจัยได้ทราบว่าตัวแปรแต่ละตัวโดยลำพังนั้นมีผลต่อตัวแปรตามหรือไม่แล้ว ยังบอกให้ทราบอีกด้วยว่า ปฏิกิริยาระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันยังมีผลต่อตัวแปรตามอีกหรือไม่

Cross - Tabulation การทำตารางไขว้ เทคนิคนี้จะใช้เมื่อผู้วิจัยมีตัวแปรตามที่มีการวัดระดับกลุ่มและตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัว มีการวัดระดับกลุ่ม เทคนิควิธีการวิเคราะห์ที่ควรใช้คือการทำตารางไขว้ แต่เป็นการไขว้หลายชั้นตามจำนวนตัวแปรอิสระ ถ้ามีตัวแปรอิสระเพียงตัวเดียวก็เป็นการไขว้แบบธรรมดาหรือแบบทางเดียว (one-way cross - tabulation) ถ้ามีตัวแปรอิสระ 2 ตัว ก็เป็นการไขว้แบบสองทาง (two-way cross - tabulation) ถ้ามีตัวแปรหลายตัว ก็เป็นการไขว้หลายทาง ตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่เพิ่มขึ้นมา ถือได้ว่าเป็นตัวแปรตัวที่สามที่ใช้เป็นตัวแปรควบคุม

เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ทราบว่าความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมอยู่ในระดับใดนั้น ใช้การคำนวณแบ่งระดับโดยใช้ค่าสถิติ คะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1977 : 174) คือ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงกำหนดระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

คะแนน 1.00 – 2.33 แสดงถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ
คะแนน 2.34 – 3.66 แสดงถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
คะแนน 3.67 – 5.00 แสดงถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปัญหาและข้อเสนอแนะ สรุปผลโดยนำเสนอในรูปของความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งไป จำนวน 210 ฉบับและได้รับกลับคืนมาจำนวน 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.71 โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ แผนก เพศ อายุ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาเดิม การศึกษา เงินเดือน ฯลฯ

ตอนที่ 2 เสนอผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 เสนอผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม นำเสนอในรูปตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตาราง ANOVA และตาราง Cross - Tabulation โดยจำแนกตามปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นรายข้อดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ความสำเร็จในการทำงาน
3. ความก้าวหน้า
4. เงินเดือน
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
8. นโยบายและการบริหารงาน

9. ความรับผิดชอบ

10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

ตอนที่ 4 เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางหรือของหน่วยงานในธุรกิจโรงแรมที่ทำการสำรวจข้อมูล พร้อมข้อเสนอแนะ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางแสดงจำนวนร้อยละและความเรียง (N = 180) โดยแบ่งวิเคราะห์ตามสถานภาพ ดังนี้

ตารางที่ 1

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามแผนก

แผนก	จำนวน	ร้อยละ
แผนกบุคคล	32	17.8
แผนกการตลาดและการขาย	24	13.3
แผนกห้องพัก	32	17.8
แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	42	23.3
แผนกบัญชี	19	10.6
แผนกจัดซื้อ	14	7.8
แผนกช่าง	17	9.4
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 1 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาคือ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด เป็นจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่อยู่ในแผนกจัดซื้อ มีจำนวนน้อยที่สุด เป็นจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

ตารางที่ 2

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	100	55.6
หญิง	80	44.4
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 2 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมโดยส่วนมากเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือเป็นเพศชาย จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 และเป็นเพศหญิง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4

ตารางที่ 3

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	2	1.1
ระหว่าง 25-35 ปี	58	32.2
มากกว่า 35 ปี	120	66.7
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 3 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมโดยส่วนมากเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือในกลุ่มอายุระหว่าง 25-35 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือมีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

ตารางที่ 4

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	57	31.7
แต่งงานแล้ว	112	62.2
หย่าร้าง	8	4.4
แยกกันอยู่	3	1.7
หม้าย	0	0
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 4 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่แต่งงานแล้วมีจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาคือมีสถานภาพเป็นโสด มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 คน และไม่มีผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมคนใดเลยที่มีสถานภาพเป็นหม้าย

ตารางที่ 5

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามภูมิลำเนาเดิม

ภูมิลำเนาเดิม	จำนวน	ร้อยละ
กรุงเทพฯ	112	62.2
ต่างจังหวัด	68	37.8
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 5 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมมีภูมิลำเนาเดิมอยู่ที่กรุงเทพฯ มีจำนวนมากกว่าผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ต่างจังหวัดจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ24.4

ตารางที่ 6

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระดับการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	47	26.1
ปริญญาตรี	103	57.2
สูงกว่าปริญญาตรี	30	16.7
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 6 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ร้อยละ 57.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นจำนวนมากที่สุด คือ 103 คน รองลงมาคือระดับขั้นต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 และระดับขั้นสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7

ตารางที่ 7

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระดับเงินเดือน

เงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	12	6.7
ระหว่าง 20,000-40,000 บาท	58	32.2
มากกว่า 40,000 บาท	110	61.1
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 7 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คือ 110 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมาคือได้รับเงินเดือนระหว่าง 20,000-40,000 บาท มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับเงินเดือนน้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 20,000 บาท มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

ตารางที่ 8

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1-10 ปี	163	90.6
11-20 ปี	14	7.8
20 ปีขึ้นไป	3	1.6
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 8 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเดิมรวมมากที่สุดอยู่ในช่วง 1-10 ปี มีจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 90.6 และรองลงมาคืออยู่ในช่วง 11-20 ปี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลารวมในการดำรงตำแหน่งเดิมจำนวนน้อยที่สุดคือ มากกว่า 20 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

ตารางที่ 9

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน

ระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
1-10 ปี	160	88.9
11-20 ปี	14	7.8
20 ปีขึ้นไป	6	3.3
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 9 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลารวมของการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน ที่มีจำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วง 1-10 ปี มีจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 88.9 รองลงมาคืออยู่ในช่วง 11-20 ปี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และน้อยที่สุดคือระยะเวลารวมตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

ตารางที่ 10

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

ระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	จำนวน	ร้อยละ
1-10 ปี	74	41.1
11-20 ปี	79	43.9
20 ปีขึ้นไป	27	15.0
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 10 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วง 11-20 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9 และรองลงมาคืออยู่ในช่วง 1-10 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0

ตารางที่ 11

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมแบ่งตามจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน (รวมโรงแรมปัจจุบัน)

จำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 แห่ง	32	17.8
2-4 แห่ง	107	59.4
4 แห่งขึ้นไป	41	22.8
รวม	180	100.0

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าจำนวนผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ที่เคยทำงานในโรงแรมอื่นมาก่อนเป็นจำนวน 2-4 แห่ง มีจำนวนมากที่สุดคือ 107 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 และรองลงมาคือผู้ที่เคยทำงานในโรงแรมอื่นมาก่อนตั้งแต่ 4 แห่งขึ้นไป มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ทำงานในโรงแรมปัจจุบันเป็นแห่งแรก มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 32 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม จำแนกตามเพศ และภูมิลำเนา

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม จำแนกตาม แผนก อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน

ส่วนที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม จำแนกตามเพศ และภูมิลำเนา

ตารางที่ 12

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม จำแนกตามเพศ และภูมิลำเนา

ลักษณะประชากร	n	$\bar{X}$	S.D.	t-test	df	p-value
เพศ						
ชาย	100	1.190	0.506	1.64	170.69	0.102
หญิง	80	1.087	0.326			
ภูมิลำเนา						
กรุงเทพฯ	112	1.232	0.537	4.58	111	<0.0001*
ต่างจังหวัด	68	1.000	0			

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่า t-test ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ ปรากฏผลดังนี้

เพศ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมระหว่างเพศชายกับเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน (p = 0.102)

ภูมิลำเนา พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีภูมิลำเนาอยู่ที่กรุงเทพฯ กับต่างจังหวัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p < 0.0001) โดยที่ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีภูมิลำเนาอยู่ที่กรุงเทพฯ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 1.232 และผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 1.000

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม จำแนกตาม แผนก อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน

ตารางที่ 13

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับแผนก

ลักษณะส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
แผนก					
แผนกบุคคล	32	1.125	0.491	1.290	0.264
แผนกการตลาดและการขาย	24	1.000	0		
แผนกห้องพัก	32	1.187	0.396		
แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	42	1.190	0.505		
แผนกบัญชี	19	1.052	0.229		
แผนกจัดซื้อ	14	1.357	0.744		
แผนกช่าง	17	1.117	0.332		

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับแผนก โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ปฏิบัติงานในแผนกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.264)

ตารางที่ 14

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับอายุ

ลักษณะส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
อายุ					
น้อยกว่า 25 ปี	2	1.000	0	5.134	0.006*
ระหว่าง 25-35 ปี	58	1.000	0		
มากกว่า 35 ปี	120	1.216	0.521		

ตารางที่ 14.1

แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	น้อยกว่า 25 ปี	ระหว่าง 25-35 ปี	มากกว่า 35 ปี
(ค่าเฉลี่ย)	1.000	1.000	1.216
น้อยกว่า 25 ปี	-	0	0.216
ระหว่าง 25-35 ปี		-	0.216*
มากกว่า 35 ปี			-

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับอายุ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p = 0.006) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มอายุที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ กลุ่มอายุระหว่าง 25-35 ปี กับกลุ่มอายุมากกว่า 35 ปี (ดูตาราง 14.1)

ตารางที่ 15

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับสถานภาพสมรส

ลักษณะส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
สถานภาพสมรส					
โสด	57	1.052	0.225	1.993	0.116
แต่งงานแล้ว	112	1.205	0.522		
หย่าร้าง	8	1.000	0		
แยกกันอยู่	3	1.000	0		
หม้าย	0	0	0		

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับสถานภาพสมรส โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ α = 0.05 พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.116)

ตารางที่ 16

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับการศึกษา

ลักษณะส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
การศึกษา					
ต่ำกว่าปริญญาตรี	47	1.340	0.668	7.459	0.0008*
ปริญญาตรี	103	1.097	0.328		
สูงกว่าปริญญาตรี	30	1.000	0		

ตารางที่16.1

แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามการศึกษา

การศึกษา (ค่าเฉลี่ย)	ต่ำกว่าปริญญาตรี 1.340	ปริญญาตรี 1.097	สูงกว่าปริญญาตรี 1.000
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-		
ปริญญาตรี	0.243*	-	
สูงกว่าปริญญาตรี	0.340*	0.097	-

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.0008$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และ กลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ดูตาราง 16.1)

ตารางที่ 17

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับเงินเดือน

ลักษณะส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
เงินเดือน					
น้อยกว่า 20,000 บาท	12	1.000	0	3.238	0.041*
ระหว่าง 20,000-40,000 บาท	58	1.051	0.223		
มากกว่า 40,000 บาท	110	1.209	0.526		

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับเงินเดือน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ α = 0.05 พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับเงินเดือนแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p = 0.041) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 18

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ลักษณะส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง					
1-10 ปี	163	1.128	0.417	4.236	0.016*
11-20 ปี	14	1.214	0.425		
20 ปีขึ้นไป	3	2.000	1.414		

ตารางที่18.1

แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	1-10 ปี	11-20 ปี	20 ปีขึ้นไป
(ค่าเฉลี่ย)	1.128	1.214	2.000
1-10 ปี	-	0.086	0.872*
11-20 ปี		-	0.786
20 ปีขึ้นไป			-

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ α = 0.05 พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p = 0.016) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 1-10 ปี กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป (ดูตาราง 18.1)

ตารางที่ 19

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

ลักษณะส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
ระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม					
1-10 ปี	74	1.013	0.116	23.070	<0.0001*
11-20 ปี	79	1.113	0.319		
20 ปีขึ้นไป	27	1.615	0.852		

ตารางที่ 19.1

แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

ระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	1-10 ปี	11-20 ปี	20 ปีขึ้นไป
(ค่าเฉลี่ย)	1.013	1.113	1.615
1-10 ปี	-	0.1	0.602*
11-20 ปี		-	0.502*
20 ปีขึ้นไป			-

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.0001$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติ

งานแตกต่างกันมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป กับกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในช่วง 1-10 ปี และ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป กับกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในช่วง 11-20 ปี (ดูตาราง 19.1)

ตารางที่ 20

แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน (รวมโรงแรมปัจจุบัน)

ลักษณะส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
จำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน					
1 แห่ง	32	1.333	0.417	1.673	0.190
2-4 แห่ง	107	1.132	0.577		
4 แห่งขึ้นไป	41	1.500	1.000		

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.190$)

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม นำเสนอในรูปตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตาราง ANOVA และ ตาราง Cross - Tabulation โดยจำแนกตามปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นรายข้อดังนี้

ตารางที่ 21

แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ลำดับที่ ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของปัจจัยแต่ละปัจจัย

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่	Min	Max	N	ระดับความพึงพอใจ
1. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.79	0.58	9	1.50	5.00	180	สูง
2. ความสำเร็จในการทำงาน	4.15	0.73	1	1.00	5.00	180	สูง
3. ความก้าวหน้า	3.91	0.80	3(1)	1.00	5.00	180	สูง
4. เงินเดือน	3.61	0.87	10	1.00	5.00	180	ปานกลาง
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.89	0.73	6	1.25	5.00	180	สูง
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.90	0.74	5	1.25	5.00	180	สูง
7. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.09	0.76	2	1.00	5.00	180	สูง
8. นโยบายและการบริหารงาน	3.85	0.69	7	1.50	5.00	180	สูง
9. ความรับผิดชอบ	3.91	0.74	3(2)	1.25	5.00	180	สูง
10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา	3.81	0.84	8	1.25	5.00	180	สูง

จากตารางที่ 21 แสดงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีต่อปัจจัย 10 ปัจจัย พบว่าผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง 9 ปัจจัยเรียงตามลำดับคือ

ลำดับที่ 1 ความสำเร็จในการทำงาน

ลำดับที่ 2 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ลำดับที่ 3 ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ

ลำดับที่ 5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ลำดับที่ 6 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ลำดับที่ 7 นโยบายและการบริหารงาน

ลำดับที่ 8 วิธีการปกครองบังคับบัญชา

ลำดับที่ 9 การได้รับการยอมรับนับถือ

และมีเพียงปัจจัยเดียวที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง คือ เงินเดือน

ทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีการได้รับการยอมรับนับถือที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 22

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับการได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
การได้รับการยอมรับนับถือ					
ต่ำ	2	3.000	0	0.672	0.511
ปานกลาง	30	6.633	5.461		
สูง	148	5.763	5.099		

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับการได้รับการยอมรับนับถือ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.511$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 23

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
ความสำเร็จในการทำงาน					
ต่ำ	5	2.600	0.894	1.047	0.352
ปานกลาง	18	5.944	6.168		
สูง	157	5.974	5.075		

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความสำเร็จในการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับความสำเร็จในการทำงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.352$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 24

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความก้าวหน้าในการทำงาน

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
ความก้าวหน้าในการทำงาน					
ต่ำ	5	2.600	0.894	1.048	0.352
ปานกลาง	25	6.000	5.545		
สูง	150	5.966	5.133		

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความก้าวหน้าในการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.352$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทดสอบสมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีเงินเดือนที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 25

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับเงินเดือน

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
เงินเดือน					
ต่ำ	7	6.428	3.909	1.681	0.189
ปานกลาง	49	4.734	4.319		
สูง	124	6.298	5.445		

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับเงินเดือน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับเงินเดือน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.189$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทดสอบสมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 26

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
ต่ำ	2	3.000	0	3.576	0.030*
ปานกลาง	38	4.052	2.958		
สูง	140	6.414	5.507		

ตารางที่ 26.1

แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ระดับ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
(ค่าเฉลี่ย)	3.000	4.052	6.414
ต่ำ	-	1.052	3.414
ปานกลาง		-	2.362*
สูง			-

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.030$) จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบ

เทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความพึงพอใจในระดับสูง กับ กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง (ดูตาราง 26.1)

ทดสอบสมมติฐานที่ 6 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 27

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
ต่ำ	2	3.000	0	0.316	0.729
ปานกลาง	30	5.866	5.110		
สูง	148	5.918	5.183		

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.729$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทดสอบสมมติฐานที่ 7 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 28

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
ต่ำ	5	2.600	0.894	1.242	0.291
ปานกลาง	12	5.083	3.502		
สูง	163	6.036	5.282		

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.291$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทดสอบสมมติฐานที่ 8 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีนโยบายและการบริหารงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 29

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับนโยบายและการบริหารงาน

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
นโยบายและการบริหารงาน					
ต่ำ	2	3.000	0	0.657	0.519
ปานกลาง	33	5.242	5.006		
สูง	145	6.062	5.195		

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับนโยบายและการบริหารงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ α = 0.05 พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับนโยบายและการบริหารงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.519) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทดสอบสมมติฐานที่ 9 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 30

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความรับผิดชอบ

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
ความรับผิดชอบ					
ต่ำ	2	3.000	0	0.359	0.698
ปานกลาง	28	5.642	6.859		
สูง	150	5.960	4.800		

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับความรับผิดชอบ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ α = 0.05 พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความรับผิดชอบ แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.698) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทดสอบสมมติฐานที่ 10 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีวิธีการปกครองบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 31

แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับวิธีการปกครองบังคับบัญชา

ปัจจัย	n	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
วิธีการปกครองบังคับบัญชา					
ต่ำ	5	2.600	0.894	1.330	0.267
ปานกลาง	38	5.421	5.740		
สูง	137	6.124	5.022		

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับวิธีการปกครองบังคับบัญชา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีวิธีการปกครองบังคับบัญชา แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.267$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 32

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

การได้รับการยอมรับนับถือ	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	2(100)	0	0	2(1.1)
ปานกลาง	26(86.7)	3(10.0)	1(3.3)	30(16.7)
สูง	132(89.2)	11(7.4)	5(3.4)	148(82.2)
$X^2 = 0.517$	p-value = 0.975			

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ($p = 0.975$)

ตารางที่ 33

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

ความสำเร็จในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	5(100)	0	0	5(2.8)
ปานกลาง	17(94.4)	0	1(5.6)	18(10.0)
สูง	138(87.9)	14(8.9)	5(3.2)	157(87.2)
$X^2 = 0.121$	p-value = 0.619			

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

ความสำเร็จในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ($p = 0.619$)

ตารางที่ 34

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความก้าวหน้า ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

ความก้าวหน้า	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	5(100)	0	0	5(2.8)
ปานกลาง	23(92.0)	0	2(8.0)	25(13.9)
สูง	132(88.0)	14(9.3)	4(2.7)	150(83.3)
$X^2 = 0.165$	p-value = 0.296			

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยความก้าวหน้า โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

ความก้าวหน้า ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.296)

ตารางที่ 35

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเงินเดือน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

เงินเดือน	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	7(100)	0	0	7(3.9)
ปานกลาง	48(98.0)	0	1(2.0)	49(27.2)
สูง	105(84.7)	14(11.3)	5(4.0)	124(68.9)
$X^2 = 0.207$	p-value = 0.099			

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยเงินเดือน โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

เงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.099)

ตารางที่ 36

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	2(100)	0	0	2(1.1)
ปานกลาง	38(100)	0	0	38(21.1)
สูง	120(85.7)	14(10.0)	6(4.3)	140(77.8)
X^2 = 0.188	p-value = 0.169			

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.169)

ตารางที่ 37

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	2(100)	0	0	2(1.1)
ปานกลาง	28(93.3)	0	2(6.7)	30(16.7)
สูง	130(87.8)	14(9.5)	4(2.7)	148(82.2)
$X^2 = 0.156$	p-value = 0.356			

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ($p = 0.356$)

ตารางที่ 38

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	5(100)	0	0	5(2.8)
ปานกลาง	12(100)	0	0	12(6.7)
สูง	143(87.7)	14(8.6)	6(3.7)	163(90.6)
$X^2 = 0.114$	p-value = 0.672			

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ($p = 0.672$)

ตารางที่ 39

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนโยบายและการบริหารงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

นโยบายและการบริหารงาน	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	2(100)	0	0	2(1.1)
ปานกลาง	31(93.9)	0	2(6.1)	33(18.3)
สูง	127(87.6)	14(9.7)	4(2.8)	145(80.6)
$X^2 = 0.157$	p-value = 0.345			

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยนโยบายและการบริหารงานโดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

นโยบายและการบริหารงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ($p = 0.345$)

ตารางที่ 40

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความรับผิดชอบ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

ความรับผิดชอบ	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	2(100)	0	0	2(1.1)
ปานกลาง	25(89.3)	0	3(10.7)	28(15.6)
สูง	133(88.7)	14(9.3)	3(2.0)	150(83.3)
X^2 = 0.214		p-value = 0.082		

จากตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยความรับผิดชอบ โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

ความรับผิดชอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.082)

ตารางที่ 41

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับระดับความพึงพอใจ

วิธีการปกครองบังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	รวม
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
ต่ำ	5(100)	0	0	5(2.8)
ปานกลาง	35(92.1)	0	3(7.9)	38(21.1)
สูง	120(87.6)	14(10.2)	3(2.2)	137(76.1)
X^2 = 0.205		p-value = 0.106		

จากตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชาโดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

วิธีการปกครองบังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ($p = 0.106$)

ตอนที่ 4 เกี่ยวกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางหรือของหน่วยงานในธุรกิจโรงแรมที่ทำการสำรวจข้อมูล

ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ในการที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปความคิดเห็นจากผู้จัดการแผนกทั้ง 7 แผนกในธุรกิจโรงแรมที่ทำการสำรวจข้อมูล ดังนี้ คือ

ผู้จัดการแผนกบุคคล

- ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ รวมทั้งความทันสมัยของอุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควร
- ปัญหาด้านกำลังคนในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของแผนกไม่เพียงพอ เสนอแนะควรให้มีการฝึกอบรมให้พนักงานที่มีอยู่มีความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
- ปัญหาด้านงบประมาณ ในการดำเนินกิจกรรมงานด้านบริหารงานบุคคลและฝึกอบรม ที่จะต้องมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดเวลา ในการดำเนินการจำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ เสนอแนะให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารของแผนกที่จะต้องเสนอของบประมาณไปยังผู้บริหารระดับสูงไว้ล่วงหน้าเป็นรายปีไป
- ปัญหาด้านทักษะความชำนาญพิเศษของพนักงานด้านการใช้ภาษาและคอมพิวเตอร์
- ปัญหาด้านพื้นที่และขนาดขององค์การที่ไม่กว้างขวางพอ ยากต่อการขยับขยายเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ปัญหาด้านการทำงานติดต่อประสานกันระหว่างแผนกไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เสนอแนะวิธีลดปัญหาให้น้อยลง โดยการจัดการด้านฝึกอบรม (Training) ให้กับพนักงานทุกระดับ สร้างมาตรฐานและความต้องการของนโยบายในแนวทางเดียวกัน ก็จะเกิดความเข้าใจและ

แนวคิดในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งจะทำให้การทำงานมีมาตรฐานเพิ่มขึ้น

- ปัญหาด้านทัศนคติและลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่ดีเท่าที่ควร คือ มีความกระตือรือร้นน้อยในการที่จะรับรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ได้จัดหาให้
- ปัญหาเกี่ยวกับ "คน" เนื่องจากงานของแผนกบุคคลเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับคน (เน้นบุคคลในองค์การ) และแต่ละบุคคลต่างมีทัศนคติและมุมมองที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันและมาใช้กฎเกณฑ์ร่วมกัน ก็ย่อมเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจแตกต่างกันไป เสนอแนะให้เป็นหน้าที่ของพนักงานในแผนกบุคคล ต้องเตรียมตนเองให้มีความใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเรียนรู้ที่จะชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ในทางสร้างสรร มองโลกในแง่ดี เพื่อสามารถเป็นตัวกลางที่ดีสำหรับฝ่ายบริหารและพนักงาน
- ปัญหาด้านนโยบายของหน่วยงานบางอย่างไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานหรือตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเท่าที่ควร เสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาควรมีการวางนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกทุกแผนกให้มีความชัดเจน

ผู้จัดการแผนกการตลาดและการขาย

- ปัญหาด้านสายการบังคับบัญชาที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ คือ อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเจ้าของโรงแรม ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์
- ปัญหาด้านสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย เสนอแนะให้มีการให้ความรู้เพิ่มเติมด้านการตลาดและการขายแก่พนักงานในแผนก เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจในสภาวะตลาดและเน้นความสามัคคีในหมู่คณะ โดยเน้นว่าความสำเร็จในงานบริการเกิดจากการร่วมมือกันของทีมงาน มิใช่จากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง รวมทั้งปลูกฝังทัศนคติในการทำงานและความตั้งใจแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานทุกคน ทำได้โดยนำเทคนิคการฝึกอบรม (Training) หล่อหลอมให้บุคลากรมีทัศนคติไปในแนวทางเดียวกัน
- ปัญหาด้านสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานคับแคบ และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานบางอย่างล้าสมัยเกินไป
- ปัญหาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่กับโรงแรมมานาน เสนอแนะให้โยกย้ายพนักงานไปทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมตามความสามารถ หรือ

ทำการประเมินผลการทำงานและอาจถ่ายเทพนักงานรุ่นเก่าที่ไม่มีประสิทธิภาพออกไปบ้าง เพื่อรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสร้างความเจริญแก่องค์การ

- ปัญหาด้านการเล่นพรรคเล่นพวก เสนอแนะให้ผู้บริหารในหน่วยงาน ให้ความเป็นธรรม มีคุณธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้จัดการแผนกห้องพัก

- ปัญหาด้านอัตราค่าจ้างของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง – ต่ำ เมื่อเทียบกับโรงแรมระดับเดียวกัน ทำให้โอกาสในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้ทำงานกับองค์การเป็นไปได้ยาก มีผลให้มาตรฐานในการให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เสนอแนะให้มีการกำหนดอัตราค่าจ้างที่มีความดึงดูดและน่าสนใจ จะทำให้มีโอกาสสรรหาบุคลากรที่ดี มีฝีมือมาทำงานกับองค์การได้นาน จนเกิดทักษะความชำนาญพิเศษในงานขึ้นได้
- ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารที่เป็นไปอย่างกระทันหัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน
- ปัญหาด้านการขาดการสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายบริหารขาดความยุติธรรม มีระบบเส้นสาย เล่นพรรคเล่นพวก การจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงานยังไม่ดีพอ ไม่ค่อยมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่พนักงาน
- ปัญหาด้านการปรับเงินเดือน กระทำโดยไม่มีมาตรฐานเท่าที่ควร เช่น พนักงานระดับเดียวกันแต่อยู่ต่างแผนก ได้รับเงินเดือนไม่เท่ากัน
- ปัญหาด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ทำงานมานาน ไม่มีการทดสอบความรู้ความสามารถ หรือประเมินผลในการทำงาน เพื่อปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีขึ้น
- ปัญหาด้านการประสานงานกันระหว่างแผนก ซึ่งบางครั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว อาจนำมาซึ่งข่าวสารที่คลาดเคลื่อนได้ เสนอแนะให้มีการอบรมทักษะในการติดต่อสื่อสารและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อให้แต่ละแผนกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งควรให้มีการศึกษางานของโรงแรมอื่น ๆ นอกเหนือจากโรงแรมในเครือ ซึ่งจะทำให้ทราบข้อดี – ข้อเสีย เพื่อสามารถนำมาปรับปรุงด้านการบริหารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ขององค์การให้ดีขึ้นได้
- ปัญหาด้านสถานที่ทำงานคับแคบ ไม่เหมาะสมกับจำนวนพนักงานและอุปกรณ์สำนักงานยังไม่ทันสมัยเพียงพอ

ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

- ปัญหาจากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้มีการจ้างบุคลากรลดน้อยลง เกิดปัญหาจำนวนพนักงานไม่เพียงพอกับปริมาณงาน เสนอแนะให้มีการรับพนักงานทำงานล่วงเวลามาช่วยเสริมในบางครั้งที่มีงานมาก
- ปัญหาด้านรูปแบบการบริหาร การควบคุม และการกระจายงานยังไม่เหมาะสม
- ปัญหาพนักงานในแผนกขาดทักษะและความชำนาญในหน้าที่ของตน รวมทั้งไม่ค่อยมีความตั้งใจและอดทนในการทำงานเท่าที่ควร
- ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานระดับ Supervisor และ Outlet Manager ยังคงใช้ระบบการทำงานแบบเก่าและได้ทำต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานานแล้ว เสนอแนะให้ควรนำวิทยาการสมัยใหม่, ระบบ IT (Information Technology) เข้าช่วยในการทำงาน รวมทั้งการสอนให้บุคลากรเหล่านั้นเป็น Real Manager คือ ควรมีความรู้ทั้งในด้าน Marketing, Financial, และ Operation ควบคู่กันไป เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น
- ปัญหาการว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงที่เป็นชาวต่างชาติมาบริหารงาน มีปัญหาได้ 2 กรณี คือ ถ้าชาวต่างชาติผู้นั้นมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ต้องใช้ระยะเวลานานในการศึกษาเรียนรู้งาน มีผลต่อสัญญาว่าจ้าง ต้องเสียเวลาสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างล่าช้าไม่ทันคู่แข่งขัน ส่วนถ้าจ้างชาวต่างชาติที่มีประสบการณ์สูงในการทำงาน จะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคคลผู้นั้นสูงมาก
- ปัญหาด้านอำนาจการตัดสินใจแก้ปัญหา เนื่องจากแผนกอาหารและเครื่องดื่ม แบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายใหญ่ ๆ คือ ฝ่ายบริการ และฝ่ายผลิต(ครัว) ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมักเกิดจากการที่ ฝ่ายบริการจะรับทราบปัญหาหรือข้อควรปรับปรุงจากลูกค้าโดยตรง แล้วนำไปเสนอปรึกษากับทางฝ่ายผลิต(ครัว) ซึ่งปัญหาหลาย ๆ ข้อไม่ได้รับการแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะฝ่ายผลิต(ครัว) ไม่มีอำนาจตัดสินใจได้เต็มที่ เนื่องจากต้องได้รับคำสั่งโดยตรงจากหัวหน้าพ่อครัวใหญ่ (Executive Chef) เพียงผู้เดียว ดังนั้นก่อให้เกิดความล่าช้าในการแก้ปัญหา เสนอแนะให้ทั้งฝ่ายบริการและฝ่ายผลิต(ครัว) ควรยอมรับความเป็นจริง เต็มใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะฝ่ายผลิต(ครัว) ควรรับฟังฝ่ายบริการมากขึ้น เพราะฝ่ายบริการเป็นผู้ที่ติดต่อกับลูกค้าที่มาใช้บริการโดยตรง กรณีเกิดปัญหาขึ้นสมควรที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าก่อน แล้วจึงปรึกษาหารือกันหลังจากแก้ไขปัญหานั้น ๆ ไปแล้ว มิใช่รอให้

ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้ว จึงปรึกษาเพื่อแก้ไข ซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหาล่าช้าและไม่เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

- ปัญหาด้านพื้นฐานการศึกษาของบุคลากรในแผนก ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มเป็นผู้สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณระดับมัธยมปลาย ซึ่งประสบการณ์ในการทำงานจะเป็นหัวใจหลักในการทำงาน การเรียนรู้งานจะเรียนรู้จากสิ่งที่เห็นหรือทำอยู่เป็นประจำ โอกาสในการพัฒนาทางด้านความคิดสมัยใหม่ จึงทำได้ไม่เต็มที่เป็นผลต่อเนื่องไปยังการก้าวไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปได้ช้า และยังต้องอาศัยชาวต่างชาติพอสมควร ในขณะที่มีบุคลากรบางส่วนที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ระยะเวลาในการทำงานจะอยู่กับองค์การในช่วงสั้น ๆ ซึ่งอาจเกิดจากทัศนคติที่มีความเห็นว่าลักษณะงานไม่จำเป็นต้องใช้คนจบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นผู้ปฏิบัติและด้านผลตอบแทนที่ได้รับก็ไม่เหมาะสม เสนอแนะให้ควรมีการปลูกฝังความคิดและความเข้าใจในงานด้านบริการ โดยเฉพาะพนักงานบริการในห้องอาหารควรได้รับการแก้ไขและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในแผนกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ปัญหาด้านอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการให้บริการลูกค้าช่วงเทศกาลต่าง ๆ (High Season) ซึ่งอาจกระทบต่อความรวดเร็วในการให้บริการ เสนอแนะให้ควรมองปัญหาในทางบวก ในทางที่ดีโดยการเปลี่ยนอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสได้โดย ให้มีการเตรียมพร้อมที่ดี มีการแบ่งหน้าที่งานกันทำ ซึ่งจะได้เห็นถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของทีมงาน
- ปัญหาด้านสถานที่ทำงาน (ห้องทำงาน) คับแคบ ไม่มีบริเวณสำหรับจัดเก็บเอกสาร
- ปัญหาด้านนโยบายองค์การไม่ชัดเจนและความร่วมมือระหว่างแผนกยังไม่ดีเท่าที่ควร

ผู้จัดการแผนกบัญชี

- ปัญหาความไม่ชัดเจนในการบริหารงานขององค์การ การสั่งการมีการข้ามขั้นตอน อำนาจในการบริหารตกอยู่กับเจ้าของกิจการ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เสนอแนะให้มีการกระจายอำนาจแก่ผู้บริหารทุกฝ่ายได้บริหารงานด้วยตนเองอย่างมีอิสระ โดยเจ้าของกิจการควรมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเสนอโดยผู้บริหารทุกฝ่าย และนำผลการปฏิบัติงานมาประเมินผล เพื่อสั่งการให้ผู้บริหารทุกฝ่ายปฏิบัติตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้
- ปัญหาด้านความร่วมมือระหว่างแผนกและการติดต่อสื่อสารกันของแผนกที่เกี่ยวข้องยังไม่ดีเท่าที่ควร เสนอแนะให้มีการจัดประชุมชี้แจงในปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทุกแผนก

- ปัญหาด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรภายในแผนก เสนอแนะให้มีการจัดการด้านฝึกอบรม (Training) ในเรื่องที่เป็นพื้นฐานที่ควรรู้ในหน้าที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ
- ปัญหาการกระจายงานไม่เท่าเทียมกัน เสนอแนะให้จัดการกระจายงานโดยการทบทวน (Review) ใหม่โดยมีข้อจำกัดคือ ความสามารถของพนักงานและการควบคุมภายใน
- ปัญหาจากขนาดขององค์การที่ใหญ่ ทำให้ขั้นตอนในการทำงานค่อนข้างมาก และรายละเอียดของงานมีค่อนข้างมาก ดังนั้นการควบคุมดูแลงานอย่างทั่วถึงย่อมทำได้ค่อนข้างลำบาก ทำให้งานบางอย่างมีโอกาสผิดพลาดและล่าช้าได้
- ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำมีผลกระทบรุนแรงต่องบประมาณ ค่าใช้จ่ายและการลงทุนเพื่อขยายตัวขององค์การ
- ปัญหาเรื่องจิตสำนึกที่ดีของพนักงานยังบกพร่อง พนักงานบางส่วนไม่ค่อยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
- ปัญหาด้านแนวทางบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้การตัดสินใจทำงานของผู้บริหารระดับกลางสับสนได้ รวมทั้งการมอบหมายงานที่ยังยึดติดกับตัวบุคคล ทำให้มีการสั่งงานข้ามขั้นสายการบังคับบัญชา

ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ

- ปัญหาด้านการจัดหาของให้ผู้สั่งซื้อไม่ทันเวลาและราคาซื้อที่สูงเกินไป ซึ่งปัญหา 2 ข้อนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมี " Last Minute Purchase " คือให้ซื้อของในเวลาอันเร่งด่วนและจำกัด ทำให้ไม่มีเวลาตรวจสอบและเปรียบเทียบราคาและคุณภาพของก่อน แต่ต้องรีบจัดซื้อให้ผู้ใช้มีของใช้ทันเวลากับผู้ที่มาใช้บริการของโรงแรมต้องการ เสนอแนะให้มีการขอความร่วมมือจากแผนกที่เกี่ยวข้อง ควรมีการวางแผนการใช้ของอย่างรอบคอบและพยายามเก็บข้อมูลจากผู้มาใช้บริการให้มากที่สุด เพื่อจะได้มีเวลาในการเตรียมการล่วงหน้า
- ปัญหาการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลบางคน, บางกลุ่มเพียงฝ่ายเดียว เสนอแนะให้ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นที่จะต้องรับฟังหรือรับข้อมูลจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประมวลความคิดว่าสมควรจะดำเนินการอย่างไร จะทำให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด
- ปัญหาความรู้ด้านภาษา (ภาษาอังกฤษ) ของพนักงานในแผนก ไม่สามารถโต้ตอบกับชาวต่างชาติที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้มาติดต่องานได้ ทำให้ภาระหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารต้องตกอยู่กับคนบางคน

- ปัญหาด้านนโยบายในการลดจำนวนสต๊อก (Stock) และลดพื้นที่ที่จะจัดเก็บของในสโตร์ (Store) ทำให้ต้องสั่งของเข้ามาถี่ขึ้น จึงมักประสบกับปัญหาของหมดก่อนกำหนดหรือของมาส่งให้ไม่ทันใช้งาน เสนอแนะให้เพิ่มการสต๊อกของให้มากขึ้น
- ปัญหาด้านคอมมิชชั่น (Commission) ซึ่งบางบริษัทมีการให้คอมมิชชั่นแก่ผู้ซื้อ ทำให้ยุ่งยากในการแปลงยอดคอมมิชชั่นให้เป็นสินค้าแถม เพราะบางครั้งทางโรงแรมไม่มีความต้องการใช้สินค้านั้น ๆ แม้ว่าจะขอเปลี่ยนจากค่าคอมมิชชั่นเป็นส่วนลด ทางร้านค้าก็ไม่ตกลง
- ปัญหาเรื่องข้อมูลสั่งซื้อไม่เพียงพอ คือ แผนกที่สั่งซื้อสินค้าไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอสำหรับแผนกจัดซื้อในการตัดสินใจซื้อ เนื่องจากการจะซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง เช่น อะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า ถ้าผู้ขอซื้อไม่สามารถให้ข้อมูลได้ว่าอุปกรณ์ตัวที่ต้องการนั้นยี่ห้ออะไร รุ่นไหน หมายเลขอะไร เนื่องจากกฎระเบียบข้อบังคับของทางโรงแรมต้องมีการเปรียบเทียบราคาของสินค้า ดังนั้นถ้าไม่มีข้อมูลส่วนนี้แผนกจัดซื้อก็ไม่สามารถจัดหาสินค้าที่คุณภาพดีและราคาเหมาะสมให้ได้ รวมทั้งอุปสรรคในเรื่องที่ผู้ขอซื้อมักไปตกลงกับทางร้านค้าก่อนที่จะส่งใบขอซื้อมาให้ เมื่อแผนกจัดซื้อได้เปรียบเทียบราคาแล้วได้ร้านค้าใหม่ที่ราคาถูกกว่า ก็จะเกิดอุปสรรคในการทำงานเพราะทางแผนกที่ขอซื้อไม่ยินดีกับร้านใหม่ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างแผนก
- ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในแผนกและระหว่างแผนก คือมีการสื่อสารและถ่ายทอดกันน้อยทำให้งานบางอย่างผิดพลาด
- ปัญหาด้านการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์การ โดยการไม่รับพนักงานเพิ่มจากส่วนเดิมที่ขาดหายไป ทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ เสนอแนะให้ควรเพิ่มพนักงานให้มีสัดส่วนเหมาะสมกับปริมาณงาน
- ปัญหาจากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ธุรกิจโรงแรมหลาย ๆ แห่งประสบเช่นเดียวกันขณะนี้ คือ เรื่อง Cash Flow ทำให้ร้านค้าบางแห่งไม่ส่งของให้ หรือไม่ก็คิดราคาสูงขึ้นจากเดิม อันเนื่องมาจากการชำระเงินที่ล่าช้า

ผู้จัดการแผนกช่าง

- ปัญหาด้านขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไป ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า เสนอแนะให้ลดขั้นตอนการทำงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้งานเสร็จเร็วขึ้นและได้ผลงานดีขึ้น
- ปัญหาด้านสัดส่วนของบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน เสนอแนะให้จัดหาบุคลากรให้พอเหมาะกับงาน รวมทั้งควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

- ปัญหาด้านการขาดอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย, อุปกรณ์สำรองไม่เพียงพอเมื่อมีการชำรุดเสียหาย รวมทั้งการสั่งซื้ออุปกรณ์แต่ละอย่างต้องใช้ระยะเวลานาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม" ผู้วิจัยมุ่งศึกษาระดับความพึงพอใจและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเป็นเชิงการสำรวจ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพฯ ที่เป็นโรงแรมชั้นพิเศษ จำนวน 30 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 210 คน จากจำนวนประชากรที่ได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 210 ฉบับ ได้รับกลับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.71

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 11 ข้อ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม มี 10 ปัจจัย ประกอบด้วยคำถาม 40 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม

แบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ครอบคลุมเนื้อหาสาระของขอบเขตที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์อย่างเพียงพอ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละและแจกแจงความถี่ ค่ามัชฌิมเลข

คณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที-เทสต์ ตารางอโนวาและครอสแท็บ เพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม โดยพิจารณาแต่ละปัจจัยเป็นรายข้อ และสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติม รวมทั้งข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 180 คน ในจำนวนนี้อยู่ในแผนกอาหารและเครื่องดื่มเป็นจำนวนมากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 รองลงมาคือแผนกบุคคลและแผนกห้องพัก จำนวนแผนกละ 32 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 แผนกการตลาดและการขาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 แผนกบัญชี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 แผนกช่าง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และแผนกจัดซื้อมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมโดยส่วนมากเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือเป็นเพศชาย จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 และเป็นเพศหญิง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมโดยส่วนมากเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือในกลุ่มอายุระหว่าง 25-35 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือมีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่แต่งงานแล้วมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาคือ มีสถานภาพเป็นโสด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 คน มีสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 มีสถานภาพแยกกันอยู่ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และไม่มีผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมคนใดเลยที่มีสถานภาพเป็นหม้าย

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมโดยส่วนมากมีภูมิลำเนาเดิมอยู่ที่กรุงเทพฯ จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 และมีภูมิลำเนาเดิมอยู่ต่างจังหวัด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ร้อยละ 57.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นจำนวนมากที่สุด คือ 103 คน รองลงมาคือระดับขั้นต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 และระดับขั้นสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คือ 110 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมาคือได้รับเงินเดือนระหว่าง 20,000-40,000 บาท มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับเงินเดือนน้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 20,000 บาท มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเดิม รวมมากที่สุดอยู่ในช่วง 1-10 ปี มีจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 90.6 และรองลงมาคืออยู่ในช่วง 11-20 ปี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลารวมในการดำรงตำแหน่งเดิมจำนวนน้อยที่สุดคือ มากกว่า 20 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลารวมของการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน ที่มีจำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วง 1-10 ปี มีจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 88.9 รองลงมาคืออยู่ในช่วง 11-20 ปี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และน้อยที่สุดคือระยะเวลารวมตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วง 11-20 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9 และรองลงมาคืออยู่ในช่วง 1-10 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมโดยส่วนใหญ่เคยทำงานในโรงแรมอื่นมาก่อนเป็นจำนวน 2-4 แห่ง ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด เป็นจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 และรองลงมาคือผู้ที่เคยทำงานในโรงแรมอื่นมาก่อนตั้งแต่ 4 แห่งขึ้นไป มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 และผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ทำงานในโรงแรมปัจจุบันเป็นแห่งแรก มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 32 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8

2. <u>ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม</u>

จากบทที่ 4 ผู้วิจัยได้แยกพิจารณาเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม จำแนกตามเพศ และภูมิลำเนา

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม จำแนกตาม แผนก อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน ได้ผลดังนี้

ในส่วนที่ 1 ได้เปรียบเทียบความแตกต่าง โดยใช้ค่า t-test ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านภูมิลำเนาพบว่าผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ที่กรุงเทพฯ กับต่างจังหวัดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีภูมิลำเนาอยู่ที่กรุงเทพฯ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 1.232 และผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 1.000

ในส่วนที่ 2 ได้เปรียบเทียบความแตกต่างโดยการใช้ตาราง ANOVA ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ที่ระดับ $\alpha = 0.05$ ปรากฏผลดังนี้

- ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ปฏิบัติงานในแผนกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.264$)

- ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.006$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มอายุที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ กลุ่มอายุระหว่าง 25-35 ปี กับกลุ่มอายุมากกว่า 35 ปี

- ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.116$)

- ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.0008$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมี 2กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และ กลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

- ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับเงินเดือนแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.041$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

- ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.016$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 1-10 ปี กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

- ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.0001$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป กับกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในช่วง 1-10 ปี และ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป กับกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในช่วง 11-20 ปี

- ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนโรงแรมที่เคยทำงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.190$)

3. <u>ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม โดยจำแนกตามปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</u>

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg โดยศึกษา 10 ปัจจัยคือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน ความรับผิดชอบ และวิธีการปกครองบังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม 10 ปัจจัย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมโดยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงต่อ 9 ปัจจัย ตามลำดับดังนี้ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.15) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}$ = 4.09) ความก้าวหน้า ($\bar{X}$ = 3.91) ความรับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 3.91) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.90) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}$ = 3.89) นโยบายและการบริหารงาน ($\bar{X}$ = 3.85) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.81) การได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X}$ = 3.79) และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 1 ปัจจัย คือ เงินเดือน ($\bar{X}$ = 3.61)

ในส่วนนี้เป็นการทดสอบสมมติฐาน 10 ข้อ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Analysis of Variance : One – Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และจากการวิเคราะห์พบว่า

จากสมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีการได้รับการยอมรับนับถือที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.511) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสำเร็จในการทำงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.352) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความก้าวหน้าในการทำงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.352) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีเงินเดือนที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีเงินเดือน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.189) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติเนที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยาคัญทางสถิติ (p = 0.030) จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบทีละคู่ พบว่ากลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความพึงพอใจในระดับสูง กับ กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความงพอใจในระดับปานกลาง

จากสมมติฐานที่ 6 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีสภาพแวดล้อมในการางานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกัน มีระดับวามพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.729) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 7 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกัน มีระดับความงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.291) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 8 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีนโยบายและการบริหารานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีนโยบายและการบริหารงาน แตกต่างกัน มีระดับวามพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.519) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 9 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความรับผิดชอบที่แตกางกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความรับผิดชอบ แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจนการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.698) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 10 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีวิธีการปกครองบังคับัญชาที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ได้ผลว่า

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีวิธีการปกครองบังคับบัญชา แตกต่างกัน มีระดับ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน (p = 0.267) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ในส่วนท้ายเป็นการนำเสนอในรูปของตาราง Cross – Tabulation แสดงความสัมพันธ์
ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมกับ
ระดับความพึงพอใจเป็นรายข้อ โดยใช้สถิติไค-สแควร์ พบว่า

การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้
บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.975)

ความสำเร็จในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้
บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.619)

ความก้าวหน้า ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับ
กลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.296)

เงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางใน
ธุรกิจโรงแรม (p = 0.099)

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.169)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้
บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.356)

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้
บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.672)

นโยบายและการบริหารงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้
บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.345)

ความรับผิดชอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับ
กลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.082)

วิธีการปกครองบังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้
บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม (p = 0.106)

. ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพิ่มเติม

ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงและปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานในการที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนอกเหนือจาก 10 ปัจจัย สรุปได้ดังนี้คือ ด้านอัตรากำลัง การประสานงาน ติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ เถานที่ทำงาน จิตสำนึกของพนักงาน ทักษะความชำนาญของพนักงาน และระบบการเล่นพรรค เล่นพวก

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น โดยส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ คือ มี 9 ปัจจัยที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่ ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยความก้าวหน้า ปัจจัยเงินเดือน ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยนโยบายและการบริหาร ปัจจัยความรับผิดชอบ และปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ส่วนผลที่ได้จากการวิจัยที่เป็นไปตามสมมติฐานมี 1 ปัจจัยคือ ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถพิจารณาทีละปัจจัยอภิปรายผลตามสมมติฐานได้ดังนี้

1. ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ

จากสมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีการได้รับการยอมรับนับถือที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถพิจารณาได้จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของอับราฮัม มาสโลว์ ที่จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูงไว้ 5 ขั้น เห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางโดยส่วนใหญ่มีความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว (ลำดับขั้นที่ 4) ทั้งในด้านการยอมรับในความรู้ความสามารถ การยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงแรม การได้รับเกียรติและไมตรีจิตจากผู้มาใช้บริการ ประกอบกับลักษณะของงานบริการเป็นงานที่มีโอกาสทำงานใกล้ชิดกับผู้มาใช้บริการและบุคลากรภายในองค์การ จนเกิดความคุ้นเคย มีการยอมรับนับถือในงานบริการและมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งโดยส่วนมากแล้วผู้

ริหารระดับกลางก็ได้รับการยอมรับนับถือเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่ว่าจะได้รับการยอมรับนับถือในระดับที่แตกต่างกัน ต่างก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเองไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน

จากสมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ พิจารณาจากทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์ ในส่วนหนึ่งที่กล่าวว่ามนุษย์จะบังคับตนเองให้ทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายและทำงานให้ก้าวหน้าออกไป จากปัจจัยนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ แต่ละคนย่อมมีความต้องการแตกต่างกันไปตามความสามารถในการปฏิบัติงาน คือกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จไว้ต่างกัน เช่นบางคนจะรู้สึกพอใจถ้าทำงานเสร็จทุกชิ้นโดยไม่คั่งค้าง และถือว่าเป็นความสำเร็จในการทำงาน ขณะที่บางคนถือว่าการไม่เคยได้รับคำติเตียนเรื่องความบกพร่องในงาน ถือเป็นความสำเร็จในการทำงานที่น่าจะพึงพอใจได้

ปัจจัยความก้าวหน้า

จากสมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางเป็นบุคคลที่สามารถสั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการดำเนินการตามนโยบาย การปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ขององค์การให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้ ถือว่าในระดับตำแหน่งนี้เป็นระดับที่มีความก้าวหน้าอยู่ในระดับหนึ่ง นั่นคือได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาถึงระดับนี้ ประกอบกับโดยส่วนมากผู้บริหารระดับกลางที่ทำการสำรวจพบว่าเป็นผู้ที่มีการศึกษาระดับชั้นปริญญาตรี เป็นจำนวนถึง 103 คน จากจำนวนรวม 180 คน ดังนั้นจึงทำให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เพิ่มขึ้น หรือหาความก้าวหน้าในงาน สามารถทำได้ตามความเหมาะสม เพราะฉะนั้นจากปัจจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางโดยส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความก้าวหน้าแตกต่างกันก็ตาม

ปัจจัยเงินเดือน

จากสมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีเงินเดือนที่แตกต่างกัน จะมีผล

ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เนื่องจากในด้านสวัสดิการโดยทั่วไปของโรงแรมที่มีการจัดผลประโยชน์ให้กับพนักงานในด้านต่างๆ เช่น มีอาหารให้รับประทาน มีเครื่องแบบให้พนักงาน การเข้าร่วมกองทุนประกันสังคม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางเกิดความรู้สึกพอเพียงกับการดำเนินชีวิต สิ่งที่ได้รับตอบแทนจากการทำงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ประสบการณ์และความสามารถ ดังนั้นแม้ว่าผู้บริหารระดับกลางจะได้รับเงินเดือนสูงหรือต่ำ ก็มิได้ทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เพราะส่วนประกอบด้านสวัสดิการอื่นมีส่วนช่วยส่งเสริมความพึงพอใจ

5. ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

จากสมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากลักษณะการทำงานของโรงแรมจะต้องมีการทำงานประสานกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ต้องมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งในด้านการช่วยเหลือสนับสนุนในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญ ฉะนั้นการมีความปรองดองกันในการทำงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ย่อมทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นผู้ที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

6. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากสมมติฐานที่ 6 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากกลุ่มโรงแรมที่ทำการสำรวจเป็นธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษ โดยส่วนมากจะมีทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจ ซึ่งมีการคมนาคมสะดวก สิ่งเหล่านี้ถือเป็นส่วนเสริมสร้างให้ผู้บริหารระดับกลางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก นอกเหนือจากสภาพแวดล้อมในการทำงานทั่ว ๆ ไป เช่น แสง เสียง ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ และเหตุผลที่สามารถสนับสนุนได้อีกอย่างหนึ่งคือ สถานภาพส่วนตัวด้านภูมิลำเนาเดิมโดยส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพฯ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางก็ย่อมมีความพึงพอใจในระดับหนึ่งแล้วกับการที่ได้

างานอยู่ภายในจังหวัดภูมิลำเนาเดิมของตนเอง ไม่ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่น ๆ จะตกต่างกันอย่างไร ต่างก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

. ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

จากสมมติฐานที่ 7 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่แตกางกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากลักษณะงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม เป็นการควบคุมากับการผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นงานที่มีระบบ มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน จึงง่ายต่อการปฏิบัติ มีอิสระในารบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด สามารควบคุมงานได้ด้วยตนองจนสำเร็จ มีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ ทำให้ไม่ว่าผู้บริหารระดับกลางจะมีักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไร ก็มิได้ทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

. ปัจจัยนโยบายและการบริหารงาน

จากสมมติฐานที่ 8 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีนโยบายและการบริหารงานที่ตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษโดยส่วนมากแล้วในด้านการกำหนดนโยบายารทำงานของโรงแรมจะมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และผู้บริหารระดับกลางเองก็ป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับาง ๆ ของโรงแรม ดังนั้นไม่ว่านโยบายและการบริหารงานจะมีความแตกต่างกันอย่างไร ผู้บริหารระดับกลางก็ยังคงรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

. ปัจจัยความรับผิดชอบ

จากสมมติฐานที่ 9 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกันะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากโดยตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลางมีการได้รับความไว้วางใจและได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน มีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่อย่างเต็มที่ มีโอกาสทำงานด้วยความคิดเห็นองตนเองโดยไม่มีการควบคุมและตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ทำให้มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นัวของตัวเองอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองในระดับหนึ่ง รวมทั้งขอบเขตหน้าที่

ความรับผิดชอบในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางก็มีความชัดเจนและยุติธรรม จึงทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แม้ว่าด้านปัจจัยความรับผิดชอบจะต่างกันก็ตาม

10. ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา

จากสมมติฐานที่ 10 ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมที่มีวิธีการปกครองบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ พิจารณาจากตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร มีความรู้ความเข้าใจในงานดีพอ จึงจะสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยราบรื่นได้ ประกอบกับการมีความสำนึกรับผิดชอบของการเป็นผู้นำ และมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนอยู่แล้ว ดังนั้นการที่ผู้บังคับบัญชา(ผู้บริหารระดับสูง) จะควบคุมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางอย่างเข้มงวดหรือไม่นั้นก็มิได้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

5.3 ข้อเสนอแนะ

การสร้างและส่งเสริมเพื่อยกระดับความพึงพอใจในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องก่อให้เกิดขึ้นในองค์การของตน เพราะสิ่งนี้เป็นกุญแจดอกสำคัญของการที่จะให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสบายใจ และเป็นการจูงใจให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ด้วยดี สำหรับวิธีการในการสร้างและส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานนั้น ควรปรับปรุงแก้ไขปัจจัยที่ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมมีความพึงพอใจน้อย คือในระดับต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ คือ ปัจจัยเงินเดือน จึงควรมีการปรับปรุงในเรื่องนี้โดยเร่งด่วน เพราะจะทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นขาดขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจเป็นสาเหตุให้ลาออกจากงานได้

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมครั้งต่อไป ควรศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงแรมชั้นพิเศษอื่น ๆ ที่อยู่

ต่างจังหวัด แล้วนำมาเปรียบเทียบกันว่า ผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพฯ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไรบ้างกับผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ในโรงแรมต่างจังหวัด และปัจจัยใดมีผลกระทบต่อความพึงพอใจบ้าง และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษกับโรงแรมทั่ว ๆ ไป ซึ่งนอกจากการศึกษาผู้บริหารระดับกลางแล้ว ยังอาจศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงหรือระดับต้นได้อีกด้วย

บรรณานุกรม

าษาไทย

นังสือ

าโช สวนานนท์. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญธรรม, 2511.

งชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญพัฒน์, 2522.

ญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนสามเจริญพาณิช, 2531.

รียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ, 2535.

เวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

วนเดอร์ซอล, วิลเลี่ยม อาร์. การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ. แปลโดย จำนงค์ สมประสงค์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2522.

ริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2541.

เมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพาณิช, 2521.

เพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคล . คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ม.ป.ท., 2526.

เยศ นาวีการ และผุสดี รุมาคม. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, 2520.

าคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). การบริหารธุรกิจฉบับอ่านสบาย. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, 2540.

าติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.

ณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โครงการผลิตตำราและการวิจัยทางรัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

รสารและเอกสารอื่น ๆ

รท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. "Accommodation Guide Bangkok." ประจำเดือนกรกฎาคม 2541.

ญจนา พินพรหมราช. "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมห้าดาว : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์ กรุงเทพมหานคร. "ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2540.

รุวรรณ พุฑฒิบัณฑิต. "การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร." บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

ญาดา ดาวพลังพรหม. "กรอบแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8." ในจุลสารพัฒนาข้าราชการ. 3(4) : 3-4.

นงนุช โรจนเลิศ และวรรณี ต.ตระกูล. "ความพึงพอใจในงาน : แนวทางการศึกษาวิจัยสองมิติ. "วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ." 7, 6(ธันวาคม, 2540) : 40-48.

ปทุม เมตะนันท์. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มบริษัทสุราทิพย์ สำนักงานใหญ่." ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสังคม สถาบันเทคโนโลยีสังคม(เกริก), 2536.

เปล่งศรี อิงคนินันท์. "ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

ภาวณา เขมะรัตน์."ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนของห้องสมุดมหาวิทยาลัย." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตภาควิชาบรรณารักษ์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

วรางคณา ทิมวัฒนา. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแอร์โฮสเตสในบริษัท การบินไทย จำกัด." ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม สถาบันเทคโนโลยีสังคม(เกริก), 2536.

สุกัญญา แสงมุกข์. "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข." กระทรวงสาธารณสุข, 2530. (เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม)

ภาษาต่างประเทศ

หนังสือ

Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. New York : Macmillan, 1985.

Best John W. Research in Education. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1977.

Cherrington, David J. Organizational Behavior. 2nd ed. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1994.

Davis and Newstrom. Human Behavior at Work. Singapore : McGraw – Hill, 1989.

Durbin, Robert. The World of Work . New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1958.

Gilmer. B. Von Haller. Industrial and Organizational Psychology. (3rd ed.) New York : McGraw – Hill , 1971.

Herzberg, Frederick ; Mausner, Bernard ; and Snyderman, Barbara B. The Motivation to Work. 2d ed. New York : John Wiley & Sons, 1959.

_____ . The Motivation to Work. New Brunswick : Transection, 1993.

Luthan, Fred. Organizational Behavior. (6th ed.) New York : McGraw - Hill. 1992.

McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw – Hill. 1965.

aslow, Abraham H. Motivation and Personality. New York : Harper & Row Publishers, 1970.

mith, Henry Clay. Psychology of Industrial Behavior. New York : McGraw Hill Book Company, 1955.

teers, Richard M. Introduction to Organization Behavior. (4th ed.) New York : Harper Collins Publishers, 1991.

trauss, George and Sayles, Leonard R. Personnel : The Human Problem of Management. New York : Prentice-Hall Inc., 1960.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

วันที่ 9 เมษายน 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้จัดการแผนก.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย ม.ศรีปทุม จำนวน 1 ฉบับ

ข้าพเจ้า นางสาวภวิษยา รอดรักษ์ กำลังศึกษาระดับปริญญาโท ในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวนี้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ช่วยตอบแบบสอบถามที่ได้แนบมาด้วยนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาอย่างแท้จริง และขอยืนยันว่าข้อมูลที่ท่านได้ให้ความกรุณาตอบนี้ ผู้ศึกษาจะทำการปกปิดเป็นความลับอย่างที่สุด ซึ่งความสำเร็จของการวิจัยนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของท่าน เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว โปรดส่งกลับคืนมายังข้าพเจ้า ตามที่อยู่ที่แนบมาด้วยนี้และได้ติดดวงตราไปรษณียากรมาพร้อมแล้ว ขอความกรุณาส่งคืน ภายในวันที่ 20 พฤษภาคม 2542

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ภวิษยา รอดรักษ์)

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง " ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม "

<u>คำชี้แจง</u> แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่านมากที่สุดและตอบคำถาม

1. ท่านเป็นผู้จัดการประจำแผนก

( ) แผนกบุคคล ( ) แผนกบัญชี

( ) แผนกการตลาดและการขาย ( ) แผนกจัดซื้อ

( ) แผนกห้องพัก ( ) แผนกช่าง

( ) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม

2. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

3. ปัจจุบันท่านอายุ

( ) น้อยกว่า 25 ปี ( ) ระหว่าง 25-35 ปี ( ) มากกว่า 35 ปี

4. สถานภาพสมรส

( ) โสด ( ) แต่งงานแล้ว ( ) หย่าร้าง

( ) แยกกันอยู่ ( ) หม้าย

5. ภูมิลำเนาเดิม

( ) กรุงเทพฯ ( ) ต่างจังหวัด

6. ท่านจบการศึกษาระดับ

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

7. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือนเดือนละ

( ) น้อยกว่า 20,000 บาท

( ) ระหว่าง 20,000-40,000 บาท

( ) มากกว่า 40,000 บาท

8. ท่านทำงานในตำแหน่งนี้ รวมระยะเวลากี่ปี ? _____ ปี

9. ท่านทำงานในโรงแรมแห่งนี้ รวมระยะเวลากี่ปี ? _____ ปี

10. ท่านทำงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม รวมระยะเวลากี่ปี ? _____ ปี

11. ท่านเคยทำงานในโรงแรม รวมทั้งหมดกี่แห่ง ? _____ แห่ง (รวมโรงแรมแห่งนี้)

ได้แก่โรงแรมอะไรบ้าง ? _____

_____

ตอนที่ 2 แบบประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

<u>คำชี้แจง</u> ในการตอบคำถามต่อไปนี้ไม่มีข้อความใดถูกหรือผิด ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นส่วนบุคคล โปรดตอบตามความรู้สึกของท่านที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยให้ระดับความพึงพอใจ ดังนี้คือ

1	=	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านไม่พอใจมากที่สุด
2	=	ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านไม่พอใจ
3	=	เฉย ๆ	หมายถึง	ท่านพอใจและไม่พอใจก้ำกึ่งกัน
4	=	เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านพอใจ
5	=	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านพอใจมากที่สุด

โปรดทำเครื่องหมาย X ลงบนหมายเลข ที่ตรงกับความรู้สึกหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตัวอย่าง

คำถาม

ท่านมีความภาคภูมิใจในการที่ได้เข้ามาทำงานในโรงแรมแห่งนี้	*1*	*2*	*3*	*4*	X

ความหมาย : ท่านมีความเห็นด้วยอย่างยิ่ง คือมีความภาคภูมิใจมากที่สุดที่ได้เข้ามาทำงานในโรงแรมแห่งนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ

1. การได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5
2. การได้รับการยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5
3. การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานพิเศษของโรงแรม	1	2	3	4	5
4. การได้รับเกียรติหรือไมตรีจิต จากลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ	1	2	3	4	5

2.ความสำเร็จในการทำงาน

5. ในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ท่านสามารถเล็งเห็นผลสำเร็จของงาน	1	2	3	4	5
6. ท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำสำเร็จลุล่วงไปแล้ว	1	2	3	4	5
7. ท่านมีโอกาสที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดได้ตลอดเวลา	1	2	3	4	5
8. งานในความรับผิดชอบของท่าน สามารถทำได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ตามแผนงานที่กำหนดไว้เป็นส่วนใหญ่	1	2	3	4	5

3. ความก้าวหน้า

9. การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่	1	2	3	4	5
10. การได้รับการสนับสนุนด้านการอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ	1	2	3	4	5
11. การได้รับการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5

12. การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	2	3	4	5
4. เงินเดือน					
13. ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเพียงพอกับการดำเนินชีวิต	1	2	3	4	5
14. ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมในระดับเดียวกัน	1	2	3	4	5
15. การให้เงินเดือนมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ, วุฒิการศึกษา, ประสบการณ์ และความสามารถ	1	2	3	4	5
16. การขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม	1	2	3	4	5
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน					
17. ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน	1	2	3	4	5
18. การให้ความร่วมมือและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5
19. การที่พนักงานในโรงแรมมีความสามัคคี ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน	1	2	3	4	5
20. การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพ นับถือและเชื่อฟัง	1	2	3	4	5
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
21. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานได้เป็นอย่างดี	1	2	3	4	5
22. วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอ	1	2	3	4	5
23. โรงแรมมีการจัดบริเวณที่ทำงานให้แก่ท่านเป็นสัดส่วน สะดวกต่อการทำงาน	1	2	3	4	5
24. สิ่งอำนวยความสะดวกในการติดต่องาน เช่น อุปกรณ์การสื่อสาร ยานพาหนะ มีความเหมาะสม	1	2	3	4	5

7. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

25. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ ตรงกับความรู้ความถนัดของท่าน	1	2	3	4	5
26. ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันท้าทายความสามารถ น่าสนใจ	1	2	3	4	5
27. ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เป็นงานที่สามารถทำได้ด้วยตนเองจนสำเร็จ	1	2	3	4	5
28. งานของท่านช่วยให้มีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	1	2	3	4	5

8. นโยบายและการบริหารงาน

29. การมอบหมายงานมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	1	2	3	4	5
30. การกำหนดนโยบายการทำงานของโรงแรม มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	1	2	3	4	5
31. การมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	1	2	3	4	5
32. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงแรม	1	2	3	4	5

9. ความรับผิดชอบ

33. ความพึงพอใจในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5
34. การได้รับอำนาจหน้าที่เพียงพอกับความรับผิดชอบในหน้าที่งานที่ปฏิบัติอยู่	1	2	3	4	5
35. ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานได้ระบุไว้อย่างชัดเจนและยุติธรรม	1	2	3	4	5
36. การมีความอิสระในการแก้ปัญหาในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1	2	3	4	5

10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

37. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
38. ผู้บังคับบัญชามีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	1	2	3	4	5

39. ผู้บังคับบัญชามีความสามารถจัดสรรคนให้เหมาะสม กับตำแหน่งงาน	1	2	3	4	5
40. ผู้บังคับบัญชามักถือว่าปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัญหาของตนเองด้วย	1	2	3	4	5

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของท่านหรือของหน่วยงาน พร้อมข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย	นางสาวภวิษยา รอดรักษ์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2517
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส
วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี	บริหารธุรกิจบัณฑิต (คณะวิทยาการจัดการ)
	วิชาเอก การบริหารงานบุคคล วิชาโท คอมพิวเตอร์ธุรกิจ
สถานที่สำเร็จการศึกษา	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
ปีที่สำเร็จการศึกษา	2540
อาชีพปัจจุบัน	เลขานุการแผนกการขาย โรงแรมมารวย การ์เด้น กรุงเทพฯ
	ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ถึงปัจจุบัน