

กรณีศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

โรงแรมโอ๊ควูด โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา

A Case Study of Motivation Affecting Employee Performance

at Oakwood Hotel & Residence Sriracha

สาร มาแก่น้อย

San Makaonoi

สุธรรม พงศ์สำราญ

Sutham Pongsamran

อิงอร ตันพันธ์

Ing-orn Tanphan

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Master of Business Administration, Kasem Bundit University

Received: 15 July 2025

Revised: 3 March 2026

Accepted: 7 April 2026

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โรงแรมโอ๊ควูด โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) โดยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 136 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ T-test, F-test และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ลักษณะงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ และการได้รับการยอมรับ ส่วนปัจจัยค่าจ้างที่มีอิทธิพล ได้แก่ นโยบาย และการบริหาร สภาพการปฏิบัติงาน สถานภาพของวิชาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรออกแบบระบบแรงจูงใจที่ส่งเสริมทั้งด้านจิตใจและผลตอบแทน พร้อมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและความมั่นคง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** แรงจูงใจ; ประสิทธิภาพของพนักงาน; ปัจจัยจูงใจ; ปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม

### Abstract

This study aimed to investigate the motivational factors affecting the work performance of employees at Oakwood Hotel and Residence Sri Racha, based on Herzberg's Two-Factor Theory and employing a quantitative research approach. The sample consisted of 136 employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive and inferential statistics, including t-tests, F-tests, and multiple regression analysis. The findings revealed that motivational factors with a statistically significant effect on work performance included job characteristics, achievement, responsibility, and recognition. In addition, the influential hygiene factors were organizational policies and administration, working conditions, professional status, and personal life. The study recommends that management design motivational systems that enhance both psychological motivation and tangible rewards, while fostering a work environment conducive to cooperation and stability, in order to sustainably improve employee performance.

**Keywords:** motivation; employee performance; motivational; hygiene factors affecting hotel employee performance

#### 1. บทนำ (Introduction)

สภาพปัญหาหรือบริบทอุตสาหกรรม เกิดการแข่งขันกันสูงขึ้นทั้งด้านยุทธศาสตร์การบริหารองค์การ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าโรงแรมโอ๊ควูด โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา เนื่องจากเป็นองค์การ ขนาดกลาง ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ ปัญหาด้านภาระหน้าที่ของพนักงานที่แต่ละบุคคลต้องแบกรับงานมากขึ้น พนักงานในองค์การที่มีจำนวนบุคลากรน้อยแต่ต้องแบกรับภาระของงานเท่าเดิม ผลกระทบที่เกิดขึ้นคุณภาพ การบริการลูกค้าประสิทธิภาพลดลง จากการสังเกตของผู้บริหาร พบว่าพนักงานบางส่วนมีอัตราการลาออกสูง และมีความพึงพอใจในงานต่ำ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจสะสมในการทำงาน ซึ่งรวมกันแล้วจะลดทอน ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัย Mongkolmai & Pradittharom (2025) "Burnout" ความเครียดในการปฏิบัติงาน คือ สภาวะความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญ กับความไม่สมดุลของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ความกดดันจากหน้าที่รับผิดชอบ ปริมาณงานที่มากเกินไป ความไม่แน่นอนในตำแหน่งงาน หรือความขัดแย้งในที่ทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อาจส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล รวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน โดยอาจแสดงออกในรูปแบบ ของผลกระทบทั้งเชิงบวก เช่น การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือในเชิงลบ เช่น ความเหนื่อยล้า ความวิตกกังวล หรือภาวะหมดไฟในการทำงาน และหลังการแพร่ระบาด COVID-19 การวิจัยหลังโควิดได้ ขยายตัวแปรให้ครอบคลุมทั้ง ด้านพฤติกรรมจิตวิทยาและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อน สำคัญ ของแรงจูงใจ และ ความสามารถทำงานของพนักงานในยุค New Normal มากขึ้น โดยตัวแปรที่เพิ่มขึ้น อย่างชัดเจน ได้แก่ Psychological Safety, Resilience, Work-life Balance, Hybrid Work Satisfaction และ Perceived Trust ซึ่งสะท้อนว่าต้องมองแรงจูงใจในมิติที่กว้างและลึกมากขึ้นกว่าก่อน Post Pandemic (Janyam, 2024)

ปัญหาเฉพาะของโรงแรมไอ้ควู้ด โฮเทลฯ ปัญหาที่พนักงานต้องรับภาระงานมากขึ้นในขณะที่จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอเป็นสถานการณ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร จากการสังเกตของผู้บริหาร พบว่า เมื่อภาระงานเกินกำลังพนักงานมักเกิดความเครียด ความเหนื่อยล้า และความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งท้ายที่สุดนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงขึ้น ส่งผลให้คุณภาพการบริการลดลง จึงจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมฯ งานวิจัยนี้เติมเต็มช่องว่างเดิมก่อนหน้านี้นี้ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาในบริบทของโรงแรมระดับ 3 – 4 ดาวทั่วไป และยังขาดการศึกษาในบริบทของโรงแรมและเซอร์วิสเรสซิเดนซ์ระดับพรีเมียม รวมถึงสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะ เช่น เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งมีลักษณะกำลังแรงงาน กลุ่มลูกค้า และมาตรฐานการให้บริการที่แตกต่างจากเมืองท่องเที่ยวทั่วไป อาทิ พัทยาหรือกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญอย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานในโรงแรมรูปแบบเรสซิเดนซ์ในพื้นที่ศรีราชาซึ่งมีจำนวนจำกัด ทำให้ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนาระบบแรงจูงใจเฉพาะกลุ่ม

ความสำคัญของแรงจูงใจต่อประสิทธิภาพพนักงานโรงแรมไอ้ควู้ด โฮเทลฯ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้องแบกรับภาระงานมากเกินไปในขณะที่จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้า และลดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Herzberg et al., 1959) ทฤษฎีสันับสนุนพนักงานจะมีแรงจูงใจสูงขึ้นเมื่อความต้องการพื้นฐาน เช่น ความมั่นคงและความปลอดภัยถูกเติมเต็มก่อน และการขาดปัจจัยพื้นฐานจะส่งผลให้แรงจูงใจภายในต่ำแม้จะมีโอกาสประสบความสำเร็จ Maslow, (1943) ช่องว่างองค์ความรู้สำคัญในบริบทของโรงแรมในประเทศไทย กล่าวคือ งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นศึกษาปัจจัยทั่วไป เช่น ความพึงพอใจในงานหรือผลตอบแทน แต่ยังขาดการศึกษาที่เชื่อมโยงเชิงลึกระหว่างแรงจูงใจเชิงจิตวิทยา (Intrinsic Motivation) และประสิทธิภาพเชิงพฤติกรรม (Behavioral Performance) ของพนักงานในสถานประกอบการจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กร ที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและทรัพยากร เช่น โรงแรมไอ้ควู้ด โฮเทลฯ ทฤษฎีสันสนับสนุนแรงจูงใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง Vroom. (1964)

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ที่จะศึกษาปัญหาที่เกิดจากแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทองค์กรของโรงแรมฯ ข้อเสนอแนะหลักเพื่อปรับปรุงปัญหาเฉพาะของโรงแรมไอ้ควู้ด โฮเทลฯ คือ ภาระงานของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นจากการขาดแคลนบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และคุณภาพการให้บริการของโรงแรม สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นในการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ข้อเสนอแนะงานวิจัยช่องว่างเดิม ก่อนหน้านี้นี้การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมรูปแบบเรสซิเดนซ์ในพื้นที่ศรีราชาซึ่งมีไม่มาก จึงมีความจำเป็น เพื่อเติมเต็มช่องว่างเชิงประจักษ์และเป็นฐานในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมโอ๊ควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา
- 2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน
- 3) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ต่อประสิทธิภาพของพนักงาน
- 4) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ต่อประสิทธิภาพของพนักงาน

## 3. สมมติฐานในการวิจัย

- 1) ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชาที่แตกต่างกัน
- 2) ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทลฯ
- 3) ปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทลฯ

## 4. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

### 4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ

Herzberg et al. (1959) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงานว่า ความพอใจในการทำงานและความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ประการ

1) ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้อาจมีการสร้างสรรค์งาน ไม่ว่าจะเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

2) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงานความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการ ไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

4) การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม และดูงาน

#### 4.1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

Herzberg et al. (1959) กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย 9 ประการ

1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2) โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

4) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาทางของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

5) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

6) สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

7) สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่นที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต้องงาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

8) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

9) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมงานของ Boonsri et al. (2024) ซึ่งศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวในพัทยา โดยอิงแนวคิดปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) พบว่า แรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่ส่งผลต่อแรงจูงใจแตกต่างจาก Chaioonkaew et al. (2025) ที่แม้ใช้กรอบแนวคิดแรงจูงใจใกล้เคียงกัน แต่ผลการวิเคราะห์กลับพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ Roykaew (2024) ซึ่งประยุกต์ใช้แนวคิดแรงจูงใจภายใน และองค์ประกอบงานตามกรอบ Herzberg et al. (1959)

เช่นกันกลับพบว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม แม้ตัวแปรอื่นจะมีนัยสำคัญสะท้อนว่าการใช้ทฤษฎีเดียวกันในบริบทงานต่างประเทศ เช่น งานปฏิบัติการทั่วไป งานรีสอร์ทขนาดใหญ่ และงานแผนกครัวให้ผลลัพธ์แตกต่างกันตามลักษณะงาน โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมการบริหาร

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเพิ่มเติมกับแนวคิดของ Maslow (1943) และ McClelland (1961) จะช่วยสนับสนุน และขยายการอธิบายทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ได้อย่างเป็นระบบ โดย Maslow (1943) อธิบายว่าแรงจูงใจของพนักงานแปรผันตามระดับความต้องการพื้นฐานจนถึง ความต้องการขั้นสูง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทงานที่มีภาระและความมั่นคงแตกต่างกัน ขณะที่ McClelland (1961) เน้นความแตกต่างเชิงบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จ ความผูกพัน และอำนาจ ซึ่งช่วยอธิบายเหตุผลว่าทำไมปัจจัยเดียวกันจึงให้ผลลัพธ์ไม่เหมือนกันในแต่ละลักษณะงานและโครงสร้างองค์กร การบูรณาการทั้งสามทฤษฎีจึงช่วยยืนยันว่าแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นกับกรอบทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง หากแต่ขึ้นกับบริบทเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรมการบริหาร และลักษณะกำลังแรงงานเป็นสำคัญ ในบริบทของโรงแรมโอเควิวด์ไฮเทลฯ ซึ่งดำเนินงานในรูปแบบโรงแรม และเซอร์วิสเรสซิเดนซ์ภายใต้ข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและภาระงานที่สูง ย่อมก่อให้เกิดพลวัตด้านแรงจูงใจที่แตกต่างจากโรงแรมท่องเที่ยวหรือรีสอร์ทขนาดใหญ่

งานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาประเด็นแรงจูงใจหรือประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะแยกส่วน ขาดการบูรณาการระหว่างภาระงาน ความเพียงพอของบุคลากร และผลต่อคุณภาพการบริการโดยตรง ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อทดสอบความสอดคล้องของทฤษฎีแรงจูงใจในบริบทองค์กรที่มีข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้เชิงประจักษ์เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายบริหารกำลังคนที่เหมาะสมกับบริบทศรัทธา

จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg et al. (1959) พบว่าทฤษฎีนี้ได้สร้างกรอบแนวคิดสำคัญในการแยกแยะ “ปัจจัยแรงจูงใจ” (Motivators) และ “ปัจจัยค้ำจุน” (Hygiene Factors) ซึ่งช่วยให้องค์กรเข้าใจกลไกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของพนักงาน อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยหลายชิ้นในช่วงหลังพบว่า เมื่อทฤษฎีเดียวกันถูกนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่ต่างกัน เช่น อุตสาหกรรมบริการกับภาคอุตสาหกรรมการผลิต ผลลัพธ์กลับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ Locke

(1968) อธิบายความเหมือนว่า เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและท้าทายส่งผลโดยตรงต่อระดับ ความพยายาม ความมุ่งมั่น และผลการปฏิบัติงาน ส่วนความแตกต่างแรงจูงใจผ่านกลไกเชิงกระบวนการ (Process Theory) โดยเน้นบทบาทของการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการรับรู้ความท้าทายของงาน และช่องว่างของงานวิจัยเดิม งานวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกันว่าแรงจูงใจส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่การศึกษาของ Chien et al. (2020) พบว่า ในภาคบริการโรงแรมและการท่องเที่ยวปัจจัยด้าน “การยอมรับและการเติบโตในอาชีพ” มีอิทธิพลสูงต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพของพนักงานทฤษฎีของ Maslow (1943) นั้นได้อธิบายแรงจูงใจตามลำดับขั้นของความต้องการจากพื้นฐานสู่จิตใจสูงสุดแต่ Herzberg et al. (1959) เน้น “เงื่อนไขของงาน” ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจโดยตรง เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และความรับผิดชอบ และทฤษฎีของ McClelland (1961) เน้นแรงจูงใจเฉพาะบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (nAch) อำนาจ (nPow) และความผูกพัน (nAff) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ” ของ Herzberg et al. (1959) โดยเฉพาะด้านความสำเร็จ และการยอมรับที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับประสิทธิภาพ

กล่าวได้ว่า ปัจจัยจูงใจของ Herzberg et al. (1959) จะส่งผลโดยตรงต่อแรงขับภายใน (Intrinsic Drive) ที่ส่งเสริมคุณภาพและปริมาณงาน ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนนั้นจะทำหน้าที่ควบคุมเสถียรภาพของระบบการทำงาน ลดความสูญเสียด้านเวลาและต้นทุน บริบทเฉพาะขององค์กรโรงแรม โอเควิวด์ ศรีราชา เป็นโรงแรมในเครือสากลระดับพรีเมียม ซึ่งเน้นมาตรฐานการบริการสูงและความพึงพอใจของลูกค้าระดับธุรกิจและต่างชาติ พนักงานจึงเผชิญกับแรงกดดันทางคุณภาพและความคาดหวังสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และปัจจัยจูงใจตาม เช่น “ความสำเร็จในการทำงาน” และ “การยอมรับ” จึงมีผลโดยตรงต่อมิติของคุณภาพงาน และ ประสิทธิภาพบริการมากกว่าในโรงแรมทั่วไป หลังโควิดการทำงานแบบ Hybrid Work หรือ Remote Work กลายเป็นปัจจัยแรงจูงใจใหม่อย่างชัดเจน พนักงานให้คุณค่ากับอิสระในการกำหนดเวลา และสถานที่ทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กับแนวคิด Autonomy ในทฤษฎี Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) โดยพบว่าความยืดหยุ่นช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และความพึงพอใจในงาน

#### 4.2 ประสิทธิภาพของพนักงาน โรงแรม โอเควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา

คำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการ วิธีการหรือการกระทำใด ๆ ที่นำไปสู่ผลสำเร็จ โดยทรัพยากรต่าง ๆ อันได้แก่ ทรัพยากรทางธรรมชาติแรงงาน เงินทุนและวิธีการดำเนินการหรือประกอบการ ที่มีคุณภาพสูงในการดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ Peterson & Plowman (1989) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพไว้ คือการทำงานที่ได้มาตรฐาน ถูกต้อง รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่ทำให้การดำเนินงาน สะดวกมากขึ้นกว่าเดิมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ฯลฯ โดยองค์ประกอบของประสิทธิภาพมี 4 ด้านดังต่อไปนี้

1) ด้านคุณภาพของงาน (Quality) คือ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าทั้ง 2 ฝ่าย และมีความพึงพอใจต่อผลการทำงานมีความถูกต้อง มีมาตรฐาน และรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรเกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ

2) ด้านปริมาณงาน (Quantity) คือ งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงาน ที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ด้านเวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4) ด้านค่าใช้จ่าย (Costs) คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ซึ่งประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้บริหารทรัพยากรทั้งทางด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่ ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดคั่งคั่งและเกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด

### 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Boonsri et al. (2024) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรม 4 ดาวเมืองพัทยา การวิจัยเชิงปริมาณนี้มุ่งวัดระดับแรงจูงใจและเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา T-test และ F-test ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) โดยมีมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประโยชน์ของพนักงาน ประโยชน์ต่อองค์กร และทิศทางการบริหารที่ชัดเจน สะท้อนบทบาทของการบริหารจัดการและระบบผลตอบแทนต่อการรับรู้แรงจูงใจ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาทำงาน และตำแหน่งงานมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่เพศไม่แตกต่าง แสดงให้เห็นว่าบริบทเชิงโครงสร้างและเส้นทางอาชีพมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจมากกว่าปัจจัยทางชีวสังคม

Chaioonkaew et al. (2025) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมวินด์แฮม แกรนด์ ภูเก็ต ทะเลหมอก เบย์ การศึกษานี้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่าง 200 คน โดยใช้การถดถอยพหุคูณ ผลวิจัยชี้ว่าทั้งแรงจูงใจและประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด และลักษณะส่วนบุคคลไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างด้านประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยด้านลักษณะงานนโยบาย ความสัมพันธ์ ผลตอบแทน โอกาสก้าวหน้า และสภาพแวดล้อม สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพได้ร้อยละ 65.40 แสดงถึงความสำคัญของปัจจัยเชิงองค์การและบรรยากาศการทำงานในฐานะตัวกำหนดผลลัพธ์เชิงปฏิบัติการ

Roykaew (2024) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงาน แผนกครัว โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว กรุงเทพมหานคร งานวิจัยเชิงปริมาณในกลุ่มพนักงานครัว 400 คน ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณเพื่อทดสอบอิทธิพลของแรงจูงใจต่อการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจด้านความสำเร็จและลักษณะงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทน นโยบายองค์กร และการสื่อสารภายใน ขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญสะท้อนว่าการทำงานเป็นทีมในบริบทงานครัวขึ้นกับแรงจูงใจเชิงจิตวิทยาและการบริหารทีมมากกว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้า แม้งานวิจัยจำนวนมากที่ใช้กรอบทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์กจะยืนยันความสำคัญของปัจจัยจูงใจ

ต่อประสิทธิภาพ (Herzberg et al., 1959) แต่บางบริบทในธุรกิจโรงแรมกลับพบว่าปัจจัยค่าจ้าง เช่น ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเด่นกว่า สะท้อนความแตกต่างด้านโครงสร้างองค์กร และลักษณะลูกค้า เมื่อพิจารณาผ่านลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964)

Poo-Udom & Lertbuasin (2022) ได้พัฒนาแบบจำลองแรงจูงใจที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาว โดยศึกษาพนักงานในบริบทการจัดการข้ามวัฒนธรรมระหว่างประเทศไทยและเมียนมา ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษาดังกล่าวมุ่งเน้นการเปรียบเทียบเชิงวัฒนธรรมเป็นหลัก จึงยังไม่ได้อธิบายรายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทขององค์กรโรงแรมที่อาจมีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในแต่ละหน่วยงานของโรงแรม

Jaratmetakul et al. (2025) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในธุรกิจที่พักหลังสถานการณ์ COVID-19 ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งปัจจัยค่าจ้าง เช่น ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในธุรกิจที่พักอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งยืนยันว่าการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมสามารถช่วยรักษาคูคลองในอุตสาหกรรมบริการได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาดังกล่าวมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นหลัก จึงยังไม่ได้วิเคราะห์ผลกระทบของแรงจูงใจต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยตรง

Tespong (2017) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการและความจงรักภักดีของพนักงานแผนกห้องพักรวมในโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพการบริการ และความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยแรงจูงใจมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมบริการของพนักงานในธุรกิจโรงแรม อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้มุ่งเน้นเฉพาะแผนกห้องพักและวิเคราะห์แรงจูงใจร่วมกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จึงยังไม่ได้มุ่งเน้นการวิเคราะห์โครงสร้างของแรงจูงใจในภาพรวมขององค์กรโรงแรมจากการพิจารณาเชิงเปรียบเทียบ พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันในประเด็นสำคัญที่ศึกษา คือ การยืนยันบทบาทของแรงจูงใจภายใน เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับและความรับผิดชอบต่อเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม

งานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมในรูปแบบเรสซิเดนซ์โดยเฉพาะในพื้นที่ศรีราชายังมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้เกิดช่องว่างเชิงประจักษ์ในการอธิบายลักษณะแรงจูงใจที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานเฉพาะ งานศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นโรงแรมทั่วไปหรือโรงแรมระดับกลางในเมืองท่องเที่ยวหลัก ขณะที่การศึกษาในบริบทของโรงแรมและเซอร์วิสเรสซิเดนซ์ระดับพรีเมียม รวมถึงสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะ เช่น เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ซึ่งมีลักษณะกำลังแรงงาน กลุ่มลูกค้า และมาตรฐานการให้บริการที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญยังปรากฏอยู่อย่างจำกัด ข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการพัฒนาระบบแรงจูงใจเฉพาะกลุ่ม ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีความจำเป็นในการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และเป็นฐานข้อมูลสำคัญ

ในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม มีประสิทธิผล และยั่งยืนภายใต้บริบทเฉพาะของโรงแรมและเซอร์วิสเรสซิเดนซ์ในพื้นที่ศรีราชา

#### 4.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าข้างต้นอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจ และประสิทธิภาพ โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควูด โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา ดังนี้

##### ตัวแปรต้น

###### ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ระดับของตำแหน่งงาน
5. หน่วยงานที่สังกัด
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
7. อายุการทำงาน

###### ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

1. ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself)
2. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
4. การได้รับการยอมรับ (Recognition)
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)

###### ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

1. เงินเดือน (Salary)
2. โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)
4. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical)
5. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)
6. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition)
7. สถานภาพของวิชาชีพ (Status)
8. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security)
9. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life)

##### ตัวแปรตาม

###### ประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรมโอ๊ควูด โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา

1. ด้านคุณภาพ (Quality of Work)
2. ด้านปริมาณงาน (Quantity of Work)
3. ด้านเวลา (Time)
4. ด้านค่าใช้จ่าย (Costs)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959)

## 5. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควูด โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาพนักงานโรงแรม โอ๊ควูด โฮเทลฯ โดยงานวิจัยชิ้นนี้มีวิธีการวิจัย ดังนี้

### 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เป็นพนักงานโรงแรมโอ๊ควูด โฮเทลฯ จำนวนทั้งสิ้น 205 ราย ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2568 โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่าน 2 ช่องทางหลัก ได้แก่ แบบสอบถามออนไลน์บนแพลตฟอร์ม Google Forms ซึ่งจัดส่งลิงก์ไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านทางอีเมล และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์เพิ่มเติมในบางกรณีเพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วนสมบูรณ์ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ Yamane (1973) เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

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

โดยกำหนดให้  $n$  หมายถึง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

$N$  หมายถึง จำนวนประชากรทั้งหมด

$e$  หมายถึง ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (0.05)

$$\begin{aligned} \text{เมื่อนำค่ามาแทนในสูตร} \quad n &= \frac{205}{1+205(0.05)^2} \\ &= 135.54 \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 136 ราย ทั้งนี้ จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 205 ราย โดยได้แจกแบบสอบถามออนไลน์ให้กับประชากรทั้งหมด พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 163 ราย คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 79.51 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่า มีแบบสอบถาม จำนวน 27 ชุดที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วนจึงคัดออกจากการวิเคราะห์ ส่งผลให้เหลือแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติได้จำนวน 136 ชุด ซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจในองค์กร และเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ รวมทั้งสามารถสะท้อนลักษณะของประชากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางวิชาการ

### 5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ครอบคลุมการวัดแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยโครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ เพื่อจำแนกลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง (2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 20 ข้อ (3) แบบสอบถามความ

คิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคำจูนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ จำนวน 32 ข้อ และ (4) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำนวน 12 ข้อ เพื่อประเมินผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพของบุคลากรภาพรวมอย่างเป็นระบบ การวัดระดับความคิดเห็นใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1961) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยกำหนดช่วงคะแนนตั้งแต่ระดับน้อยที่สุดถึงมากที่สุด เพื่อสะท้อนระดับความสำคัญหรือความเห็นด้วยของผู้ตอบแบบสอบถามอย่างต่อเนื่องในด้านคุณภาพของเครื่องมือ แบบสอบถามฉบับร่างได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.901 แสดงถึงความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัยในระดับสูง จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง จำนวน 30 คน และนำผลที่ได้มาหาค่าความน่าเชื่อถือ โดยใช้สูตร Cronbach's Alpha ของ Cronbach (1970)

### 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2568 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2568 ผ่าน 2 ช่องทางหลัก ได้แก่ (1) แบบสอบถามออนไลน์บนแพลตฟอร์ม Google Forms โดยส่งลิงก์ไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านช่องทางอีเมลและโซเชียลมีเดีย และ (2) การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์เสริมในบางกรณี เพื่อเพิ่มความครบถ้วนของข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทลฯ เพื่อป้องกันอคติที่อาจเกิดจากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกชุด รวมถึงคัดกรองแบบสอบถามที่มีการตอบซ้ำหรือมีความไม่สอดคล้องกันของคำตอบ นอกจากนี้ ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง ได้มีการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อยืนยันคุณภาพ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยต่อไป

### 5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยอาศัยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูล และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ T-test, F-test (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ก่อนการวิเคราะห์ถดถอยได้มีการตรวจสอบสมมติฐานเบื้องต้นของแบบจำลอง ได้แก่ การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ด้วยค่า VIF และ Tolerance ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของค่าความคลาดเคลื่อน (Normality of Residuals) พบว่ามีการกระจายใกล้เคียงปกติ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยจุดแข็งด้านลักษณะงาน ความสำเร็จ ในการทำงาน ความรับผิดชอบและการได้รับการยอมรับรวมทั้งปัจจัยคำจูนด้านสภาพการปฏิบัติงาน สถานภาพของวิชาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรมโอ๊ควิวด์ โฮเทลฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 6. ผลการวิจัย (Research Finding)

### 6.1 ผลการศึกษาระดับแรงจูงใจของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา

ข้อมูลในส่วนนี้ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ดังแสดงภาพประกอบในตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 ปัจจัยจูงใจ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรหลัก

| ตัวแปร                           | $\bar{X}$<br>(คะแนนเต็ม 5) | S.D.        | ระดับความเชื่อมั่น<br>(Cronbach's Alpha) |
|----------------------------------|----------------------------|-------------|------------------------------------------|
| ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ       | 3.76                       | 0.70        | 0.89                                     |
| ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล | 3.92                       | 0.72        | 0.88                                     |
| ด้านความรับผิดชอบ                | 3.91                       | 0.70        | 0.87                                     |
| ด้านการได้รับการยอมรับ           | 3.71                       | 0.73        | 0.88                                     |
| ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน  | 3.54                       | 0.79        | 0.92                                     |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>              | <b>3.77</b>                | <b>0.73</b> | <b>0.89</b>                              |

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาพรวมปัจจัยจูงใจของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจด้านภาพรวม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) และเมื่อพิจารณาถึงระดับความสำคัญอยู่ในระดับความสำคัญมากทั้ง 5 รายการ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ( $\bar{X} = 3.92$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ด้านการได้รับการยอมรับ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.76$ ) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ปัจจัยค้ำจุน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรหลัก

| ตัวแปร                        | $\bar{X}$<br>(คะแนนเต็ม 5) | S.D.        | ระดับความเชื่อมั่น<br>(Cronbach's Alpha) |
|-------------------------------|----------------------------|-------------|------------------------------------------|
| ด้านการเงินเดือน              | 3.71                       | 0.68        | 0.94                                     |
| ด้านโอกาสก้าวหน้าในอนาคต      | 3.54                       | 0.84        | 0.94                                     |
| ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  | 3.86                       | 0.79        | 0.94                                     |
| ด้านการปกครองบังคับบัญชา      | 3.65                       | 0.89        | 0.95                                     |
| ด้านนโยบายและการบริหาร        | 3.93                       | 0.78        | 0.94                                     |
| ด้านสภาพภาพการปฏิบัติงาน      | 4.06                       | 0.76        | 0.94                                     |
| ด้านสภาพภาพของวิชาชีพ         | 4.26                       | 0.76        | 0.94                                     |
| ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน | 4.09                       | 0.78        | 0.93                                     |
| ด้านชีวิตความเป็นส่วนตัว      | 4.02                       | 0.75        | 0.94                                     |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>           | <b>3.90</b>                | <b>0.78</b> | <b>0.94</b>                              |

หมายเหตุ: ค่า  $\bar{X} > 3.51$  แสดงว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสำคัญมาก

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาพรวมปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทลฯ พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยค้ำจุนด้านภาพรวม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก ( $\bar{x} = 3.90$ ) และเมื่อพิจารณาถึงระดับความสำคัญ อยู่ในระดับความสำคัญมาก 9 รายการ ประกอบด้วย ด้านสถานภาพของวิชาชีพ ( $\bar{x} = 4.26$ ) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.09$ ) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.06$ ) ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ( $\bar{x} = 4.02$ ) ด้านนโยบายและการบริหาร ( $\bar{x} = 3.93$ ) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{x} = 3.86$ ) ด้านเงินเดือน ( $\bar{x} = 3.71$ ) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.65$ ) และด้านโอกาสก้าวหน้าในอนาคต ( $\bar{x} = 3.54$ ) ตามลำดับ

## 6.2 ศึกษาระดับประสิทธิภาพของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา

ข้อมูลในส่วนนี้ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิภาพของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ ดังแสดงภาพประกอบในตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลระดับประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปร

| ตัวแปร                             | $\bar{X}$<br>(คะแนนเต็ม 5) | S.D. | ระดับความเชื่อมั่น<br>(Cronbach's Alpha) |
|------------------------------------|----------------------------|------|------------------------------------------|
| ด้านคุณภาพของงาน (Quality of work) | 3.94                       | 0.70 | 0.90                                     |
| ด้านปริมาณงาน (Quantity of work)   | 4.06                       | 0.74 | 0.90                                     |
| ด้านเวลา (Time)                    | 4.10                       | 0.70 | 0.90                                     |
| ด้านค่าใช้จ่าย (Costs)             | 4.22                       | 0.64 | 0.93                                     |
| ค่าเฉลี่ยรวม                       | 4.08                       | 0.69 | 0.91                                     |

หมายเหตุ: ค่า  $\bar{X} > 3.51$  แสดงว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสำคัญมาก

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าระดับประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ ด้านภาพรวม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.08$ ) และเมื่อพิจารณาถึงระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 4 รายการ ประกอบด้วย ด้านค่าใช้จ่าย ( $\bar{x} = 4.22$ ) ด้านเวลา ( $\bar{x} = 4.10$ ) ด้านปริมาณงาน ( $\bar{x} = 4.06$ ) และด้านคุณภาพของงาน ( $\bar{x} = 3.94$ ) ตามลำดับ

## 6.3 เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา

ข้อมูลในส่วนนี้ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทลฯ จำแนกตามเพศ ดังแสดงภาพประกอบในตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงผลเปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทลฯ จำแนกตามเพศ

| เพศ  | $\bar{X}$ | Std. Deviation | t    | df     | Sig.  | ผลการทดสอบ |
|------|-----------|----------------|------|--------|-------|------------|
| ชาย  | 4.22      | 0.590          | 3.19 | 134.00 | 0.002 | แตกต่าง    |
| หญิง | 3.88      | 0.630          | 3.17 | 120.92 | 0.002 | แตกต่าง    |

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ มีค่า Sig 0.05 เท่ากับ 0.002\* ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานรอง  $H_1$  คือ เพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ ที่แตกต่าง

#### 6.4 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา

เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ ดังแสดงภาพประกอบในตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ

| ปัจจัยเชิงจิต                   | B      | Std. Error | Beta   | t      | Sig.   | ผลการทดสอบ |
|---------------------------------|--------|------------|--------|--------|--------|------------|
| (Constant)                      | 0.846  | 0.172      |        | 4.925  | 0      |            |
| ด้านลักษณะงานที่ทำ              | 0.191  | 0.067      | 0.222  | 2.853  | 0.005* | มี         |
| ด้านความสำเร็จในการทำงาน        | 0.276  | 0.081      | 0.21   | 3.416  | 0.001* | มี         |
| ด้านความรับผิดชอบ               | 0.181  | 0.091      | 0.316  | 1.975  | 0.050* | มี         |
| ด้านการได้รับการยอมรับ          | 0.203  | 0.068      | 0.2    | 3.001  | 0.003* | มี         |
| ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน | -0.006 | 0.05       | -0.008 | -0.129 | 0.897  | ไม่มี      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ พบว่า ด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับ มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 6.5 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านจิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา ดังแสดงภาพประกอบในตารางที่ 6 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ปัจจัยด้านจิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ

| ปัจจัยด้านจิต            | B       | Std. Error | Beta   | t      | Sig.   | ผลการทดสอบ |
|--------------------------|---------|------------|--------|--------|--------|------------|
| (Constant)               | 0.817   | 0.160      |        | 5.108  | 0      |            |
| เงินเดือน                | -0.031* | 0.062      | 0.033* | 0.493  | 0.623  | ไม่มี      |
| โอกาสก้าวหน้า            | -0.062  | 0.05       | -0.082 | -1.234 | 0.22   | ไม่มี      |
| ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | 0.094   | 0.059      | 0.117  | 1.585  | 0.116  | ไม่มี      |
| (Interpersonal)          |         |            |        |        |        |            |
| การปกครองบังคับบัญชา     | 0.074   | 0.044*     | 0.105  | 1.707  | 0.09   | ไม่มี      |
| นโยบายและการบริหาร       | 0.129   | 0.061      | 0.159  | 2.107  | 0.037* | มี         |
| สภาพการปฏิบัติงาน        | -0.224  | 0.09       | -0.272 | -2.503 | 0.014* | มี         |
| สถานภาพของวิชาชีพ        | 0.514   | 0.071      | 0.622  | 7.209  | 0.000* | มี         |

| ปัจจัยคำจุน               | B      | Std. Error | Beta   | t     | Sig.   | ผลการทดสอบ |
|---------------------------|--------|------------|--------|-------|--------|------------|
| ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน | 0.013* | 0.095      | 0.017* | 0.141 | 0.888  | ไม่มี      |
| ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว  | 0.223  | 0.062      | 0.265  | 3.602 | 0.000* | มี         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยคำจุนที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ พบว่า สภาพการปฏิบัติงาน สถานภาพของวิชาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 7. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

### 7.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาระดับแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ ศรีราชา พบว่าปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยรวม 3.77 (S.D. = 0.73,  $\alpha$  = 0.89) อยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล 3.92 (S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ 3.91 (S.D. = 0.70) สะท้อนแรงขับเคลื่อนสัมฤทธิ์ที่เด่นชัด ขณะที่ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3.54 (S.D. = 0.79) แสดงว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าระยะยาว ยังไม่ใช่แรงจูงใจหลักเมื่อเทียบกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ส่วนปัจจัยคำจุนมีค่าเฉลี่ยรวม 3.90 (S.D. = 0.78,  $\alpha$  = 0.94) สูงกว่าปัจจัยจูงใจ โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสถานภาพของวิชาชีพ 4.26 (S.D. = 0.76) รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน 4.09 (S.D. = 0.78) และด้านสภาพการปฏิบัติงาน 4.06 (S.D. = 0.76) สะท้อนการรับรู้คุณค่าและเสถียรภาพในการทำงานอย่างเด่นชัด ขณะที่ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในอนาคต 3.54 (S.D. = 0.84) ในระดับประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยรวม 4.08 (S.D. = 0.69,  $\alpha$  = 0.91) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านค่าใช้จ่าย (Costs) 4.22 (S.D. = 0.64) รองลงมา คือ ด้านเวลา (Time) 4.10 (S.D. = 0.70) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณภาพของงาน 3.94 (S.D. = 0.70) อย่างไรก็ตามยังคงอยู่ในระดับสูง โดยสรุปเชิงเปรียบเทียบ ปัจจัยคำจุนมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าปัจจัยจูงใจ และระดับประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในภาพรวม สะท้อนความเชื่อมโยงเชิงบวกระหว่างระบบแรงจูงใจและผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรบริการระดับพรีเมียมอย่างชัดเจน ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรประสิทธิภาพอยู่ระหว่าง 0.90 – 0.93 และค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.91 สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินความสอดคล้องภายในของ Cronbach (1970) ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรม โอ๊ควิวด์ โฮเทล ฯ ได้แก่ ลักษณะงาน ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และการได้รับการยอมรับเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันประสิทธิภาพของพนักงาน โรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในมิติด้านเวลา ด้านคุณภาพ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยเฉพาะลักษณะงานที่ชัดเจนและท้าทายช่วยให้พนักงานกำหนดลำดับความสำคัญ วางแผนการปฏิบัติงาน และควบคุมระยะเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานและทันต่อความต้องการของลูกค้า ในมิติด้านคุณภาพ ความรับผิดชอบและการได้รับการยอมรับมีบทบาทเสริมสร้างความใส่ใจในรายละเอียด

ความรอบคอบ และความสม่ำเสมอในการรักษามาตรฐานงานบริการ ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ซึ่งอธิบายว่าพนักงานจะทุ่มเทเมื่อรับรู้ถึงความพยายามของตนนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีและผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนปัจจัยคำจูนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมโอ๊ควูด โฮเทลฯ ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สถานภาพของวิชาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรม โอ๊ควูด โฮเทลฯ ทั้งด้านเวลาและคุณภาพ โดยเฉพาะสถานภาพของวิชาชีพซึ่งมีอิทธิพลสูงสุด สะท้อนการรับรู้คุณค่าในบทบาทหน้าที่ที่กระตุ้นความมุ่งมั่นรักษามาตรฐานบริการ นโยบายและกระบวนการบริหารที่ชัดเจนช่วยลดความซ้ำซ้อน ทำให้การทำงานรวดเร็วและเป็นระบบ ขณะที่สภาพการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ภาระงานสูงหรือทรัพยากรจำกัดส่งผลให้ประสิทธิภาพลดลงในด้านคุณภาพ ชีวิตส่วนตัวที่สมดุลช่วยลดความเครียดและความผิดพลาด สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg et al. (1959) และสนับสนุนผลการศึกษาของ Roykaew (2024) และ Ounsanthad (2017) ที่เน้นบทบาทโครงสร้างการบริหารและคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าปัจจัยผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน พบว่าเพศชาย ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.59) และเพศหญิง ( $\bar{X} = 3.88$ ) (S.D. = 0.63) มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (Sig. = 0.002) โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าเพศสัมพันธ์กับลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายในองค์กร งานที่ใช้แรงกาย ความทนทาน และความคล่องตัวสูง เช่น งานช่างงานดูแลอาคารสถานที่ และ งานขนย้ายวัสดุมีแนวโน้มเหมาะสมกับเพศชายมากกว่าในบางตำแหน่ง ขณะที่งานบริการส่วนหน้า งานต้อนรับ งานประสานงาน และงานที่ต้องใช้ทักษะการสื่อสาร ความละเอียดรอบคอบ และความเอาใจใส่ มีแนวโน้มเหมาะสมกับเพศหญิงในหลายบริบท อย่างไรก็ตาม ค่าเฉลี่ย 4.22 และ 3.88 ไม่ได้ชี้ว่าเพศเป็นตัวกำหนดศักยภาพโดยตรง แต่สะท้อนบริบทการจัดสรรงานและโอกาสที่แตกต่างกัน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของ Mooltongton et al. (2021) และ Niwanti (2022) ที่พบความแตกต่างด้านประสิทธิภาพตามเพศในภาคโรงแรมและภาคการผลิต จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าความแตกต่างด้านเพศมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานเพศชายมีแนวโน้มแสดงผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่า ในมิติด้านเวลาและด้านคุณภาพ สะท้อนถึงพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีระบบ ซึ่งส่งผลให้การส่งมอบงานมีความตรงต่อเวลาและลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน ในมิติด้านคุณภาพ พบว่าการมุ่งเน้นความสำเร็จและความท้าทายของงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความละเอียดรอบคอบ การตรวจสอบความถูกต้อง และการรักษามาตรฐานบริการอย่างสม่ำเสมอ โดยผลการศึกษา ด้านปัจจัยส่วนบุคคล มีความสอดคล้อง กับแนวคิดความต้องการความสำเร็จของ McClelland (1961) ที่อธิบายแรงขับเคลื่อนความสำเร็จ และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของลำดับแรงจูงใจและการให้คุณค่าต่อเป้าหมายในการทำงาน

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควูด โฮเทล ฯ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจส่วนใหญ่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมโอ๊ควูด โฮเทลฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความสำเร็จในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกชัดเจน (Beta = 0.210, Sig. = 0.001) สะท้อนบทบาทของการรับรู้ผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่ รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ทำ (Beta = 0.222, Sig. = 0.005) และการได้รับการยอมรับ (Beta = 0.200, Sig. = 0.003) ซึ่งช่วยเสริมศักยภาพและแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความรับผิดชอบยังมีอิทธิพลในระดับนัยสำคัญ (Beta = 0.316, Sig. = 0.050) แสดงถึงความสำคัญของการมอบหมายงานและอิสระในการตัดสินใจในทางตรงกันข้าม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ (Sig. = 0.897) จึงอาจยังไม่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดของ Maslow (1943) ในระดับความต้องการด้านความมั่นคง และยังสอดคล้องกับ Herzberg et al. (1959) ที่มองว่าปัจจัยค่าจูงใจเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่องค์กรต้องจัดให้เหมาะสม เพื่อคงระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานไว้

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยค่าจูงใจ (Hygiene Factors) ต่อประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โอ๊ควูด โฮเทล ฯ ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยค่าจูงใจบางด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมโอ๊ควูด โฮเทลฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสถานภาพของวิชาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด (Beta = 0.622) สะท้อนความสำคัญของการยอมรับในบทบาทและภาพลักษณ์วิชาชีพ รองลงมา คือ ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Beta = 0.265) ซึ่งแสดงถึงผลของสมดุลงานชีวิตต่อประสิทธิภาพและนโยบาย และการบริหาร (Beta = 0.159) ที่ช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกันสภาพการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงลบ (Beta = -0.272) บ่งชี้ถึงข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมที่อาจลดทอนประสิทธิภาพโดยรวม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg et al. (1959) ที่ชี้ว่าปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทุ่มเทการทำงานและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) ในระดับความต้องการด้านการยกย่องและการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 8. การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

แรงจูงใจเป็นกลไกหลักที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพของพนักงานฝ่ายบริการและเป็นฐานของความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยผลวิจัยที่พบความแตกต่างด้านเพศสะท้อนถึงความจำเป็นในการออกแบบงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายมากขึ้น การระบุปัจจัยสำคัญ เช่น ตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ และค่าตอบแทน ช่วยให้องค์กรกำหนดนโยบายได้ตรงจุด ลดการสูญเสียแรงงานและเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม การเข้าใจแรงขับเคลื่อนยังช่วยกระตุ้นนวัตกรรมและลดอัตราการลาออก ส่งผลต่อคุณภาพการผลิตและการบริการในระดับประเทศ นอกจากนี้ ผลการศึกษาสามารถต่อยอดเชิงทฤษฎีด้านแรงจูงใจในบริบทประเทศกำลังพัฒนา และใช้เป็นกรอบสำหรับงานวิจัยด้าน Productivity

Management และ Organizational Behavior ในอนาคต ตลอดจนประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภาคปฏิบัติ

## 9. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Recommendations)

### 9.1 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยนี้ศึกษาภายในโรงแรมแห่งเดียว ซึ่งอาจไม่สะท้อนถึงแรงจูงใจของพนักงานในโรงแรมประเภทอื่นหรือพื้นที่อื่น ๆ อีกทั้งการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียวอาจจำกัดความเข้าใจเชิงลึกในปัจจัยแรงจูงใจบางประการ ดังนั้น งานวิจัยต่อไปควรขยายไปยังโรงแรมประเภทอื่น เช่น 3 ดาว หรือ 5 ดาว หรือในภูมิภาคอื่นเพื่อเปรียบเทียบผลของแรงจูงใจในบริบทที่แตกต่างกัน จากข้อจำกัดด้านระเบียบวิธีที่ใช้แบบสอบถามควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เข้าใจกลไกแรงจูงใจในระดับปัจเจกมากขึ้น การวิจัยแบบตามช่วงเวลา เช่น เก็บข้อมูลจากพนักงานกลุ่มเดิมในช่วงก่อน และหลังการปรับนโยบายองค์กรเพื่อวิเคราะห์พลวัตของแรงจูงใจในระยะยาว และการวิจัยแบบผสมผสานอย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกันแล้วเปรียบเทียบผลลัพธ์ วิเคราะห์แรงจูงใจพนักงานในเขตเมืองท่องเที่ยวหลัก เทียบกับจังหวัดรองโดยใช้ตัวแปรเศรษฐกิจมหภาค เช่น รายได้ต่อหัว อัตราการท่องเที่ยว และอัตราการว่างงานเป็นตัวแปรระหว่างปัจจัยจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์หลายระดับเพื่อแยกอิทธิพลของปัจจัยระดับบุคคลและระดับองค์กร เช่น นโยบายค่าตอบแทน

### 9.2 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีและเชิงนโยบาย

ผลการศึกษายืนยันแนวคิด Herzberg's Two-Factor Theory แต่ควรมีการทดสอบเพิ่มเติมในอุตสาหกรรมบริการประเภทอื่นเพื่อปรับใช้ทฤษฎีให้เข้ากับบริบทไทยมากขึ้น นำผลการศึกษาไปพัฒนาแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับโครงสร้างแรงจูงใจภายในและปัจจัยแวดล้อมการทำงาน ควรปรับกรอบแนวคิดให้สะท้อนปัจจัยทางวัฒนธรรมไทย เช่น ลักษณะความสัมพันธ์เชิงลำดับชั้น หรือค่านิยมด้านความมั่นคงในการทำงาน เพื่อเพิ่มความสอดคล้องเชิงบริบท พัฒนาระบบแรงจูงใจที่สมดุลระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ศึกษาทั้งระดับปัจเจกและระดับองค์กร เพื่อทำความเข้าใจอิทธิพลของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อการรับรู้แรงจูงใจของพนักงาน โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบายบุคลากร

## รายการอ้างอิง (References)

- Boonsri, P., Leeniwa, J., & Charoenarpornwattana, P. (2024). Work Motivation of line staffs at a 4-star hotel in Pattaya city. *Business Administration and Economics Review*, 20(2) , 1–20. <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/bae/article/view/550>
- Chaioonkaew, T., Phongpaew, A., & Sookchokenithiphokin, T. (2025). *Employees' work efficiency of Wyndham Grand Phuket Kalim Bay, Phuket Province. Journal of MCU Phetchaburi review*, 8(1), 211–220. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JPR/article/view/286698>

- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 19(4), 473–495.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing*. Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> Edition). John Wiley & Sons.
- Janyam, K. (2024). The influence of well-being at work and resilience on work performance of university staff after the COVID-19 pandemic. *Thammasat Journal*, 43(3), 41–54.  
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/tujo/article/view/277650>
- Jaratmetakul, P., Silanoi, T., & Yingkamhang, A. (2025). Factors affecting employee loyalty in the accommodation business after the COVID-19 pandemic. *Journal of International Studies, Prince of Songkla University*, 15(1), 94 - 107.  
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jis/article/view/277396>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D Van Nostrand Company.  
<https://doi.org/10.1037/14359-000>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mongkolmai, P., & Pradittharom, A. (2025). The relationship between operational factors and work-related stress among employees of Thinkbig Consulting Co., Ltd. *STOU. Academic Journal: Research and Innovation (Humanities and Social Sciences)*, 5(2), 48–63. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/InnovationStou/article/view/280508>
- Mooltongton, T., Visitnitikija, S., & Jobsri, P. (2021). Motivation factors affecting the performance of the employees of 3-star hotels in Bangkok. *Journal of Humanities and Social Sciences Review*, 23(2), 39-49  
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/hspbruacthjournal/article/view/256733>

- Niwanti, P. (2022). *Work motivation affecting job performance of production operators of ABC Company*. [Master of Business Administration]. Burapha University.
- Ounsanthad, Y. (2017). *Satisfaction and motivation impact on the operation of 4-star hotel staff in Bangkok metropolis and adjacent provinces*. [Master's thesis]. Bangkok University.
- Peterson, R., & Plowman, E. G. (1989). *Business organization and management*. Homewood, IL: Irwin.
- Poo-Udom, A., & Lertbuasin, S. (2022). The motivational model of job performance for five-star hotel employees between Thailand and Myanmar through cross-cultural management. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*, 17(1), 77–94.  
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/tourismtaat/article/view/178802>
- Roykaew, P. (2024). Motivation factors influencing the teamwork of kitchen division employees in 4–5 star hotels in Bangkok. *Dusit thani college journal*, 18(2), 169–181.  
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldte/article/view/275615>
- Tespong, M. (2017). Organizational culture, working environment and motivation affecting service quality and room division personnel's loyalty of hotels in Bangkok. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*, 12(2), 57–70.  
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/tourismtaat/article/view/102329>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3<sup>rd</sup> Edition.). New York: Harper & Row.

### ข้อมูลติดต่อ (Contact Information)

1. สาร มาแก่น้อย (San Makaonoi)  
 \*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)  
 คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต  
 (Master of Business Administration Program, Kasem Bundit University)  
 E-mail: San0946464581@gmail.com
2. สุธรรม พงศ์สำราญ (Sutham Pongsamran)  
 คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต  
 (Master of Business Administration Program, Kasem Bundit University)  
 E-mail: Research@kbu.ac.th
3. อิงอร ตันพันธ์ (Ing-orn Tanphan)  
 คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต  
 (Master of Business Administration Program, Kasem Bundit University)  
 E-mail: Ingorn55@gmail.com