

ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป  
ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤต  
สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยจึงขอใช้พื้นที่กิตติกรรมประกาศนี้ในการกล่าวขอบพระคุณทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.พลิศา รุ่งเรือง ที่กรุณาสละเวลา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทาง ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขการศึกษาวิจัยนี้จนสำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยมีความประทับใจต่อความเมตตาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบ ที่ให้คำแนะนำ แนวทางในการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลงานวิจัยทั้ง 30 คน ที่สละเวลาในการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนในสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร และสาขาอื่นๆในวิทยาลัยการจัดการมหิดลรุ่น 22B ที่คอยช่วยเหลืออย่างเต็มที่และให้กำลังใจกันเสมอมา

ขอขอบพระคุณ ครอบครัว ผู้ที่อยู่เบื้องหลังและเป็นแรงผลักดันในการศึกษาปริญญาโทในครั้งนี้ และคอยให้ความช่วยเหลือในทุกๆเรื่องตลอดมา

สุดท้ายงานวิจัยนี้ ขอขอบคุณ เด็กๆ วงTREASURE ที่เป็นแรงบันดาลใจในการเรียนและการทำงานวิจัย ด้วยบทเพลงอันไพเราะที่ได้ฟังทุกครั้งที่เวลาทำงาน สร้างความผ่อนคลายและเป็นกำลังใจที่ผลักดันให้มีความตั้งใจจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ณัฐธิดา ดวงคำสวัสดิ์

ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19  
JOB SATISFACTION STUDY OF EMPLOYEE IN HOSPITALITY INDUSTRY AT HOTEL RATING-STAR 4 OR MORE IN BANGKOK INVOLVE WITH ORGANIZATION MANAGEMENT BEFORE AND DURING COVID-19 PANDEMIC.

ณัฐธิดา ดวงคำสวัสดิ์ 6250223

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิสา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ph.D., ดร.ตรียุทธ พรหมศิริ, Ph.D.

### บทคัดย่อ

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้นได้สร้างผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติเป็นวงกว้าง ในด้านของสุขภาพและชีวิตของมนุษย์ การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แพร่กระจายอย่างรวดเร็วจนมีผู้ติดเชื้อทั่วโลกเป็นจำนวนมาก สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้เปลี่ยนแปลงโลกของเราไปในทันที การแพร่ระบาดของโรคโควิดนั้นแพร่ระบาดไปทั่วโลก ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติอันเป็นรายได้หลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดมากระทบกับธุรกิจการท่องเที่ยว พนักงานโรงแรมที่ทำงานอยู่ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ได้รับผลกระทบในเรื่องการดำเนินชีวิตและการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดคำถามวิจัยที่ว่า ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นอย่างไร

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาวิจัยจาก กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านต่างๆ ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน และรายได้และสวัสดิการ และนโยบายการจัดการขององค์กรที่พนักงานบางส่วนที่ได้ให้ความเห็นว่าไม่พึงพอใจ และระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้น ความพึงพอใจของพนักงานได้มีความเปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ รายได้และสวัสดิการ ภาระงานที่เพิ่มขึ้น นโยบายเลิกจ้างบุคลากร และการสื่อสารภายในองค์กร

คำสำคัญ : ความพึงพอใจในการทำงาน/พนักงาน โรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป/การแพร่ระบาดโรคโควิด-19/ ก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาด

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	5
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	8
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.5 ข้อความที่ต้องการพิสูจน์	15
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>17</b>
3.1 รูปแบบงานวิจัย	17
3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	17
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	18
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	20
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัย</b>	<b>21</b>
4.1 ข้อมูลกลุ่มประชากรศาสตร์	21
4.2 ความพึงพอใจในการทำงาน ก่อนการเกิดเหตุวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค โควิด 19	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 ประเด็นที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ	21
4.2.2 ประเด็นที่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ	23
4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน ระหว่างการเกิดเหตุวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคโควิด 19	24
4.3.1 ประเด็นที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ	24
4.3.2 ประเด็นที่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ	25
<b>บทที่ 5 การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>29</b>
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	29
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	36
5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	37
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>38</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>42</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

- 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม  
ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญ  
วิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

11



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่เมื่อต้นปี พ.ศ. 2563 การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้นได้สร้างผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติเป็นวงกว้าง ในด้านของสุขภาพและชีวิตของมนุษย์ การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แพร่กระจายอย่างรวดเร็วจนมีผู้ติดเชื้อทั่วโลก 83,652 ราย สถิติ ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563 จึงทำให้องค์การอนามัยโลก หรือ WHO ยกย่องความร้ายแรงของการแพร่ระบาดเป็น “สูงมาก” (อ้างอิงจาก WHO Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 39,2020) ตั้งแต่นั้นมาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้เปลี่ยนแปลงโลกของเราไปในทันที เกิดเป็นความปกติรูปแบบใหม่ในการดำรงชีวิต จากที่ไม่เคยใส่หน้ากากอนามัยเพื่อป้องกันโรคทุกคนก็หันมาสวมใส่ และใช้แอลกอฮอล์เจลในการล้างมือฆ่าเชื้อโรค มีการพกดัตว์ตลอดเวลาเพื่อล้างมือเป็นประจำ เลี่ยงการสัมผัส และเว้นระยะห่างทางสังคม อีกทั้งเมื่อมีจำนวนผู้ติดเชื้อที่เพิ่มมากขึ้นเป็นจำนวนมากทางรัฐบาลจึงมาตรการควบคุมการติดเชื้อ เช่น การล็อกดาวน์จังหวัดต่างๆ งดการเดินทางข้ามจังหวัด งดการเดินทางระหว่างประเทศ และขอความร่วมมือให้องค์กรต่างๆ ปฏิบัติตามมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 หลายองค์กรได้มีนโยบายให้พนักงานบางส่วนทำงานจากที่บ้าน (work from home) ได้ อย่างไรก็ตาม มาตรการนี้เองนอกจากจะช่วยป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดแล้ว แต่ยังมีผลกระทบกับทางด้านเศรษฐกิจอีกด้วย ทำให้เศรษฐกิจของประเทศไทยมีภาวะถดถอยมาตั้งแต่ช่วงต้นปี หนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบนั้น ก็คือ ธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรม (ธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานเศรษฐกิจและการเงินเดือนสิงหาคม 2563, 2563) เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิดไปทั่วโลก ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งเป็นรายได้หลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ ทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการโรงแรมในกรุงเทพมหานครนั้นแทบจะไม่มีแขกเข้าใช้บริการเลย จึงส่งผลให้โรงแรมหลายแห่งที่ไม่ได้มีแผนสำรองไว้เพื่อรองรับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ต้องทยอยปิดตัวลงไป โรงแรมบางแห่งที่ยังพอจะสามารถเปิดกิจการได้ในช่วงที่ผ่านมา ก็ทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อต่อสู้กับวิกฤตการณ์นี้ เช่น การลดขนาดองค์กร มีพนักงานโรงแรมถูกเลิกจ้างและถูกพักงานชั่วคราวเป็นจำนวนมาก และแน่นอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า ย่อมส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบกับตัวองค์กรและพนักงานเอง บางคน

อาจจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนี้ได้ แต่บางคนก็ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ พนักงานที่ยังทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมนี้จึงต้องเผชิญผลกระทบมากมาย เพื่อทำงานและดำรงชีวิตของตัวเองต่อไป เพราะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นไม่เพียงส่งผลต่อองค์กรแต่ยังส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

จากที่มาและความสำคัญที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาประเด็นความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรทั้งก่อนและระหว่างการเกิดวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 งานวิจัยนี้จึงมุ่งมั่นที่จะศึกษาในรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทราบถึงประเด็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มพนักงานโรงแรม ระดับปฏิบัติการ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของพนักงานในเชิงลึก และนำไปพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม ให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการโรงแรม

## 1.2 คำถามงานวิจัย

ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19



#### 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

##### ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มประชากรที่ศึกษาคือ กลุ่มพนักงานที่ทำงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร

##### ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยมุ่งศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการองค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

##### ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยนี้ดำเนินการในช่วงเวลา ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงประเด็นความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรม การโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการบริหารจัดการงานองค์กรก่อนการ เกิดวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

2. เพื่อทราบถึงประเด็นความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการบริหารจัดการงานองค์กรระหว่างการเกิดวิกฤต สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาได้เลือกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 ข้อความที่ต้องการพิสูจน์

#### 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน คือสิ่งที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของมนุษย์แต่ละคน โดยความพึงพอใจในแต่ละคนนั้นมาจากความต้องการ ความรู้สึกทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจที่ส่งผลต่อการกระตุ้นการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นและนิยามความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Morse (1953) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง การลดความเครียดของพนักงานให้น้อยลง เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะมีความต้องการ และความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือบางส่วน และทำให้ความเครียดลดน้อยลงเมื่อมีความพึงพอใจ ในทางกลับกันถ้าหากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง จะก่อให้เกิดความเครียดและความไม่พอใจ

วอลแมน (Wolman, 1973 อ้างถึงใน กฤษณะ สินธุเดชะ, 2543) ให้ความหมาย ความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกมีความสุขเมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Goals) ความต้องการ (Want) หรือแรงจูงใจ (Motivation)

รัชวลี วรวิฑู (2548 อ้างถึงใน ปัทมาวีร์ พัทธราวลัย, 2558) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและเป็นได้ทั้งในทางบวกและในทางลบ ถ้าสิ่งใดสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือทำให้บรรลุเป้าหมายได้ก็จะเกิดความรู้สึกทางบวก แต่ในทางตรงกัน

ข้ามถ้าหากรู้สึกผิดหวังก็จะไม่บรรลุเป้าหมายจะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบและเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ

จากความหมายของความพึงพอใจที่นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึก ทศนคติ ของแต่ละบุคคลที่ก่อเกิดจากความต้องการ โดยธรรมชาติของมนุษย์ การตอบสนองความพึงพอใจมิได้ทั้งทางบวกและทางลบ หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะตอบสนองก็ต่อเมื่อมีแรงจูงใจให้ทำบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละคน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน นั้นมีปัจจัยและองค์ประกอบมาจากหลายส่วน ทั้งจากส่วนที่เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์อันก่อให้เกิดแรงผลักดันในการทำงานให้สำเร็จ และจากส่วนอื่นๆอย่าง ด้านงานและด้านการจัดการขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ตามทฤษฎีของ ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1972 อ้างใน ปริญญา สัตยธรรม, 2550) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ที่สามารถเป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน 3 ประการ ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor) คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน

ได้แก่

เพศ มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ เช่น ความทะเยอทะยาน ความอดทน หรือความละเอียดอ่อนในการทำงานฝีมือของเพศหญิงอาจมีมากกว่าเพศชาย

อายุ ความเกี่ยวข้องกับระยะเวลาที่ทำงานหรือประสบการณ์ในการทำงาน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและสถานการณ์การทำงานของงานนั้นด้วย เช่น อายุที่เริ่มทำงาน หรืออายุของพนักงานเมื่อทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลาหลายปี

เวลาการทำงาน การได้ทำงานในเวลางานปกติ หรืองานประจำวันของเราจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าการต้องทำงานนอกเวลา เพราะอาจจะเป็นการรบกวนเวลาพักผ่อน

การศึกษา เรื่องของระดับการศึกษาและความพึงพอใจในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกันที่ไม่เด่นชัด ส่วนใหญ่มักคำนึงถึงลักษณะงานที่ทำนั้นเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานหรือไม่

ประสบการณ์ ประสบการณ์การทำงานจะมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของคนที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ เมื่อทำงานมานานสั่งสมเป็นประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ในงานๆหนึ่งต้องการองค์ประกอบหลายด้านที่ถูกกลั่นกรองมาจากความสามารถของแต่ละคน สมาชิกในกลุ่มอาจมีทักษะหลายด้านและความสามัคคีกันในกลุ่มเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ

ระดับเงินเดือน เงินเดือนที่มีจำนวนมากพอสำหรับการดำรงชีวิตของบุคคลนั้นๆ จะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคนที่เงินเดือนต่ำ เมื่อมีเงินเดือนตามที่พึงพอใจจะทำให้บุคคลนั้นไม่ต้องดิ้นรนเพื่อทำงานเพิ่มหรือทำงานนอกเวลา

## 2. ปัจจัยด้านงาน (Factor in Job) คือ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

ลักษณะงาน ความน่าสนใจ ความท้าทายในงาน หรือโอกาสที่พนักงานจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ มีความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานนั้นๆ เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันหรือควบคุมงานนั้นได้

ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ทักษะในการทำงานและความเชี่ยวชาญที่พิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางวิชาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

โครงสร้างงาน คือ ความชัดเจนในรายละเอียดของงาน มีการอธิบายบอกเป้าหมายของงาน วิธีการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนมีการบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อสะดวกต่อการทำงาน รู้ว่าใครทำอะไรบ้าง ต้องทำอะไร จำดำเนินการอย่างไร และสามารถควบคุมได้

ขนาดของหน่วยงาน หน่วยงานขนาดเล็กจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เพราะพนักงานมีโอกาสทำความคุ้นเคยกันและสามารถร่วมมือกันทำงานได้ง่ายกว่า

ความห่างไกลบ้านและที่ทำงาน การมีที่พักอาศัยที่ห่างไกลจากที่ทำงาน ไม่เอื้ออำนวยต่อการเดินทางและอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

สภาพภูมิศาสตร์ พื้นที่ท้องถิ่นแต่ละที่มีส่วนในการก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น พนักงานที่ทำงานในเมืองใหญ่อาจมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่า พนักงานที่ทำงานใน

เมื่อเล็กกว่า เพราะพนักงานที่ทำงานในพื้นที่ด้วยขนาดเล็กกว่าอาจสร้างความคุ้นเคยใกล้ชิดกันได้ง่ายกว่าและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อร่วมงาน เป็นต้น

### 3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factor Controllable by Management) คือ การจัดการที่สร้างโดยองค์กรให้แก่พนักงาน ได้แก่

ความมั่นคงในงาน บุคคลมีความต้องการทำงานที่มั่นคง เช่น องค์กรที่มีความมั่นคง การมีรายรับที่แน่นอน เพื่อตอบสนองความพึงพอใจที่จะทำงานตั้งแต่การจ้างงานไปจนถึงการเกษียณอายุงาน และมีรายรับที่มากพอที่จะอยู่กับองค์กรไปนานๆจนเกษียณ

รายรับ การที่องค์กรมีความเชื่อมั่นว่าจะมีรายรับที่ดีและมั่นคง จะช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ แม้รายรับจะเป็นเรื่องที่สำคัญรองจากความมั่นคงในงาน แต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงค่าครองชีพที่สูงขึ้นก็มีผลต่อการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงานของพนักงานเพื่อไปองค์กรอื่นที่มีรายรับดีกว่า

โอกาสความก้าวหน้า โอกาสของพนักงานที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานตามตำแหน่งงานและสายอาชีพของตน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นช่วงอายุวัยทำงานที่มีความต้องการมากกว่าผู้สูงวัย เนื่องจากเป็นวัยที่ต้องการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อแสดงศักยภาพของตนเอง

สภาพการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมอื่นๆ ภายในองค์กร ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ คืออำนาจในการตัดสินใจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อควบคุมสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ บางตำแหน่งมีอำนาจที่ชัดเจน บางตำแหน่งมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด บางครั้งทำให้พนักงานสับสนหรือไม่เข้าใจอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความศรัทธาในผู้บริหาร พนักงานมีความเชื่อในตัวผู้บริหาร ชื่นชมและยกย่องในความสามารถ ผู้บริหารจะเป็นเสมือนแบบอย่างและเป็นขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน การทำงานเมื่อมีความศรัทธาในความสามารถของผู้บริหารจะส่งผลต่อการตั้งใจทำงานของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงาน

การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองเป็นอย่างไร อะไรควรปรับปรุง แนวทางในการทำงานคืออะไร การได้รับข่าวสารจากองค์กรเองก็มีความหมายต่อพนักงาน เพื่อให้รู้ว่าการทำงานของตนควรจะไปทิศทางไหน ใช้เป้าหมายเดียวกับองค์กรหรือไม่ ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านการจัดการ เป็นองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความพึงพอใจของบุคคล ที่จะแสดงออกมาในแต่ละแบบแต่ละคน จะมีองค์ประกอบเพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้งหมดก็ได้ อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลลัพธ์การทำงานที่ดีต่อองค์กรและส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

นอกเหนือจากความพึงพอใจในขั้นพื้นฐานของความต้องการของมนุษย์แล้ว สถานการณ์ที่มนุษย์ต้องเผชิญในชีวิตประจำวันเองก็เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึก ความคิด ที่มาจากปัจจัยภายนอกที่มนุษย์ต้องเผชิญ ในการทำงานร่วมกับองค์กรและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน โดยองค์กรเองก็เป็นเหมือนชุมชนฯ หนึ่ง ที่มีหน้าที่คอยช่วยเหลือดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานภายในองค์กร ความสามารถด้านการบริหารจัดการขององค์กร ในการวางแผนรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่องค์กรต้องวางแผนเพื่อดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร

Allen (1958) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ POLC ประกอบไปด้วย

P หรือ Planning การวางแผนกิจกรรมตั้งแต่เริ่มภารกิจ โดยมีการวางแผนและขั้นตอนที่ต้องทำในแต่ละช่วงเวลา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ได้แก่

- 1.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ต้องใส่ใจรายละเอียดอย่างมาก ทั้งในเรื่องของโอกาสเติบโตทางธุรกิจ การแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้า ไปจนถึงการจัดการจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เป็นการวางแผนที่ครอบคลุมทุกมิติ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานระดับล่าง

- 2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์วิธี (Tactical Planning) เป็นการวางแผนที่เน้นไปที่การปฏิบัติการเป็นหลัก ใส่ใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งใช้กับระดับฝ่ายปฏิบัติการในระดับหัวหน้าและลูกน้อง

- 3.การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning) เน้นไปที่กระบวนการการทำงาน และการประสานงานของแต่ละแผนกให้สอดคล้องกัน สร้างความราบรื่นระหว่างแผนกในองค์กร เน้นระบบ ระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบการทำงาน ใช้กันตั้งแต่ฝ่ายบริหารไปจนถึงฝ่ายปฏิบัติการ

O หรือ Organizing การจัดการองค์กร คือการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่และตำแหน่งภายในองค์กร ว่าใครอยู่ตรงไหน ใครทำอะไร เพื่อจัดการการทำงานของแต่ละส่วนให้ไม่ทับซ้อนกันและทำงานอย่างราบรื่น รวมไปถึงการจัดระเบียบ ความเหมาะสมของคนกับงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กรมากที่สุด

L หรือ Leading ภาวะการเป็นผู้นำ คือการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป โดยผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากมีส่วนร่วมในการทำงาน และต้องบริหารบุคคลได้ดี เข้าใจในการทำงานของตนและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการมีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีการตัดสินใจที่รอบคอบ นำพาทุกคนไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

C หรือ Controlling การควบคุม คือการควบคุมดูแลบุคลากรในกระบวนการทำงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนการที่วางไว้ รวมไปถึงการประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วงหรือเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายหลักขององค์กรไปแล้วหรือยัง รวมถึงไปถึงการแก้ไขปัญหาระหว่างทางอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลกระทบต่องานน้อยที่สุด

นอกจากทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ที่หลายๆองค์กรได้นำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ทำทนายองค์กรคือการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องรับมือเมื่อเกิดขึ้นและไม่อาจปฏิเสธได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเกิดขึ้นตลอดเวลาตามความเป็นไปของสังคมโลกในปัจจุบัน

ทฤษฎีการบริหารงานการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ของ Kurt Lewin และ John Kotter เป็นทฤษฎีที่มุ่งให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการบริหารงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพื่อสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นทันต่อเหตุการณ์วิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ (ฉัตรปวีณ์ จรัสวารวัฒน์, 2556)

Kotter (1996) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดการเปลี่ยนแปลง เพื่อสู่ความสำเร็จ 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกว้างขวาง โดยมุ่งเน้นปฏิริยาของบุคคลและการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างจิตสำนึกเร่งด่วนให้คนตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง (Establishing a greater sense of urgency)
2. มีกลุ่มผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Creating the guiding coalition) โดยเลือกผู้ที่เหมาะสมมีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในการรวบรวมทีม สร้างการเปลี่ยนแปลง
3. สร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงาน และการสร้างความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

4. สื่อสารให้ทุกคนให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ (Communicating the change vision) สื่อสารกลยุทธ์ใหม่ให้ทุกคนได้ทราบ และตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร
5. ให้อำนาจในการตัดสินใจในการกระทำตามวิสัยทัศน์ (Empowering others to act) กำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง มีรางวัลเมื่อทำสำเร็จและคอยวัดผลความคืบหน้า
6. สร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย มีรางวัลให้แก่ผู้ที่มีส่วนในการปรับปรุงพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
7. สร้างแรงบันดาลใจและมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) และสนับสนุนการพัฒนาพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อจูงใจให้แก่วัยรุ่นที่เปลี่ยนแปลงคนใหม่ๆ
8. สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture) ด้วยการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยในอดีต ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานของแต่ละองค์กร โดยหลากหลายประเด็นที่น่าสนใจ ทั้งในด้านระดับความพึงพอใจของพนักงาน ที่เป็นการวัดระดับความพึงพอใจในการทำงานแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ และประเด็นความพึงพอใจในแง่มุมการเล่าประสบการณ์การทำงานในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดังปรากฏในตารางที่ 2.1 ดังนี้



ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย(ปี)	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
ปริญญา สตัยธรรม (2550)	ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของ พนักงานกรณีศึกษา : บริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	พนักงานของบริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 120 คน	ระดับความความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 โดย 3 อันดับแรกได้แก่ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านการ ทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงาน และ ด้านที่มีระดับความพึงพอใจน้อย ที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ
รพีพรรณ สุพรรณ พัฒน์ (2554)	การศึกษาความพึง พอใจในงานและ ความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน โรงแรม โซฟีเทล เซนต์ทารา แกรนด์ กรุงเทพมหานคร	พนักงานระดับ ปฏิบัติการของ โรงแรม โซฟีเทล เซน ทารา แกรนด์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 1,919 คน โดยสุ่มตัวอย่างอย่าง ง่าย จำนวน 331 คน	พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ระดับที่ค่อนข้างสูง ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการ ปฏิบัติงาน ด้านความอิสระในการ ปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้าน สัมพันธภาพวิชาชีพ และด้าน บทบาทหน้าที่และมีความพึงพอใจ ในระดับปานกลาง ในด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความมั่นใจในการทำงาน และ มีความเกี่ยวข้องกับระดับความ ผูกพันต่อองค์กรระดับสูงในเรื่อง ของ เป้าหมายและค่านิยมของ องค์กร

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย(ปี)	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
อุทุมพร รุ่งเรือง (2555)	ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก	พนักงานของบริษัท อุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก จำนวน 385 คน	การมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน และปรับเปลี่ยนให้เท่าทันสถานการณ์ในปัจจุบัน จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้านนโยบายการบริหารของบริษัท และส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น
เรณู สุขฤกษ์ กิจม (2554)	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)	ผู้บริหารและพนักงานของ บริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 377 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ	พนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อองค์กรสูงขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำองค์กร ถ้าพนักงานพึงพอใจจะเียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน พึงพอใจในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบมีความชัดเจน พนักงานมีความรู้สึกเฉยๆ ต่อนโยบายและการบริหารงานขององค์กร อันประกอบด้วย ระเบียบกฎข้อบังคับในการปฏิบัติงาน งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายที่ใช้ในการบริหาร และความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบโดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของพนักงาน

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย(ปี)	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
โชติวัฒน์ วัฒสาร (2554)	ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อ ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคาร กสิกรไทย	พนักงานธนาคาร กสิกรไทย สำนักงาน ใหญ่ราษฎร์บูรณะ จำนวน 16,193 คน และสุ่มตัวอย่าง จำนวน 391 คน	นโยบายและการบริหารงานมี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจใน การทำงาน โดยความพึงพอใจใน การทำงานจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตที่ เสื่อมโทรมของพนักงาน อันมี สาเหตุมาจากการมีข้อบังคับในการ ทำงานที่เข้มงวด อีกทั้งองค์กรมีการ พัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง โดยการเปลี่ยนแปลงแต่ละ ครั้งนั้นจะต้องมีการปรึกษาหารือ กับผู้บริหารเพื่อวางแผนกำหนด นโยบายและการวางนโยบายแต่ละ ครั้งนั้นมิใช่เป็นการคิดค้นจากฝ่าย บริหารเท่านั้น แต่ยังคงฟังความ คิดเห็นจากฝ่ายปฏิบัติ งานที่เกี่ยวข้อง ในด้านนั้นๆเสมอ ซึ่งจะทำให้ พนักงานรู้สึกพึงพอใจ

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย(ปี)	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษาที่ได้
ยศนันท์ อ่อนสันทัด (2560)	ความพึงพอใจและ แรงจูงใจที่มีผลต่อ การปฏิบัติงานของ พนักงานโรงแรม ระดับ 4 ดาวในเขต กรุงเทพ และปริมณฑล	พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล จำนวน 400 คน โดย สุ่มตัวอย่างแบบ สะดวก	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรง จูงใจและความพึงพอใจในการทำ งานของพนักงานคือความสามารถ เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงาน ได้แก่ ระยะเวลาการ ทำงาน และรายได้ต่อเดือน การที่ องค์กรมีสวัสดิการที่ดีให้แก่ พนักงาน และการถูกยอมรับว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร จะสามารถ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการ ทำงานมากยิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจใน พนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับมาก ได้แก่ด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน (ปริชญญา สัตยธรรม, 2550; รพีพรรณ สุพรรณพัฒน์, 2554; เรณู สุขฤกษ์กิจม, 2554) ด้านความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงาน (ปริชญญา สัตยธรรม, 2550; รพีพรรณ สุพรรณพัฒน์, 2554; เรณู สุขฤกษ์กิจม, 2554; โชติวัฒน์ วัฒนสาร, 2554) และด้านนโยบายและการบริหารงาน (โชติวัฒน์ วัฒนสาร, 2554; อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555)

ในส่วนความพึงพอใจในระดับที่ลดลงมา ในด้านอื่นๆ ดังนี้ ด้านความมั่นใจในการทำงาน ส่วนใหญ่จะเป็นความพึงพอใจในการทำงานที่มีองค์ประกอบที่มาจากพื้นฐานความต้องการส่วนบุคคล เช่น ด้านที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน (ปริชญญา สัตยธรรม, 2550; รพีพรรณ สุพรรณพัฒน์, 2554; เรณู สุขฤกษ์กิจม, 2554; โชติวัฒน์ วัฒนสาร, 2554) การได้ทำงานตามความรับผิดชอบจนสำเร็จตามกำหนด (โชติวัฒน์ วัฒนสาร, 2554) และ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (ปริชญญา สัตยธรรม, 2550; รพีพรรณ สุพรรณพัฒน์, 2554;ยศนันท์ อ่อนสันทัด, 2560 )

นอกจากนี้ ในงานวิจัยบางส่วน กล่าวถึง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความผูกพันต่อองค์กร ว่าปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานคือ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (โชติวัฒน์ วัฒนสาร, 2554) สอดคล้องกับการได้รับการยกย่อง ชมเชย และยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น สามารถเป็นแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น (ยศนันท์ อ่อนสันทนต์, 2560)

งานวิจัยในอดีต (ตาราง 2.1) เป็นการค้นคว้าวิจัยจากสถานการณ์ภายในองค์กรในแต่ละช่วงเวลา จึงยังอาจจะไม่ค่อยมีการค้นคว้าข้อมูลในเชิงลึกหรือมีประเด็นใหม่ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบจากปัจจัยภายนอกสถานการณ์ปัจจุบันที่มีปัญหาทางด้านสุขภาพของประชาชน อีกทั้งสถานการณ์ปัจจุบันที่ทุกคนกำลังเผชิญอาจทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ที่มาจากผู้ปฏิบัติงานจริงที่เผชิญทั้งผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากวิกฤตการณ์ทางด้านสุขภาพและเศรษฐกิจ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 ได้สร้างผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละองค์กร และอาจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และธรรมชาติความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ส่งผลต่อความรู้สึก นึกคิด อีกทั้งการที่ต้องเผชิญสถานการณ์ที่เจอในแต่ละช่วงชีวิตและองค์ประกอบอื่นๆจากภายในองค์กร อันมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งในทางบวกและทางลบ การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการบริหารจัดการงานองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

## 2.5 ข้อความที่ต้องการพิสูจน์

1. ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการวางแผนบริหารงานขององค์กร เนื่องจากพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

2. ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการจัดการขององค์กร เนื่องจากพนักงานได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาสามารถจูงใจลูกน้องในทีมให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

4. เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานขององค์กร จนทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการวางแผนบริหารงานขององค์กรลดลง

5. เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานไม่ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเหมือนเดิม จนทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการจัดการขององค์กรลดลง

6. เนื่องจากก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถจูงใจลูกน้องในทีมให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาลดลง



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง กรณีศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มีขอบเขตและขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการค้นคว้าข้อมูลจากผู้ที่ประสบเหตุการณ์จริง โดยบอกเล่าตามความจริงด้วยการสัมภาษณ์ เป็นข้อมูลในลักษณะแสดงความคิดเห็น บอกเล่าเหตุการณ์เพื่อเป็นข้อมูล สำหรับวิเคราะห์อย่างอุปมาน (Inductive) คือ การสรุปใจความจากข้อมูลต่างๆที่ได้มาและหาคำตอบ ไม่ใช่ทดสอบคำตอบที่ตั้งเอาไว้ก่อนหน้า และจะได้อาจจากการพิจารณาภาพรวมจากการนำเอาข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้นมาพรรณนา (โกศล จิตวิรัตน์, 2560) ซึ่งงานวิจัยนี้ทำเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาประเด็นที่เกิดขึ้นและส่งผลต่อการบริหารจัดการขององค์กร ในปัจจุบันที่กำลังเผชิญสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

#### 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในงานวิจัย คือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเลือกเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อจำกัดวงความกว้างของข้อมูลเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการพิจารณาของผู้วิจัยเอง เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในช่วงการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา และให้ได้ข้อมูลจริงจากผู้ที่พบประสบการณ์จริงตามหัวข้อวิจัยที่

กำหนดโดยพิจารณาจากหลักการ Rules of Thumb (Nastasi และ Schensul, 2005) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากวิธีการเก็บข้อมูล เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกโดยประมาณ 5-30 คน เป็นขนาดที่กำลังเหมาะสมกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ และเพื่อไม่ให้กลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กหรือใหญ่เกินไป (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนทร์และประสพ ชัยพสุนนท์, 2559)

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ ใช้การสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิดเป็นแนวคำถามมีความยืดหยุ่น เป็นการใช้ประเด็นคำถามที่มีกรอบกว้างๆ ทำให้การสัมภาษณ์เหมือนกับการสนทนาปกติ (มาลินี เทียงวัน, 2562) โดยสอบถามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงที่เกิดวิกฤติการณ์ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เกี่ยวข้องกับมุมมองของพนักงาน ประเด็นความพึงพอใจในการทำงานและการบริหารจัดการขององค์กร รวมไปถึงข้อเสนอแนะต่างๆที่พนักงานอยากจะสื่อสารกับองค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากการทบทวนวรรณกรรม ในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานและการบริหารจัดการองค์กรในสถานการณ์ต่างๆทั้งสถานการณ์ปกติและผิดปกติ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเตรียมคำถามที่เหมาะสม และกำหนดแนวทางของคำถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยได้กำหนดคำถาม เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมการโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน

**ส่วนที่ 1** คำถามทั่วไปในการสอบถามข้อมูลเบื้องต้น เช่น ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลด้านลักษณะงาน ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน

ชื่อ : ในส่วนนี้จะถูกแทนด้วยรหัส ห้ามระบุชื่อจริง

อายุ :

ตำแหน่งงาน :

สถานที่ทำงาน :

ลักษณะงานที่ทำ :



รายได้:

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานก่อนการเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

1. ลักษณะการทำงานประจำวันของคุณเป็นอย่างไร
2. สภาพแวดล้อมการทำงานของคุณเป็นอย่างไร
3. ในที่ทำงานคุณมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร
4. ในระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมาคุณมีปัญหาในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
5. อะไรเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับองค์กรของคุณ
6. เมื่อคุณนึกถึงการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของคุณเป็นอย่างไร
7. คุณได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอไอเดียหรือนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร
8. คุณมีความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการของโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานระหว่างการเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

1. การเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 สร้างผลกระทบต่อตัวคุณอย่างไร
2. การทำงานของคุณในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นอย่างไร
3. สภาพแวดล้อมการทำงานของคุณเป็นอย่างไร เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
4. เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร
5. ในระยะเวลาการทำงานตั้งแต่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คุณมีปัญหาในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
6. อะไรเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของคุณกับองค์กรของคุณท่ามกลางวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

7. คุณคิดว่าการบริหารจัดการขององค์กรในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

8. ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คุณได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอไอเดียหรือนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

9. คุณมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรของคุณในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 หรือไม่ อย่างไร

ผู้วิจัยจะแจ้งรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบ รวมทั้งมีการขออนุญาตฉบับบันทึกและบันทึกเสียง หลังจากนั้นจะนำบทสัมภาษณ์ที่ได้มาถอดความอย่างละเอียด และรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ถูกสัมภาษณ์ นำไปวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแจงเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ด้วยการบรรยาย จัดหมวดหมู่ ค้นหา รูปแบบและตีความข้อมูล พิจารณาประกอบกับแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และอธิบายข้อมูลที่ค้นพบพร้อมทั้งสรุปเชิงพรรณนา ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา หากความเชื่อมโยงของแต่ละหมวดหมู่ (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, 2555) ดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้ (Open Coding) โดยจำแนกข้อมูลแบบกว้างๆ เพื่อกำหนดรหัสหรือชื่อแทนข้อมูล
2. ค้นหาและจำแนกข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน (Axial Coding) จัดข้อมูลเข้าตามกลุ่มและหาความเชื่อมโยงของข้อมูลที่สัมพันธ์กัน
3. จัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา (Selective Coding) นำข้อมูลที่ได้มาจัดกลุ่มตามประเด็นที่ศึกษาแปลความหมายและตีความเพื่อวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีที่นำเสนอ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน

#### 4.1 ข้อมูลกลุ่มประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน เป็นพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เพศชายจำนวน 14 คน และเพศหญิงจำนวน 16 คน มีอายุอยู่ในช่วง 23-61 ปี โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 37.40 ปี มีรายได้ก่อนการเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อยู่ในช่วง 18,000 -50,000 บาท ซึ่งมีรายได้เฉลี่ยเท่ากับ 28,566.67 บาท และมีรายได้ในระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อยู่ในช่วง 10,000-28,000 บาท ซึ่งมีรายได้เฉลี่ยเท่ากับ 17,000 บาท

#### 4.2 ความพึงพอใจในการทำงาน ก่อนการเกิดเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานก่อนเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มีรายละเอียดดังนี้

##### 4.2.1 ประเด็นที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

###### 1.เพื่อนร่วมงาน

พนักงานที่ทำงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรมจากจำนวน 15 คน จาก 30 คน ระบุว่าสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ การมีเพื่อนร่วมงานดี

“...เจอเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้ทำงานที่นี่ที่แรก แม้ว่าจะงานจะยากนิด หน่อย และเมื่อเปรียบเทียบกับที่อื่นที่นี่มีการช่วยเหลือพนักงานที่ดีกว่า...”

อายุ 24 ปี เพศหญิง แผนกทรัพยากรบุคคล

“...พึงพอใจมาก เพราะมีเพื่อนร่วมงานดี การทำงานราบรื่น ทุกคน ช่วยเหลือกันตลอด ถ้าไม่มีความสุขคงไม่ทำงานที่นี่มาตั้ง 9 ปี ...”

อายุ 61 ปี เพศชาย แผนกซ่อมบำรุง

“...เพื่อนร่วมงานในแผนกดีมาก รักกัน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและ กัน และเป็นผู้สนับสนุนที่ดีให้กันทุกคน ส่วนเพื่อนร่วมงานต่างแผนก คนที่อายุไล่ๆกัน คุยกันง่าย เข้าใจ ช่วยเหลือกัน แต่ถ้าสำหรับคนที่อายุมากกว่า สักประมาณ 40 ขึ้นไป ก็จะไม่ค่อยเข้าใจกันใน บางเรื่องต้องคอยอธิบายเพื่อให้เข้าใจในทางเดียวกัน...”

อายุ 29 ปี เพศหญิง แผนกทรัพยากรบุคคล

“...โดยรวมถือว่าดีทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันดี ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปได้อย่างดีช่วยเหลือเกื้อกูลกันอยู่แบบพี่น้อง...”

อายุ 40 ปี เพศหญิง แผนกแม่บ้าน

## 2. รายได้และสวัสดิการ

พนักงานที่ทำงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรมจากจำนวน 16 คน จาก 30 คน ระบุว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ รายได้และสวัสดิการ

“...ได้รับรายได้ที่ดี มีค่าตอบแทนอื่นอย่างพวกเซอร์วิสชาร์จ มีอาหาร ชุด ยูนิฟอร์ม ถือว่าดีในระดับนี้...”

อายุ 41 ปี เพศชาย แผนกครัว

“...พอใจนะ พวกสวัสดิการและรายได้ดี สวัสดิการต่างๆที่มีให้พนักงาน ก็เป็นไปตามสมควรที่จะได้รับสำหรับพนักงานโรงแรม...”

อายุ 29 ปี เพศชาย แผนกต้อนรับ

“...โรงแรมดูแลอย่างดี ในเรื่องสวัสดิการพื้นฐาน เงินเดือน อาหาร วันหยุด ก็ให้เยอะ ถือว่ากำลังดีอยู่...”

อายุ 43 ปี เพศชาย แผนกซ่อมบำรุง

“...รายได้ดีนะ เพราะทำงานโรงแรม ธุรกิจท่องเที่ยวถ้ามีนักท่องเที่ยว ตลอดทั้งปีก็ได้ รายได้และสวัสดิการดีอยู่แล้ว ก็เป็นเหตุผลหนึ่งทำไมไม่เลิกทำงานโรงแรม..”

อายุ 29 ปี เพศหญิง แผนกทรัพยากรบุคคล

### 3.นโยบายการจัดการขององค์กร

เมื่อสอบถามพนักงานที่ทำงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม เกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ด้านนโยบายการจัดการขององค์กร จำนวน 18 คน จาก 30 คน ระบุไว้ดังนี้

“...พอใจ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการของโรงแรม เช่น การประเมินผล การจ่ายโบนัส การปรับเงินเดือน เป็นไปตามผลการทำงานในทุกๆปี...”

อายุ 29 ปี เพศชาย แผนกทรัพยากรบุคคล

“...ค่อนข้างพึงพอใจ ในระดับหนึ่ง เพราะนโยบายตอบสนองกับความต้องการของพนักงานในทางที่ดี เช่น เรื่องผลประโยชน์ของพนักงาน กิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้น ...”

อายุ 25 ปี เพศหญิง แผนกทรัพยากรบุคคล

“...ผู้บริหารมีการจัดการนโยบายได้ดี น่าพอใจ ทำให้เรายังมีความสุขในการทำงานอยู่...”

อายุ 28 ปี เพศหญิง แผนกบัญชี

“...มองในมุมผู้บริหารคิดว่าน่าจะพอใจ ถ้ามองมุมส่วนตัวมีบางอย่างที่ยังไม่ค่อยโอเคในบางครั้งเรื่องการทำงาน การวางแผนโปรโมชันต่างๆ มันยังไม่ค่อยว้าว แต่เราก็ไม่รู้ว่าจะคิดอย่างไร...”

อายุ 30 ปี เพศหญิง แผนกจัดซื้อ

#### 4.2.2 ประเด็นที่ไม่เกิดความพึงพอใจ

##### 1. นโยบายการจัดการขององค์กร

เมื่อสอบถามพนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านนโยบายการจัดการขององค์กร มีพนักงานบางส่วน จาก 12 จาก 30 คน ระบุว่าไม่พอใจและไม่เห็นด้วยในบางนโยบายของโรงแรม ไว้ดังนี้

“...ไม่พึงพอใจ ในกฎระเบียบ ทำไมคนที่ เป็น เมเนเจอร์ถึงมีอภิสิทธิ์มากกว่าคนอื่น ความเสมอภาคในบริษัทไม่มี ทั้งที่ที่มีความเป็นต่างชาติ แต่เวลามีปัญหา มักจะโทษลูกจ้างลูกน้องตัวเล็กๆมากกว่า ผู้บริหารไม่ค่อยรับผิดชอบ แกรมสายบังคับบัญชา ยังมีลำดับขั้นซ้อนกันมากเกินไป...”

อายุ 45 ปี เพศชาย แผนก IT

“...ไม่พอใจในบางส่วน เรื่องการลาป่วย ลาวันเดียวทำไมต้องให้มีใบรับรองแพทย์ บางทีเราป่วยเล็กน้อยสามารถทานยาพักผ่อนที่บ้านได้ วันเดียวก็หาย พอลาก็กหักเงิน แกรมใบประกันสุขภาพยังต้องสำรองจ่ายก่อนเองด้วย มันเหมือนจะคิดมันก็ไม่ได้ดีที่สุด...”

อายุ 37 ปี เพศชาย แผนกซ่อมบำรุง

#### 4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน ระหว่างการเกิดเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานระหว่างการเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยแบ่งเป็นประเด็นที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.3.1 ประเด็นที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

###### เพื่อนร่วมงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 30 คน ส่วนใหญ่ระบุว่า มีความพึงพอใจในเรื่องของเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างดีเช่นเคย

“...เพื่อนร่วมงานยังช่วยเหลือให้กำลังใจกันเสมอ แม้จะต้องรักษา ระยะห่างในช่วงโควิด เจอกันน้อยลงมีสื่อสารกันทางอื่น ไม่ว่าจะโทร หรือส่งข้อความ บางทีเวลาก็ไม่ตรงกัน...”

อายุ 29 ปี เพศหญิง แผนกจัดซื้อ

“...ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานปกติเหมือนเดิมและมีกับบางคนก็มีเห็นใจกันมากขึ้น จากที่ไม่ค่อยทักกัน ก็มีมาทักบ้าง...”

อายุ 25 ปี เพศชาย แผนกซ่อมบำรุง

“...เพื่อนร่วมงานดี การให้ความร่วมมือระหว่างแผนกยังดีเหมือนเดิม แม้จะต้องรักษาระยะห่าง มีการป้องกันตัวเองมากขึ้น...”

อายุ 29 ปี เพศชาย แผนกทรัพยากรบุคคล

“...พึงพอใจในบางเรื่อง เช่น ในทีมยังคงซัพพอร์ตกันเหมือนเดิม คอยช่วยเหลือกันเช่นเคย...”

อายุ 26 ปี เพศหญิง แผนกบัญชี

“...เรื่องเพื่อนร่วมงานแทบไม่เปลี่ยนไปเลย ความสัมพันธ์ดีขึ้นกว่าเดิมด้วยซ้ำ เพราะต่างคนต่างพึ่งพาอาศัยกัน...”

อายุ 26 ปี เพศชาย แผนกต้อนรับ

#### 4.3.2 ประเด็นที่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

เมื่อสอบถามถึงความพึงพอใจในประเด็นอื่นๆ จากกลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่ามีบางประเด็นที่ความพึงพอใจได้เปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์ปกติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1. รายได้และสวัสดิการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 20 คน จาก 30 คน ระบุว่า ประเด็นที่ไม่พึงพอใจโดยระบุว่าเรื่องการถูกตัดเงินเดือน สวัสดิการที่ไม่เท่าเทียม ดังนี้

“...เงินน้อยลง เพราะเซอร์วิสชาร์จ์น้อยแทบจะไม่ได้เลย เพราะฐานเงินเดือนตัวเองไม่ได้เยอะ โรงแรมไม่สามารถให้บริการได้ในช่วงโควิดแรกๆ เงินไม่พอใช้และมีภาระมาก แถมยังโดนให้หยุดงานแบบไม่รับค่าจ้าง 1 เดือน ซึ่งก็ได้เงินจาก ประกันสังคมแทน แต่เมื่อมีเพื่อนโดนให้ออกจากงาน ก็ได้กลับมาทำงานแทน มีปริมาณงานที่มากขึ้น และต้องปฏิบัติตัวตามมาตรการการป้องกันโควิดอีก ..”

อายุ 24 ปี เพศหญิง แผนกทรัพยากรบุคคล

“...ไม่มีอะไรที่พอใจนะ โรงแรมมีการตัดเงินเดือน ไม่เพิ่มเงินเดือน โดนให้หยุดแบบไม่รับค่าจ้าง แต่บางคนได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดูสวนทางกันนะ บางทีรู้สึกเหมือนเลือกที่รักมักที่ชัง...”

อายุ 45 ปี เพศชาย แผนก IT

“...ไม่พอใจ มองถึงเรื่องรายได้เป็นสำคัญ แม้องค์กรยังให้โอกาสที่เรามีงานทำ แต่เรื่องเยียวยาช่วยเหลือก่อนข้างเข้ากับพนักงานรายบุคคล ไม่รู้เหมือนกันว่าทำไม...”

อายุ 27 ปี เพศชาย แผนกซ่อมบำรุง

“...ไม่ค่อยพอใจนะ เราทำงานด้านสวัสดิการของพนักงาน ก็รู้สึกว่าการดีกว่านี้ ถ้าเทียบกับโรงแรมอื่นๆ การโดนลดเงินเดือน ทุกคนโดนลดตามระดับตำแหน่งงาน แต่จริงๆมันไม่แฟร์ในตำแหน่งเดียวกันที่มีฐานเงินเดือนต่างกัน...”

อายุ 25 ปี เพศหญิง แผนกทรัพยากรบุคคล

## 2.นโยบายการจัดการขององค์กร

โดยประเด็นที่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการขององค์กรแบ่งออกเป็นประเด็นย่อยๆ ดังนี้

### ภาระงานที่เพิ่มขึ้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 15 คน จาก 30 คน ระบุว่า ประเด็นที่ไม่พึงพอใจโดยกล่าวถึงภาระงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากถูกจัดสรรหน้าที่การทำงานใหม่ หรือต้องไปทำงานแทนผู้อื่น ซึ่งตนเองอาจไม่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ๆ ก่อให้เกิดความเครียดและความเหนื่อยล้า ดังนี้

“...เครียดมากขึ้น เพราะคนน้อยลง เพื่อนถูกให้ออกจากงาน ต้องไปทำงานแทน บางอย่างไม่ใช่งานที่เราเชี่ยวชาญ พอทำงานมันก็ออกมาไม่ค่อยดีแถมยังโดนว่าอีก...”

อายุ 25 ปี เพศชาย แผนกทรัพยากรบุคคล

“...ไม่พอใจที่ทำให้เราต้องไปช่วยงานแผนกอื่น งานเราก็มีเยอะพอไปช่วยก็ต้องกลับมาเคลียร์งานของตัวเองเลิกงานเข้าไปอีก รู้สึกเหมือนพนักงานหนึ่งคนไม่สามารถทำงานได้ดีหรือมีประสิทธิภาพเพียงพอ พอทำแบบนี้ไปนานๆ ก็รู้สึกแย่นะ...”

อายุ 29 ปี เพศหญิง แผนกจัดซื้อ

“...รู้สึกเครียด งานหนักขึ้นเยอะขึ้น เพราะเพื่อน โดนจ้างออก ต้องทำงานแทน งานบางอย่างเราไม่เคยทำ ไม่นัด ก็ต้องไปทำแทนแล้วก็ไม่มีการสอน ต้องทำเลย...”

อายุ 43 ปี เพศชาย แผนกซ่อมบำรุง

“...มีความกดดันและยังโดนใช้งานหนัก นอกจากงานตัวเองแล้ว ก็ต้องไปช่วยแผนกอื่นอีก ก็เต็มใจช่วยในบางงานนะถ้าไม่กระทบกับงานของตัวเอง...”

อายุ 29 ปี เพศหญิง แผนกแม่บ้าน

### นโยบายเลิกจ้างบุคลากร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจาก 11 คน จาก 30 คน ระบุว่า ประเด็นที่ไม่พึงพอใจโดยกล่าวถึงนโยบายเลิกจ้างบุคลากร ดังนี้

“...มีบางเรื่องที่ยังไม่ค่อยโอเค เช่น การจ้างออก ไม่เคยถามความสมัครใจ เรื่องเงินเดือนที่ถูกหักก็เหมือนไม่มีความเท่าเทียม ไม่สมเหตุผล ควรมาถามก่อนหรือให้อาสาสมัครก็ได้...”

อายุ 37 ปี เพศชาย แผนกซ่อมบำรุง



“...นโยบายการคัดคนออกเลือกไม่เหมาะสม คนที่ทำงานดีก็ให้เค้าออก ไม่คัดกรองคน ตอนประชุมผู้บริหารไม่มาถามเลย ไม่ให้อาสาสมัคร คนที่ยังทำงานอยู่เหมือนโดนบังคับ ธุรกิจของคุณ ควรมองว่าพนักงานทุกคนก็เป็นเจ้าของ ต้องเห็นใจร่วมด้วยช่วยกัน ถ้าเค้าไม่มีพนักงานเค้าก็ทำงานไม่ได้ อยากตัดใครออกตอนไหนก็ตัด บางครั้งเหตุผลว่าถ้าเค้าไม่ช่วยงาน ก็ให้ไล่ออก มันก็แรงเกินไป ไม่มีพนักงานแล้วใครจะทำงาน จะจ้างใหม่คุณก็ไม่จ้าง ใช้งานพนักงานที่เหลืออย่างหนัก คนโรงแรมมันอยู่ได้ด้วยพนักงาน ไม่ใช่ผู้บริหาร...”

อายุ 45 ปี เพศชาย แผนก IT

#### การสื่อสารภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 5 คน จาก 30 คน ได้มีการกล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด -19 ดังนี้

“...มันไม่ได้โอเค มันรู้สึกแย่นะ โรงแรมพยายามให้ประกันสังคมช่วยเหลือพนักงานมากกว่าโรงแรมเอง ถ้ามองในมุมมองจ้างเค้าคงโอเค เพราะเค้าไม่ต้องช่วยอะไรเยอะ แต่ในมุมมองพนักงาน เราทำงานให้เค้า เวลาเราลำบากเค้าไม่ได้ช่วยอย่างเหมาะสม แลมนโยบายบางอย่างที่จัดสรรขึ้นมาใหม่ ก็ประกาศแบบปุบปับ อยากเปลี่ยนอะไรก็เปลี่ยน และไม่มีคำอธิบาย ไม่มีการแจกแจงที่ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของสวัสดิการพนักงานช่วงที่มีโควิด...”

อายุ 25 ปี เพศหญิง แผนกทรัพยากรบุคคล

“... ทุกคนพยายามคิดว่ามันดีแล้วแต่จริงๆ มันไม่ถูกต้องนะ พอมีโควิดทุกอย่างก็หยุดไปเลย เรื่องการเลื่อนขั้นและเลื่อนเงินเดือนที่เคยคุยไว้ เงียบไปเลย และอยากให้ผู้บริหาร มาใกล้ชิดพูดคุยกับพนักงาน ให้กำลังใจมากกว่านี้ เพราะเป็นช่วงเวลาที่อ่อนไหว ไม่ใช่การฝากตัวแทนมา เพราะบางทีไม่รู้ว่าจะสารมาจากตัวแทน หรือผู้บริหาร...”

อายุ 27 ปี เพศหญิง แผนกทรัพยากรบุคคล

“...ในช่วงแรกๆที่มีโควิด การดำเนินการซ้ำ ไม่กระตือรือร้น หรือประกาศอะไรเลย ที่จะบอกว่าเราให้เราต้องทำตัวยังไง ฟังมาดีขึ้นในช่วงหลังๆ ที่ได้ยินเสียงบ่นจากพนักงาน ประกาศช่วยเหลืออะไรก็ซ้ำ ไม่ค่อยทั่วถึง...”

อายุ 25 ปี เพศชาย แผนกซ่อมบำรุง

ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรในสภาวะปกติหรือก่อนเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในเรื่องของ เพื่อนร่วมงาน รายได้ และสวัสดิการ และนโยบายการจัดการขององค์กร โดยระบุว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน รวมไปถึงการได้รับรายได้และสวัสดิการที่เพียงพอ ในส่วนของนโยบายการจัดการขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ระบุว่า ผู้บริหารจัดการนโยบายต่างๆ ได้ดี ได้รับผลตอบแทนต่างๆเป็นไปตามที่กำหนด

นอกจากนี้ยังมีพนักงานบางส่วนที่ไม่พึงพอใจในเรื่องของนโยบายการจัดการขององค์กร โดยกล่าวถึงเรื่องกฎระเบียบที่มีความเคร่งครัดมากเกินไป รวมไปถึงเรื่องวันลาป่วย ที่พนักงานรู้สึกว่ายังไม่ค่อยเป็นธรรม

เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พบว่าพนักงานยังคงมีความพึงพอใจในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน โดยส่วนใหญ่ระบุว่า เพื่อนร่วมงานยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างดี ช่วยเหลือกันเหมือนเดิม บ้างก็มีความเห็นอกเห็นใจต่อกันมากขึ้น เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ความพึงพอใจของพนักงานได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในบางประเด็น คือ รายได้และสวัสดิการ นโยบายการจัดการขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ระบุว่า ได้รับผลกระทบในเรื่องของรายได้และสวัสดิการที่ลดลง ได้หยุดงานแบบไม่รับค่าจ้าง ทำให้ภาระทางการเงินที่มีอยู่แต่เดิมได้รับผลกระทบ ในส่วนของนโยบายการจัดการขององค์กร ได้มีการแตกเป็นประเด็นย่อย 3 ประเด็น คือเรื่องของภาระงานที่เพิ่มขึ้น การเลิกจ้างบุคลากร และการสื่อสารภายในองค์กร

ในเรื่องของภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นนั้น สร้างความไม่สบายใจ ความเครียดและความกดดัน แก่พนักงาน อีกทั้งเหนื่อยล้าจากการทำงานที่มีปริมาณมากกว่าปกติ เนื่องจากเพื่อนร่วมงานถูกเลิกจ้าง จำนวนคนทำงานน้อยลง สอดคล้องกับประเด็นการเลิกจ้างบุคลากรที่พนักงานระบุว่าไม่ค่อยเป็นธรรม คนที่มีความสามารถถูกเลิกจ้างไปไม่มีคนเก่งๆทำงาน หรือควรสอบถามความสมัครใจของพนักงานก่อน เพราะก็มีพนักงานที่อยากเป็นอาสาสมัครที่ยินดีจะถูกเลิกจ้าง นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง สร้างความเข้าใจผิดแก่พนักงานอีกด้วย

## บทที่ 5

### การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในบทที่ 4 เรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ด้วยงานวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป สามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

- 5.1 การอภิปรายผลการวิจัย
- 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร
- 5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

#### 5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

##### 5.1.1 ความพึงพอใจในการทำงาน ก่อนการเกิดเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

###### เพื่อนร่วมงานที่ดี

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ทำงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานในสถานการณ์ปกติก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในประเด็นเรื่อง การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน เพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เวลามีปัญหาอะไรก็ปรึกษากันช่วยเหลือกัน และมีทีมงานคอยสนับสนุนในการทำงาน ทำให้รู้สึกไม่ได้โดดเดี่ยว การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันในองค์กรเดียวกัน

###### รายได้และสวัสดิการ

จากผลการวิจัย การที่พนักงานได้รับรายได้และสวัสดิการที่พอเพียง ทำให้พวกเขามีความสุข มีแรงจูงใจที่จะผลักดันให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การได้รับรู้เรื่องสวัสดิการที่

ควรได้รับอย่างครบถ้วน ทำให้พวกเขาไม่ต้องกังวลในขณะที่ทำงานว่ารายได้ที่ได้รับนั้นจะได้รับน้อยหรือขาดเหลือ อีกทั้งการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น การที่พนักงานมีรายได้เพิ่มเติมจากฐานเงินเดือนปกติหรือที่เรียกว่า เซอร์วิสชาร์จ์นั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในทุกเดือน รวมไปถึงการมีสวัสดิการอื่นๆเพิ่มเติม ก็เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานคลายกังวลในเรื่องอื่นที่อาจจะกระทบกับการทำงานไปได้ เช่น อาหาร ชุดยูนิฟอร์ม ที่ทางโรงแรมได้จัดให้พนักงาน พนักงานจะได้ทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องเสียเวลาออกไปหาอาหารทานเองในช่วงพัก และไม่ต้องทำความสะดวกสบายชุดยูนิฟอร์มของตน พวกเขาารู้สึกว่าสวัสดิการที่ได้รับนี้เหมือนสามารถฝากตัวและหัวใจไว้ให้องค์กรดูแล

ประเด็นความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน และรายได้และสวัสดิการนั้น ไม่มีความสอดคล้องกับ ข้อความที่ต้องพิสูจน์ข้อที่ 3 ว่า ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาสามารถจูงใจลูกน้องในทีมให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่าพนักงานระบุถึงความพึงพอใจในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน และรายได้และสวัสดิการ เพราะสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จูงใจและทำให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน และผลักดันให้ทำงานจนได้ผลลัพธ์ที่ดี

อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยนี้ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต ชนินทร์ อ่อนสันทด (2560) ที่พบว่า แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคือ ความสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน การที่องค์กรมีสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงาน และการถูกยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

#### นโยบายการจัดการขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ พึงพอใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการขององค์กรที่องค์กรได้กำหนดมาแต่เดิม และเชื่อว่าองค์กรได้มีการบริหารจัดการอย่างดี มีการประเมินผล การจ่ายโบนัสประจำปี อย่างเหมาะสมตามผลงาน และพนักงานได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งหน้าที่ของตน ได้รับสวัสดิการและรายได้ รวมถึงเรื่องผลประโยชน์อื่น และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้จัดให้พนักงาน

อย่างไรก็ตาม นโยบายการจัดการขององค์กร ก็มีพนักงานบางส่วนที่ได้ให้ความเห็นว่าไม่พึงพอใจ ในเรื่องของกฎระเบียบและข้อบังคับที่ไม่เท่าเทียม และการมีลำดับชั้นสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อนหลายชั้นมากเกินไป ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนถูกเอาเปรียบ อีกทั้งเรื่องระเบียบของกรลาป่วยของพนักงาน ที่โรงแรมบางแห่งได้กำหนดให้พนักงานจำเป็นต้องมีใบรับรองแพทย์ หากต้อง

ลาป่วยเพียงแค่ 1 วัน ถ้าหากพนักงานไม่มีใบรับรองแพทย์ก็จะถูกหักเงินเดือนในส่วนของบริษัทไปตามจำนวนวันที่ลาป่วย ซึ่งพนักงานมองว่าตรงนี้ยังเหมือนไม่ค่อยสมเหตุสมผล และสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่พนักงาน อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนใหญ่ก็มักจะไม่ค่อยได้พูดเพื่อเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงได้ บางคนก็ได้แต่อดทนและทำงานต่อไป เพื่อไปโฟกัสที่ส่วนงานอื่นๆ และคิดแค่ว่าไม่เป็นไร เพราะอย่างไรก็ยังมีเงินมีรายได้อื่นๆอยู่ โดยพนักงานกล่าวว่าได้มีการเสนอแนะไปทางตัวแทนของพนักงานเพื่อเสนอต่อผู้บริหารแล้ว แต่ก็ไม่ได้มีอะไรเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัย ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม ระดับ 4 ดาว ขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ประเด็นของนโยบายการบริหารจัดการขององค์กร มีความสอดคล้องเพียงบางส่วน กับข้อความที่ต้องพิสูจน์ข้อที่ 1 ที่ว่า ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการวางแผนบริหารงานขององค์กร เนื่องจากพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานขององค์กร โดยพนักงานระบุว่าองค์กรมีการบริหารจัดการอย่างดี มีการประเมินผล การจ่ายโบนัสประจำปี อย่างเหมาะสมตามผลงาน พนักงานจึงมีความพึงพอใจในเรื่องของนโยบายการบริหารงานที่องค์กรได้กำหนดมาแล้ว เพราะพนักงานมั่นใจว่าสิ่งที่ผู้บริหารกำหนดมานั้นต้องดี อย่างไรก็ตามพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนะความคิดเห็นต่อผู้บริหาร จึงมีพนักงานบางส่วนที่ไม่พึงพอใจ พวกเขา มองว่านโยบายขององค์กรควรรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานบ้าง และควรมีนโยบายที่มีความเท่าเทียมกับทุกคน

โดยผลงานวิจัยนี้ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของอุทุมพร รุ่งเรือง (2555) ที่พบว่า การมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน และปรับเปลี่ยนให้เท่าทันสถานการณ์ในปัจจุบัน จะส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้านนโยบายการบริหารของบริษัท

นอกจากนี้ ประเด็นของนโยบายการบริหารจัดการขององค์กร มีความสอดคล้อง ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ ข้อที่ 2 ที่ว่า ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการจัดการขององค์กร เนื่องจากพนักงานได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและตอบสนองตามความต้องการของพนักงาน จากผลงานวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่กล่าวว่าพวกเขาได้ทำงานตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมา ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี และความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ รพีพรรณ สุพรรณพัฒน์ (2554) ที่พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ความอิสระในการปฏิบัติงาน คุณค่าของงาน และบทบาทหน้าที่ ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีผลงานที่ดี

### 5.1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างการเกิดเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

#### เพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในเรื่องของเพื่อนร่วมงานเช่นเดิม ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปมากนัก เพื่อนร่วมงานทุกคนยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำงานช่วยเหลือกันอย่างดี ต่างคนต่างพึ่งพาอาศัยกัน และมีความเห็นอกเห็นใจกันมากขึ้นในช่วงเวลาที่ยากลำบากให้กำลังใจกันเสมอ เพราะทุกคนต่างก็เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

#### ประเด็นที่ไม่พึงพอใจ

ผลการวิจัยพบว่า ภายหลังจากเมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด19 อันสร้างผลกระทบต่อตัวพนักงานทั้งในเรื่องของการทำงานและเรื่องส่วนตัวนั้นมีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานนั้นเปลี่ยนแปลงไป ในเรื่องของ นโยบายการจัดการขององค์กร โดยแยกออกเป็นประเด็นย่อย 4 ประเด็นดังนี้

#### รายได้และสวัสดิการ

ผลวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจในเรื่องของรายได้และสวัสดิการที่ได้รับในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด เงินเดือนที่ได้รับมีจำนวนที่ลดลงจากสถานการณ์ปกติและถูกตัดสวัสดิการที่ควรได้รับ แม้ว่าทางโรงแรมจะได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยอันเนื่องมาจากการการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานพยายามที่จะเข้าใจส่วนนี้ว่าทุกคนอยู่ในช่วงที่ยากลำบาก แต่การจัดการของโรงแรมบางแห่งก็มีวิธีการจัดการเรื่องรายได้และสวัสดิการที่ไม่ดีพอจะทำให้พนักงานพึงพอใจ และพยายามผลักดันให้ พนักงาน ไปรับรายได้จากทางประกันสังคมแทน ด้วยการให้พวกเขาหยุดงานแบบไม่รับค่าจ้างในระยะสั้น

นอกจากนี้ยังมีเหตุผลอื่นๆในเรื่องของการพักรายได้อย่างไม่เป็นธรรม เนื่องมาจากในโรงแรมมีพนักงานในระดับตำแหน่งเดียวกันแต่ได้รับฐานเงินเดือนไม่เท่ากัน ทำให้เมื่อมีการถูกหักรายได้นี้ ถูกหักเงิน ไปจำนวนเท่ากัน พนักงานจึงรู้สึกว่าการนี้ไม่มีความเป็นธรรมต่อพนักงานทุกคน และการหักรายได้ของพนักงานในทุกๆเดือนอย่างไม่มีการกำหนดว่าจะสิ้นสุดเมื่อไหร่ พอหลายๆเข้าจึงทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ

โดยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้น สิ่งที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆคือ เรื่องของสวัสดิการและรายได้ที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่ได้มีการ

ระบุถึงเรื่องของการทำงานของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ความไม่พึงพอใจในประเด็น เรื่องของรายได้ และสวัสดิการ ที่เกิดขึ้นระหว่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้น จึง ไม่มีความสอดคล้องกับ ข้อความที่ต้องการพิสูจน์ ข้อที่ 6 ที่ว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถจูงใจลูกน้องในทีมให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาลดลง

ผลงานวิจัยนี้ ไม่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต ปริญญา ศัตยธรรม (2550) ที่พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านการทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงาน และด้านที่มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

#### ภาระงานที่เพิ่มขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานไม่พึงพอใจเมื่อมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากถูกจัดสรรหน้าที่การทำงานใหม่และต้องไปทำงานแทนผู้อื่น ซึ่งตนเองไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้น ส่งผลให้เกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน โดยเกิดจากการที่เพื่อนร่วมงานบางส่วนนั้นได้ถูกจ้างออก จำนวนคนทำงานไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานและยังถูกว่ากล่าวตักเตือน เมื่อทำงานแล้วผลงานที่ออกมาไม่ได้ดีเท่าที่ควร อีกทั้งเมื่อพนักงานบางที่ไม่ยินดีที่จะช่วยเหลือเพราะต้องทำงานของตนเองกลับถูกคนในองค์กรมองว่าไม่ช่วยงาน ไม่ช่วยโรงแรม ส่งผลต่อสภาพจิตใจทำให้รู้สึกขี้แยและเหมือนถูกบังคับให้ทำงานที่ตนเองไม่ถนัด กลายเป็นการกดดันทางอ้อมและทำให้พนักงานอดทนไม่ไหวและอยากลาออกไป ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อคนที่ยังทำงานอยู่เรื่อยไปจนกว่าทาง โรงแรมจะจ้างคนมาทำงานเพิ่มอีก ซึ่งในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นี้ โรงแรมเองก็พยายามรัดเข็มขัดด้วยการไม่จ้างคนเพิ่ม ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นวนไปเรื่อยๆไม่จบ

จากผลการวิจัยพบว่า ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานไม่พึงพอใจในเรื่องของนโยบายการจัดการขององค์กร เกี่ยวกับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อความที่ต้องการพิสูจน์ ข้อที่ 5 ที่ว่า เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานไม่ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเหมือนเดิม จนทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการจัดการขององค์กรลดลง

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต เรณู สุขฤกษ์กิจม (2554) ที่พบว่าพนักงานมีความรู้สึกเฉยๆ ต่อนโยบายและการบริหารงานขององค์กร อันประกอบด้วย

ระเบียบกฎข้อบังคับในการปฏิบัติงาน งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายที่ใช้ในการบริหาร และความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ

### นโยบายเลิกจ้างบุคลากร

ผลวิจัยพบว่า การเลิกจ้างบุคลากรอย่างไม่เหมาะสม สร้างความไม่พึงพอใจให้แก่พนักงานส่วนใหญ่ พนักงานต่างระบุว่า ในการเลิกจ้างบุคลากรในสถานการณ์นี้เป็นเรื่องที่พนักงานส่วนใหญ่พอจะเข้าใจได้ แต่วิธีการคัดคนออกนั้นก็ดูจะไม่ค่อยเหมาะสมสักเท่าไร เนื่องจากคนที่ถูกคัดออกนั้น บางคนเป็นพนักงานที่มีความสามารถ ขยันทำงาน มีผลงานที่ดี เป็นคนที่สมควรจะอยู่และทำงานต่อไปแต่ก็ถูกคัดออก ทำให้ในทีมสูญเสียคนทำงานเก่งไป เมื่อจำนวนพนักงานลดน้อยลงจึงทำให้พนักงานที่เหลือ อยู่ภายใต้ความกดดันด้วยจำนวนปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นและการถูกย้ายไปช่วยงานในส่วนงานอื่นๆ พนักงานต่างก็มองว่า โรงแรมควรถามความสมัครใจของพนักงานเพราะมีคนที่มีอาสาและยินดีที่จะถูกจ้างออกอยู่บางคน ทำให้คนที่เหลืออยู่เหมือนถูกบังคับให้ทำงานไป ภายใต้ความกดดันใครอยากอยู่ก็อยู่ใครอยากไปก็ไปเป็นเหมือนการกดดันทางอ้อมให้พนักงานนั้นทนทำงานต่อไปไม่ไหวและลาออกเอง

### การสื่อสารภายในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ภายหลังจากเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พนักงานระบุว่า ช่วงที่มีการแพร่ระบาดใหม่ๆ พวกเขาค่อนข้างสับสนกับการปฏิบัติตัวในการทำงาน ไม่รู้ว่าตนเองจะต้องทำตัวอย่างไร ทุกอย่างเกิดขึ้นแล้วเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่เรื่องการป้องกันตัวจากการแพร่เชื้อโรคโควิด เรื่อยมาจนถึงวันที่มีผลกระทบไปในทุกเรื่อง ทั้งเรื่องการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ลูกค้ำที่จะมาเข้าพักต่างก็ยกเลิกการเข้าพัก นักท่องเที่ยวหาย โรงแรมขาดรายได้ จนกระทั่งมีการจ้างพนักงานออก โดยการประกาศนโยบายต่างๆ ที่ออกมาใหม่ บางครั้งไม่มีการบอกกล่าวที่ชัดเจน พนักงานไม่ได้รับรู้อย่างทั่วถึง รวมไปถึงบางครั้งมีการประกาศในระยะเวลาที่สั้นเกินไป พนักงานไม่ทันได้เตรียมตัว และบางครั้งเมื่อองค์กรอยากที่จะเปลี่ยนอะไรบางอย่างก็บังคับใช้เลย ไม่มีคำอธิบาย

นอกจากนี้ พนักงานยังบอกอีกว่า อยากให้ผู้บริหารลงมาคุยด้วยกันบ่อยๆ มาใกล้ชิดกันเพื่อรับฟังปัญหาที่แท้จริงและข้อเสนอแนะจากพนักงาน ไม่ใช่ฝากตัวแทนที่เป็นหัวหน้าแผนก หรือให้อ่านจากป้ายประกาศ เพราะทำให้พวกเขาไม่เข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการสื่อสาร เพราะนโยบายที่เกิดขึ้นถูกคิดมาจากบุคคลที่ทำงานในฐานะผู้สั่งการ ไม่ได้มาจากผู้ปฏิบัติงานจริงหน้างาน



พนักงานจึงรู้สึกว่บางครั้งสิ่งที่ประกาศมาเป็นเรื่องที่ไม่สมเหตุสมผล ทำให้พนักงานไม่เข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารได้เสนอมาน เพราะผู้บริหารไม่ได้ลงมาถามพนักงาน

อย่างเช่นเรื่องการขอให้พนักงานไปช่วยงานในส่วนงานอื่นที่ไม่ใช่งานของตัวเอง ในช่วงแรกพนักงานต่างก็เต็มใจที่จะช่วยเพราะเชื่อว่าทุกคนต่างก็ลำบากในช่วงเวลานี้ แต่เมื่อการไปช่วยงานในส่วนงานอื่นนั้นกลับสร้างผลกระทบต่อทั้งงานประจำของพนักงาน พนักงานเองก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำงานของตนเองก่อน อย่างไรก็ตามทางผู้บริหารกลับไม่ได้คิดเช่นนั้นคิดว่าพนักงานไม่ช่วยเหลือกัน กลายเป็นสร้างความเข้าใจผิดกันไปในทุกฝ่ายและสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่พนักงาน ทั้งที่อาจจะมึปัจจัยอื่นๆที่เป็นปัญหาที่แท้จริงทำให้ไม่สามารถช่วยเหลือได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานพนักงานบางส่วนไม่พึงพอใจในเรื่องนโยบายขององค์กร ที่ไม่มีการสื่อสารโดยตรง อย่างชัดเจน

อีกทั้งเรื่องของนโยบายด้านสวัสดิการที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อโรงแรมไม่มีการจัดการดี และเป็นที่ยอมรับกันในทุกฝ่าย การลดสวัสดิการและเงินเดือนของพนักงานจึงเป็นเรื่องที่พนักงานมีคำถามถึงความไม่ชัดเจนจากผู้บริหารที่มีนโยบายลดเงินเดือนของพนักงานไปเรื่อยๆไม่มีกำหนดว่า การหักเงินเดือนนั้นจะสิ้นสุดเมื่อไร บางคนถูกให้หยุดงานแบบไม่รับค่าจ้าง เพื่อไปรับเงินจากทางประกันสังคมแทน แต่ก็ช่วยเหลือได้เพียงระยะสั้นเท่านั้น ด้วยภาระทางบ้านที่มีมากมายของพนักงานบางคนจึงทำให้เขาไม่สามารถต่อสู้กับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ สุดท้ายเมื่อเพื่อเขาทนไม่ไหวจึงต้องลาออกไปเพื่อหาทางหารายได้จากทางอื่น

โดยความไม่พึงพอใจในประเด็นเรื่องนโยบายการเลิกจ้างพนักงาน และ ประเด็นการสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับข้อความที่ต้องการพิสูจน์ ข้อที่ 4 ที่ว่า *เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานขององค์กร จนทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการวางแผนบริหารงานขององค์กรลดลง*

และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ โชติวัฒน์ วัฒนสาร (2554) ที่พบว่านโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลต่อสุขภาพจิตของพนักงาน อันมีสาเหตุมาจากการมีข้อบ่งคับในการทำงานที่เข้มงวด อีกทั้งองค์กรมีการพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งนั้นจะต้องมีการปรึกษารื้อกับผู้บริหารเพื่อวางแผนกำหนดนโยบายต่างๆ และการวางแผนนโยบายแต่ละครั้งนั้นมิใช่เป็นการคิดค้น โดยเฉพาะฝ่ายบริหารเท่านั้น แต่ยังคงต้องฟังความคิดเห็นจากฝ่ายปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในด้านนั้นๆ เสมอ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัย ได้พบประเด็นที่น่าสนใจและเหมาะสมที่จะนำเสนอแก่ผู้บริหาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานในการทำงานทั้งก่อนและระหว่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เพื่อช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันกับองค์กรได้อย่างมีความสุขและสนับสนุนให้สร้างผลงานอันเป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรของพนักงานและผู้บริหาร ควรมีการพูดคุยเพื่อรับฟังความคิดเห็นกันและกัน ในการหาปัญหาและวางแผนในการพัฒนาองค์กรในอนาคต อีกทั้งเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลก อันเป็นผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมเพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น

2. เรื่องรายได้และสวัสดิการทางผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาจทำการสำรวจเรื่องรายได้และสวัสดิการภายในองค์กร และอัตรารายได้และสวัสดิการขององค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งของพนักงาน และตอบสนองความต้องการของพนักงาน อีกทั้งอาจมีวางแผนจัดสรรรายได้และสวัสดิการล่วงหน้าสำหรับพนักงาน เพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากผลกระทบภายนอกองค์กร

3. องค์กรควรมีการสำรวจความคิดเห็นและรับฟังปัญหาของพนักงาน เมื่อได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อันสร้างผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมที่ ทำให้นักท่องเที่ยวลดลง และเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการทำงานของพนักงานโรงแรม เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งควรวางแผนในการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน หากมีความจำเป็นที่จะต้องผลักดันให้พนักงานทำงานในส่วนงานอื่นชั่วคราวเพื่อเป็นการช่วยเหลือ อาจจะให้พนักงานอาสาสมัครมาช่วยและก็จะมีการสอนงานเบื้องต้นไว้ก่อน และมีรางวัลเล็กน้อยให้แก่ผู้ที่อาสาสมัครเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่พนักงานและทำให้การทำงานนั้นง่ายขึ้นและส่งผลดีต่อความพึงพอใจของพนักงาน

4. การสื่อสารในสถานการณ์ที่ยากลำบาก อย่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องรับมืออย่างชาญฉลาดและติดตามข้อมูลที่อัปเดตตลอดเวลา เพื่อจัดการกับผลกระทบกับธุรกิจโรงแรมที่เกิดขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ในทุกระดับโดยปราศจากอคติ เพื่อหาปัญหาที่แท้จริงจากการทำงาน นำมาปรับปรุงและแก้ไข พร้อมทั้งสื่อสารกับพนักงาน โดยตรง ลดลำดับชั้นการสื่อสารที่ต้องถ่ายทอดผ่านหลายตำแหน่งกว่าจะสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจ

5. ผู้บริหารควรมีแผนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เมื่อองค์กรประสบปัญหาทางด้านรายได้และส่งผลให้พนักงานจะต้องขาดรายได้หรือได้รับรายได้ลดน้อยลง โดยผู้บริหารอาจให้กำลังใจแก่พนักงาน ด้วยการสื่อสารกับพนักงานให้บ่อยมากขึ้น และสื่อสารกับพนักงานโดยตรง ตัด

ขั้นตอนการสื่อสารผ่านคนกลาง แม้นักงานอาจไม่พึงพอใจต่อรายได้ที่ลดลง แต่ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานได้

### 5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ต่อการบริหารจัดการขององค์กรก่อนและระหว่างเผชิญวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งอาจไม่สะท้อนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจบริการประเภทอื่นหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ต้องเผชิญปัญหาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เช่นเดียวกัน ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจบริการประเภทอื่นหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ที่อาจมีประเด็นความพึงพอใจแตกต่างออกไปจากพนักงานโรงแรม

2. งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คนที่เป็นพนักงาน โรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจจะศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมในจังหวัดอื่นๆ ซึ่งอาจมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจ โรงแรม การบริหารงานของผู้บริหาร สไตล์และคอนเซ็ปโรงแรม และการบริการแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทำให้พนักงานมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน และอาจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน

3. กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ คือพนักงานโรงแรม ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ เพื่อให้ทราบถึงมุมมองและการบริหารจัดการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่อาจมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากพนักงานปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน และลดความขัดแย้งในองค์กร

4. งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คนที่เป็นพนักงาน โรงแรม ระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในกรุงเทพมหานครในประเด็นความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจจะศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรม หรือการจัดการความต้องการสวัสดิการของพนักงาน โรงแรม ซึ่งอาจทำให้ได้ผลวิจัยที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงแรมในอนาคต

## บรรณานุกรม

- กมลพรรณ ไกยวรรณ และชมพูช จิตติถาวร.(2558) ความผูกพันของพนักงานโรงแรมที่มีต่อองค์กร โรงแรมในเครือแอกคอร์ดกลุ่มโรงแรมโนโวเทลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, 7 (1), 63-74 สืบค้นจาก <http://opac01.rbru.ac.th/multim/journal/02175.pdf>
- กฤษณะ สินธุเดชะ. (2538). ความพึงพอใจของประชาชนต่อระบบและกระบวนการให้บริการของกรุงเทพมหานคร : ศึกษากรณีสำนักงานเขตดอนเมือง. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. โกลด จิตวิรัตน์.(2560) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สืบค้นจาก [http://www.anantakul.net/learning/Qualitative\\_Research.pdf](http://www.anantakul.net/learning/Qualitative_Research.pdf)
- นัทรปวีณ์ จรัสรวาวัฒน์.(2556) การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2556 (น. 10). คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/gshskku/article/view/62694/51574>
- ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก.(2555). สรุปจากหนังสือการวิจัยเชิงคุณภาพเบื้องต้น ของ ดร. สชญ ภู่งและ ผศ.ดร. อ้อมเดือน สดมณี อาจารย์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.สืบค้น 4 พฤศจิกายน 2563, จาก [http://www.nitiphong.com/paper\\_word/qualitative\\_research.doc](http://www.nitiphong.com/paper_word/qualitative_research.doc)
- ทิพวารินทร์ กลิ่น โขยสุคนธ์.(2552).ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ คณะบริหารธุรกิจ สืบค้นจาก [http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/401/1/tipvarin\\_klin.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/401/1/tipvarin_klin.pdf)
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563) รายงานเศรษฐกิจและการเงินเดือนสิงหาคม 2563, สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2020/Pages/n7063.aspx>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปิ่นฉวีวรรณ พัชราวาลย์.(2558). ความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ และการรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคาร เฉพาะกิจที่ส่งผลต่อความภักดีในการใช้บริการของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ สืบค้นจาก [http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1960/1/pannawat\\_phat.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1960/1/pannawat_phat.pdf)
- ปริญญา สัตยธรรม.(2550). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คณะพัฒนาศาสตร์ศึกษามนุษย์ สืบค้นจาก [http://library1.nida.ac.th/termpaper5/hrd/2550/19320ab\\_co.pdf](http://library1.nida.ac.th/termpaper5/hrd/2550/19320ab_co.pdf)
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการ วิจัยเชิงคุณภาพ.วารสารปาริชาติ. มหาวิทยาลัยทักษิณ.29(2).เลขหน้า ( น. 48-61). สืบค้นจาก <https://so05.tcithaijo.org/index.php/parichartjournal/article/download/69461/56396/>
- พรภักดิ์ รุ่งมงคลทรัพย์.(2556). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอบีบี จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีปทุม คณะบริหารธุรกิจ สืบค้นจาก <http://dspace.spu.ac.th/bitstream/123456789/4555/1/IS-พรภักดิ์ รุ่งมงคลทรัพย์-MBA-2556.pdf>
- ภูเบศร์ สันติสุข, สิริภพ ภูมิภูติกุล, และจรรววรรณ ทองสนิท โอคูมูระ. (2563). การคัดแยกและการ สกัดเอาน้ำมันไลเปสและ โปรตีนจากแบคทีเรียกรดแลกติก. การประชุม วิชาการระดับชาติ“นเรศวรวิจัยและนวัตกรรม” ครั้งที่ 16 “NU Research Foresight: Beyond 30 years” ( น. 48-61). มหาวิทยาลัยนเรศวร. ไทย. สืบค้นจาก <http://conference.nu.ac.th/nrc16/dFiles/nrc16full.pdf>
- มาลินี เทียงวัน.(2562).การศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อระบบจัดการข้อมูล DMS ในศูนย์บริการของ ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อหนึ่งในประเทศไทย.วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- มาโนช พรหมปัญญา, กัมพล สำราญจิตต์, วารี บัวทอง และ พิภู พรวิวัฒนา. (2560). ความพึงพอใจของพนักงานโรงแรมชาวสันติบุรี. ใน เรื่องเต็มการประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 55: สาขาศึกษาศาสตร์, สาขาเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (น. 323-330). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. สืบค้นจาก <https://www.lib.ku.ac.th/KU/2561/KC5515009.pdf>
- ยสนันท์ อ่อนสันตต์.(2560). ความพึงพอใจและแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวในเขตกรุงเทพและปริมณฑล.(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว สืบค้นจาก [http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/3710/1/yossanun\\_onsun.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/3710/1/yossanun_onsun.pdf)
- เรณู สุขฤกษ์กิจ.(2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ สืบค้นจาก <http://www.research.rmutt.ac.th/?p=8468>
- รพีพรรณ สุพรรณพัฒน์.(2554). การศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมโซฟิเทล เซนทารา แกรนด์ กรุงเทพมหานคร.(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สาขาวิชาชีวิตและความตาย สืบค้นจาก <http://oldweb.mcu.ac.th/userfiles/file/mcuthesis2556library/สาขาวิชาชีวิตและความตาย/43-2555.pdf>
- ศศิริน โปษฐ์ศรี.(2563) ธุรกิจโรงแรมไทยเข้าขั้นวิกฤต คาดรายได้จากห้องพักลดลง 55-65% ในปี 2020 สืบค้นจาก <https://www.blbangkok.com/news/19406/>
- อุทุมพร รุ่งเรือง. (2555). ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ สืบค้นจาก [http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Utomphorn\\_R.pdf](http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Utomphorn_R.pdf)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Allen, L.A. (1958) Management and organization. New York: McGraw-Hill.

Chan, K.W. & Kotter, J.P. (2556). กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง.[HBR's 10 Must Reads: On Change (คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม และวีรวิธ มาณะศิริรานนท์ แปล). กรุงเทพฯ:บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ.2010)

Kotter J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Vroom, V.H. (1984). Work and motivation. Florida: Robert E, Krieger Publishing.

WHO. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 39. Retrieved 24 October 2020. From <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200228-sitrep-39-covid-19.pdf>

