



แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม
ตามหลักสี่ปายะ ๗
**THE GUIDELINE OF ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT FOR HOTEL
PERSONNELS ACCORDING TO SAPPĀYA 7**

นายสีบพงษ์ คุณาปราโมทย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐



แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม
ตามหลักสี่ปายะ ๗

นายสืบพงษ์ คุณาปราโมทย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



The Guideline of Environmental Development for Hotel Personnels according to Sappāya 7

Mr. Suebpong Khunapramot

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of
The Requirement for The Degree of
Master of Arts
(Educational Administration)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ตามหลักสัปปายะ ๗”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบบัณฑิตวิทยาลัย

(รศ.ดร.สิน งามประโคน)

ประธานกรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

กรรมการ

(พระราชวชิรเมธี, ผศ.ดร.)

กรรมการ

(ดร.ยุทธีวีร์ แก้วทองใหญ่)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมบัณฑิตวิทยาลัย

พระราชวชิรเมธี, ผศ.ดร.

ประธานกรรมการ

ดร.ยุทธีวีร์ แก้วทองใหญ่

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายสืบพงษ์ คุณาปราโมทย์)

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากร
โรงแรมตามหลัก สัปปายะ ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์
- ผู้วิจัย** : นายสืบพงษ์ คุณาปราโมทย์
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : พระราชวชิรเมธี ผศ.ดร., (การบริหารการศึกษา)
 - พธ.บ.(การบริหารการศึกษา) พธ.ม.(การบริหารการศึกษา)
 - พธ.ด. (การบริหารการศึกษา)
 - : ดร. ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่, ค.บ.(การบริหารการศึกษา)
 - ค.ม.(การบริหารการศึกษา) Ed.D. (Educational Administration)
- วันที่สำเร็จการศึกษา** : ๘ มีนาคม ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมใน เขตเทศบาลเมือง จ.นครสวรรค์ (๒) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ๗ เขตเทศบาลเมือง จ.นครสวรรค์

วิธีดำเนินการวิจัยใช้การวิจัยเชิงผสมผสาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ บุคลากรโรงแรมในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จำนวน ๒๖๕ คน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เปนเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่า การแจกแจงความถี่ (Frequency) การร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Deviation) และสัมพัทธ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรม และหัวหน้าฝ่ายจำนวน ๖ คน

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการบริหารงานของบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ๗ ทั้ง ๖ ดานในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ภาพรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ (๑) ด้านการติดต่อสื่อสาร (๒) ด้านด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ (๓) ด้านสภาพการทำงาน (๔) ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (๕) ด้านด้านองค์การและการจัดการ และ (๖) ด้านลักษณะทางสังคมของงาน ตามลำดับ การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ องค์กรควรส่งเสริมโครงการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรทุกระดับ องค์กรควรคำนึงถึงความต้องการและการยอมรับของพนักงานในองค์กร ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย รวมแก้ปัญหา องค์กรน่าจะพิจารณาโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักการบริหารคนตามสมรรถนะ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้กับพนักงานอยู่เสมอ มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานแผนกต่างๆ จัดให้พนักงานมีการหมุนเวียนไปเรียนรู้งานหรือไปทำงานงานของแผนกต่างๆ ควรรักษาความสม่ำเสมอในการแจ้งข่าวสารขององค์กรให้กับพนักงาน เพิ่มช่องทางในการสื่อสารของพนักงานระดับล่างไปถึงหัวหน้าองค์กรควรดูแลสภาพอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอ อยู่ในสภาพสมบูรณ์ครบถ้วนพร้อมต่อการใช้งาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดความอยากทำงาน

- Thesis Title** : The Guideline of Environmental Development for Hotel Personnels according to Sappāya
- Researcher** : Mr.Suebpong Khunapramot
- Degree** : Master of Arts (Educational Administration)
- Thesis Supervisory Committee :**
- : Phrarajavachiramedhi, Asst.Prof.Dr.
B.A. (Religion) M.Ed. (Comparative Religion)
Ed.D (Educational Administration)
 - : Dr. Yutthavee Kaewtongyai
B.Ed (School Administration)
M.Ed. (Educational Administration)
Ed.D. (Educational Administration)
- Date of Graduation** : March 8, 2018

Abstract

The objectives of this research were to study the environmental condition in hotel Personnels administration in municipality area of Nakhonsawan province and to propose a guideline of environmental development according to Sappaya principles for hotel Personnels in municipality area of Nakhonsawan province.

The mixed research methodology was used in the study. The quantitative data were collected from 265 hotel Personnels in Mueang district of Nakhonsawan province through questionnaires and analyzed by frequency, percentage, mean and standard deviation. The qualitative data were obtained from in-depth interviews with 6 hotel executives and analyzed by content analysis.

The results of the study found that the opinion towards environmental development according to Sappaya principles for hotel Personnels in municipality area of Nakhonsawan province was at the high level overall. In details, the highest level started with communication, followed by wage and welfare, work condition, career path progress, organization and management, and social characteristics respectively. The guideline of environmental development according to Sappaya principles for hotel Personnels was that; the hotel should support the Personnels in learning and potential developing, pay attention to the Personnels requirements and respect their opinion, let the Personnels participate in setting the hotel aim and solving the hotel problems, provide compensation based on the Personnels capacity, create a good environment in workplace, arrange relationship building activities, rotate the Personnels to work in hotel units, keep the hotel Personnels be informed regularly, increase channels in vertical communication, maintain the hotel equipment and instrument in a good condition, and create a good environment for the work incentive.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็เนื่องด้วยได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน เอื้อเฟื้อเกื้อกูล เมตตาอนุเคราะห์ จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบคุณ พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน,ดร. พระครูกิตติญาณวิสิฐ,ดร.พระสุรชัย สุรชัย รองศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน ดร. ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่ ดร. เกษม แสงนนท์ และดร.ระวีง เรื่องสังข์ ที่ได้เมตตา กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าช่วยตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยทั้งให้ข้อเสนอแนะ และให้การแนะนำตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเครื่องมือในการวิจัย และประธานคณะกรรมการสอบป้องกัน ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการทุกท่าน

อนึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณ โรงแรม42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ โรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ โรงแรมเดอะพาราไดซ์ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ โรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ และโรงแรมไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยให้ผู้วิจัย

ขอกราบขอบคุณพระอาจารย์ทุกรูป และคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่านตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ประสิทธิภาพวิชาการ และประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตา เอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา คุณความดี การทำประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่มารดา บิดา ญาติกา สายโลหิต มิตรสหายผู้เป็นที่รัก เพื่อนสหธรรมิกร่วมชั้นเรียนทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ ที่เป็นกำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุกๆเรื่องรวมทั้งผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

นายสีบพงษ์ คุณาปราโมทย์

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ช
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ซ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๗
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโรงแรม	๘
๒.๒ ลักษณะภูมิประเทศและสภาพแวดล้อมของจังหวัดนครสวรรค์	๑๘
๒.๓ หลักการวิเคราะห์ SWOT ของโรงแรม	๑๙
๒.๔ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน	๒๑
๒.๕ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๓๗
๒.๖ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสี่ปายะ ๗	๔๘
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๔
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๙
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๖๐
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๖๐
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๖๐
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๑
๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๒

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๓
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	๖๖
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๖๗
๔.๒ เพื่อศึกษาหลักการจัดสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน ๖ ด้านเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) แทนด้วย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) แทนด้วย S.D.	๗๐
๔.๓ ผลการศึกษาวិเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมืองจังหวัดนครสวรรค์	๗๖
๔.๔ แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ตามหลักสัปปายะ ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์	๘๖
๔.๕ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๘๖
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๘๘
๕.๑ สรุปผลการการวิจัย	๘๘
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๙๒
๕.๔ ข้อเสนอแนะ	๙๙
บรรณานุกรม	๑๐๑
ภาคผนวก	๑๐๕
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๐๕
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์การวิจัย	๑๑๒
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	๑๑๖
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดสอบเครื่องมือ	๑๑๘
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๒๕
ประวัติผู้วิจัย	๑๒๖

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๓.๑ สรุปขั้นตอนในการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากร โรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗	๖๔
๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคล	๖๗
๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ภาพรวม ๖ ด้าน	๗๐
๔.๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน บุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement)	๗๑
๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน บุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านองค์การและการจัดการ (Company and Management)	๗๒
๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน บุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือ ผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ (Benefits)	๗๓
๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน บุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the jobs)	๗๔
๔.๗ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน บุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)	๗๕
๔.๘ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน บุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านสภาพการทำงาน (Working conditions)	๗๕

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

๕๙

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

ดัชนีฉบับนี้อ้างอิงจากคัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยระบุ เล่ม / ข้อที่ / หน้า เช่น ม.อ. (ไทย) ๑๒/๑๓๑-๑๕๒/๕๗๐ หมายถึง สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย อูปริปัณณาสก์ ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๒ ข้อที่ ๑๓๑-๑๕๒ หน้า ๕๗๐

ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

พระสุตตันตปิฎก

ม.อ. (ไทย) = สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย อูปริปัณณาสก์ (ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในองค์กรย่อมมุ่งหวังที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ปัจจัยสำคัญในการบริหารคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ซึ่งในหลักบริหารนี้ได้มุ่งเน้นความสำคัญที่คนเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญในทุกๆองค์กร เนื่องจากมีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามหาศาลไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรกลใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องรักษาและต้องลงทุนเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนทำงานด้วย^๑ การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไปด้วยเหตุใดก็ตาม ย่อมเท่ากับว่าองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าขึ้นไป ในขณะที่เดียวกันกลับต้องลงทุนอีกหลายๆ ด้าน เพื่อที่จะสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเข้ามาทดแทน ทำให้องค์กรสูญเสียเวลาและผลประโยชน์มากพอสมควร^๒ ในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ จำเป็นจะต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยหลายองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดศักยภาพในการทำงานสูงสุด โดยที่จะต้องมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี เป็นสิ่งสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจของคนทำงานและมีผลต่อการสร้างความปลอดภัยทั้งต่อผู้ทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งที่เป็นรูปแบบของเงินตราและไม่ใช่ในรูปแบบของเงินตรา ที่ได้สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรได้รับการทำงานหรือผลผลิตที่มีคุณภาพและการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานอีกด้วย^๓

^๑ กัญญาณอน อินทวาท, ขวัญหทัย ยิ้มละมัย, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, (พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑.

^๒ สุธานี นุกูลอึ้งอารี, การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯสำนักงานใหญ่, (กรุงเทพมหานคร : บัญชีนิติวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๕๕), หน้า ๑.

^๓ วีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ ๕ ดาวในกรุงเทพมหานคร, (กรุงเทพมหานคร : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวมหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ๒๕๕๘), หน้า ๑.

โรงแรมก็เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลเพราะธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ให้บริการต่อลูกค้าทุกวันไม่มีวันหยุดคือ ๗ วันต่อสัปดาห์และ ๒๔ ชั่วโมงต่อวัน การให้บริการที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้จากการที่พนักงาน ให้บริการด้วยจิตสำนึกของความรับผิดชอบ ด้วยความเอาใจใส่จริงจังและพร้อมที่จะเสนอตัวเองเข้าบริการด้วยความเต็มใจ ซึ่งทางโรงแรมจะต้องมีการฝึกอบรมมาตรฐานการให้บริการของโรงแรมแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะคงเอกลักษณ์และรูปแบบของการให้บริการของโรงแรมไว้ พนักงานจึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าที่สุดในธุรกิจงานโรงแรม ดังนั้นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพ ของการให้บริการของโรงแรมคือ อัตราการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะ พนักงานที่มีประสบการณ์และมีอายุงานเฉลี่ย ๕ ปีขึ้นไปของโรงแรม ซึ่งบางคนเป็นพนักงานที่ ทำงานมาตั้งแต่โรงแรมเปิดให้บริการ นับว่าเป็นการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของโรงแรมจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรและสร้างผลงานเพื่อประสิทธิผลขององค์กรคือ ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันทุกธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง การจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องใส่ใจในความสามารถทุกๆด้านขององค์กร มีการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ออกมาใช้ มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ^๕ จากลักษณะงานโรงแรม เป็นการงานที่มีความแตกต่างจากงานสาขาอื่นๆ บุคคลที่จะเข้ามาทำงานในโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น นอกจากจะมีทักษะงานในตำแหน่งต่างๆแล้ว บุคคลนั้นยังจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษนั้นก็คือเป็นบุคคลที่มีใจรักในงานบริการ (Service Minded) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ในงานจากทางโรงแรม จึงนับว่าเป็นการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล ที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงมาก ทั้งด้านเวลาและเงินต่อพนักงานแต่ละคน ให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ด้วยเหตุนี้องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ที่มีอยู่ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานในการที่จะทราบข้อมูลเบื้องต้นว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้สาเหตุของความไม่พึงพอใจเหล่านี้ เช่น ความเหนื่อยล้าในการทำงาน การปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงานรวมทั้งค่าตอบแทนสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับ ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป^๕ ดังนั้นการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถเพื่อช่วยพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้นเรื่อยๆทั้งนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานนับเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ หรือไม่พอใจให้ กับพนักงานที่องค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ ฉะนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่ทางโรงแรม ควรจะต้องหาแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน

^๕ กันทิมา แก้วศรี, ปรัชญา แพทยานนท์, ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานโรงแรมดุสิตธานีหัวหิน, (ประจวบคีรีขันธ์ : วิทยาลัยดุสิตธานี, ๒๕๕๐) , หน้า ๑ – ๒.

^๕ สุรานี นกุลอั้งอารี , การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯสำนักงานใหญ่ , (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๕๕) , หน้า ๒.

ของบุคลากรโรงแรม ให้คงอยู่กับโรงแรมให้นานที่สุด เพื่อประสิทธิภาพที่ต่อเนื่องในการให้บริการที่มีคุณภาพของโรงแรม

จากเหตุผลดังกล่าว ข้าพเจ้าในฐานะวิทยากรด้านงานโรงแรมจึงได้นำหลัก สัปปายะ ๗ ที่สามารถเอื้อประโยชน์ด้านสภาพแวดล้อมมาประยุกต์ในการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และทำงานด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากรโรงแรม ซึ่งด้วยภูมิปัญญาแห่งจิตอัจฉริยะของพระพุทธเจ้า ข้าพเจ้าจึงได้ทำการวิเคราะห์รหัส ๗ ประการ พบว่า เมื่อสิ่งนี้เป็นประโยชน์ทางธรรมแล้ว ย่อมยังผลย้อนกลับมาสู่ทางโลกด้วยคือ สามารถน้อมมาเป็นแนวทางชีวิตได้เป็นอย่างดีในการที่เราจะมีสิ่งที่เหมาะสม สิ่งที่เกี่ยวข้อง ช่วยสนับสนุนให้ชีวิตและการทำงานต่างๆ ได้ผลดีเลิศด้วยองค์ประกอบ ๗ ประการ คือ

- ๑) สบายการอยู่ (อาวาสสัปปายะ) ที่อยู่เหมาะสม ไม่พลุกพล่านจอแจเกินไป
- ๒) สบายการไป (โคจรสัปปายะ) แหล่งการกิน การเดินทางสถานที่สำคัญต่าง ๆ มีระยะพอเหมาะ ไม่ไกลเกินไปนัก เดินทางได้ง่าย
- ๓) สบายพูดคุย (ภัสสสัปปายะ) การพูดคุยที่เหมาะสมในหมู่คนดี ไม่พูดมากหรือน้อยเกินไป
- ๔) สบายคบคน (บุคคลสัปปายะ) คบหาบุคคลที่ถูกกันเหมาะสมกันพากันไปในทางที่ดีมีผู้รู้เป็นที่ปรึกษา มิมิตรแท้ที่จริงใจ
- ๕) สบายการกิน (โภชนสัปปายะ) รับประทานอาหารที่เหมาะสมต่อสุขภาพ เพศ วัย อย่างไม่ยากและไม่เป็นโทษต่อร่างกาย
- ๖) สบายอากาศ (อุตุสัปปายะ) ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสมไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป น้ำไม่ท่วม ไม่มีภัยธรรมชาติ
- ๗) สบายทำทาง (อิริยาปถสัปปายะ) การอยู่ในอิริยาบถที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ เคลื่อนไหวได้สะดวก อิสระ วางตนได้เหมาะกับกาลเทศะ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์

๑.๒.๒ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ตามหลักสัปปายะ ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์

๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗ ผู้วิจัยได้แบ่งขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

๑.๓.๑ ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานการโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน ๒๖๕ คน โดยการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ R.C.Krejcie and D.W.Morgan ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling)

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา รายได้ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ประสบการณ์ทำงานที่โรงแรม อื่นๆ เวลาทำงาน การเดินทางมาทำงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรและการจัดการ ค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ ลักษณะทางสังคมของงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน ตัวแปรค่าจูน ได้แก่

- ๑) สบายการอยู่ (อवासสี่ปายะ)
- ๒) สบายการไป (โคจรสี่ปายะ)
- ๓) สบายพูดคุย (ภัสสสี่ปายะ)
- ๔) สบายคบคน (บุคคลสี่ปายะ)
- ๕) สบายการกิน (โภชนสี่ปายะ)
- ๖) สบายอากาศ (อุตสี่ปายะ)
- ๗) สบายท่าทาง (อิริยาปถสี่ปายะ)

๑.๓.๔ ด้านสถานที่

สถานที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงแรมในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์

๑.๓.๕ ด้านเวลา

ศึกษาในปีการศึกษา ๒๕๖๐ โดยเริ่มตั้งแต่เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึง เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ รวม ๖ เดือน

๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม เป็นอย่างไร

๑.๔.๒ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ มีอะไรบ้าง

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติ ความพึงพอใจ ของบุคลากรในองค์กรที่มีผลต่อการทำงาน และความเชื่อมั่น มุ่งมั่นที่จะตั้งใจทำงานในองค์กร

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ล้อมรอบตัวคนงาน ในขณะที่ทำงาน อาจเป็น คน เช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของ เช่น เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่น อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อน และเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่น ชั่วโมงการทำงาน คาถอบแทน

บุคลากรโรงแรม หมายถึง พนักงานโรงแรมที่ทำงานอยู่ในเขตจังหวัดนครสวรรค์

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของพนักงานได้แก่ เพศ อาชีพ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาที่สำเร็จขั้นสูงสุดโดยแบ่งการศึกษาเป็น ๓ ระดับ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ระดับตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งของพนักงานในโรงแรมแบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ผู้จัดการแผนกหรือผู้อำนวยการแผนก ระดับหัวหน้างาน พนักงานให้บริการที่ติดต่อลูกค้า และพนักงานให้บริการที่ไม่ติดต่อลูกค้า

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร หมายถึง ระยะเวลาของการทำงานตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

ประสบการณ์ทำงานที่อื่น หมายถึง ระยะเวลาของการทำงานของพนักงานที่มีกับสถานที่ทำงานอื่นๆ ตั้งแต่สถานที่ทำงานแรกจนถึงวันที่เข้ามาเริ่มงานกับโรงแรม

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกเฉพาะบุคคลที่ชอบหรือพอใจในงานที่ตนทำได้ แกรายได้ความมั่นคง ผู้บังคับบัญชา มิตรสัมพันธ์และความก้าวหน้าที่ทำให้มีความสุขในการทำงาน โดยมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย

ผลตอบแทน หมายถึง เงินรายได้ที่ได้รับ ซึ่งจะอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าล่วงเวลา ทิป โบนัส และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน

ความมั่นคง หมายถึง ความคงทนในตำแหน่งงานโดยไม่ต้องเปลี่ยนงานบ่อยๆ สวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ และผลประโยชน์ที่พอใจในการทำงาน

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารที่มีอำนาจเหนือตน ในการทำงาน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นขององค์การ สนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานโดยพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนและตำแหน่ง อย่างเป็นธรรม และเหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้มีการศึกษาต่อและมีการ ฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

องค์การและการจัดการ หมายถึง ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การ การวาง นโยบายแนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์การชื่อเสียงขององค์การ และการดำเนินงานขององค์การ

สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับ คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ ได้แก่ เบี้ยบำนาญบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลา ค่ารักษาพยาบาล การจัดประกันภัย เป็นต้น

ลักษณะทางสังคมของงาน คือ การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ดีได้รับการ ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงาน รู้สึกถึงความเสมอภาคทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และการปฏิบัติ จากหัวหน้างานทั้งในด้านการแนะนำ การสอนงาน และการเอาใจใส่ของหัวหน้างาน

การติดต่อสื่อสาร คือ การให้ข่าวสารในองค์การ เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและ ความก้าวหน้าขององค์การข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์การกำลังทำอยู่ และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชาการรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย และ กระบวนการการทำงาน และข่าวสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์การและบุคคลต่างๆ ในองค์การ

สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเช่น อุณหภูมิแสงสว่าง เสียง การระบายอากาศ ชวงเวลาการทำงาน ความเหมาะสมของอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้รวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน

สัปปายะ ๗ หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการประพฤติวัตรปฏิบัติธรรม ซึ่งมีอยู่ ๗ อย่าง ดังนี้

- ๑) สบายการอยู่ (อาวาสสัปปายะ) ที่อยู่เหมาะสม ไม่พลุกพล่านจอแจเกินไป
- ๒) สบายการไป (โคจรสัปปายะ) แหล่งการกิน การเดินทางสถานที่สำคัญต่าง ๆ มีระยะพอเหมาะ ไม่ไกลเกินไปนัก เดินทางได้ง่าย
- ๓) สบายพูดคุย (ภัสสสัปปายะ) การพูดคุยที่เหมาะสมในหมู่คนดี ไม่พูดมากหรือน้อยเกินไป
- ๔) สบายคบคน (บุคคลสัปปายะ) คบหาบุคคลที่ถูกกันเหมาะสมกันพากันไปในทางที่ดี มีผู้รู้เป็นที่ปรึกษา มีมิตรแท้ที่จริงใจ
- ๕) สบายการกิน (โภชนสัปปายะ) รับประทานอาหารที่เหมาะสมต่อสุขภาพ เพศ วัย อย่างไม่ยากและไม่เป็นโทษต่อร่างกาย
- ๖) สบายอากาศ (อุตสัปปายะ) ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสมไม่หนาวเกินไปไม่ร้อนเกินไป น้ำไม่ท่วม ไม่มีภัยธรรมชาติ
- ๗) สบายท่าทาง (อิริยาบถสัปปายะ) การอยู่ในอิริยาบถที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ เคลื่อนไหวได้สะดวก อิสระ วางตนได้เหมาะกับกาลเทศะ

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗

๑.๖.๒ ได้ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๖.๓ ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗

๑.๖.๔ ผลที่ได้จากการวิจัยเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหาร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำไปพัฒนาต่อสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานของบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ มีจุดมุ่งหมายที่จะทราบว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้เลือกแนวคิดและทฤษฎีต่อไปนี้มาเป็นกรอบในการศึกษา ได้แก่

- ๒.๑. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโรงแรม
- ๒.๒ ลักษณะภูมิประเทศและสภาพแวดล้อมของจังหวัดนครสวรรค์
- ๒.๓ หลักการวิเคราะห์ SWOT ของโรงแรม
- ๒.๔ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- ๒.๕ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ๒.๖ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสัปปายะ ๗
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโรงแรม

๒.๑.๑ ความหมายของโรงแรม ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ ซึ่งเป็นพจนานุกรมไทยให้ความหมายว่า โรงแรม คือ ที่พักของ คนเดินทางซึ่งต้องเสียค่าพักแรม^๖

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช กล่าวถึง โรงแรม (Hotel) หมายถึง คฤหาสน์อาคาร ขนาดใหญ่นอกจากนี้ยังหมายถึง สถานที่ทางราชการต่าง ๆ เช่น ศาลากลาง โรงพยาบาล คำที่มี ความหมาย คล้ายคลึงกับคำว่า Hotel มีดังนี้^๗

- ๑) Inn หมายถึง ที่พักขนาดเล็ก ตั้งอยู่ริมทาง ไม่มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม
- ๒) Tavern หมายถึง ที่พักสำหรับคนเดินทางที่เข้ามาเป็นพาหนะ มีลักษณะเหมือน
โรงเตี๊ยม
- ๓) Accommodation หมายถึง ที่พักที่จัดไว้ให้คนเดินทาง พร้อมบริการอาหารและ
เครื่องดื่ม

^๖ ราชบัณฑิตยสถาน ,พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน , (กรุงเทพมหานคร: ราชบัณฑิตยสถาน , ๒๕๔๒)

^๗ อนุพันธ์กิจพันธ์พานิช , รวมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโรงแรม ,(กรุงเทพมหานคร: ฮิวแมน เฮอริเทจ , ๒๕๔๔)

๔) Motel หมายถึง โรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งตั้งอยู่ริมถนนสายสำคัญๆ เพื่อให้บริการนักท่องเที่ยวที่เดินทางโดยรถยนต์

๕) Lodge หมายถึง สถานที่ให้เช่าสำหรับพักอาศัยค้างคืนระหว่างเดินทาง ให้บริการอาหาร และเครื่องดื่ม สระว่ายน้ำ และคิตค่าเช่าเป็นค่าตอบแทน

๖) Guest House หมายถึง สถานที่ให้เช่าขนาดใหญ่มีลักษณะเป็นห้องโถง ห้องน้ำรวม ไม่มี การบริการอื่น ๆ ราคาเช่าถูก

เกียรติสิมะกูร ฝ่ายวิชาการ บริษัทฮิวแมน เฮอริเทจ ให้ความหมายว่า โรงแรมที่ เป็นคำภาษาอังกฤษเขียนว่า Hotel เป็นคำยืมมาจากภาษาฝรั่งเศส เขียนว่า Hôtel อ่านว่า “โอดเทล” หมายถึง คฤหาสน์หรือตึกที่ทำการ^๔

ปรีชา แดงโรจน์ กล่าวว่า การโรงแรมในประเทศไทยเริ่มขึ้นมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว หรือรัชกาลที่ ๔ ซึ่งประชาชนมีการไปมาหาสู่กัน ชาวต่างชาติ คนจีนที่เข้ามาที่สยามประเทศในเวลานั้นก็จะไปพักตามศาลาวัด ต่อมาเมื่อคณะทูตซึ่งมีสมเด็จพระราชไทยเสด็จกลับจากยุโรป ก็ได้นำแนวความคิดของการสร้างโรงแรมมาพัฒนา จนกระทั่งเมื่อ หนังสือพิมพ์รายปีของหมอบรัดเลย์ (D.B. Bradley) จนมาถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว หรือรัชกาลที่ ๕ มีการปรับปรุงโรงแรมครั้งใหญ่ให้มีความสะดวกสบายและหรูหรามากขึ้น กว่าเดิม มีการนำไฟฟ้าเข้าไปใช้ในโรงแรมเป็นครั้งแรกที่ โรงแรมโอเรียนเต็ล มีการเปิดห้องอาหารภายในโรงแรมแบบเต็มระบบและในรัชสมัยนี้ เองธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยก็เฟื่องฟูขึ้น มีการเปิดโรงแรมต่าง ๆ มากมาย เช่น ในปีพ.ศ.๒๔๑๓ มีโรงแรมเปิดใหม่ คือ Falck's German, Hamburg, Marien, Siam ในปีพ.ศ. ๒๔๑๔ Carter's, Norfolk แต่โรงแรมทั้งหมดที่กล่าวไป สร้างขึ้นและบริหารงานโดยชาวต่างชาติทั้งสิ้น จนกระทั่งปีพ.ศ.๒๔๖๕ พลเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอพระองค์เจ้าบุรฉัตรไชยากร กรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน เป็นโอรสองค์ที่ ๓๕ ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวซึ่งเป็นผู้บัญชาการการรถไฟในสมัยนั้นได้สร้างโรงแรมหัวหินขึ้นมา เป็นโรงแรมที่สร้างขึ้นใกล้กับสถานีรถไฟ เป็นโรงแรมแรกที่ สร้างขึ้นด้วยคนไทย มีคนไทยเป็น ผู้บริหารงานและเป็นโรงแรมที่เป็นโรงแรมริมชายหาด ต่อมาเมื่อปีพ.ศ. ๒๔๖๙ พระองค์เจ้าบุรฉัตรไชยากรฯได้ทรงแปลงวังพญาไทให้เป็นโรงแรมพญาไท (Palace Hotel) และปีพ.ศ. ๒๔๗๐ ก็ทรงสร้างโรงแรมราชธานีขึ้นมาด้วย ดังนั้น พระองค์เจ้าบุรฉัตรไชยากร จึงถือได้ว่าเป็นพระบิดา แห่งการโรงแรมของประเทศไทย^๕

จุรีพร รัตนมงคลถาวร กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมเกิดขึ้นจากสมัยโบราณประมาณ ช่วงยุคของอาณาจักรกรีกที่คนเราเริ่มเดินทางระหว่างเมืองไปมาหาสู่แต่เดิมผู้เดินทางจะนอนตามถนนหรือนอนตามบ้านเรือนของประชาชนทั่วไป หรือตามโบสถ์โดยแต่เดิมเป็นการให้ที่พักพิง มีอาหารให้ตามอัตภาพ ไม่มีค่าบริการ จนกระทั่งมีคนหัวใสได้เปลี่ยนแนวคิดนี้ให้กลายเป็นธุรกิจขึ้นมาโดยเริ่มต้นจากเมืองฟลอเรนซ์ประเทศอิตาลีจนกระทั่งปีค.ศ. ๑๒๘๒ เมื่อสมาคมโรงแรมในสมัยนั้น ถือกำเนิดขึ้นและ

^๔ เกียรติสิมะกูร , **ทำงานโรงแรมอย่างมืออาชีพ** ,(: กรุงเทพมหานคร: ฮิวแมนเฮอริเทจ , ๒๕๔๘)

^๕ ปรีชาแดงโรจน์ , **การบริหารจัดการและปฏิบัติงานโรงแรม ศตวรรษที่๒๑ , ฉบับผู้บริหาร**, (: ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๙)

ได้เปลี่ยนแนวคิดจากโมตรีจิตมาเป็นธุรกิจและเริ่มมีการขายไวน์อาหารง่าย ๆ มีการใช้ระบบลงทะเบียนผู้เข้าพักขึ้นจนธุรกิจนี้แพร่หลายและทำกำไร จากนั้นไม่นานธุรกิจนี้จึงถือ กำเนิดขึ้นและเริ่มแพร่หลายไปยังประเทศเยอรมนีฝรั่งเศสจนถึงสหราชอาณาจักร การโรงแรม มีพัฒนาการตลอดเวลาจากแต่เดิมที่มีห้องพักเพียงอย่างเดียวสำหรับนักเดินทางก็พัฒนาให้มีความหรูหรา สะดวกสบาย มีการบริการที่ดีโดยเฉพาะในสหราชอาณาจักรโรงแรมเป็นที่ ของผู้ดีและขุนนาง นักการเมืองเท่านั้น โดยโรงแรมที่มีชื่อเสียงเรื่องความหรูหรามากของสหราชอาณาจักรฯ คือ โรงแรม ซาวอย (Savoy Hotel) ปีค.ศ. ๑๘๘๐ ซึ่งเป็นโรงแรมเดียวที่มีเครื่องกำเนิดไฟฟ้า โบสถ์โรงละคร อยู่ในนั้น โรงแรมไม่มีการพัฒนาเป็นเวลานานจนถึงยุคนายเซซาร์ริทซ์ (Ce' Sar Ritz) ชาวสวิสเซอร์แลนด์ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการโรงแรมได้นำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ^{๑๐}

วิซุพล สิ่งหะพล ธุรกิจที่พักแรม (Accommodation Business) หรือธุรกิจ โรงแรม (Hotel Business) หมายถึง ธุรกิจที่บริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งบริการ อาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยคิดค่าตอบแทนเพื่อผลกำไรของธุรกิจ นั้น ๆ ปัจจุบันนิยมใช้คำว่าธุรกิจโรงแรมมากกว่าธุรกิจที่พักแรม^{๑๑}

จากการศึกษาความหมายของโรงแรม สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง องค์กรที่ประกอบ ธุรกิจประเภทโรงแรมเป็นศูนย์รวมของพนักงานหรือผู้เป็นสมาชิกร่วมและเป็นศูนย์กลางของคนหรือ พฤติกรรมของคนในการทำงานร่วมกัน เพื่อประกอบธุรกิจด้านการบริการให้แก่ลูกค้า

๒.๑.๒ วิวัฒนาการของโรงแรม

ธรรมศักดิ์ ตีสมศักดิ์ กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเริ่มมีขึ้นในสมัยรัชกาลที่ ๔ มีโรงแรมที่เปิดกิจการอยู่ ๓ แห่ง คือ Union Hotel, Fishers Hotel และ Oriental Hotel ลูกค้ำ ที่มาพักส่วนมากเป็นชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย ต่อมา มีการสร้างโรงแรมตากอากาศ ขึ้นที่ อ่างศิลา จังหวัดชลบุรีสำหรับบริการชาวต่างชาติที่ต้องการตากอากาศ ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Tourism Industry) การดำเนินธุรกิจโรงแรมนั้นเป็นธุรกิจที่เปิดให้บริการตลอด ๒๔ ชั่วโมง แบ่งออกเป็นหลายแผนก อาทิแผนกต้อนรับและ ส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกครัว แผนกช่าง แผนกบัญชีแผนกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารและขนาดของธุรกิจ^{๑๒}

ฐาตินุช ชื่นตา กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมมีต้นกำเนิดในทวีปยุโรประหว่าง ๑,๗๐๐ ปี ก่อนคริสตกาล ถึง ค.ศ. ๕๐๐ โรงแรมสมัยโบราณมีบริการเฉพาะที่พักไม่มีบริการอื่นเพราะมีกฎหมายห้ามไว้หากฝ่าฝืนจะมีโทษถึงประหารชีวิต สมัยกรุงเฮนส์เจริญรุ่งเรืองประมาณ ๖๐๐ ปีก่อนคริสตกาล เริ่มจัดให้มีบริการเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์แก่ลูกค้าที่พัก โดยเฉพาะเหล้าองุ่นที่ตัวเอง บริการ

^{๑๐} จุรีพร รัตนมงคลถาวร , การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดกระบี่, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๒)

^{๑๑} วิซุพลสิ่งหะพล , ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกรณีศึกษา โรงแรม ฮอลิเดย์ อินน์รีสอร์ท , (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ๒๕๕๖)

^{๑๒} ธรรมศักดิ์ ตีสมศักดิ์ , ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงงาน สยามไซเคิล อินดัสตรี, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖)

อาหารจำพวกขนมปัง นม เนยแข็ง ผัก ถั่ว เป็นต้น โรงแรมมักเลือกสถานที่ตั้งใกล้วัด เพราะในการประกอบพิธีบวงสรวงเทพเจ้า จะใช้โรงแรมเป็นที่ประกอบและร่วมรับประทานอาหารกัน สมัยกรุงโรมมีโรงแรมเกิดขึ้นตามเมืองต่าง ๆ มีห้องพักขนาดเล็กพร้อมบริการอาหารและเครื่องดื่ม บางแห่งอาจมีบ่อนการพนันและสตรีบริการ^{๑๓}

อัญชลี ภักดีโทรกิจ กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมเกิดขึ้นจากสมัยโบราณประมาณช่วงยุค ของอาณาจักร กรีกที่คนเราเริ่มเดินทางระหว่างเมืองไปมาหาสู่แต่เดิมผู้เดินทางจะนอนตามถนนหรือนอนตามบ้านเรือนของประชาชนทั่วไป หรือตามโบสถ์โดยแต่เดิมเป็นการให้ที่พักพิงมีอาหารให้ตามอัธยาศัย ไม่มีค่าบริการ จนกระทั่งมีคนหัวใสได้เปลี่ยนแนวคิดนี้ให้กลายเป็นธุรกิจขึ้นมาโดยเริ่มต้นจากเมืองฟลอเรนซ์ ประเทศอิตาลี จนกระทั่งปีค.ศ. ๑๖๘๒ เมื่อสมาคมโรงแรมในสมัยนั้นถือกำเนิดขึ้น และได้เปลี่ยนแนวคิดจากไมตรีจิตมาเป็นธุรกิจและเริ่มมีการขายไวน์อาหารง่าย ๆ มีการใช้ระบบลงทะเบียนผู้เข้าพักขึ้นจนธุรกิจนี้แพร่หลายและทำกำไร จากนั้นไม่นานธุรกิจนี้จึงถือกำเนิดขึ้นและเริ่มแพร่หลายไปยังประเทศเยอรมนีฝรั่งเศส จนถึงสหราชอาณาจักร การโรงแรมมีพัฒนาการตลอดเวลาจากแต่เดิมที่มีห้องพักเพียงอย่างเดียวสำหรับนักเดินทางก็พัฒนาให้มีความหรูหรา สะดวกสบาย มีการบริการที่ดีโดยเฉพาะในสหราชอาณาจักรฯ โรงแรมเป็นที่ของผู้ดีและขุนนาง นักการเมืองเท่านั้น โดยโรงแรมที่มีชื่อเสียงเรื่องความหรูหรามากของสหราชอาณาจักรฯ คือ โรงแรมซาวอย (Savoy Hotel) ปีค.ศ. ๑๘๘๐ ซึ่งเป็นโรงแรมเดียวที่มีเครื่องกำเนิดไฟฟ้า โบสถ์โรงละคร อยู่ในนั้น โรงแรมไม่มีการพัฒนาไปไกลกว่า จนกระทั่งนายเซซาร์ริทซ์ (Ce'Sar Ritz) เป็นชาวสวิสเซอร์แลนด์ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการโรงแรมได้นำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้นั่นเอง การโรงแรม มีวิวัฒนาการที่สำคัญดังนี้ ค.ศ. ๑๘๓๔ แอสเตอร์ (Astor) เป็นผู้ริเริ่มนำระบบท่อประปามาใช้ในอาคาร ทำให้ห้องพัก สามารถสร้างห้องน้ำไว้ได้ในตัวห้องจากแต่เดิมต้องไปใช้ห้องน้ำรวม ค.ศ. 1853 มีการใช้ลิฟต์พลังงานไอน้ำในโรงแรมเป็นครั้งแรก ค.ศ. ๑๘๗๕ โรงแรมพาลเลซ ซานฟรานซิสโก สร้างขึ้นด้วยเงิน ๕ ล้านเหรียญสหรัฐ มีห้องพัก ๘๐๐ ห้อง ถือเป็นโรงแรมที่มีขนาดใหญ่มากในขณะนั้น ค.ศ. ๑๘๙๔ เนเธอร์แลนด์ไฮเทล ที่นครนิวยอร์กเป็นโรงแรมแห่งแรกที่มีโทรศัพท์ใช้ใน ห้องพัก ๓๐ ประเภทของโรงแรม^{๑๔}

กฤษฎา บัวงาม ได้ทำการแบ่งประเภทโรงแรม ที่สำคัญได้แก่การแบ่งตาม การบริการของโรงแรม ขนาดของโรงแรม และมาตรฐานการบริการของโรงแรม ดังนี้^{๑๕}

^{๑๓} ฐาตินุช ชื่นตา, ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทาราแกรนด์ริสอร์ท และวิลล่า หัวหิน, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย นานาชาติแสตมฟอร์ด , ๒๕๕๒)

^{๑๔} อัญชลี ภักดีโทรกิจ , ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงแรม ๕ ดาว ในเขต อำเภอกอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนานาชาติ แสตมฟอร์ด, ๒๕๕๘)

^{๑๕} กฤษฎา บัวงาม, รูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมในพื้นที่อำเภอชะอำ หัวหิน และปราณบุรี, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, ๒๕๕๒)

๑) การบริการของโรงแรม

(๑) โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels) เป็นโรงแรมที่ให้บริการ แก่แขกที่ มาพักระยะสั้น ๆ รองรับแขกที่ เดินทางมาติดต่อธุรกิจ เช่น โรงแรมในตัวเมือง (City Hotels) และยักรวมถึง Motel ด้วย

(๒) โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Resort Hotels) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ในสถานที่ ท่องเที่ยว มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้มาพัก และเป็นที่มีผู้คนมาพักมากมายในวันหยุดพักผ่อน

(๓) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotels) จัดตั้งขึ้นมาเฉพาะเพื่อรับแขก ที่มาประชุมเป็นหลัก คำว่า Convention หมายถึง การประชุมที่เป็นทางการขนาดใหญ่ของบุคคล ที่ ทำกิจการอย่างเดียวกัน หรือมีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกัน หรือการประชุมใหญ่ของ พรรค การเมือง ในสมัยก่อนการประชุมแบบ Convention ส่วนใหญ่จะไปประชุมกันในเมืองใหญ่ๆ แต่ ปัจจุบันมีการเดินทางทางเครื่องบินที่ สะดวกรวดเร็วทำให้มีการย้ายการประชุมไปประชุมที่โรงแรม แบบรีสอร์ท ด้วย

(๔) โรงแรมเพื่อเป็นที่พักอาศัย (Resident Hotels) รองรับกลุ่มลูกค้าที่ไม่ต้องการ มีบ้านเป็นของตัวเอง แต่จะเช่าโรงแรมเป็นที่พักอาศัยเป็นฤดูๆ ไป หรือบางคนเช่าเป็นการถาวร

๒) ขนาดของโรงแรม เกณฑ์การกำหนดขนาดของโรงแรมนั้นจะพิจารณาจากจำนวน ห้องพัก ดังนี้

(๑) โรงแรมขนาดเล็ก ที่มีห้องพักน้อยกว่า ๑๐๐ ห้อง พบเห็นได้ง่ายตาม ต่างจังหวัด และแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ

(๒) โรงแรมขนาดกลาง มีจำนวนห้องพักระหว่าง ๑๐๐ ถึง ๕๐๐ ห้อง พบเห็นได้ ง่าย ตามเขตชานเมืองและสถานที่ตากอากาศที่สำคัญ

(๓) โรงแรมขนาดใหญ่มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้นมากกว่า ๕๐๐ ห้อง จัดเป็นโรงแรม ระดับหรูหรามากตั้งอยู่ในเขตชุมชนและบนถนนสำคัญ ๆ เช่น โรงแรมริมน้ำเจ้าพระยา เป็นต้น

จูริพร รัตนมงคลถาวร ได้จัดแบ่งประเภทของโรงแรมอาจจะแบ่งตามประเภทของลูกค้า ขนาดของโรงแรมจัดตามมาตรฐานของโรงแรม การแบ่งตามมาตรฐานของโรงแรม ตาม มาตรฐานสากลซึ่งกำหนดโดยสมาคมธุรกิจโรงแรมของทุก ๆ ประเทศที่ได้ประชุมตกลงร่วมกัน โดย แบ่งออกเป็น

๑) โรงแรมชั้นพิเศษ (Luxury Hotel) เป็นโรงแรมที่มีบริการพิเศษในทุก ๆ ด้านตั้งแต่ พื้นที่ ห้องนอนไปจนถึงใน เรื่องของการบริการต่าง ๆ การคิดค่าบริการในโรงแรมประเภทนี้ จะสูง กว่าโรงแรม ประเภทอื่น ๆ

๒) โรงแรมชั้นหนึ่ง (First Class Hotel) เป็นโรงแรมซึ่งมีบริการอย่างดีเยี่ยมพร้อมทุก ๆ ด้านราคาแพง

๓) โรงแรมชั้นกลาง (Second Class Hotel) เป็นโรงแรมที่นอกจากการให้บริการห้องพัก แล้ว ส่วนบริการอื่น ๆ จะมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ราคาไม่แพงนัก

๔) โรงแรมราคาถูก (Third Class Hotel) เป็นโรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพักส่วน บริการ อื่น ๆ มีน้อยมาก

๕) โรงแรมชั้นต่ำ (Cheap Hotel) เป็นโรงแรมที่ไม่ได้มาตรฐาน บริการเฉพาะเรื่องทีนอนอย่างเดียว ราคาถูก^{๑๖}

อัญชลี ภักดีโทรกิจ กล่าวว่า การแบ่งประเภทของโรงแรมสามารถแบ่งได้ หลากหลายรูปแบบ แต่ต่อไปนี้จะแบ่งตามจุดประสงค์ของโรงแรม

๑) โรงแรมธุรกิจ โรงแรมประเภทนี้มักจะตั้งอยู่กลางใจเมือง ในเขตธุรกิจ มีจุดประสงค์ให้บริการนักธุรกิจเป็นหลัก และนอกจากนั้นมักจะนิยมใช้เป็นที่จัดงานประชุมหรืองานเลี้ยง จะมี การบริการที่หรูหราแต่ช่วงเวลาที่พักมักจะสั้น ๆ

๒) โรงแรมท่าอากาศยาน โรงแรมประเภทนี้ จะตั้งอยู่ใกล้ๆ กับสนามบิน แยกที่ เข้าพักจะเป็นพวกนักทัศนอาจรที่ มารอต่อเครื่องบิน การเข้าพักมักจะเป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ค้างคืนเกิน ๑ วัน หรือใน บางกรณีก็จะเป็นนักธุรกิจที่มาเข้าพักแบบโรงแรมธุรกิจก็เป็นได้

๓) โรงแรมพักอาศัย โรงแรมประเภทนี้มักจะเป็นโรงแรมที่เปิดให้เข้าพักเป็นระยะเวลานาน ๆ ๑ เดือนขึ้นไป มีลักษณะคล้ายคอนโดมิเนียมที่มีบริการแบบโรงแรม เพียงแต่ความหรูหราอาจไม่เทียบเท่า

๔) โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (รีสอร์ท) โรงแรมประเภทนี้มักจะตั้งอยู่ต่างจังหวัดในภูมิภาคที่ดีห้องพักมักจะแยกเป็นส่วน ๆ เป็นบ้านหรือหลังคาเรือนแยกต่างหาก ในโรงแรมจะมีกิจกรรม ต่าง ๆ มากมาย เช่น การปั่นจักรยาน เล่นกอล์ฟ ซ้อมา เดินป่า สปา เพราะจุดประสงค์ของแขกที่ เข้าพักโรงแรมประเภทนี้คือการพักผ่อนเป็นหลัก ระยะเวลาเข้าพักจึงมีระยะเวลาในช่วง ๕-๗ วัน การบริการจะเป็นแบบสบาย ๆ เป็นกันเอง

๕) โรงแรมคาสิโน โรงแรม เอ็มจีเอ็ม แกรนด์ในลาสเวกัสโรงแรมประเภทนี้ จะมีบริการที่หรูหรามาก ห้องพักรวม มีราคาแพง แขกที่ เข้าพักจะเข้ามาเล่นการพนันเป็นส่วนใหญ่ โรงแรมประเภทนี้ จะดึงดูดลูกค้าด้วยการพนัน ความบันเทิง โรงแรมชนิดนี้ไม่มีในประเทศไทยเนื่องด้วยกฎหมายการพนันเป็นสิ่งผิดกฎหมายแต่แม่แบบที่ชัดเจนคือ ลาสเวกัส สหรัฐอเมริกา

๖) โรงแรมประเภทที่พักและอาหาร (เกสต์เฮาส์) โรงแรมชนิดนี้จะเป็นโรงแรมที่มีเพียงห้องพักและอาหารเช้าเท่านั้น ไม่มีการบริการอะไรมากนัก เหมาะกับนักเดินทางที่มีงบที่จำกัด ราคาห้องพักย่อมเยา แยกส่วนหนึ่งก็ ชอบเพราะมีความเป็นกันเองดี

๗) โรงแรมบังกะโล โรงแรมชนิดนี้ จะมีเพียงที่พักให้เช่าในราคาประหยัดมากแต่ไม่มีอาหาร บริการให้นักท่องเที่ยวต้องเตรียมมาเอง ในบางโรงแรมประเภทนี้ จะมีพื้นที่ เตรียมให้ทำอาหารไว้ให้ โมเทลเกิดขึ้นในประเทศอเมริกา ซึ่งนักเดินทางที่ต้องขับรถระยะไกล ๆ แล้วต้องการที่พักที่ สามารถ เอรารถไปจอดได้ที่ห้องพักของตน แขกที่ เข้าพักจะพักระยะเวลาสั้น ๆ เพียงข้ามคืนส่วนใหญ่มักอยู่ริมทางหลวง^{๑๗}

^{๑๖} จุรีพร รัตนมงคลถาวร , การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดกระบี่, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๒)

^{๑๗} อัญชลี ภักดีโทรกิจ , ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงแรม ๕ ดาว ในเขต อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนานาชาติ แอสตมฟอร์ด, ๒๕๕๘)

๒.๑.๓ เกณฑ์การวัดมาตรฐานโรงแรมไทย

มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว เป็นองค์กรความร่วมมือระหว่างการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สมาคมโรงแรมไทย (THA) สมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว (ATTA) เป็นผู้รับรองมาตรฐานโรงแรมในเมืองไทยการวัดระดับมาตรฐานโรงแรมไทยมี ๑ ดาว จนถึง ๕ ดาว โดยนอกจากเรื่องความสะอาดและปลอดภัยที่โรงแรมทุกระดับให้ความสำคัญแล้วก็นั่นที่สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน^{๑๘}

๑) มาตรฐาน ๑ ดาว ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า ๑๐ ตารางเมตร เติงขนาด ๓ ฟุต กระจก แต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ผ้าเช็ดตัว กระจกชำระ

๒) มาตรฐาน ๒ ดาว ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า ๑๔ ตารางเมตร ตาแมว โซ่คล้องประตู เติงขนาด ๓ ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด ๑๔ นิ้วขึ้นไป โทรทัศน์ ติดต่อภายใน ห้องน้ำซักโครก ผ้าเช็ดตัว กระจกชำระ

๓) มาตรฐาน ๓ ดาว ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า ๑๘ ตารางเมตร ตาแมว โซ่คล้องประตู เติงขนาด ๓ ฟุต ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่ม โทรทัศน์ ขนาด ๑๔ นิ้วขึ้นไป โทรทัศน์ติดต่อภายใน ห้องน้ำซักโครก ในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำร้อน และน้ำเย็น สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า ถุงใส่ผ้าอนามัย ผ้าเช็ดตัว กระจกชำระ บริการ เสริมอื่นๆ ตามสมควร เช่น รুমเซอร์วิส ห้องอาหาร ห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์ห้องน้ำ สาธารณะ ห้องน้ำคนพิการ

๔) มาตรฐาน ๔ ดาว ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า ๒๔ ตารางเมตร ตาแมว โซ่คล้องประตู เติงขนาดไม่ต่ำกว่า ๓.๕ ฟุต โทรทัศน์ขนาด ๒๐ นิ้วขึ้นไป มีรายการมากกว่า ๘ ช่อง ตู้เย็น มินิบาร์ กาน้ำร้อนพร้อมขา กาแฟ ชุดขัดรองเท้า ถุงซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน กระจกแต่งหน้าถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่มโทรทัศน์ติดต่อภายใน โทรทัศน์ทางไกลและโทรทัศน์ต่างประเทศได้โดยตรง ห้องน้ำซักโครกในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำร้อน และน้ำเย็น โฟมอาบน้ำแชมพูสบู่ หมวกอาบน้ำ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้าผ้าเช็ดเท้า ถุงใส่ผ้าอนามัย ผ้าเช็ดตัว กระจกชำระ ผ้าเช็ดมือ ชุด ด้าย ๓๓ เข็ม ไดรเป่าผม ปลั๊กไฟสำหรับโถงหวอด รุมเซอร์วิส ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกาย มากกว่า ๕ ชนิด และ ฟิตเนสเซ็นเตอร์ ห้องอบไอน้ำ ห้องนวด สระว่ายน้ำ ห้องประชุมใหญ่พร้อม อุปกรณ์ ห้องประชุมย่อยไม่น้อยกว่า ๒ ห้อง ห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์ ห้องน้ำสาธารณะ ห้องน้ำคน พิการ

๕) มาตรฐาน ๕ ดาว ห้องพักมีการตกแต่งที่สวยงามทั้งในและนอก อาทิห้องพักมีขนาด ไม่น้อยกว่า ๓๐ ตารางเมตร ตาแมว โซ่คล้องประตูเติงขนาด ๔ ฟุตขึ้นไป โทรทัศน์ขนาด ๒๐ นิ้ว ขึ้นไป มีรายการมากกว่า ๑๒ ช่อง ตู้เย็น มินิบาร์ กาน้ำร้อนพร้อมขา กาแฟ ชุดขัดรองเท้า ถุงซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะเก้าอี้ น้ำ ดื่ม โทรทัศน์ติดต่อภายใน โทรทัศน์ทางไกล และโทรทัศน์ต่างประเทศได้โดยตรง หรืออุปกรณ์ ติดต่อสื่อสาร ครบครัน ห้องน้ำซักโครก ในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำร้อน และน้ำเย็น โฟมอาบน้ำ แชมพู

^{๑๘} อัญชลี ภักดีโรกิจ ,ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงแรม ๕ ดาว ในเขต อำเภอ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนานาชาติ แอสตัมฟอร์ด, ๒๕๕๘)

สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า ถุงใส่ผ้าอนามัย ผ้าเช็ดตัว กระจาดชำระ ผ้าเช็ดมือ ชุดด้าย เข็ม ไดรฟ์เป่าผม ปลั๊กไฟสำหรับโถงหมวด รুমเซอร์วิส ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกายมากกว่า ๗ ชนิด และ ฟิตเนส เซ็นเตอร์ห้องชุด เลือกใช้บริการ ๓ แบบ ห้องอาหารไทยและสากล ห้องอบไอน้ำ อ่างกวนซี ห้องนวด สระว่ายน้ำห้องประชุมใหญ่ พร้อมอุปกรณ์ ห้องประชุมย่อยไม่น้อยกว่า ๔ ห้อง ห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์ห้องน้ำสาธารณะ ห้องน้ำคนพิการ

๒.๑.๔ กฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้กำหนดความหมายของคำว่า “โรงแรม” ไว้ หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือ บุคคลอื่นโดยมีค่าตอบแทน^{๑๙}

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม หมายความว่า ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรมตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้จัดการ หมายความว่า ผู้จัดการโรงแรมตามพระราชบัญญัตินี้

โรงแรม หมายความว่า คนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดที่ใช้บริการที่พักชั่วคราวของโรงแรม ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

๒.๑.๕ ส่วนการทำงานของโรงแรม

การแบ่งส่วนการทำงานของโรงแรม สามารถทำได้หลายวิธีแต่วิธีที่ง่ายและเห็นชัดเจนที่สุด มี ๒ วิธีดังนี้^{๒๐}

๑) ส่วนที่ สร้างรายได้และสนับสนุน (Revenue and Support Centers) ส่วนสร้างรายได้ หมายถึง ส่วนที่รับผิดชอบด้านการขายสินค้าและบริการ เพื่อเสริมสร้างรายได้ให้แก่โรงแรม หน่วยงานที่จัดอยู่ในส่วนที่สร้างรายได้ ได้แก่ ฝ่ายห้องพักและฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนสนับสนุนจัดเป็นส่วนที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจการโรงแรม แม้จะเป็นส่วนที่ไม่ได้มีส่วนติดต่อประสานงานโดยตรงกับแขก แต่จะคอยช่วยเหลือและประสานงานกับส่วนสร้างรายได้เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างเรียบร้อย หน่วยงานในส่วนสนับสนุนได้แก่ฝ่ายขายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชีฝ่ายรักษาความปลอดภัย ฝ่ายช่างและฝ่ายบุคลากร

๒) ส่วนหน้าบ้านและหลังบ้าน (Front of the House and Back of the House) ส่วนหน้าบ้านถือว่าเป็นหัวใจของการให้บริการของโรงแรม หมายถึงหน่วยงานทุกหน่วยที่ทำหน้าที่ ดูแลและรับผิดชอบโดยตรงในการให้บริการผู้เข้าพักและบุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการภายในโรงแรม เริ่มตั้งแต่พนักงานเปิดประตูพนักงานขนกระเป๋า อาคันตุกะสัมพันธ์พนักงานด้านข่าวสาร พนักงานต้อนรับ พนักงานรับจองห้องพัก พนักงานเตรียมห้องพัก และพนักงานอื่น ๆ โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ ผู้เข้าพักมาถึง อยู่ระหว่างการพัก จนกระทั่งผู้เข้าพักคืนห้อง ส่วนหลังบ้าน หมายถึงหน่วยงานที่ไม่ได้

^{๑๙} จุรีพร รัตนมงคลถาวร , การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดกระบี่ ,(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๒)

^{๒๐} วีรสิทธิ์ ทากิ, การจัดการงานส่วนหน้าของโรงแรม, (กรุงเทพมหานคร, ซีเอ็ดดูเคชั่น , ๒๕๔๙)

ติดต่อประสานงานกับผู้เข้าพักหรือบุคคลทั่วไปโดยตรง หน่วยงานเหล่านี้ได้แก่ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายการเงินและการบัญชีฝ่ายซ่อมบำรุงและฝ่ายจัดซื้อ

๒.๑.๖ ฝ่ายงานที่สำคัญในโรงแรม

๑) ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดของโรงแรม เช่น บริการห้องอาหาร บาร์การจัดเลี้ยง และบริการอาหารในห้องพัก

๒) ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing) ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบการสร้าง ธุรกิจและรายได้ให้กับโรงแรม เช่น การขายห้องพัก ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องอาหาร ตลอดจน การทำแผนโฆษณาในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์

๓) ฝ่ายการเงินและการบัญชี (Accounting) ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบด้านการเงินทั้งหมดของโรงแรม เช่น ดูแลรายรับและรายจ่าย การจ่ายเงินตอบแทนพนักงาน การตรวจสอบ การจัดทำข้อมูล และการรายงานผลทางสถิติทางการเงิน

๔) ฝ่ายช่างซ่อมบำรุง (Engineering and Maintenance) ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบด้านการบำรุงรักษา ซ่อมแซม แก้ไข และจัดการด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ภายในและภายนอกโรงแรม อาทิ เครื่องปรับอากาศ ท่อประปา เฟอร์นิเจอร์และตัวอาคาร

๕) ฝ่ายรักษาความปลอดภัย (Security) ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบด้านความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของผู้เข้าพัก พนักงานและโรงแรม

๖) ฝ่ายบุคลากรและฝึกอบรม (Human Resources or Personnel and Training) ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบด้านบุคลากรทั้งหมดของโรงแรม อาทิ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประสานงาน การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร และงานด้านกฎหมาย แรงงาน

๗) ฝ่ายห้องพัก (Room Division) ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบด้านการขายห้องพัก นำเสนอบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้เข้าพัก มีแผนกหลัก 2 แผนกที่เกี่ยวข้องในการจัดการห้องพัก คือ แผนกบริการส่วนหน้าและแผนกแม่บ้าน

๒.๑.๖ ตำแหน่งงานสำคัญของโรงแรม

ตำแหน่งงานสำคัญของโรงแรมต่าง ๆ ในส่วนงานผู้บริหารของโรงแรม ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ หน่วยงานสำคัญ ๆ อาทิฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายห้องพักหรือแม้แต่ ดูแลทุกฝ่ายในโรงแรม มีตำแหน่งสำคัญดังนี้

๑) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นตำแหน่งบริหารสูงสุดของโรงแรม ทำหน้าที่บริหารและดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานเชิงบุคลากรทุกคน รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านรายได้และค่าใช้จ่าย กำไรและขาดทุน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุมารกิจหลักของโรงแรม หน้าที่อื่น ๆ ที่ผู้จัดการทั่วไปพึงกระทำคือ การพบปะต้อนรับผู้เข้าพักพิเศษ (VIP Guests) และการสร้างสัมพันธ์ อันดีให้เกิดแก่บุคลากรทุกคน

๒) ผู้จัดการสถานที่ (Resident Manager) เป็นตำแหน่งที่ เทียบเท่าผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ทำหน้าที่ ควบคุมและรับผิดชอบผู้ดูแลฝ่ายสำคัญทั้งหมดของโรงแรม รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน ทุกคนในแต่ละตำแหน่ง

๓) ผู้จัดการฝ่ายห้องพัก (Room Division Manager or Resident Manager) ทำหน้าที่ควบคุมดูแล และรับผิดชอบหน่วยงานด้านการจัดการห้องพัก ได้แก่แผนกบริการส่วนหน้าและแผนกแม่บ้าน เพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องติดต่อและประสานงานกับผู้เข้าพักโดยตรง ในบางกรณีที่มีผู้เข้าพักมีข้อตำหนิหรือข้อเรียกร้องเกี่ยวกับห้องพัก ผู้จัดการฝ่ายห้องพักอาจจำเป็นต้องเป็นผู้เข้ามาดำเนินการแก้ไขปัญหา และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้เข้าพัก

๔) ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Director of Food and Beverage) ทำหน้าที่ รับผิดชอบการดำเนินงานด้านอาหารและเครื่องดื่มทุกชนิดของทุกแผนก โดยจะประสานงานกับหัวหน้าสูงสุดของแต่ละแผนก เช่น จัดการประชุมหารือเรื่องรายได้ของห้องอาหาร จัดฝึกอบรมพนักงาน บริการ และจัดงานเลี้ยงสังสรรค์พนักงาน ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มมีส่วนเกี่ยวข้องกับรายได้ของ โรงแรมเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถสร้างรายได้ให้กับโรงแรมเทียบเท่ากับรายได้ของห้องพักหรือบางครั้งสูงกว่า การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการจึงมีความจำเป็นที่ผู้อำนวยการและพนักงาน ทุกคนในฝ่ายต้องให้ความสำคัญและตระหนักอยู่ตลอดเวลา

๕) ผู้อำนวยการฝ่ายขายและการตลาด (Director of Sales and Marketing) มีหน้าที่ รับผิดชอบครอบคลุม ๒ ฝ่ายใหญ่ๆ คือ ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด อีกทั้งเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์วางแผน และบริหารงานจากกลุ่มเป้าหมาย และสถานการณ์ของโรงแรม โดยร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ของโรงแรม เช่น การขอประวัติของผู้เข้าพัก จากฝ่ายห้องพักเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงด้านการขาย การตลาด การประชาสัมพันธ์การโฆษณา การส่งเสริมการตลาด ฯลฯ ซึ่งจะก่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงอันจะนำมาสู่การกลับมาพักในครั้งต่อไปของผู้เข้าพัก

๖) ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน (Controller) ทำหน้าที่รับผิดชอบการทำบัญชีควบคุมรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งหมด รวมถึงการทำรายงานเพื่อเสนอผลการดำเนินงานและให้คำปรึกษาด้านการเงินและบัญชีแก่ผู้จัดการทั่วไปในการประชุมผู้บริหาร

๗) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Director of Human Resource) ทำหน้าที่ดูแล และรับผิดชอบการบริหารงานพนักงานทุกคนในโรงแรมตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก สัมภาษณ์ ฝึกอบรม และการยกเลิกหรือไล่ออก การเลื่อน ปรับ หรือโยกย้ายตำแหน่ง การบันทึกข้อมูลพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหารของโรงแรม

๘) หัวหน้าพ่อครัว (Executive Chef) เป็นตำแหน่งที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบโดยตรงของ ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ด้วยหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านงานครัวและอาหาร ซึ่งถือ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างรายได้และการจัดการ ทำให้ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวถูกจัดให้เป็นหนึ่งใน ผู้บริการของโรงแรม หัวหน้าพ่อครัวจึงต้องเข้าร่วมประชุมผู้บริหาร เพื่อรายงานสภาพความเป็นไปได้ ด้านการจัดการห้องครัว และเป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านอาหารแก่ผู้จัดการทั่วไป

๙) ผู้จัดการให้หน้าที่ (Duty Manager or Manager on Duty) เป็นตำแหน่งที่ไม่ได้ปรากฏ อยู่ในแผนผังองค์กร และไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงและถาวร เป็นตำแหน่งที่ถูกกำหนดขึ้นมาเป็นพิเศษ โดยกำหนดให้ผู้บริหารของโรงแรม เช่น ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้อำนวยการฝ่ายขายและการตลาด เป็น ผู้รับผิดชอบดูแล พื้นที่และความเรียบร้อยของโรงแรมในช่วงกลางคืนตามวันและเวลาที่กำหนด

สรุปได้ว่า ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย วิวัฒนาการของ โรงแรม ประเภทของโรงแรม เกณฑ์การวัดมาตรฐานโรงแรมไทย กฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรม ส่วนการทำงานของโรงแรมและฝ่ายงานที่สำคัญในโรงแรม และเพื่อให้เกิดการศึกษา

๒.๒ ลักษณะภูมิประเทศและสภาพแวดล้อมของจังหวัดนครสวรรค์

๒.๒.๑ ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดนครสวรรค์ ตั้งอยู่ระหว่างละติจูดที่ ๑๕ องศา ๔๐ ลิปดาเหนือ กับละติจูด ๑๖ องศา ๑๐ ลิปดาเหนือ และระหว่างลองจิจูด ๙๙ องศา ๕ ลิปดาตะวันออก กับลองจิจูด ๑๐๐ องศา ๕๐ ลิปดาตะวันออก อยู่บริเวณตอน กลางของประเทศไทยเหนือเส้นศูนย์สูตร ค่อนไปซีกโลกด้าน ตะวันออก

จังหวัดนครสวรรค์ อยู่ในเขตภาคเหนือตอนล่าง หรือภาคกลางตอนบนของประเทศไทย คาบเกี่ยวระหว่าง ภาคเหนือกับภาคกลาง ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศเหนือโดยทางรถยนต์ เป็นระยะทาง ๒๓๗ กิโลเมตร ทางรถไฟเป็นระยะทาง ๒๕๐ กิโลเมตร จังหวัดนครสวรรค์ มีอาณาเขต ติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ๘ จังหวัด

๒.๒.๒ ขนาดและรูปร่าง

จังหวัดนครสวรรค์ มีพื้นที่ประมาณ ๙,๕๙๗,๖๗๗ ตารางกิโลเมตร หรือ ๕,๙๙๘,๕๔๘ ไร่ เปรียบเทียบกับ จังหวัดอื่นๆ ในประเทศไทย นครสวรรค์เป็นจังหวัดขนาดกลาง รูปร่างของจังหวัด นครสวรรค์มีลักษณะเป็นแนวยาวจากทิศตะวันตกกับทิศตะวันออก รูปร่างคล้ายๆ ผีเสื้อกางปีกบิน

๒.๒.๓ ภูมิประเทศ

จังหวัดนครสวรรค์ อยู่ในธรณีโครงสร้างของแม่น้ำเจ้าพระยาหรืออยู่ในบริเวณที่เรียกว่า "กรราเบน" (Graben) อายุทางธรณีของพื้นที่เหล่านี้มีตั้งแต่เก่าแก่ที่สุด จนกระทั่งถึงปัจจุบัน

ลักษณะภูมิประเทศของจังหวัดคล้ายแอ่งกระทะ โดยพื้นที่ตอนกลางของจังหวัดเป็นแอ่ง ที่ต่ำของที่ราบน้ำท่วมถึง สูงจากระดับน้ำทะเลประมาณ ๒๒ เมตร แต่บริเวณทิศตะวันออกและทิศ ตะวันตกจะมีระดับค่อยๆ สูงขึ้นๆ

๒.๓.๔ ภูมิอากาศ

จังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะภูมิอากาศประเภททุ่งหญ้าเมืองร้อน (Aw) คือ ค่อนข้าง ร้อนและแห้งแล้ง อุณหภูมิเฉลี่ยตลอดปี ๒๘.๗ องศาเซลเซียส โดยมีอุณหภูมิสูงสุดเฉลี่ย ๓๔.๔ องศา เซลเซียส และอุณหภูมิต่ำสุด เฉลี่ย ๒๐ องศาเซลเซียส^{๒๑}

^{๒๑} www.nsruc.ac.th/aritc สืบค้นวันที่ ๑๒/๐๗/๖๐

๒.๓ หลักการวิเคราะห์ SWOT ของโรงแรม

๒.๓.๑ หลักการวิเคราะห์ SWOT ของโรงแรม

ในการจัดทำแผนการตลาดของแต่ละโรงแรม เราจะพบว่ามีการวิเคราะห์ SWOT เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ แต่ถ้าเราอ่านในรายละเอียดของ SWOT ที่แต่ละโรงแรมได้มีการวิเคราะห์ไว้จะพบว่า การวิเคราะห์ SWOT จำนวนไม่น้อยเป็นการวิเคราะห์โดยใช้ความรู้สึกนึกคิดของผู้เขียนแผนเองมากกว่าการวิเคราะห์จากการที่ได้ศึกษาข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมาประกอบวิเคราะห์ขาดหลักเกณฑ์ที่ดี ทำให้แผนการตลาดที่เขียนขึ้นไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความเป็นจริงของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ **SWOT Analysis** เป็นการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน คำว่า SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง), W-Weakness (จุดอ่อน), O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค) ทฤษฎีนี้คิดค้นขึ้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๖๐ - ๑๙๗๐ หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมนั้นๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไปสำหรับความหมายและคำจำกัดความของการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นมีดังต่อไปนี้

๒.๓.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strength) คือ ผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของโรงแรมหรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในโรงแรมที่สามารถกระทำได้ดี กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ธุรกิจทุกแห่งควรต้องทราบถึงความสามารถที่เป็นจุดเด่นของตนเอง ซึ่งต้องมีการพิจารณาในทุกๆ องค์ประกอบ

จุดอ่อน (Weakness) คือ ผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในของโรงแรมหรือข้อเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในโรงแรมที่ไม่สามารถกระทำได้ดี และส่งผลให้โรงแรมเกิดความเสียหายเปรียบในการดำเนินธุรกิจได้

๒.๓.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงแรม หรืออาจหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกของธุรกิจที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือมีผลเสียต่อการดำเนินงานของโรงแรม หรืออาจหมายถึงผลกระทบด้านลบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อ

การดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียหายได้ เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขข้อจำกัดหรืออุปสรรคเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นได้แต่ถ้าเรามีการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เราก็จะสามารถหาทางป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้

๒.๓.๓ ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในโรงแรม จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในโรงแรมในทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงแรม แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงแรมเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์และผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งของโรงแรม คือการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในโรงแรมนั่นเอง ว่าปัจจัยใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นจุดเด่นที่นำมาพัฒนาได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโรงแรม ส่วนจุดอ่อนของโรงแรมนั้นเป็นปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในโรงแรม ว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโรงแรมนั้น จะทำให้สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งในและระหว่างประเทศ เช่น ด้านเศรษฐกิจ (เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน งบประมาณ อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน) ด้านสังคม (เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี รูปแบบการดำเนินชีวิต พฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยว) ด้านกฎหมายและการเมือง (เช่น พระราชบัญญัติ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายทางการเมือง ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว และการดำเนินธุรกิจของโรงแรม) ด้านเทคโนโลยี (เช่น นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก) เป็นต้น โอกาสจากสภาพแวดล้อมจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินธุรกิจและสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้โรงแรมเข้มแข็งขึ้น สำหรับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อและก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งโรงแรมจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพโรงแรมให้มีความแข็งแกร่งและมีความพร้อมที่จะเผชิญกับผลกระทบดังกล่าว

๒.๓.๔ ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้มีอิทธิพลต่อโรงแรมอย่างไร จุดแข็งของโรงแรมจะเป็นความสามารถภายในที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ส่งเสริมโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย และในทางกลับกันอุปสรรคหรือภัยคุกคามจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย

การวิเคราะห์ SWOT ต้องวิเคราะห์จากข้อมูล ข้อเท็จจริง ไม่ใช่ นั่งเทียนเขียนเอาเอง และต้องวิเคราะห์แบบตรงไปตรงมา ไม่ใช่เขียนวิเคราะห์แบบเลศนัย เพื่อให้ตนเองดูดี เพราะนั่นคือการหลอกตัวเอง และส่งผลให้การวางแผนการดำเนินงานผิดพลาด^{๒๒}

๒.๔ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การมีขวัญและกำลังใจส่งผลให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน แต่ขวัญและกำลังใจของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาถึงสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจว่ามืองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวในแนวทางคล้ายคลึงกันดังนี้

สมหมาย จันทรนวล กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นปัจจัยจำเป็น (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี หรือไม่มีสอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยจำเป็นก็ยังสามารถส่งผลให้คนรักหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงานเป็นเหมือนสุขอนามัย ซึ่ง รักษาได้ไม่เกิดปัญหา ปัจจัยจำเป็นประกอบด้วย

๑) เงินเดือน (Salary) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของค่าจ้าง (Wages) เงินเดือนหรือสิ่งต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

๒) โอกาสก้าวหน้า (Possibility of growth) นอกจากหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนขั้นตำแหน่งในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงการที่บุคคลยังสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ วิชาการอีกด้วย

๓) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน

๔) สภาพ (Status) หมายถึง สภาพการณ์บุคคลในสายตาคนอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคล อื่นว่าบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งใดในองค์กร

๕) การนิเทศ (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถ ของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าเป็นสถานการณ์ที่มีอยู่ในขอบเขตหรือการทำงานอิสระก็ตาม

๖) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) ความสามารถในการจัดลำดับ เหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานและความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

๗) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) หมายถึง สถานที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

๘) สภาพความเป็นอยู่ (Person Life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุข ใน ช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

๙) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่า จะได้ ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ ได้ให้ความหมายของขวัญ คือ “ทัศนคติของ บุคคลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งของกลุ่มทัศนคติที่จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความ เต็มใจและมีมานะบากบั่น” จากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกริยาโต้ กลับคือพฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น^{๒๓}

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) กล่าวว่าขวัญหมายถึงความพึงพอใจร่วมกันของ คนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงานจากผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานและจาก สิ่งแวดล้อมต่างๆซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วยขวัญเป็นสิ่ง เกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพความปลอดภัยความพึงพอใจและความสุขสบายใจของ ผู้ปฏิบัติงาน^{๒๔}

ชุมพล พงษากกลาง กล่าวว่า คำว่า “ขวัญ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ปทานุกรม (Webster,1971) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัยมีความ เชื่อมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้^{๒๕}

นุชลี โพธิ์วารากร กล่าวว่ากำลังใจหมายถึงสภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและ กระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง^{๒๖}

อภิสิทธิ์ หนูนักดี ได้สรุปความหมายของขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

- ๑) ความสามัคคีภายในกลุ่มคือคนที่มีกำลังขวัญสูงและทำงานเป็นกลุ่ม
- ๒) ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานคือทัศนคติเกี่ยวกับหัวหน้าการให้รางวัลผลบวกและความ พึงพอใจในการทำงาน
- ๓) สภาพที่ไม่มีความขัดแย้งคือทำงานราบรื่น
- ๔) การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่างๆ
- ๕) ความรู้สึกเป็นสุขคือเมื่อบุคคลทำงานจะรู้สึกสบายใจมีความสุข
๖. การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจังใจบุคคลที่ได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจในการทำงานแสดงว่ามีขวัญ กำลังใจในการทำงาน

^{๒๓} สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า๘.

^{๒๔} Beach,Dale S, Personnel :The Management of People Work, (New York :The MacmillanCompany, 1970), p 3.

^{๒๕} ชุมพล พงษากกลาง, ขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย , วิทยานิพนธ์,กศม. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘), หน้า๔๖.

^{๒๖} นุชลี โพธิ์วารากร, “ พฤติกรรมผู้นำความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจในการทำงานของ พนักงานบริษัทหลักทรัพย์ย่านถนนราชดำริกรุงเทพมหานคร”, ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙), หน้า๖๒.

๗) การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มบุคคลโดยแต่ละคนจะมีขวัญสูงหรือต่ำดูได้จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิก^{๒๗}

ธีรฉัตร กินบุญ ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจหมายถึงสภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแต่มีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาแสดงออกให้เห็นได้ในรูปแบบของพฤติกรรมเช่นความกระตือรือร้นความมุ่งหวังความมั่นใจความกล้าหาญความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลผู้มีขวัญกำลังใจดีหรือมีขวัญกำลังใจมากหรือมีขวัญกำลังใจสูงแต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามคือท้อแท้หดหู่ใจเฉื่อยชาตกใจหวาดกลัวไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็เป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญกำลังใจไม่ดีหรือมีขวัญกำลังใจน้อยหรือมีขวัญกำลังใจต่ำซึ่งเป็นอาการของผู้เสียขวัญหรือขวัญหนีขวัญหาย กล่าวคือขวัญกำลังใจที่มีอยู่ด้วยออกจากร่างไปนั่นเอง^{๒๘}

กิลเมอร์ (Gilmer, B.Von Haller) ได้ยืนยันว่า ทักษะคติ (Attitude) ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญดี ความพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในได้แก่ การตั้งใจและองค์ประกอบภายนอก ซึ่งออกมาในรูปแบบที่เห็นได้ เช่น รางวัล^{๒๙}

เสนาะ ตีเขาวัว ให้ความหมายของ “ขวัญ” ว่าเป็น สภาพทางใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของตนหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวัง และความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคนแต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับ สภาพทางจิตใจนี้จะเป็นสิ่งกำหนด กำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจ ของคนซึ่งแสดงออกทางอารมณ์อันจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานผล ของขวัญจะมีต่อความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความสำเร็จของงาน ค่าใช้จ่าย และระเบียบวินัย ขององค์กร

เสนาะ ยังได้เสนอวิธีการวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญอยู่ ๔ วิธี^{๓๐}

๑) การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชาและควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะโดยอาศัยการร่วมสนทนา หรือการสังเกตการจากการทำงาน ดูพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วน ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติ งานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางตนอาจไม่แสดงออกมาจากใจจริง แต่เป็นการแสร้งทำ

^{๒๗} อภิลิทธิหนุณภักดี, ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่กำลังจะแปรรูป, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า๘.

^{๒๘} ธีรฉัตร กินบุญ, “เรื่องขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภออุบลรัตน์”, วิทยานิพนธ์ กศม., (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕), หน้า๓๔

^{๒๙} Gilmer, B.Von Haller, *Industrial psychology*, (New York : McGraw – Hill Book Company, 1971), p. 253

^{๓๐} เสนาะ ตีเขาวัว, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๑๗.

๒) การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัด ระดับขวัญและกำลังใจของคนงาน และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์ตัวเองได้มาก การสัมภาษณ์อาจจะเป็นแบบมาตรฐานโดยมีแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ แล้ว ทั้งแบบฟอร์มที่ใช้การบันทึกสัมภาษณ์ด้วย หรืออาจเป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่ต้องมีแบบฟอร์ม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

๓) การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่าเป็นการสำรวจทัศนคติ (Attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาก่อนหน้า เพื่อให้รู้ถึงท่าทีของขวัญและกำลังใจของคนงาน อาจมีทางเลือกทำได้ ๒ ทาง คือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาทำการสำรวจ หรืออาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง องค์กรประมาณ ๒ ใน ๓ จะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจเพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อถือ และไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริงเนื่องจากจะรู้สึกปลอดภัยว่าคำตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือ การสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึงและมีประสงคจะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร อย่างไรก็ตามวิธีนี้ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่ง

๔) การเก็บบันทึก (Record keeping) การเก็บบันทึกจะอำนวยผลเป็นอย่างมาก ถ้า มีการเก็บที่เป็นระเบียบ เพราะการเก็บบันทึกได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานเกี่ยวกับผลผลิต ต้นทุน บันทึกการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ หรืออื่นๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญและกำลังใจของคนงานเพราะการบันทึกต่างๆ จะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและ ความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์กร

นิตี ห่วงไทย ได้กล่าวว่า เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียขวัญหรือขวัญเสื่อมในองค์กรขึ้น มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่สิ่งดังต่อไปนี้^{๓๑)}

๑) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือ องค์กรลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับการผลิตตกลงไป หน้าที่ฝ่ายบริหารจะได้ทำการตรวจสอบดูว่า การลดลงของผลผลิตนี้เนื่องมาจากขวัญของพนักงานตกต่ำใช่หรือไม่ การขาดงานหรือความเฉื่อยชา แสดงถึงขวัญไม่ดีและขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการทำงาน

๒) การขาดงานหรือลาต่าง ๆ ของคนในองค์กรย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิต และประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่างๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่า การลาหรือพฤติกรรมในการหยุดงาน อาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญของพนักงานได้ดีว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็

^{๓๑)} นิตี ห่วงไทย, ด.ต. “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองอุดรดิตถ์”, ปริญญาโทบริหาร รม., (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, ๒๕๕๐)

เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือนจึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างกระฉับกระเฉง สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพของขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๓) การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ ให้หรือจัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานก็จัดไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกและโยกย้ายมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญดังกล่าวไม่บกพร่อง สิ่งที่น่าจะนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อมและจะหาทางแก้ไขบำรุงขวัญได้อย่างไร

๔) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ การกล่าวโทษ การทำงานของคนในองค์กรก็ดี หากเกิดขึ้นบ่อย ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยากหากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ พนักงานทุกคนได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้า ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญของผู้ทำงานได้

๕) การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสมเช่น ๔ เดือนครั้ง ๖ เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่สอบถาม แม้ว่าวิธีนี้จะเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

๖) การสัมภาษณ์ วิธีจะทราบสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปล ความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลืองและเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ ความสามารถในเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าได้ประโยชน์คุ้มค่า ที่เดียว

ไพรัช รัตนะนาม ได้ศึกษาถึงขวัญในการปฏิบัติงานของคนกวาดถนนและกำหนดตัวชี้บอกในการวัดขวัญไว้ดังนี้คือ^{๓๒}

๑) ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

๒) ความรู้สึกรับผิดชอบ

๓) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ

๔) ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน

๕) ความรู้สึกพึงพอใจในสภาพแวดล้อม

และได้แบ่งลักษณะของบุคคลที่ขวัญดีและไม่ดี โดยบุคคลที่มีขวัญดีจะมีลักษณะ

ดังต่อไปนี้

๑) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสรุ่งเรือง

๒) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่นถูกต้องและเชื่อถือได้

๓) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของตน

^{๓๒} ไพรัช รัตนะนาม, ร.ต.อ. “ขวัญในการปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดระยอง”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖).

- ๔) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ
- ๕) สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วย ความบริสุทธิ์ใจ
- ๖) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉิน รับผิดชอบ
- ๗) สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความ ยิ้มแย้มแจ่มใส
- ๘) สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขที่อยู่ตามเดิมแม้จะมีเหตุ ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

ส่วนลักษณะของบุคคลที่มีขวัญไม่ดีมีลักษณะดังนี้ คือ

- ๑) มีการลาออกจากงานหรือโยกย้ายไปอยู่ที่อื่นมากขึ้น
- ๒) มีความเฉยชาหรือหงอยเหงาในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- ๓) มีการขาด การลา มากผิดปกติ
- ๔) มีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มากผิดปกติ
- ๕) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
- ๖) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อผู้บังคับบัญชา
- ๗) มีความไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ
- ๘) มีความแสดงซึ่งความไม่พอใจ
- ๙) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อผู้อื่น
- ๑๐) ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเตร่ไปเตร่มาหรือทำงานไม่เสร็จสักที
- ๑๑) มีคำร้องทุกข์หรือเรียกร้องมาจากประชาชนมากผิดปกติ
- ๑๒) มีการแสดงอารมณ์ต่าง ๆ นานา

วิธีการวัดที่สำคัญ หลักในการวัดหรือแนวในการวัดมี ๓ แนวใหญ่ ๆ คือ เชิงสถิติ วิเคราะห์ (Analytical Approach) เชิงพฤติกรรม (Ethnographic or Actor Approach) และเชิง ระบบ (System Approach) วิธีการวัดมีวิธีการวัดที่สำคัญอยู่ ๓ วิธีคือ^{๓๓}

๑) การวัด (Measurement) เป็นการวัดเพื่อเทียบกับเกณฑ์วัดที่เป็นตัวเทียบวัด (Bench Mark) หรือที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน (Standard) เช่น กำหนดส่วนสูงมาตรฐานไว้ที่ ๑๖๐ เซนติเมตร จึงจะผ่านเกณฑ์คัดเลือก

๒) การวัดความคืบหน้าหรือตีค่า (Appraisal) เป็นการวัดหรือตีค่าเพื่อเทียบกับ เป้าหมายของงานทั้งหมด หรือคุณค่าความสามารถของบุคคลหรือผลงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ มี ประโยชน์เพื่อปรับปรุงระบบงานหรือคุณค่าของผลงานหรือบุคคล เช่น โครงการณรงค์ส่งเสริมการ ขาย ๖ เดือน ขณะนี้ผ่านมา ๑ เดือนแล้วมีผลงานเป็นจำนวนเท่าใด

^{๓๓} การสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน , [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.iss.nectec.or.th/hrmag/showpage.php?vol=14&sub=5...> - [๒๐ ส.ค. ๒๕๖๐].

๓) การวัดประเมินผล (Evaluation) เป็นการวัดหรือตีค่าเมื่อดำเนินการไปจนครบกำหนดโครงการหรือเวลาที่กำหนด เช่น กำหนดเป้าหมายว่าสิ้นปีจะได้กำไร ๑๐๐ ล้าน เมื่อสิ้นปีมีผลกำไรเป็นเท่าใด และจะจัดอันดับความสามารถบรรลุผลของแต่ละฝ่ายหรือ แต่ละหน่วยงานในองค์กรได้อย่างไรบ้าง

การเก็บข้อมูล มีวิธีการเก็บข้อมูลหลายแบบแตกต่างกันไปตามประเภทของข้อมูลที่จะได้รับ การเก็บข้อมูลที่เป็นสถานการณ์จะใช้วิธีการสังเกต การเก็บข้อมูลที่มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความรู้สึกลงในเชิงลึกและมีเวลาในการเก็บมากก็จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลที่มีกรอบเนื้อหาจำเพาะเจาะจงและมีแหล่งข้อมูลมากหรือมีผู้ที่จะให้ข้อมูลจำนวนมากจะใช้วิธีส่งแบบสอบถาม หรือ ทอดแบบสอบถาม การเก็บข้อมูลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่ม ใช้วิธีที่เรียกว่าสังคมนิติ โดยการวิเคราะห์ปริมาณของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เช่น นาย ก. เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงาน มีนาย ข. นาย ค. และนาย ง. เป็นรองผู้บังคับบัญชา นาย ก. ติดต่อกับนาย ข. นาย ค. นาย ง. เท่านั้น ไม่ติดต่อกับผู้บังคับบัญชาอื่น ที่ต่ำกว่านั้นแต่นาย ข. ติดต่อกับทุกคนทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นาย ข. จะมี ข้อมูลและความเป็นพรรคพวกหรือความเป็นกลุ่มมากกว่า นาย ก.การเก็บข้อมูลแบบนี้จะมีส่วนช่วยให้การวิเคราะห์รูปแบบสัมพันธภาพของบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรได้เป็นอย่างดี สร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การสนองความต้องการของบุคคลโดยไปปรับองค์ประกอบหรือระบบเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ไม่พึงกระทำจะต้องดำเนินการให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำแทนการไปปรับเป้าหมายองค์กรโดยวิธีการที่นิยมใช้คือ ต้องออกแบบสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้บุคคลมีความพึงพอใจที่จะทำงานซึ่งประกอบไปด้วย

- (๑) อัตราเงินเดือน
- (๒) การปกครองบังคับบัญชา
- (๓) นโยบายการบริหารงาน
- (๔) สภาพการปฏิบัติงาน
- (๕) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- (๖) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- (๗) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (๘) ความมั่นคงในงาน
- (๙) คุณภาพชีวิตในการทำงาน
- (๑๐) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

(๑๑) สถานะของอาชีพหรือการได้รับการยกย่องในการประกอบหน้าที่ การงานนั้น ๆ ทั้งในรูปแบบของวัตถุและจิตใจ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ต้องออกแบบหรือส่งเสริมให้คนทำงานรู้สึกดีต่องานที่ทำ

วิภาพร มาพบสุข ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของขวัญในการทำงานว่า ในองค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบไปด้วยสมาชิกจำนวนมากหากสมาชิกส่วนใหญ่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงหรือมีขวัญดี ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่าสมาชิกมีเจตคติที่ศรัทธาและมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงเทคนิค การบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวมว่าอยู่ในเกณฑ์ดีในเกณฑ์ตรงข้าม

หากสมาชิกส่วนใหญ่มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ หรือขวัญไม่ดี ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่าสมาชิกขาดความศรัทธา และขาดความเชื่อมั่นต่อการบริหารขององค์การนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะกระตุ้น หรือ สร้างขวัญที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานของตนหากผู้บริหารเพิกเฉย หรือ ไม่เสริมสร้างขวัญแก่สมาชิก ก็ย่อมเสียพลังศรัทธาและความเชื่อมั่นจากสมาชิกดังกล่าว และอาจส่งผลกระทบต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การในเวลาต่อมา ขวัญจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การทุกคน ซึ่งสรุปสาระสำคัญและประโยชน์ของขวัญที่มีต่อองค์การ^{๓๔}

มุสตี สัตยมานะ ได้สรุปถึงความสำคัญของขวัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้^{๓๕}

๑) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ รักดี ที่ผู้ทำพึงจะมีต่อองค์การ

๒) เสริมสร้างให้เกิดมีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน

๓) ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้

๔) ทำให้เกิดความริเริ่มในกิจการต่าง ๆ

๕) ทำให้ผู้ทำงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

สงวน ช้างฉัตร ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า ขวัญเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน และงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ หากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความเต็มใจกระตือรือร้น เอาใจใส่งานและพยายามทุกวิถีทางที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตของงานตกต่ำ คุณภาพของงานไม่ได้มาตรฐานจึงต้องส่งเสริมและบำรุงขวัญให้สูงอยู่เสมอ^{๓๖}

พิภพ วังเงิน ได้อธิบายลักษณะทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ดังต่อไปนี้^{๓๗}

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham H. Maslow กล่าวว่าในกระบวนการจูงใจจุดเริ่มต้นที่ “ความต้องการ” ความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีข้อสังเกตว่า

๑) มนุษย์มีความต้องการไม่มีวันสิ้นสุดเมื่อได้รับตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็เกิด ความต้องการสิ่งอื่นๆไปอีกไม่รู้จบ

๒) มนุษย์เรามีความต้องการสูงขึ้นตามลำดับขั้นโดยเริ่มจากสิ่งที่จำเป็นอันเป็นพื้นฐานของ ชีวิตไปสู่ความต้องการระดับที่สูงขึ้นๆ

๓) ความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้นไปมนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น

^{๓๔} วิภาทร มาพบสุข, **มนุษย์สัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ซีเอ็ดยุคเข็ญ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๔.

^{๓๕} มุสตี สัตยมานะ, **การบริหารธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๑), หน้า ๓๕.

^{๓๖} สงวน ช้างฉัตร, **การพัฒนาองค์การ**, (พิษณุโลก : โรงพิมพ์พี่น้องก๊อปปี้เซ็นเตอร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๐.

^{๓๗} พิภพ วังเงิน, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๕.

๔) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรม ถ้าต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป

แนวคิดเรื่องความต้องการของมนุษย์ที่ยอมรับกันนิยมใช้เป็นบรรทัดฐานคือทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของ Abraham H. Maslow จัดลำดับไว้ ๕ ประการดังนี้คือ

๑) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตเป็นความต้องการเพื่อบำบัดความหิวความกระหายเช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำ การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเมื่อความต้องการทั้งหมดยังไม่สนใจความปลอดภัยการเข้าสังคมคนต้องได้รับการตอบสนอง ความต้องการของร่างกายอย่างเพียงพอก่อนจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป

๒) ความต้องการด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) หลังจากความต้องการทางกายได้รับการตอบสนองแล้วจะสนใจความปลอดภัยในชีวิตร่างกายทรัพย์สิน หน้าที่การงานการคุกคามเสี่ยงภัยอันตรายต้องมีหลักประกันมีการป้องกันอันตรายสิ่งเลวร้ายและความขาดแคลนเป็นหน้าที่ผู้บริหารต้องให้หลักประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานการเงิน ค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ต่างๆผู้บริหารสร้างการจูงใจได้โดยการสร้างความสุขสบายใจรู้สึกมั่นคงไม่หวาดระแวงเกรงกลัว

๓) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ของคนที่มีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึก ว่าตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอจะภูมิใจทุกคนต้องการเพื่อนไม่ว่าเพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน ต้องการความรักและมิตรภาพจากผู้อื่นจึงแสดงออกในรูปของการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบ ช่วยเหลือคิดคำนึงถึงความอบอุ่นพยายามรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตนกับคนอื่นเอาใจใส่ต่อ ความรู้สึกของคนอื่นพยายามโอนอ่อนผ่อนตามเมื่อมีปัญหาที่ยินยอมไม่กล้าทำอะไรรุนแรงบุคคล ประเภทนี้หากต้องสนใจก็จะรวนเร ขาดหลักการเพราะเขาต้องการให้คนส่วนใหญ่ชอบพอเขาถ้าการ ตัดสินใจของเขาต้องทำให้คนอื่นผิดหวังเขาก็จะลังเลถ้าบุคคลประเภทนี้เป็นนักบริหารก็จะเป็นผู้ที่ไม่ ตัดสินใจเด็ดขาดซึ่งจะทำให้เขาอาจไม่มีอำนาจที่จะควบคุมคนอื่นลูกน้องคิดว่าถ้าทำผิดอาจถูกลงโทษ หรือรับการยกเว้นก็ได้ฉะนั้นจะหย่อนความเกรงกลัวลงไปบ้างความต้องการระดับที่ ๓ นี้เป็นความ ต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance Needs) หรือความต้องการความรัก (Love and be Loved) พัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้างต้องการเป็นที่รักเป็นที่ ยอมรับได้รับการเอาใจใส่เป็นที่สนใจของเพื่อนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มฉะนั้นการที่บุคลากรรู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทหรือองค์การได้รับการดูแลช่วยเหลือห่วงใยเอื้ออาทรความรักความอบอุ่น จากเพื่อนจากผู้บังคับบัญชาจากลูกน้องแสดงว่าเขาให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการ ดังกล่าวผู้บริหารต้องเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์การจัดกิจกรรมให้พนักงานมีโอกาสเล่นกีฬาพูดคุยพบปะ สังสรรค์และเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันละกัน ความต้องการขั้นนี้คือต้องการให้ละรับ ความรักแสดวงหามิตรจากสังคมต้องการสัมพันธ์ภาพการสนับสนุนจากคนอื่น ๆ การสมาคมการเข้า รวมกลุ่ม

๔) ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับการยกย่องให้เกียรติ (Self Esteem Needs) เป็น ความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถต้องการให้คนอื่น

ยกย่องสรรเสริญต้องการทางสถานภาพ (Status) ต้องการได้รับความยอมรับนับถือความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นเพื่อความเชื่อมั่นและความรู้สึกภูมิใจในตนเองการจูงใจบุคคลที่มีความต้องการระดับนี้จึงไม่ใช่เงินเดือนเสื้อผ้าอาหารสวัสดิการความมั่นคงแต่เป็นการยอมรับความสามารถให้โอกาสแสดงความคิดเห็นร่วมประชุมรับฟังและพิจารณาข้อเสนอให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มอบหมายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นมอบหมายให้เป็นตัวแทนไปร่วมประชุมพฤติกรรมเหล่านี้ทำให้รู้สึกได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถและแสดงว่าผู้บริหารไว้ใจเป็นความต้องการเกียจติยศชื่อเสียงการเคารพนับถือจากคนอื่นต้องการมีทุกอย่างให้พร้อมและเพียงพอต้องการเป็นตัวของตัวเองไม่ขึ้นกับใครต้องการอวดความโก้หรูของตนเอง . ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตหรือความต้องการที่จะตระหนักถึงความเป็นจริงในตนเอง (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดต้องการพัฒนาตนเองให้ สูงสุดต้องการให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองต้องการเป็นอะไรจะเป็นให้ได้มีความต้องการช่วยชนะ นักประพันธ์ต้องการให้หนังสือของตนได้รางวัล นักร้องต้องการแผ่นเสียงทองคำ ดาราต้องการตุ๊กตาทอง ต้องการให้ทำในสิ่งที่บุคคลสามารถต้องการเป็นเจ้าของกิจการผู้บริหาร จูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตนเช่นจัดโครงการพนักงานดีเด่นประกาศเกียรติคุณต่อ ความสำเร็จของ

ทฤษฎีของมาสโลว์ นำมาเป็นแนวประยุกต์ใช้กับองค์การได้อย่างดีการบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องสนองความต้องการบุคคลทุกคนขั้นให้ได้รับความพอใจจำแนกสถานภาพตั้งแต่แรงงานขั้นต่ำถึงผู้บริหารระดับสูง ว่าตำแหน่งใดฐานะใดต้องการอะไรผู้มีเงินเดือนน้อย ต้องการอ้อมปากอ้อมท้องอยากได้ปัจจัย ๔ ผู้ที่มีพร้อมแล้วและเป็นผู้บริหารต้องการเกียรติอำนาจ มากกว่าเพื่อให้งานบริหารมีประสิทธิภาพผู้บริหารควรต้องเข้าใจลำดับขั้นของความต้องการของ พนักงานให้ถูกต้อง จึงจะสามารถชักจูงพนักงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยแบ่งพนักงาน เป็นพวกๆคือ พนักงานระดับต่ำ ระดับกลาง ระดับสูง ซึ่งพนักงานแต่ละระดับจะมีความต้องการที่ แตกต่างไประดับต่ำ อาจจะมีความต้องการในลำดับแรกยิ่งระดับสูงขึ้นไปก็มีความต้องการลำดับสูงขึ้นๆ ตามลำดับ พนักงานระดับต่ำสามารถใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้พนักงาน ระดับกลาง ขยับความต้องการสูงขึ้นเป็นความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานหรือความต้องการทางสังคมจึงต้องจูงใจเน้นความมั่นคงของกิจการจัดให้พนักงานมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันยอมรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการพนักงานระดับสูงต้องการความยกย่องความสำเร็จในชีวิตต่อองค์กร ต้องทำให้พนักงานระดับที่เห็นว่าเขามีความสำคัญต่อกิจการให้การยอมรับในความคิดเห็นของเขา จัดที่ทำงานให้มีสภาพดีให้เห็นชัดว่าระดับสูงมีความสำคัญต่างจากลูกน้องให้สิทธิพิเศษส่งเสริมให้ได้รับ ตำแหน่งสำคัญอันเป็นความมุ่งหมายในชีวิต

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่าทุกคนเกิดมามีความต้องการซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจและนำมาซึ่งขวัญและกำลังใจการสร้างขวัญและกำลังใจถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทุกระดับซึ่งจะต้องดำเนินการทุกวิถีทางการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่ายนักไม่อาจก่อให้เกิดผลสมบูรณ์ได้ทุกอย่างกล่าวได้ว่าการสร้างขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องศึกษาซึ่งหากผู้บริหารเข้าใจและหมั่นดูแลจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้

๑) การควบคุมอารมณ์เนื่องจากการท างานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกในการตอบรับ หรือ ปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มคนกลุ่มชนเหตุการณ์ หรือ สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จักพิจารณาและมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

๒) ความพึงพอใจงานที่ทำถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถและเป็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ทำเป็นอย่างมากและ ผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและไม่พึงพอใจ

๓) สร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงาน เพื่อ จะได้พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนคนงานหรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

๔) ความเป็นเอกภาพเนื่องจากองค์การทุกแห่งจะต้องมีกลุ่มถ้ามีกลุ่มหลายๆแต่ละกลุ่ม ไม่ ประสานและร่วมมือต่อกันการทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่นหรือบางที่ก็อาจจิจฉาวิชาภัยกับผลการ ทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

๕) ค่าจ้างและค่าแรงปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรงที่ใช้ จ่าย เพื่อการดำรงชีพและบ่อยครั้งที่โรงงานอุตสาหกรรมก่อการประท้วงเพื่อเรียกร้องค่าแรงสาเหตุ เนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้นดังนั้นค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึที่ดีกับลูกจ้าง ทุกคน

๖) ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้าจะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความ ร่วมมือความรักเคารพนับถือยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยหัวหน้างานไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเสมือนเครื่องจักรคอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิตึ่ยื่นสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่าง คนงาน

๗) การจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อเป็นการสร้างกำลังใจหมายถึงผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่ หน่วยงานจัดให้บุคลากรของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุขใจมีความพอใจ กับ งานสวัสดิการอาจเป็นการให้เงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่างๆแต่จะต้องเป็นการให้พิเศษ เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพความ ปลอดภัยความสะดวกสบายต่างๆการศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการนันทนาการ^{๓๘}

พรนพ พุกกะพันธุ์ ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นนั้น สามารถดำเนินการได้ดังนี้^{๓๙}

๑) สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานเพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเจตคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับ หรือปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มคนหรือสถานการณ์หรือค่านิยมใดๆเจตคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ ควรจะได้รับการส่งเสริมให้ดีขึ้น

^{๓๘} รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, การจูงใจและการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่๑ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธรรมสารจ ากัด, ๒๕๔๘), หน้า๑๔.

^{๓๙} พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๕.

๒) วางมาตรการและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเช่นการจัดให้มีการ ประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนเงินเดือนเพราะการจัดตั้งมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กร เพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาต่างๆอันเป็นทางนำไปสู่ความ เสื่อมขวัญในการปฏิบัติขององค์กรได้

๓) เงินเดือนและค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของ ตนซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรงเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีแต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้นหากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความเห็นใจ

๔) ความพึงพอใจในงานเราทำขวัญที่เกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำถ้างานนั้นเปิด โอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มของตนเองก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำจึงอาจตั้ง ข้อสังเกตไว้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงานเมื่อเราหวังจะได้ งาน ที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้นจึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจเพื่อที่จะได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพ

๕) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดขวัญที่ดีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกันหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเองเช่นใครมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหาแก้ปัญหาก็และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

พรนพ ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล เช่น สภาพทางการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและท่าทางของผู้บังคับบัญชาตลอดจนฐานะขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

๑) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวาและลูกน้องจะมีขวัญที่ดี แต่ผู้ใต้บังคับบัญชಾವางตัวแบบเจ้าหนายหรือผู้เรื่องอำนาจมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

๒) การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับ บุคคล ซึ่งอาจเป็นรูปแบบของความไม่เหมาะสมกับความถนัด บุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของ เขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจเกิดความไม่พอใจซึ่งเป็นการทำลายกำลังใจ ขวัญของเขาด้วยแต่ ถ้าการมอบหมายเป็นสิ่งที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วย ความสุขขวัญก็เกิดขึ้นตาม ความพึงพอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ผลงานที่ต้องปฏิบัติที่ไม่พอใจ

๓) การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล เป็น อันดับแรกและมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลัก อนามัยเช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวนไม่ร้อนอบอ้าว อากาศ

ถ่ายเทได้สะดวกจะทำให้คนงานยังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญหรือมีอาการมึนงง ชั่วขณะของเขาก็จะดี แต่ถ้าเกิดการจัดสภาพการทำงานได้สะดวก มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานเพราะเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

๔) ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายสิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีกฎเกณฑ์จะมีผลกระทบต่อขวัญมากที่สุด

๕) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักนโยบายดำเนินงานขององค์การงานจัดการองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและการดำเนินงานขององค์การแล้วบุคคลเหล่านี้ย่อมอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

๖) สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีขวัญดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึง ปัจจัยในการทำงานแล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย เช่น ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังต้องคำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไป ของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนแปลงมาอยู่ เสมอไม่เหมือนกัน เมื่อมาเทียบกันแล้วก็แสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานที่อยู่มาก น้อยแตกต่างกันอย่างไร

๗) มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนร่วมงานเป็นไปไม่ได้ไม่มีปัญหาใดๆ ที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งขึ้น

๘) ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ เกี่ยวกับศาสนาความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัยและอื่น ๆ

๙) การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้อย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา ฉะนั้น สัมพันธภาพระหว่างหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กรอยู่มาก

๑๐) ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ บำเหน็จ บำนาญ

๑๑) โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชา เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชา ไม่ยอมรับฟังก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจและทำลายขวัญของเขาด้วย

๑๒) การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขา โดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษจะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ส่วนหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอและเป็นธรรมเพื่อรักษาวินัยของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะเกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

แสง สิงโตทอง ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญให้คนทำงานได้นานดังนี้^{๔๐}

- ๑) สำรวจทัศนคติวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน
- ๒) วางมาตรฐานการทำงานเพื่อให้การสนับสนุนลูกน้องมีความก้าวหน้าอย่างยุติธรรม
- ๓) ดูแลเอาใจใส่สร้างความสนิทสนมและสนใจความเป็นไปของลูกน้องตามสมควร
- ๔) สร้างเกียรติภูมิความภาคภูมิใจและความรู้สึกความเป็นเจ้าของของหน่วยงาน
- ๕) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดีและปลอบขวัญเมื่อทำงานผิดพลาดให้โอกาสแก้ตัวใหม่
- ๖) ให้โอกาสลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- ๗) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษและร้องทุกข์
- ๘) จัดค่าตอบแทนสวัสดิการที่เป็นธรรมเพียงพอในการดำรงชีวิตของลูกน้อง
- ๙) มีการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งแต่งตั้งด้วยเครื่องมือวัดผลงานที่ยุติธรรม
- ๑๐) ให้โอกาสความดีความชอบในการทำงานเป็นคณะหรือเป็นทีม
- ๑๑) ยอมรับคุณค่าทางปัญญาของลูกน้อง
- ๑๒) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
- ๑๓) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

คาฟวินกรินเดอร์ทรูแมนเฟออบิสเจอเดิน (Calvin Grieder, Truman M.K. ForbisJorden) อังในพรนพ พุกกะพันธุ์ได้กล่าวว่าผู้ที่มีขวัญดีจะมีลักษณะดังนี้^{๔๑}

- ๑) มีความรู้สึกปลอดภัยและมีความมั่นคงทางจิตใจที่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่ม
- ๒) มีความพอใจว่าได้ทำงานที่ดีมีประโยชน์
- ๓) มีความมั่นใจว่าผลงานจะเป็นที่พอใจ
- ๔) มีความมั่นใจว่างานที่ทำจะได้อะไรคุ้มค่าและตนเองได้ร่วมกระทำภารกิจที่คุ้มค่าเวลา

ฟลิป โป (Flippo) ให้คำนิยามไว้ว่าขวัญหมายถึงสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน^{๔๒}

เดย์ริ (Davis) อังใน สิริพร ทองจินดา ให้คำนิยามไว้ว่าขวัญกำลังใจ หมายถึงสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจและสภาพการทำงานเช่นความกระตือรือร้นอารมณ์ความหวัง ความเชื่อมั่นและทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและต่อความร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน^{๔๓}

^{๔๐} แสงสิงโตทอง, ขวัญของคนทำงาน, วารสารพัฒนาชุมชน, ปีที่๔๒ฉบับที่๖ (มิถุนายน๒๕๔๖) : หน้า ๒๒-๒๔

^{๔๑} พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๕

^{๔๒} Flippo, Edwin B.1961. Principle of Personnel Administration. New York :McGrawHillHerzberg F. Bernarol and Synderman, Barbara Bloch.1959. The Motivation to work, York : John Wiley and son s, Inc.

^{๔๓} Davis, Ralph C, Managerial Psychology, The University of Chicago Press, 1964.

มิลตัน (Milton) อ้างใน มนุญ จันทรสุข ให้คำนิยามไว้ว่าขวัญกำลังใจคือทัศนคติความพอใจโดยปรารถนาที่จะทำต่อไปและมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การจากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปว่าขวัญกำลังใจคือสภาพจิตใจความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยแสดงออกเป็นความตั้งใจกำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์^{๔๔}

สุเมธ แสงนิมนวล ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานนับเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้คนอยากทำงานเพราะงานดีเงินดีมีความก้าวหน้าเมื่อมีทัศนคติที่ดีขวัญและกำลังใจย่อมดีด้วย

๒) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานกล่าวคือเนื่องจาก ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ชัดเจนตั้งนั้นการสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผล การทำงานรวมทั้งการวางมาตรฐานจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

๓) เงินเดือนและค่าจ้างคนเราทำงานสิ่งแรกที่เขาต้องการเป็นค่าตอบแทนคือ “เงินเดือน” หรือ “ค่าจ้าง” ถ้าได้น้อยไม่คุ้มค่าขวัญกำลังใจของเขาก็จะตกต่ำถ้าได้มากเขาประเมินว่าคุ้มค่าและ มันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆอย่างเหมาะสมตามที่เขาคาดหวังขวัญและกำลังใจก็จะดี

๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำถ้างานที่ทำเป็นงานที่เขาชอบเขารักเขานัดเขาจะพึงพอใจและ ทำได้ดีเมื่อเป็นเช่นนี้ขวัญและกำลังใจก็ย่อมดีแต่หากเขาไม่รักไม่ชอบไม่นัดก็จะเกิดภาวะที่ตรงกันข้ามผู้บริหารถ้าต้องการสั่งใช้งานคนหรือมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำจึงต้องดูให้รอบคอบถือหลัก “ใช้ คนให้ถูกกับงาน” หรือ “Put the Right Man to the Right Job”

๕) ความเป็นส่วนหนึ่งของงานเนื่องจากความต้องการของคนทำงานอยากได้รับการยอมรับ เป็นส่วนหนึ่งของงานดังนั้นต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเรื่องนี้ถือว่าสำคัญมากถ้าสัมพันธภาพระหว่างลูกพี่ลูกน้องอยู่ในเกณฑ์ดีมีความสุขทำงานราบรื่นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วยดังนั้นผู้บริหารจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกันและกันให้ดีที่สุด^{๔๕}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่ดีนั้นมีเหตุผล ๑๐ ประการคือ

๑) ได้รับความจ้างและสวัสดิการที่ดีมีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อนมีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

๒) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวามีความไว้วางใจในนายจ้างแม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ๆก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

^{๔๔} Milton, Charles R, Human Behavior in Organization : Three Level of Behavior,(New Jersey : Prentice – Hall.Inc, 1981), p 35.

^{๔๕} สุเมธ แสงนิมนวล, **ทำอย่างไรจึงเป็นนักบริหารชั้นยอด**, พิมพ์ครั้งที่๓, (กรุงเทพมหานคร :บุ๊คแบงค์, ๒๕๔๕), หน้า๔๕.

๓) พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

๔) มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่ายๆแม้บุพบแผนกที่ทำอยู่ที่งานแผนกอื่นให้ทำอีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย

๕) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่งคอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิกมีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

๖) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงานโดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ ๑ ปีแรกของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

๗) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์

๘) ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรมไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

๙) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอการฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปีแม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าฝึกอบรมด้วย

๑๐) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน^{๔๖}

ปริยาพร ยังได้สรุปองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคคลในลักษณะหนึ่ง ประกอบด้วย

๑) สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และภายในสถานศึกษา

๒) ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาในการทำงาน

๓) การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง

๔) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

๕) ฐานะและการอบรมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

๖) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

๗) ความสัมพันธ์กับหน้าหรือผู้บริหาร

๘) วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร

๙) ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

เกียรติพันธ์ หนูทอง ได้กล่าวว่าการศึกษาวัยผู้ใหญ่ในการทำงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการดังนี้^{๔๗}

๑. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การโดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะเช่นฝ่ายผลิตฝ่ายควบคุมโรงงานฝ่ายขายฝ่ายบุคคลเพื่อดูว่าเขาารู้สึกอย่างไรต่องานของเขาต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ

^{๔๖} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์จำกัด ,๒๕๔๗), หน้า๔๕.

^{๔๗} เกียรติพันธ์หนูทอง, เรื่องขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ , ๒๕๔๙), หน้า๒๑.

๒) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการท างานต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจและเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการสัมภาษณ์คนงานทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นใจหรือไม่สบายใจออกมาและทำให้คนงานมีความรู้สึกว่ามีฝ่ายบริหารสนใจพวกเขาทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

๓) ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหารถ้าการสำรวจศึกษา ขวัญนี้กระทำโดยบุคคลนอกองค์กรจะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้นมีหลาย องค์การยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมือที่ดีที่เตือนให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารคำนึงถึงขวัญ ของคนงานหรือบุคคลในองค์การมากขึ้นดังนั้นการศึกษาขวัญก็คือวิธีการที่มนุษย์สัมพันธ์และเจตคติ ของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

๔) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้างเพราะผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติงานต่อหน้าเขาอย่างไรบ้างให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไรมอบหมายงานเป็นอย่างไรและต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

๕) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธ์กรรมกรเพราะทั้งสอง ฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงานแต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้เท็จจริงดังนั้น การศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

สรุป ได้ว่า เมื่อรวมคำว่าขวัญและกำลังใจเข้าด้วยกันในแง่ของการปฏิบัติงานแล้วขวัญและกำลังใจ ในการท างาน คือ สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกลับคือ พฤติกรรมในการท างานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีนั้นสร้างความรู้สึกมั่นคงและค้ำค่าในการท างาน มีสภาพที่แข็งแกร่งคอยช่วยเหลือแนะนำมีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวนายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้เข้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนก็จะอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงานเพื่อพยายามไปตำแหน่งที่สูงขึ้น

๒.๕ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการท างาน

สภาพแวดล้อมในการท างาน หมายถึง สิ่งต่างๆล้อมรอบตัวคนงาน ในขณะที่ทำงานอาจเป็นคน เช่นหัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของ เช่น เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่น อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อน และเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่น ชั่วโมงการท างาน คาตอบแทน เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวผู้ท างานภายในองค์การ เป็นสิ่งสะท้อน ถึงความรู้สึกของคนท างานที่มีต่อการท างานและพนักงานร่วมงาน โดยทุกคนมีความรู้สึกที่อยาก ท างานต่องาน พุ่มเทกำลังใจกำลังใจและความคิดร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหาในการท างาน

การทำงานก็จะมีคุณภาพภาพเพิ่มขึ้นแต่สภาพแวดล้อมของการทำงานอาจเป็นปัจจัย ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และความเหนื่อยล้าในการทำงาน^{๔๘}

สภาพแวดล้อมในการทำงานในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

๑) ด้านกายภาพ การบริหารงานทุกประเภทจำเป็นต้องมีปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐาน สภาพแวดล้อมทาง กายภาพก็นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งส่งผลต่อการจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานการ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นสุข สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพของบริษัท หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ เป็นวัตถุ ได้แก่ บริเวณสำนักงาน อาคาร ห้องทำงาน สิ่งที่ชี้นำถึงลักษณะ สภาพแวดล้อมในการ ทำงานด้านกายภาพที่ดีคือการรักษาความสะอาด ปลอดภัยร่มรื่น สวยงาม เป็นระเบียบ สะดวก ในการในสัญจรและใช้ ประโยชน์อย่างคุ้มค่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพนับเป็นสิ่ง สำคัญประการ หนึ่งที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึง ความสำคัญของ ปัจจัยด้านนี้ โดยพยายามจัดหา ปรับปรุง พัฒนาตลอดจน บำรุงรักษาให้สามารถ เอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

๒) ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการ (Welfare) ในวงการบริหารธุรกิจและ การบริหารบุคคลอาจจะเรียกกันหลาย อย่าง เช่น ผลประโยชน์เกื้อกูลผลประโยชน์พิเศษ ได้มีผู้ให้ ความหมายของสวัสดิการมีลักษณะ สอดคล้องกัน ดังที่ กล่าวว่า สวัสดิการเป็นกิจกรรมหรือ บริการ ใดๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อให้ คนงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ทำให้คนงานมีความ มั่นคงในอาชีพ นอกเหนือจาก เงินเดือน และค่าจ้างประจำ

๓) ด้านเพื่อนร่วมงาน การทำงานในองค์กรบุคลากรจะทำงานเป็นกลุ่มไม่มีใครทำงาน คนเดียว ดังนั้นถ้า คนใดคนหนึ่งไม่ทำงานก็อาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนให้คนอื่นด้วย ถ้าคนไหนคน ใดทำงานดีกว่า คนงานคนอื่นๆ ก็จะได้รับความคิดเห็นให้ทำงานให้ดีขึ้นด้วย ซึ่งเป็นกฎธรรมชาติภายใน กลุ่ม เมื่อ บุคคลเห็นคนอื่นทำอะไรดีกว่าหรือทำสำเร็จก็อยากจะทำบ้างตามมาตรฐานนั้น ทั้งนี้ก็ เนื่องจาก บุคคลมีความรู้สึกต้องการแข่งขัน ในองค์กรทั่วไป ก็เช่นเดียวกันจะมีการแข่งขันและคอย จับตาดูว่า คนอื่นเขาทำงานอย่างไร มีความรู้สึกและสนใจต่องานอย่างไรบ้าง

๔) ด้านผู้บริหาร ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งเกิดจากความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวแต่ เป็นผลมาจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานภายใต้การนำของ ผู้บังคับบัญชาที่ดีผู้บังคับ บัญชาที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ใช้อำนาจภายใน เช่น ความเชื่อมั่น ความศรัทธา ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชามากกว่าการกำหนดภาระหน้าที่โดยปราศจากการแสดง ความ คิดเห็นและขอเสนอแนะแต่ประการใด สำหรับการบังคับบัญชาควรเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ผู้บังคับ บัญชามีหน้าที่ดูแลความทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน จะต้องสร้าง บรรยากาศให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องใช้วิธีการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักสร้างน้ำใจในการทำงาน และรู้จัก สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

^{๔๘} ศิริอนันต์ จูฑะเทมีย์, ความเครียดหรือสนุกกับงาน, (พญาบาลสาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, ๒๕๒๙). หน้า , ๕๓-๕๕.

๕) ด้านปริมาณงาน ประภาพร ตั้งตรงไพโรจน์ ได้กล่าวถึงแนวคิดของปีเตอร์สันและพลาวแมน ซึ่งได้ กล่าวว่าประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ๕ ประการคือ^{๔๙}

(๑) คุณภาพของงาน Quality จะต้องมียุทธศาสตร์สูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ

(๒) ปริมาณงาน Quality ของงานที่ เกิดขึ้น จะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

(๓) เวลา Time คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับคุณภาพ และปริมาณของ งาน รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกำหนดและสภาวะการณ์ด้วย

(๔) วิธีการ Method ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ต้องการ

(๕) ค่าใช้จ่าย Costs ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด

จากการศึกษาค้นคว้างานเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าผลการวิจัยและมีผู้วิจัยหลายท่าน ได้ให้ความหมายแนวคิดทฤษฎีไว้ดังนี้

Gilmer กล่าวว่า ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นองค์ประกอบที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานไว้ ๑๐ ด้านคือ

๑) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การที่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจและปลอดภัยที่จะได้ทำงานในองค์การ ซึ่งจากงานวิจัยพบว่าคนที่มีความรู้หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่ามันคงในงานนี้มีความสำคัญสำหรับเขามากแต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก

๒) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นองค์การสนับสนุนให้ พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานโดยพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดียอมรับและยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อปฏิบัติงานดีส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ศึกษาต่อและมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

๓) องค์การและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การ การวางนโยบายแนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์การชื่อเสียงขององค์การและการดำเนินงานขององค์การ

๔) ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงานโดยพิจารณาในเรื่องของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงานและมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมเสมอภาค

๕) คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic Aspects of The Jobs) เป็นเรื่องของงานที่ทำ

^{๔๙} ประภาพร ตั้งตรงไพโรจน์, ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สถาบันราชภัฏสวนดุสิต) ๒๕๔๕.

อยู่เป็นงานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรีและได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงานบริการสาธารณะเป็นงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มเป็นงานท้าทาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

๖) การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิดและได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานการนิเทศงาน (Supervision) มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกรู้ใจหรือไม่พอใจต่องานที่ทำได้ การนิเทศงานไม่ได้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลูกน้องตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงาน

๗) คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of The Jobs) คือ การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับตนได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงาน มีความสามัคคีรู้จักหน้าที่ของตน มีกลุ่มทำงานที่ฉลาดมีประสิทธิภาพ

๘) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ข่าวสารในองค์การ เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนา และความก้าวหน้าขององค์การข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์การกำลังทำอยู่และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชาการรับรู้ข่าวสารด้านนโยบายและกระบวนการการทำงานและข่าวสารอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์การ และบุคคลต่างๆ ในองค์การ

๙) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัยเครื่องมือเครื่องจักรจัดไว้อย่างเหมาะสม และเตรียมพร้อมที่จะใช้เสมอ มีอากาศถ่ายเทดีไม่มีเสียงรบกวน และแสงสว่างที่พอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่ให้ออกกำลังกายมีโรงอาหารใกล้ๆ มีศูนย์อนามัยมีสถานที่จอดรถ

๑๐) สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆที่ได้รับ (Benefits) คือสิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับได้แก่ เบี้ยบำนาญบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลา ค่ารักษาพยาบาล การจัดประกันภัย เป็นต้น^{๕๐}

Moos กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานแบ่งออกเป็น ๑๐ ด้านคือ

๑) ความเกี่ยวข้องในการทำงาน (Involvement) เป็นลักษณะความต้องการมีส่วนร่วม มีโอกาสที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับด้านความคิดเห็น ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีความเคารพในตนเองมากขึ้น การที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้ผสมผสานความรู้ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น งานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๒) การได้รับการสนับสนุน (Support) การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเป็นองค์ ประกอบอย่างหนึ่ง จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล

๓) การได้รับการกระตุ้นให้ โดแสดงออก (Spontaneity) ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้

^{๕๐} Gilmer, V.H.B., Applied Psychology ,(New York: McGraw-Hill. Book Company,In., ๑๙๗๓)

พนักงานแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเต็มที่ ถ้าบุคคลมีความกลัวในการแสดงออกการติดต่อสื่อสารจะทำได้ไม่เต็มที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะไม่ถูกนำออกมาแก้ปัญหา การเปิดโอกาสอาจทำได้ในลักษณะการให้อภิปรายแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาความมีอิสระและความมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

๔) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะที่พนักงานมีอิสระที่จะใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงาน และงานชิ้นนั้นจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับตัวพนักงาน ความไม่มีอิสระในการทำงานและไม่มีอำนาจในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในอาชีพได้เนื่องจาก ว่าพนักงานอาจมีความรู้สึกว่าจะไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานได้

๕) การได้รับการแนะนำในเรื่องการทำงาน (Practical Orientation) ลักษณะการให้คำแนะนำในเรื่องการทำงาน เป็นการพัฒนาบุคคลโดยจัดให้มีการแนะนำและฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงทักษะในการทำงาน เมื่องานเริ่มมีความยุ่งยากทางเทคนิค และเป็นงานเฉพาะมากยิ่งขึ้นในทางตรงข้าม ถ้ามีสิ่งใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีวิธีการผลิต มีการจัดโครงสร้างของบทบาท และการรับผิดชอบต่องานใหม่ การเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจก่อให้เกิดความตึงเครียดได้ อันเนื่องจากการขาดการแนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการทำงาน

๖) การได้รับคำแนะนำเรื่องปัญหาส่วนบุคคล (Personal Problem Orientation) คือ เมื่อพนักงานมีปัญหาเกิดขึ้น และไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาอาจกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกออกมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ให้คำปรึกษาจะต้องมีทักษะอย่างดีในการฟังปัญหาของพนักงานแล้วกระตุ้นหรือสนับสนุนให้พนักงานเล่าปัญหาให้ฟังตลอดจนให้พนักงานเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามแก้ปัญหา เมื่อพนักงานที่ได้รับการให้คำปรึกษาทำให้สามารถลดความเครียดทางอารมณ์ได้รู้สึกสบายขึ้นเมื่อได้ระบายให้ผู้อื่นฟัง ความกดดันที่เกิดขึ้นจะลดลง

๗) การแสดงความโกรธและความก้าวร้าว (Anger and Aggression) คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น สามารถที่จะโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเสรีโดยที่สามารถแสดงความโกรธและก้าวร้าวต่อผู้อื่นได้อย่างเปิดเผย

๘) การสั่งการและระเบียบในองค์การ (Order and Organization) คือ กฎระเบียบข้อบังคับขององค์ การ การสร้างความเชื่อถือให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานฟังและปฏิบัติตาม

๙) ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Program Clarity) คือ ลักษณะงานที่มีความชัดเจน มีขอบเขตความรับผิดชอบและมีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๑๐) การควบคุมโดยผู้ บังคับบัญชา (Staff Control) คือ รูปแบบของการบังคับบัญชาการควบคุม ดูแลของผู้บังคับบัญชา^{๕๑}

^{๕๑} Moos, T.W., "Burnout and Health Professionals: Manifestations and Management" (California: Capistrano Press. ๑๙๘๓)

บุญทัน ดอกไธสง กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานแบ่งเป็น ๔ ประเภท คือ

- ๑) สภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่แสงสว่าง อุณหภูมิ เป็นต้น
- ๒) สภาพแวดล้อมของบุคคล ได้แก่ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น
- ๓) สภาพแวดล้อมสังคม ได้แก่ เศรษฐกิจ บทบาทของการเมือง เป็นต้น
- ๔) สภาพแวดล้อมของรายได้ ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน เป็นต้น^{๕๒}

เยาวลักษณ์ กุลพานิช กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่วนหนึ่งที่สำคัญ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมได้แก่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน และสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมอื่นๆ^{๕๓}

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เอกสารการสอนชุดวิชาอนามัยสิ่งแวดล้อม, หน่วยที่ ๑-๗ กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานแบ่งออก เป็น ๔ ประเภท คือ

๑) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ ความร้อน ความเย็น เสียงดัง ความสั่นสะเทือน รังสี แสงสว่าง ความกดดันบรรยากาศ เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ และบริเวณสถานที่ทำงานอีกด้วย เป็นต้น

๒) สภาพแวดล้อมทางเคมี (Chemical Environment) ได้แก่ สารเคมีชนิดต่างๆที่เป็น วัตถุพิษหรือผลผลิต หรือของเสียที่ต้องกำจัดอาจจะอยู่ในรูปของฝุ่น คิวบิก ละออง ก๊าซ ไอสารหรืออยู่ในรูปของของเหลว เช่น สารตัวทำละลายต่างๆ เป็นต้น

๓) สภาพแวดล้อมทางชีวภาพ (Biological Environment) ของพนักงานนั้นมีทั้งชนิดที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ตัวอย่างของชนิดที่มีชีวิต เช่น ไวรัส แบคทีเรีย เชื้อรา พยาธิและสัตว์อื่นๆ เช่น หนู เป็นต้น และตัวอย่างของชนิดที่ไม่มีชีวิต เช่น ฝุ่นพืชต่างๆ รวมถึง ฝุ่นไม้ ฝุ่นฝ้าย และฝุ่นเมล็ดพืชต่างๆ

๔) สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคม (Psychosocial Environment) หรือบางครั้งเรียกว่า ปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมในการทำงาน (Psychosocial Factors at Work) ครอบคลุมถึงภาวะทางจิตวิทยาสังคมและเศรษฐกิจ เช่น ภาวะที่ต้องย้ายถิ่นจากถิ่นเกษตรกรรมมาสู่ถิ่นอุตสาหกรรม การทำงานเป็นผลัด การอยู่หรือทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นคนแปลกหน้า ค่าจ้างแรงงานไม่เหมาะสม สัมพันธภาพระหว่างบุคคล การทำงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของร่างกายและจิตใจ การเขาทำงานที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิตแบบอุตสาหกรรมและการทำงานที่มี ข้อจำกัดเรื่องเวลาและผลผลิต เป็นต้น

ชิน สุขศิริ กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมี ๒ อย่างดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือทางวัตถุ (Physical Environment) ได้แก่ แสงสว่าง อุณหภูมิการถ่ายเทอากาศ เสียงรบกวน ช่วงเวลาในการทำงาน เวลาหยุดพัก ดนตรีและสภาพภายนอกอื่นๆ เช่น หอน้ำห้องส้วม และห้องรับประทานอาหาร เป็นต้น

๒) สภาพแวดล้อมทางจิตหรือทางสังคม (Psychological Environment or Social

^{๕๒} บุญทัน ดอกไธสง.จิตวิทยาการบริหาร,(กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๐)

^{๕๓} เยาวลักษณ์ กุลพานิช.สภาวะแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน,(กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรม, ๒๕๓๓) , หน้า ๑๖ – ๑๘

Environment) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารความสัมพันธ์ร่วมกันของพนักงานเสถียรภาพในอาชีพ การทำงานความพอใจในความต้องการของชีวิตสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน^{๕๔}

มาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับการจูงใจที่ มาสโลว์ ได้เสนอไว้ สาระสำคัญของทฤษฎีนี้เน้นในเรื่องความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นลำดับขั้น ความต้องการระดับขั้นที่ต่ำสุดต่างๆ มาสโลว์ ให้ความเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้มาก ก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนอง ความต้องการขั้นเหนือขึ้นไปถึงขั้นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการขั้นต้น ๆ ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ความต้องการขั้นสูงจะเข้ามาบีบบบาทต่อความรู้สึกอันมีสติของบุคคลนั้น ๆ

ดังนั้นจุดสำคัญในความคิดของ มาสโลว์ ก็คือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะกลายเป็นแรงบีบหรือแรงจูงใจแทนที่อันจะเป็นเหตุทำให้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนนั้นต่อไป ตาม ๕ ขั้นความต้องการ ดังนี้

ขั้นที่ ๑ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ และชีวภาพเป็นความต้องการที่จำเป็นในการช่วยดำรงชีวิตโดยตรง ได้แก่ความต้องการมูลฐานที่ขาดไม่ได้อันเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ชีวิตเราดำรงอยู่ได้ คือ ความต้องการอากาศ อาหาร น้ำ ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และเครื่องนุ่งห่มปกปิดร่างกาย

ขั้นที่ ๒ ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง เป็นความต้องการที่ได้รับการตอบสนองจากทางด้านร่างกายแล้วความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง เช่น ความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความปลอดภัยจากโรคร้ายไข้เจ็บ ความมั่นคงในอาชีพ และทางด้านเศรษฐกิจ

ขั้นที่ ๓ ความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ เมื่อตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย และความปลอดภัยแล้วความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการแสดงความเป็นเจ้าของต้องการยอมรับ เป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ ในองค์กรหรือสังคม และความรักจาก บุคคลอื่น ๆ

ขั้นที่ ๔ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ เมื่อความต้องการทางสังคมและความรัก ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการยกย่องเพื่อสร้างเสริมความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีความสำเร็จรวมทั้งได้ตำแหน่งสูงขึ้นในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างชื่อเสียง อำนาจ อิทธิพล และการควบคุมประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๕ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ของตนไปสู่ความเจริญ ความจริง ความสดชื่น ความเป็นหนึ่งความสมบูรณ์แบบ ความสำคัญความพรั่งพร้อม ความยุติธรรม ความเป็นระเบียบ ความมั่นคง ความ

^{๕๔} ชื่น สุขศิริ. “ม.ป.ป.คู่มือจิตวิทยาอุตสาหกรรม” (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล)

สนุกสนาน เสรีภาพ ยุติธรรม ระเบียบวินัย ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นซึ่งเกิดจากความรู้สึกนึกคิดของตนเอง^{๕๕}

แวน เดอร์เซล (Van Dersal) ได้กล่าวถึง ปัจจัยด้านความต้องการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจมากหรือน้อย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่

- ๑) การปกครองบังคับบัญชา
- ๒) เงินเดือน
- ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา
- ๔) ความสำเร็จในการทำงาน
- ๕) การยอมรับทางสังคม
- ๖) ลักษณะงาน
- ๗) ความรับผิดชอบ
- ๘) โอกาสก้าวหน้า^{๕๖}

มานิซ สุขฤกษ์ และคณะ ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก ๓ ปัจจัยด้วยกัน คือ

- ๑) ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่
 - (๑) เพศ
 - (๒) จำนวนสมาชิกในครอบครัว
 - (๓) อายุ
 - (๔) ระยะเวลาในการทำงาน
 - (๕) สติปัญญา
 - (๖) ระดับการศึกษา
 - (๗) บุคลิกภาพ
- ๒) ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
 - (๑) ชนิดของงาน
 - (๒) ทักษะความชำนาญ
 - (๓) สถานภาพทางอาชีพ
 - (๔) สถานภาพทางภูมิศาสตร์
 - (๕) ขนาดของธุรกิจ
- ๓) ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

^{๕๕} A.M. Maslow, Eupsychian Management, (Home Wood, Illinois : Richard D, Irwin and the Dorsey Press, ๑๙๖๕), p.๑๕.

^{๕๖} William R., Van Dersal., The Successful Supervisor in Government and Business, (New York : Harper, ๑๙๖๘), pp. ๖๒-๗๒.

- (๑) ความมั่นคง
- (๒) รายได้
- (๓) สวัสดิการ
- (๔) โอกาสก้าวหน้าในงาน
- (๕) สภาพการทำงาน
- (๖) ผู้ร่วมงาน
- (๗) ความรับผิดชอบ
- (๘) การจัดการ^{๕๗}

ไฮซีลล์ และ บราวน์ (Ghisell and Brown) เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ มีอยู่ ๕ ประการ คือ

๑) ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูง เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของคนประกอบอาชีพนั้น

๒) สถานะทางสังคม การได้รับตำแหน่งที่ดี หรือได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้นๆ

๓) อายุ ความเห็นของ Ghiselli และ Brown นั้นอายุนั้นมีทั้งส่วนสัมพันธ์ส่วนที่ไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ

๔) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

๕) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน^{๕๘}

บัญชา เกียรติจรุงพันธ์ ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ดังนี้

กลุ่มแรก คือ ผู้คนทั่วไปที่เกิดมาท่ามกลางความลำบากยากจนขัดสน ต้องดิ้นรนเพียงเพื่อให้มีอยู่มีกิน มีชีวิต มีอาหาร มีเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม มีที่พักอาศัย และมีयरักษาพยาบาลใช้และความต้องการสูงขึ้นมาอีกชนิดหนึ่ง เพื่อให้ตนเองหรือครอบครัวได้รับความปลอดภัย ซึ่งหมายถึงถ้าเป็นไปได้ควรจะปลอดภัยจากความยากจน ปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน ปลอดภัยเมื่อเจ็บป่วยรวมทั้งความปลอดภัยต่อชีวิตในอนาคตว่าจะมีงานทำพออยู่พอกินอีกด้วย トラบใดที่ความต้องการลำดับที่ ๑ และลำดับที่ ๒ นี้ยังไม่ได้เพียงพอความต้องการสูงขึ้นไปกว่านี้จนถึงทำเพื่ออุดมการณ์ก็ยากที่เขาจะกระทำ แต่มีใช้เขาไม่ต้องการ แม้เขาจะคิดต้องการ เขาก็ยังไม่กระทำเพราะเขาต้องการเลี้ยงชีวิตก่อน

กลุ่มที่ ๒ คือ บุคคลบางกลุ่มที่มีรายได้ปานกลาง มีชีวิตไม่ขัดสนมากนัก เขามีความมั่นคงในอาชีพการงานในทรัพย์สิน ความต้องการลำดับที่ ๑ และ ๒ ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแนวโน้มพฤติกรรมของเขาก็ต้องการความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิต ต้องการความรัก

^{๕๗} มาโนช สุขฤกษ์, **ประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี**, (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘-๑๙.

^{๕๘} Ghisell and Brown, **Human Behavior at work : Organization Behavior**, (New York : McGraw-Hill, ๑๙๕๕), p. ๒๑๓.

หมายถึง มีคนมาเคารพ มาชอบ มาศรัทธาว่าตนเป็นคนดีเป็นคนมีเกียรติต้องการความนับหน้าถือตา ความมีศักดิ์ศรีในสังคมมากขึ้น

กลุ่มที่ ๓ คือ บุคคลบางกลุ่มที่มีชีวิตดี อยู่ในระดับสูง ฐานะทางเศรษฐกิจไม่มีปัญหา มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ไม่มีกังวลเกี่ยวกับการหาเลี้ยงชีพ ในอนาคตทั้งหมดทั้งของตนเอง และคนใกล้ชิด กลุ่มคนเหล่านี้หากเป็นผู้ขาดคุณธรรม เขาก็จะแสดงอำนาจ อิทธิพล ไปในทางข่มขู่หาผลประโยชน์ด้วยกลวิธีไม่เป็นธรรมถ้าเป็นผู้มีคุณธรรมเขาจะมีความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ต้องการการยอมรับจากสังคมหรือบางครั้งไม่สมเกียรติยศชื่อเสียง แต่ทำงานด้วยอุดมการณ์ เช่น เสียสละทำงานเพื่อส่วนรวมสร้างสรรคงานที่ตนเองรัก เมื่อแผ่ความรู้ความสามารถแก่เพื่อนร่วมโลก ตลอดจนให้ความรัก ความเมตตาอย่างไม่จำกัด เป็นต้น กลุ่มเหล่านี้เพียงพอแล้วกับทุกอย่าง เข้าใจ โลกเข้าใจชีวิตว่าจะดำเนินชีวิตตามอุดมการณ์ของตนมากที่สุด^{๕๙}

เทพพนม เมืองแมน และสวิงสุวรรณ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้น เนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน อย่างไรก็ตามความรู้สึกชอบงานของแต่ละคนขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ อันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด สิ่งที่ขาดหายไปในช่วงที่เสนอให้ทำกับสิ่งที่คาดหวังที่จะได้รับเป็นรากฐานแห่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้^{๖๐}

ยอร์ช เซตราส์ และเลียวนาร์ด อาร์ เซเลส (Yort seta and Leawnard Ar Selit)กล่าวว่า เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำต่อเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ทั้งยังสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้อีกด้วย^{๖๑}

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ส่วนหนึ่งของขวัญในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคล มักจะได้รับจากงานของเขาผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ซึ่งเป็นอิทธิพลเนื่องมาจากโครงสร้างของบุคลิกลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน^{๖๒}

Jone ได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานดังนี้

^{๕๙} บัญชา เกียรติจรุงพันธ์, **มนุษย์กับความต้องการ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยขอนแก่น , ๒๕๕๔), หน้า ๙๐ - ๙๓

^{๖๐} เทพพนม เมืองแมน, **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบสื่อสารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สารนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต**, (สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ , ๒๕๕๙), หน้า ๑๒.

^{๖๑} Yort seta and Leawnard Ar Selit, **Industrial and Organization Psychology**, (N.Y.McGraw – Hill, ๑๙๖๗), pp. ๑๔๒-๑๔๓.

^{๖๒} Dale S. Beach, **Organizational Behavior**, (California : Books Cole, ๑๙๗๓), p. ๔๖๑.

๑) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) หมายถึง อุณหภูมิพื้นที่ภูมิประเทศและภูมิอากาศ เป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบความสัมพันธ์กับ มนุษย์ในตอนแรกๆ

๒) สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) หมายถึง ผู้คนที่ อยู่โดยรอบทั่วไป และมีผลต่อบุคคลนั้น ๆ อาจจะมีกิจกรรมกันหรือไม่ก็ได้

๓) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Environment) สำคัญมากที่สุดเพราะเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด เช่น ที่อยู่อาศัย เครื่องมือ เครื่องจักร กฎหมาย ประเพณีความเชื่อ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นต้น^{๖๓}

ขีดชัย สนั่นเรื่อง อธิบายลักษณะคุณภาพชีวิตหรือลักษณะองค์ประกอบและ ลักษณะสังคมที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตดังนี้

- ๑) มีอาหารที่รับประทานให้ถูกต้อง
- ๒) มีที่อยู่อาศัยและที่ทำงานที่เหมาะสม สะอาด สะดวก สบาย
- ๓) มีความสัมพันธ์อันดีในครอบครัว
- ๔) มีสุขภาพดีและมีพละกำลังที่แข็งแรง
- ๕) มีการศึกษาที่ดีและมีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- ๖) เป็นผู้ผลิตและบริโภคที่ดี
- ๗) มีอาชีพที่ดีและสุจริต
- ๘) มีจริยธรรมและคุณธรรม
- ๙) มีการลดความทุกข์ของตนเอง
- ๑๐) มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด
- ๑๑) สร้างมิตรและรู้จักอยู่ร่วมกัน
- ๑๒) ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์และพัฒนาตนเอง^{๖๔}

สรุปได้ว่า ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ความต้องการของบุคคล ประกอบด้วย ความต้องการพื้นฐานซึ่งได้แก่ปัจจัย ๔ เมื่อได้รับการตอบสนองจากขั้นพื้นฐานแล้ว ก็จะมีความต้องการเพิ่มขึ้นไปอีก เช่น ความต้องการความรัก การยอมรับจากสังคม และในขั้นต่อ ๆ ไป โดยเฉพาะด้านการงานจะเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการไม่ว่าในด้านความเจริญก้าวหน้า ความรักความจริงใจในการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านการยอมรับซึ่งกันและกัน รวมถึงผลตอบแทนในด้านการงานที่เป็นสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับที่สูง ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ รวมถึงเรื่องการพัฒนาในด้านศักยภาพในการทำงานควรจะคำนึงในเรื่องการ ฝึกอบรมทักษะในงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานและสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป และสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้บุคคลากรมี

^{๖๓} สกุลนารี กาแก้ว. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับการปฏิบัติงานของพยาบาลตำรวจ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 2546), หน้า ๒๐.

^{๖๔} ขีดชัย สนั่นเรื่อง, แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต. (วารสารประชากรศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, ๒๕๒๘), หน้า ๕๓-๖๕

ความสามารถในการทำงานจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จาก การทบทวนวรรณกรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานตามแนวคิดของ Gilmer, ๑๙๗๓ มีความ เหมาะสมในบุคคลากรโรงแรมและ หน่วยสนับสนุนทั้งในด้านจิตวิทยาสังคม รวมไปถึงสภาพแวดล้อม ทางกายภาพ ซึ่งถือเป็นสภาพแวดล้อม ที่ทำให้เกิดความเครียดจากการทำงานเกิดการเปลี่ยนแปลง ทางสรีระ เนื่องจากอารมณ์และจิตใจ ที่ได้รับการกดดัน โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ซึ่งสภาพแวดล้อมใน การทำงานอาจเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานของบุคคลากรโรงแรม

๒.๖ แนวความคิดเกี่ยวกับหลักสัปปายะ ๗

โดยหลักธรรมชาติทั่วไปถือว่าสิ่งแวดลอมต่าง ๆ มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อความเป็นอยู่ ของบุคคลต่อความเสื่อม ความเจริญของบุคคล ถ้าบุคคลอาศัยอยู่ภายใต้สิ่งแวดลอมที่ดี ก็จะก่อให้เกิด ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตได้มาก

พระผู้มีพระภาคเจ้าครั้งตรัสบอกรูปกัมมัญฐานด้วยอาการอย่างนี้แล้ว เมื่อจะตรัสบอก อรูปกัมมัญฐาน จึงได้ตรัสบอกด้วยอำนาจแห่งเวทนา เพราะว่า กัมมัญฐานมี ๒ อย่าง คือ รูป กัมมัญฐาน ๑ อรูปกัมมัญฐาน ๑) รูปกัมมัญฐานและอรูปกัมมัญฐานนั้นนั้นแหละ ตรัสเรียกว่า รูปปริคคหะ (การกำหนดรูป) อรูปปริคคหะ (การกำหนดอรูป) ก็มีบรรดารูปกัมมัญฐานและอรูปกัมมัญฐานนั้น พระผู้มีพระภาคเจ้า เมื่อจะตรัสบอกรูปกัมมัญฐาน จึงตรัสจตุธาตวัตถาน (การกำหนดธาตุ ๔) ไว้ด้วย อำนาจแห่งมนสิการโดยสังเขปบ้าง ด้วยอำนาจการมนสิการโดยพิสดารบ้าง กัมมัญฐานแม้ทั้ง ๒ อย่าง นั้นได้แสดงไว้แล้วในคัมภีร์วิสุทธิมรรค โดยอาการทั้งปวงนั้นแหละ

แต่พระผู้มีพระภาคเจ้า เมื่อจะตรัสบอกอรูปกัมมัญฐาน โดยมากก็จะตรัสบอกด้วยอำนาจ แห่งเวทนา. เพราะว่า ความพึงใจในอรูปกัมมัญฐาน มี ๓ อย่าง คือ (ผัส) ด้วยอำนาจแห่งผัสสะ ๑ ด้วย อำนาจแห่งเวทนา ๑ ด้วยอำนาจแห่งจิต ๑

ผัสอย่างไร? (ผัสอย่างนี้ คือ) จริงอยู่ ผัสสะ เมื่อถูกต้องอารมณ์นั้นเกิดขึ้นในขณะที่จิตและ เจตสิกตกไปเฉพาะครั้งแรกในอารมณ์นั้น จะปรากฏแก่พระโยคาวจรบางรูปในรูปกัมมัญฐานที่ท่าน กำหนดแล้วโดยย่อหรือโดยพิสดาร. เวทนาเมื่อเสวยอารมณ์นั้นเกิดขึ้นจะปรากฏแก่พระโยคาวจรบาง รูป. วิญญาณเมื่อกำหนดอารมณ์นั้นรู้เกิดขึ้นแก่พระโยคาวจรบางรูป

บรรดาผัสสะ เวทนา วิญญาณเหล่านั้น ผัสสะปรากฏแก่พระโยคาวจรใด ไม่เฉพาะผัสสะ นั้นอย่างเดียวจะเกิดขึ้น ถึงเวทนาที่เสวยอารมณ์นั้นนั้นแหละอยู่ก็จะเกิดขึ้นกับผัสสะนั้น ถึงสัญญาที่ จำได้หมายรู้ ถึงเจตนาที่จงใจอยู่ ถึงวิญญาณที่รู้แจ้งอารมณ์นั้นอยู่ ก็เกิดขึ้นพร้อมกับผัสสะนั้น เพราะฉะนั้น พระโยคาวจรนั้นย่อมกำหนดเจตสิกธรรมมีผัสสะเป็นที่ ๕ อยู่นั่นเอง

เวทนาใดปรากฏแก่พระโยคาวจร ไม่เฉพาะเวทนาอย่างเดียวเท่านั้นจะเกิดขึ้น ผัสสะที่ ถูกต้องอยู่ก็จะเกิดขึ้นกับเวทนานั้น ถึงสัญญาที่หมายอยู่ ถึงเจตนาที่จงใจอยู่ ถึงวิญญาณที่รู้แจ้งอยู่ ก็ จะเกิดขึ้นกับเวทนานั้น เพราะฉะนั้น พระโยคาวจรนั้นก็ย่อมกำหนดเจตสิกธรรมมีผัสสะเป็นที่ ๕ อยู่ นั้นเอง

ถึงวิญญาณจะปรากฏแก่พระโยคาวจรใด ไม่เฉพาะแต่วิญญาณนั้นอย่างเดียวจะเกิดขึ้นถึง ผัสสะที่ถูกต้องอารมณ์นั้นนั้นแหละอยู่ก็จะเกิดขึ้นกับวิญญาณนั้น ถึงเวทนาที่เสวยอยู่ ถึงสัญญาที่จำได้

หมายรู้ อยู่ถึงเจตนาที่จิตใจอยู่ซึ่งอารมณ์นั้น ก็จะเกิดขึ้นกับวิญญานนั้น เพราะฉะนั้น พระโยคาวจร
นั้นย่อมกำหนดเจตสิกธรรมมีผัสสะเป็นที่ ๕ อยู่นั่นเอง

พระโยคาวจรนั้น เมื่อพิจารณาว่า ธรรมมีผัสสะเป็นที่ ๕ เหล่านี้อาศัยอยู่จะทราบชัดว่า
อาศัยวัตถุอยู่ กรขกายชื่อว่า วัตถุ พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสหมายเอาว่า ก็แลวิญญานของเราอาศัย
อยู่ในกรขกายนี้ ผูกพันอยู่ในกรขกายนี้

โดยเนื้อความ พระโยคาวจรนั้นย่อมเห็นทั้ง (มหา) ภูตรูปทั้งอุปาทายรูป เมื่อเป็นเช่นนี้ใน
เวทนาบรรพนี้ พระโยคาวจรจะเห็นเพียงนามรูปเท่านั้นว่าวัตถุเป็นรูป เจตสิกธรรมมีผัสสะเป็นที่ ๕
เป็นนาม และในข้อนี้ รูปได้แก่รูปขันธ์ นามได้แก่รูปขันธ์ทั้ง ๔ เพราะฉะนั้น จึงมีเพียงเบญจขันธ์
เท่านั้น เพราะว่า เบญจขันธ์ที่จะพันจากนามรูป หรือนามรูปที่จะพันไปจากเบญจขันธ์ไม่มี

พระโยคาวจรนั้น เมื่อพิจารณาเห็นว่า เบญจขันธ์เหล่านี้มีอะไรเป็นเหตุ ก็จะเห็นว่า มี
อวิชชาเป็นต้นเป็นเหตุ แต่นั้นพระโยคาวจรจะยก (เบญจขันธ์) ขึ้นสู่ไตรลักษณ์ด้วยอำนาจนามรูป
พร้อมทั้งปัจจัยว่า นี่เป็น (เพียง) ปัจจัย และสิ่งที่อาศัยปัจจัยเกิดขึ้น ไม่มีอย่างอื่นที่เป็นสัตว์หรือบุคคล
มีเพียงกองสังขารล้วนๆ เท่านั้น แล้วพิจารณาตรวจตราไปว่า อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา ตามลำดับแห่ง
วิปัสสนา

เธอหมายมั่นปฏิเวธว่า (จะได้บรรลุ) วันนี้ วันนี้ ได้อุตสัปปายะ (อากาศสบาย) ปุคคลสัปป
ายะ (บุคคลสบาย) โภชนสัปปายะ (โภชนะสบาย) ธัมมัสสวนะสัปปายะ (การฟังธรรมสบาย)
นั่งขัดสมาธิทำเดี่ยว ยังวิปัสสนาให้ถึงที่สุด แล้วตั้งอยู่ในพระอรหัตตมรรค ด้วยประการดังกล่าวมานี้
เป็นอันตรัสบอกพระกัมมัญฐานแก่ชนทั้ง ๓ แม้เหล่านี้ จนถึงพระอรหัต ^{๖๕}

ในทางการประพฤติวัตรปฏิบัติธรรมก็เช่นเดียวกัน สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการประพฤติ
วัตรปฏิบัติธรรม เรียกว่า สัปปายะ และสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการประพฤติปฏิบัติทางจิต
เรียกว่า อสัปปายะ

ในคัมภีร์วิสุทธิมรรคได้กล่าวถึง สิ่งแวดล้อมที่เป็น สัปปายะ และ อสัปปายะ สำหรับผู้
ประพฤติวัตรและปฏิบัติกรรมฐาน ดังนี้

อวาโส โคจโร ภสสั ปุคฺคโล โภชนํ อุตฺ
อิริยาปโถติ สุตเตเต อสปปายเย วิวชชเย
สปปายเย สุตต เสเวถ เอวณฺหิ ปฏิปชชโต
น จิเรเนว กาเลน โหติ สฺสจฺจึ อปฺปนา

พระโยคาวจร ฟังเวณสิ่งที่เป็นอสัปปายะ ๗ สิ่งนี้ คือ

- ๑) ที่อยู่ (อวาส)
- ๒) โคจรคาม
- ๓) การพูดคุย
- ๔) บุคคล
- ๕) โภชนะ
- ๖) ฤดู

^{๖๕} ม.อ. (ไทย) ๑๒/๑๓๑-๑๕๒/๕๗๐.

๗) อิริยาบถ

อวาสาสัปปายะ ได้แก่ที่อยู่อาศัย หรือ วัด ราวป่า โคนต้นไม้ สำนักปฏิบัติธรรม กุฏิสงฆ์ อาราม เรือนว่างอันเป็นที่สบาย สงบ ปราศจากผู้คนสัญจรไปมา ไม่ใกล้หนองน้ำ บ่อน้ำ หรือแหล่งชุมชนจนเกินไป อันอาจเกิดความรำคาญจากการไปมาของผู้คน มีรั้วรอบขอบชิด ปลอดภัยต่อความเป็นอยู่ สถานที่นั้นมีที่ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติธรรม การเดินทางเปลี่ยนอิริยาบถ

โคจรสัปปายะ คือ สถานที่แห่งนั้นต้องมีทางโคจร หรือ ทางเดิน ถนนหนทางไปมาได้สะดวก ไม่ใกล้นัก ไม่ไกลนัก หนทางในการบิณฑบาตไม่ลำบากนัก เหมาะแก่การจาริก อีกทั้งภายในสถานที่ก็ควรมีทางเดินจงกรมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติธรรม

ภัสสสัปปายะ ได้แก่ การสนทนา พุดคุย การฟัง คือ การสนทนา พุดคุยกันแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ ได้ฟังสิ่งที่จะทำให้จิตใจเกิดศรัทธา วิริยะ อุสาคะ ความสงบระงับในการที่จะทำความเพียร หรือมีผู้รู้ พหูสูต ครูบาอาจารย์ที่อบรมสั่งสอนกรรมฐานให้ได้รับความรู้ และเป็นอุปการคุณแก่การเจริญกรรมฐานให้ก้าวหน้า ให้เว้นการสนทนา พุดคุยในสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ไม่เป็นสัปปายะนั้นเสีย

บุคคลสัปปายะ คือ บุคคลที่อยู่ร่วมกัน บุคคลที่ติดต่อคบหา ควรเป็นผู้ตั้งมั่นในศีลธรรม มีความสันโดษ มกน้อย ชักจูงแนะนำไปในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำความเพียร ความสงบ และถ้าเป็นครูบาอาจารย์ หรือบุคคลที่เคยเจริญกรรมฐานมาแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์มาก ให้พึงเว้นการคบหาสมาคมกับบุคคลที่มีจิตฟุ้งซ่าน บุคคลที่มากไปด้วยกามารมณ์ในทางโลกีย์

โภชนสัปปายะ ได้แก่ อาหารที่บริโภค ควรเป็นอาหารที่สบายต่อความเป็นอยู่ในอัฐภาพแห่งตน เมื่อบริโภคเข้าไปแล้ว ไม่ทำให้เกิดทุกข์เวทนา เช่น ท้องอืด ท้องร่วง ท้องเดิน เป็นอาหารที่จะเป็นคุณประโยชน์แก่ร่างกายโดยประมาณ โดยไม่ต้องคำนึงถึงรสของอาหารแม้รสจะดีแต่เมื่อทำให้อาหารเกิดทุกข์เวทนามาก็ควรงดเสีย

อุตุสัปปายะ ได้แก่ ฤดูอันเป็นที่สบาย หมายถึงอากาศตามฤดูกาล ความร้อน ความเย็นของอากาศ ซึ่งบางสถานบางฤดูอาจจะร้อนจัดเกินไป บางฤดูก็หนาวจัดเกินไป หรือกลางวันร้อนจัด กลางคืนหนาวจัด ซึ่งสภาพอากาศเช่นนี้จะทำให้เกิดความเจ็บไข้ได้ป่วยแก่ร่างกาย จึงต้องเลือกให้เหมาะสมแก่สภาพร่างกายของตน

อิริยาบถสัปปายะ ได้แก่ อิริยาบถอันเป็นที่สบาย หมายถึงอิริยาบถทั้ง ๔ หรือ การเคลื่อนไหว ยืน เดิน นั่ง นอน อิริยาบถใดที่ทำให้จิตไม่สงบระงับ ก็แสดงว่าอิริยาบถนั้นไม่สบายไม่เหมาะสม จึงเว้นเสียจากการใช้อิริยาบถนั้น หากเมื่อจำเป็นก็ใช้แต่น้อยทั้งหมดนี้เรียกว่า สัปปายะ เป็นสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการประพฤติวัตรปฏิบัติธรรม ^{๖๖}

“สัปปายะ” หมายถึง มีประโยชน์ก่อให้เกิดความเจริญ เป็นธรรมที่มีอุปการะต่อการศึกษาและปฏิบัติ หมายถึง ธรรมอันเป็นที่สบาย ๗ อย่าง สิ่งที่สบาย สภาพเอื้อ สิ่งที่เกิดอุปสรรค สิ่ง

^{๖๖} [www.phuttha.com/พระสงฆ์/ความรู้เกี่ยวกับพระสงฆ์/สัปปายะ-๗ \(๑๘/๑๐/๒๕๖๐\)](http://www.phuttha.com/พระสงฆ์/ความรู้เกี่ยวกับพระสงฆ์/สัปปายะ-๗ (๑๘/๑๐/๒๕๖๐))

เอื้อต่อการอยู่ดีและการที่จะพัฒนาชีวิต สิ่งที่เหมาะสมกัน อันเกื้อหนุนในการเจริญภาวนาให้ได้ผลดี ช่วยให้สมาธิตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย^{๖๗}

สัปปายะ ๗ หมายถึง สิ่งที่เหมาะสมกัน สิ่งที่เกี่ยวข้อง ช่วยสนับสนุนในการบำเพ็ญภาวนาให้ได้ผลดี ช่วยให้สมาธิตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย (suitable things; things favorable to mental development)

๑) อาวาสสัปปายะ หมายถึง ที่อยู่ซึ่งเหมาะสมกัน เช่น ไม่พลุกพล่านจอแจ (suitable abode)

๒) โคจรสัปปายะ หมายถึง ที่หาอาหาร ที่เที่ยวบดินทบาทที่เหมาะสมดี เช่น มีหมู่บ้านหรือชุมชนที่มีอาหารบริบูรณ์อยู่ไม่ไกลไม่ไกลเกินไป (suitable resort)

๓) ภัตสัปปายะ หมายถึง การพูดคุยที่เหมาะสมกัน เช่น พูดคุยเล่าขานกันแต่ในกถาวัตถุ ๑๐ และพูดแต่พอประมาณ (suitable speech)

๔) บุคคลสัปปายะ หมายถึง บุคคลที่ถูกกันเหมาะสมกัน เช่น มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญาเป็นที่ปรึกษาเหมาะใจ (suitable person)

๕) โภชนสัปปายะ หมายถึง อาหารที่เหมาะสมกัน เช่น ถูกกับร่างกาย เกื้อกูลต่อสุขภาพ ฉ้นไม่ยาก (suitable food)

๖) อุตุสัปปายะ หมายถึง ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสมกัน เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น (suitable climate)

๗) อิริยาปถสัปปายะ หมายถึง อิริยาปถที่เหมาะสมกัน เช่น บางคนถูกกับกิจกรรม บางคนถูกกับนั่ง ตลอดจนมีการเคลื่อนไหวที่พอดี (suitable posture)^{๖๘}

จากการศึกษาค้นคว้าจากพระไตรปิฎกและหนังสือวิชาการงานเอกสารต่างๆ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ สัปปายะ ๗ ไว้ดังนี้

๑) ด้านอาคารสถานที่ (อาวาสสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ กล่าวคือ

(๑) การวางแผน เช่น ควรมีการวางแผนในการสร้างอาคารสถานที่ มีการจัดระบบผัง มีการแบ่งโซนพื้นที่เป็นสัดส่วน เป็นต้น

(๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรมีระบบทะเบียนทรัพย์สินหรือเอกสารเกี่ยวกับอาคารสถานที่เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

(๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรมุ่งเน้นการใช้อาคารสถานที่เป็นไปเพื่อการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญต่ออาคารและสถานที่ที่มีความสะอาด สงบ ร่มรื่น และสวยงามด้วยธรรมชาติ พร้อมทั้งไม่เป็นที่เก็บของวัสดุเหลือใช้ หรือขยะต่างๆ เศษขยะมูลฝอยพลาสติกควรมีให้น้อยที่สุด เป็นต้น

๒) ด้านการบริหารจัดการการสัญจรทั้งภายในและภายนอกโรงแรม (โคจรสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

^{๖๗} พระวีระศักดิ์ ชยธมโม, แนวทางการจัดการวัดสันติสุขตามหลักสัปปายะ ๗ : กรณีศึกษาวัดธารน้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี, (สาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

^{๖๘} พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ : ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๔๖)

(๑) การวางแผน เช่น การสร้างโรงแรมควรเลือกสถานที่ที่สะดวกแก่การเดินทางของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ใกล้ๆ ถนนสายหลัก ซึ่งมีหลายวิธีหลายช่องทางที่จะเดินทางมาทำงานได้อย่างสะดวก เช่น ใกล้สถานีรถไฟ รถทัวร์ เครื่องบิน และ รถส่วนตัว เป็นต้น

(๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการต้อนรับผู้เดินทางมาสู่โรงแรม ตลอดถึงคอยให้ข้อมูลข่าวสารภายในโรงแรม เช่น เรื่องขอบเขตขนาดพื้นที่ แผนภูมิแผนผังสถานที่ภายในโรงแรม ตลอดถึงคอยอธิบายกฎระเบียบข้อห้ามในการเดินทางตามจุดต่างๆ ภายในโรงแรม เป็นต้น

(๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรมีการเน้นทางเดินเท้าภายในโรงแรมที่ไม่ลื่นลัมและสะอาด ร่มรื่น เป็นธรรมชาติ เดินไปมาได้อย่างสะดวก พร้อมทั้งเน้นความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น

๓) ด้านการบริหารจัดการด้านการสื่อสาร (ภัสสะสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(๑) การวางแผน เช่น ควรมีการวางแผนตารางวันเวลาในการปฏิบัติงาน ตลอดถึงจำนวนของผู้เข้าปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับความสามารถของทางโรงแรมที่จะให้การอบรมส่วนหนึ่งก็เพื่อจะได้จัดการบรรยายหรืออบรมได้อย่างทั่วถึงกัน ควรมีการวางกฎกติกา หลักการหรือทิศทางของการบรรยายที่ได้มาตรฐานเดียวกัน กล่าวคือ การทำแผนโครงการการอบรมบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ด้านการเผยแพร่หรือการบรรยาย เป็นต้น

(๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบความถูกต้องในรูปแบบของการเผยแพร่ตลอดถึงควรนำเทคโนโลยีหรือสื่อการสอนปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ที่สุด

(๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรเน้นการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ พร้อมๆ กับการสื่อสารด้านการพูดคุย เป็นต้น

๔) ด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากร (บุคคลสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(๑) การวางแผนเช่น ควรสร้างอุดมการณ์และปณิธานต่องานโรงแรมให้มีมีศรัทธาแน่นแน่วตั้งมั่นในวินัย ผู้รับสนองงานเป็นผู้บริหารคนต่อไป ควรมีอุดมการณ์ทัศนคติ มีแนวทางที่สอดคล้องและพัฒนาไปตามแบบแผนที่ได้วางไว้ เป็นต้น

(๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ผู้บริหารคือผู้นำจะต้องนำด้วยการปฏิบัติให้ดูก่อน ควรสร้างบุคลากรให้มีความเสียสละทำงานอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และรู้หน้าที่ ควรสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและทักษะประสบการณ์หรือส่งเสริมด้านการศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรม ควรมีการกำหนดกติกาที่ทุกคนเห็นพ้องตรงกันที่จะประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นต้น

(๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น มุ่งสร้างบุคลากรเจ้าหน้าที่เป็นบุคคลต้นแบบทางด้านผู้นำทางงานโรงแรมด้านต่างๆ เป็นต้น

๕) ด้านการบริหารจัดการด้านอาหาร (โภชนะสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(๑) การวางแผน เช่น ควรสรรหาหรือหมุนเวียนรูปแบบอาหารที่มีรสชาติที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานตามหลักโภชนาการคือครบห้าหมู่ สะอาดถูกสุขอนามัย เรียบง่าย ประหยัดพอประมาณ เป็นต้น

(๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรมีจัดการเศษอาหารและขยะ อย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามหลักสุขลักษณะ เป็นต้น

(๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรจัดให้มีการรับประทานอาหารพร้อมกัน เลิกพร้อมกันเพื่อความสามัคคี และความเรียบร้อย เป็นต้น

๖) ด้านการบริหารจัดการด้านอากาศและสภาพแวดล้อม (อุตสาหกรรม) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(๑) การวางแผน เช่น ควรบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของโรงงานให้เป็นธรรมชาติที่สุด เช่น มีต้นไม้ แม่น้ำ เป็นต้น เพื่อช่วยสร้างอากาศที่ดีให้กับโรงงาน ควรสร้างโรงงานในที่ที่ไม่หนาว ไม่ร้อน เกินไป เพื่อให้สภาพร่างกายไม่เจ็บป่วย เป็นต้น

(๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรจะมีวิธีเตรียมการป้องกันก่อนที่จะถึงฤดูฝนในแต่ละปี เช่น สร้างร่มตามทางเดินให้มั่นคงแข็งแรง คุ้มแดดคุ้มฝนได้เป็นอย่างดี รักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ เป็นต้น ควรดูแลความสะอาดด้านสิ่งแวดล้อม มีการกำจัดสิ่งปฏิกูล หรือ ขยะอยู่บ่อยครั้ง เป็นต้น

(๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรแนะนำให้ผู้อาศัยหรือผู้เข้ามาที่โรงงาน รู้จักบริหารร่างกายให้แข็งแรง รู้จักอาหาร อากาศที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานควรเตรียม เครื่องนุ่งห่มให้สอดคล้องกับฤดูกาล หรือพกพายาส่วนตัว หรือ ยากันยุงมาด้วย หรือทางโรงงานควรมีเอาไว้ให้บริการอย่างเพียงพอ เป็นต้น

๗) ด้านการบริหารจัดการด้านกิจกรรมและโครงการ (อริยาบถสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(๑) การวางแผน เช่น ควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นการสร้างสามัคคี ควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้องหรือส่งเสริมการสร้างวินัย เป็นต้น

(๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรจัดให้มีการจัดอบรมสำหรับบุคลากรมีรูปแบบการจัดเน้นคุณภาพ ไม่เอาปริมาณ รับจำนวนจำกัด

(๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรอำนวยความสะดวกให้กับบุคคลที่ไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน โดยให้สมควรแต่ไม่ให้เกินพอดี เช่น คนที่นั่งลำบากให้ใช้ยืนหรือเดินแทน คนที่ยืนลำบากก็ให้นั่งในท่าที่สบาย เป็นต้น จากการวิเคราะห์การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ตามหลักสัปปายะ ๗ ทำให้ทราบแนวทางการบริหารจัดการโรงแรม ซึ่งควรประกอบไปด้วยหลักสัปปายะ ๗ เช่น ด้านอवास ควรมีกรอบแนวคิดและทิศทางในการก่อสร้าง ด้านโคจร ควรบริหารจัดการโรงแรมให้ตั้งอยู่ในทำเล ที่สะดวกแก่การเข้าถึง ด้านภัสสะ ควรมีการพูดคุย สนทนาปราศรัยหรือเผยแพร่วิธีการพัฒนางาน เน้นการปฏิบัติมากกว่าการพูดคุย ด้านบุคคล มีการประพฤติตน แต่งกายงดงามน่าเคารพศรัทธาน่าเชื่อถือพูดคุยสนทนาธรรมะ ด้านโภชนะ เครื่องบริโภคถูกกายถูกใจเกื้อกูลต่อสุขภาพเหมาะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ด้านอุตุ สภาพะดินฟ้าอากาศเหมาะสม และ ด้านอริยาบถ กิจกรรมการปฏิบัติงานหรือการเป็นอยู่มีความเหมาะสม การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมตามแนวทาง สัปปายะ

ดังกล่าวได้เป็นเครื่องยืนยันว่าหลัก สปัปายะเป็นหลักการที่เกิดสันติสุขภายในโรงแรม ควรที่โรงแรมจะต้องดำเนินการให้ครบทั้ง ๗ ข้อ พร้อมทั้งจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะว่าสภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โรงแรมจึงจำเป็นต้องตั้งรับให้ทันต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรบริหารจัดการโรงแรมโดยมีการวางแผนการควบคุมดูแลและการสั่งการ และมีการกำหนดเป้าหมายและความคุ้มค่า พร้อมกับการศึกษาเหตุปัจจัยด้านอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างการจัดการของโรงแรมให้เกิดสันติสุขต่อไป

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

^{๖๕} พระวีระศักดิ์ ชยธมโม (สุวรรณวงศ์) การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการวัดสันติสุขตามหลักสปัปายะ ๗ กรณีศึกษาวัดธารน้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี” ได้ใช้หลักทฤษฎี SWOT Analysis วิเคราะห์การบริหารจัดการวัดธารน้ำไหล(สวนโมกขพลาราม) ตามหลักสปัปายะ ๗ ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค ในด้านสปัปายะทั้ง ๗ ของวัด โดยทางวัดได้ให้ความสำคัญและเห็นด้วยกับแนวคิดการบริหารจัดการวัดตามหลักสปัปายะ ๗ ทั้งนี้ทางวัดได้ดำเนินการทั้ง ๗ แนวทาง กล่าวคือ

- ๑) ด้านอวาสา วัดได้เน้นสร้างเสนาสนะที่แฝงไปด้วยปริศนาธรรม มีรูปภาพ เป็นต้น
- ๒) ด้านโคจร วัดอยู่ติดกับถนนสายหลักของภาคใต้คือถนนสายเอเชีย การสัญจรไปมาจึงสะดวกสบาย มีหลายช่องทางในการเดินทางมาถึงวัด
- ๓) ด้านบุคคล วัดมีต้นแบบที่ดีได้แก่มีหลวงพ่พุทธทาสเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองให้เข้าถึงหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
- ๔) ด้านการพูดคุย วัดยึดหลักการพูดน้อยๆ ปฏิบัติเยอะๆ และมีการเผยแพร่ธรรมะอย่างกว้างขวางหลายรูปแบบ มีเสียงและหนังสือ เป็นต้น
- ๕) ด้านอาหาร วัดมีโรงครัวที่จัดการเรื่องอาหาร ไม่มีการจัดทำอาหารพิเศษเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อเป็นการไม่ยึดติดในอาหาร
- ๖) ด้านสภาพอากาศ วัดมีลักษณะอากาศไม่ร้อนมาก ไม่หนาวมาก เหมาะสมแก่นักปฏิบัติ
- ๗) ด้านอิริยาบถ วัดมีที่สำหรับปฏิบัติธรรมเฉพาะและยึดผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญเน้นเรื่อง การเป็นอยู่แบบธรรมชาติ ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

^{๖๖} ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ ๕ ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร” ในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมากที่สุด ๓ ลำดับ ได้แก่การมีเกณฑ์

^{๖๕} พระวีระศักดิ์ ชยธมโม, แนวทางการจัดการวัดสันติสุขตามหลักสปัปายะ ๗ : กรณีศึกษาวัดธารน้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี, (สาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

การให้รางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมต่อความสามารถในการทำงาน (๔.๑๒/๕.๐๐) รองมาคือ การมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงานที่ชัดเจน (๔.๑๖/๕.๐๐) และความหวังที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้นเมื่อผลงานที่ทำได้แสดงออกถึงประสิทธิภาพ (๔.๑๓/๕.๐๐) ตามลำดับ

การวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์เพื่อวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและหลีกเลี่ยงปัจจัยการสูญเสียพนักงาน และการหาวิธีจูงใจให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ ตลอดจนเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน^{๗๐}

พิชญา วัฒนรังสรรค์ จากการศึกษางานวิจัยนี้ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง (X= ๓.๙๖) ส่วนแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

(๑) ควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาระบบเรื่องความผิดพลาดในการทำงานอย่างเป็นระบบ

(๒) ควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้มีความชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายนั้นไปยังพนักงานทุกคนอย่างเหมาะสม

(๓) ควรปรับปรุงวิธีการทำงานให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถทำงานทดแทนกันได้ ในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมพบปัญหาอุปสรรค ๔ ด้าน ได้แก่

(๑) การให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า

(๒) ตำแหน่งความรับผิดชอบของพนักงาน

(๓) ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ

(๔) การรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงาน โรงแรมแก้ไขปัญหาดังแต่ขั้นตอนการรับพนักงานใหม่รวมถึงนักศึกษาฝึกงานโดยเน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก ในปี ๒๕๕๘ เน้นเรื่องการให้บริการ ส่วนในปี ๒๕๕๙ เน้นเรื่องทักษะการติดต่อสื่อสารภาษาจีน ข้อเสนอแนะงานวิจัย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเรื่องความผิดพลาดในการทำงานเป็นลำดับต้น ๆ ควบคู่ไปกับการมีนโยบายการฝึกอบรมที่เน้นให้พนักงานมีทักษะความสามารถการทำงานในสายงานที่มีความใกล้เคียงกัน สามารถทำงานทดแทนตำแหน่งกันได้และควรมีการปรับเปลี่ยนการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นชาวจีนให้มากขึ้น หัวหน้าแผนกควรกำกับดูแลเอาใจใส่ลูกน้องในการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน และให้การสนับสนุนพนักงานในการฝึกทักษะหรือทดลองได้ทำงานในตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกันให้มากขึ้น ส่วนพนักงานควรตระหนักและมีความระมัดระวังในการทำงานโดยเฉพาะงานที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงให้มากขึ้น และควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีของชาวจีนให้มากขึ้นด้วย^{๗๑}

^{๗๐} อธิระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย , ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ ๕ ดาวในกรุงเทพมหานคร , กรุงเทพมหานคร (: ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ๒๕๕๘)

^{๗๑} พิชญา วัฒนรังสรรค์ , การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ ๔ ดาว ย่านสยามสแควร์ , กรุงเทพมหานคร (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ๒๕๕๘)

กันทิมา แก้วศรี และปรัชญา แพทยานนท์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานโรงแรมดุสิตธานีหัวหินในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานพึงพอใจมากที่สุดเรียงลำดับดังนี้

- ๑) องค์กรและการจัดการ
 - ๒) สภาพการทำงาน
 - ๓) ลักษณะทางสังคมของงาน
 - ๔) การติดต่อสื่อสาร
 - ๕) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- ๖) ค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับตามลำดับ^{๗๒}

สุธานิธิ์ นุกูลอึ้งอารี จากการศึกษาพบว่า

๑) พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับ ปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลักษณะของงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ยกเว้นการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่องนับถือ พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก

๒) พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ ความพึงพอใจเกี่ยวกับ ปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายและการบริหารของบริษัท การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน สภาพภาพในการทำงาน มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ยกเว้นสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความพึงพอใจระดับมาก

๓) พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานรายได้ จะมีระดับความพึงพอใจการทำงานที่แตกต่างกัน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับความยกย่องนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสภาพภาพในการทำงาน และในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับ การศึกษาที่แตกต่างกันนั้นมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน^{๗๓}

อรรจนา เกตุแก้ว และ ดร.อัญญา นิลนพคุณ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม ๕ ดาวย่านราช ประสงค์กรุงเทพมหานครผู้ให้ข้อมูลหลัก

^{๗๒} กันทิมา แก้วศรี, ปรัชญา แพทยานนท์, ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานโรงแรมดุสิตธานีหัวหิน, กระจับปี่ (:วิทยาลัยดุสิตธานี ๒๕๕๐)

^{๗๓} สุธานิธิ์ นุกูลอึ้งอารี , การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯสำนักงานใหญ่ , กรุงเทพมหานคร (: บัญชีนิติวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๕๕)

คือพนักงานโรงแรมระดับ ๕ ดาว ตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน ๕ คน จาก ๕ โรงแรมย่าน ราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พนักงานโรงแรมในย่านราชประสงค์ มีอัตราการเปลี่ยนงานในระดับปานกลาง และพบว่าผลตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนงาน ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าการลดอัตราการเปลี่ยนงานของ พนักงานโรงแรมควรให้ความสำคัญในด้านของการสื่อสารข้อมูลในองค์กรและการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ เหมาะกับงานที่ทำเพิ่มขึ้น มีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิต ส่วนตัวและการทำงานเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ทางโรงแรมควรมีการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า งานที่ปฏิบัติโดยได้รับคำแนะนำจากพี่เลี้ยงก่อให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญได้มากที่สุดนอกจากนั้นผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรักและผูกพัน ต่อองค์กรให้ความเอาใจใส่พนักงานเพิ่มขึ้น^{๗๔}

๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

Michael CG Davidson การหมุนเวียนของพนักงานเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษานี้พยายามที่จะนำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการสำรวจความเคลื่อนไหวของแรงงานในภาคการท่องเที่ยวออสเตรเลีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้นที่อัตราการหมุนเวียนและค่าใช้จ่าย^{๗๕}

Kalotina Chalkiti , Marianna Sigala ผลการวิจัยพบว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเศกรีกเผชิญกับผลกระทบจากการหมุนเวียนของพนักงานที่คล้ายคลึงกันซึ่งพบได้ในประเทศอื่นๆ รัฐวิสาหกิจรายงานว่าจะมีประสบการณ์การหมุนเวียนของพนักงานที่คล้ายกันโดยไม่คำนึงถึงภาคการท่องเที่ยวของพวกเขาเช่นตัวแทนด้านการท่องเที่ยวโรงแรม ฯลฯ ระดับการหมุนเวียนของพนักงานไม่พบว่าเป็นไปในรูปแบบลำดับขั้นขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามอ้างว่าการหมุนเวียนของพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมในการบริหารและการหมุนเวียนของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อระดับคุณภาพค่าใช้จ่ายและเวลาที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรและการฝึกอบรมพนักงานในขณะที่ช่วยเพิ่มการสร้างความคิด กลยุทธ์ที่ผู้ใช้งานใช้ในการจัดการการหมุนเวียนของพนักงานแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจากกลยุทธ์การเก็บรักษาผู้คนที่กลยุทธ์การรักษาความรู้^{๗๖}

^{๗๔} อรรถนา เกตุแก้ว , แนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม ๕ ดาวย่านราชประสงค์ , กรุงเทพมหานคร

^{๗๕} Michael CG Davidson , How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels, (: Griffith Business School, Griffith University, Gold Coast, Australia , ๒๐๑๐)

^{๗๖} Kalotina Chalkiti , Marianna Sigala, Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions (: Charles Darwin University, Darwin, Australia , University of Aegenan, Chios, Greece, ๒๐๑๐)

Elisa Moncarz, Jinlin Zhao ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร , การจ้างงานและโปรโมชันและการฝึกอบรมการปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการเก็บรักษาพนักงานที่ไม่ใช่การจัดการในเวลาเดียวกันการจ้างงานและการส่งเสริมการปฏิบัติยังคงมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ภารกิจขององค์กร , เป้าหมายและทิศทางและการลูกจ้างได้รับการยอมรับ , รางวัลและค่าตอบแทนพบว่าเป็นเชิงบวกแต่ไม่เป็นผู้บริหารการหมุนเวียนของพนักงาน^{๗๗}

Roderick D. Iverson แม้ว่าวัฒนธรรมการหมุนเวียนถือเป็นปัญหาสำคัญในอุตสาหกรรมบริการ แต่ก็มีงานวิจัยเพียงเล็กน้อยที่ไม่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะเข้าพักหรือออกจากพนักงาน การศึกษาครั้งนี้พยายามที่จะแก้ปัญหานี้โดยการทดสอบรูปแบบเชิงสาเหตุของเจตนาพนักงานโดยใช้ตัวอย่างจาก ๒๔๖ คนจากโรงแรมที่พักระดับ ๕ ดาวในออสเตรเลียจำนวน ๖ แห่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมการหมุนเวียนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการออกจากงานตามด้วยตัวแปรพฤติกรรมทางโอกาสในการทำงานความผูกพันขององค์กรความจงรักภักดีของสภาพแรงงานความพึงพอใจในงานการพัฒนาอาชีพการจ้างโอกาสในการส่งเสริมการขายความขัดแย้งในบทบาท affectivity จากผลการวิจัยเหล่านี้มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลหลายรูปแบบซึ่งมีผลกระทบในวงกว้างสำหรับการจัดการการหมุนเวียนในการตั้งค่าการทำงานอื่น ๆ^{๗๘}

Ahmad Rasmi AlBattat กล่าว วิฤตการหมุนเวียนเป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญในอุตสาหกรรมบริการ ไม่คำนึงถึง ของจำนวนมากของการศึกษาเกี่ยวกับการหมุนเวียนของพนักงานก็ยังคงคลุมเครือและต้อง การสืบสวนต่อเนื่องจากการพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ เป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์บริการ บทความนี้นำเสนอภาพรวมทฤษฎีของโมเดล Mobleby การเก็บรักษาหรือการหมุนเวียนของพนักงาน วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาคือเพื่ออธิบายว่าการประยุกต์ใช้โมเดล Mobleby สามารถกำหนดความไม่พอใจงานที่นำไปสู่งาน การหมุนเวียนหรือความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่การรักษา งาน โปรแกรมนี้เป็นความพยายามที่จะลด ผลกระทบของวิฤตดังกล่าวในอุตสาหกรรมบริการในท้องถิ่น; และข้อค้นพบจากการทบทวนวรรณกรรมระบุว่าการขาดสภาพการทำงานจะส่งผลให้พนักงานไม่พอใจและพวกเขาก็เลิก การจ้าง ความหมายในทางปฏิบัติของคู่มือ Mobleby ในหลาย ๆ องค์กรใน อุตสาหกรรมเพื่อลดผลกระทบของการหมุนเวียนของพนักงานและการเก็บรักษาพนักงานเพิ่มขึ้น^{๗๙}

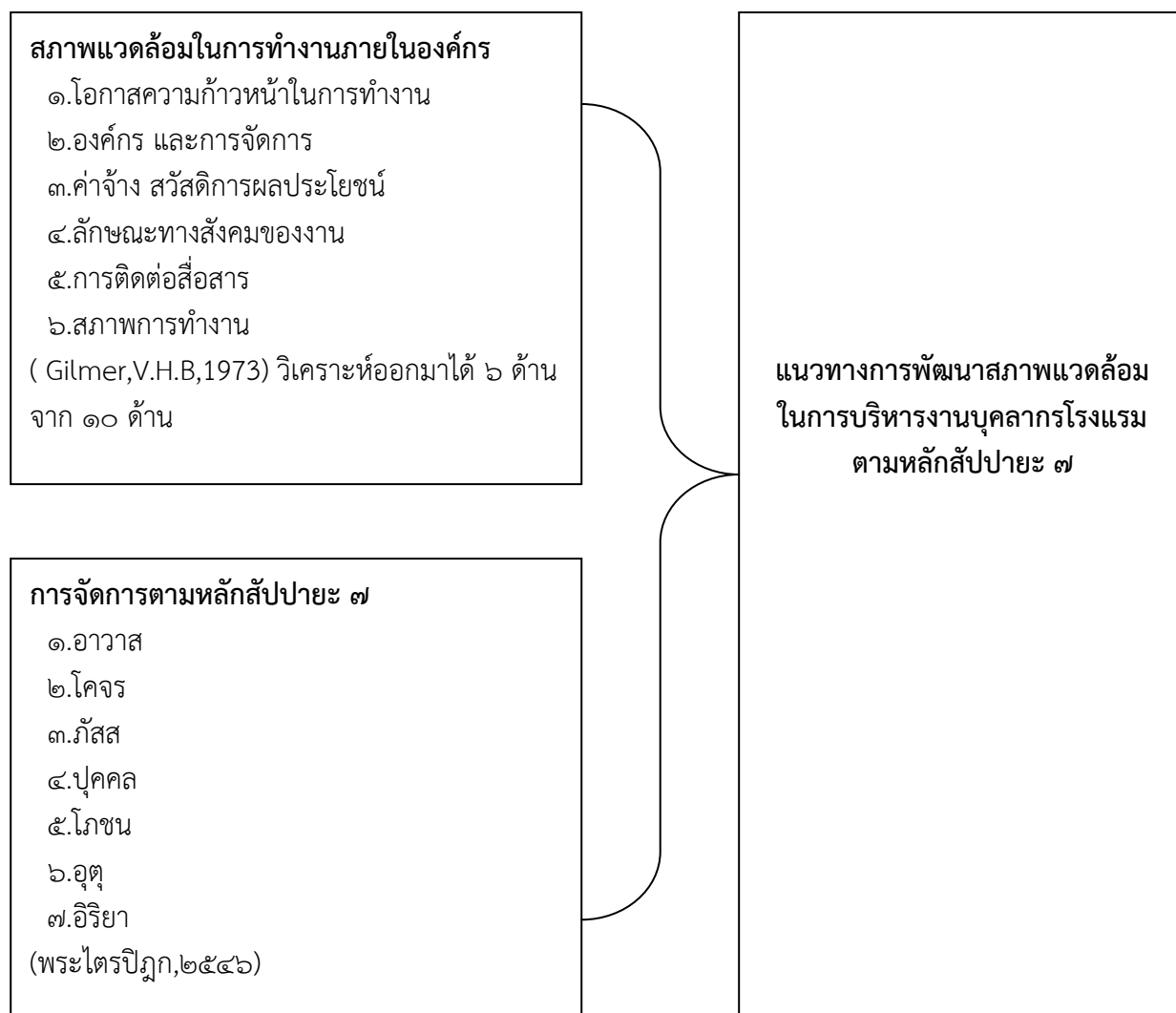
^{๗๗} Elisa Moncarz ,Jinlin Zhao, **Employee turnover and Retention** (School of Hospitality & Tourism , Florida International University, North Miami, Florida, USA, ๒๐๐๙)

^{๗๘} Roderick D. Iverson, **Turnover culture in the hospitality industry**, (Department of Management and Industrial Relations, University of Melbourne, Parkville, Victoria, Australia, ๑๙๙๗)

^{๗๙} Ahmad Rasmi AlBattat, **Overcoming Staff Turnover in the Hospitality Industry using Mobleby's Model**, (School of Housing, Building and Planning, Universiti Sains, Malaysia, ๒๐๐๓)

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับ การฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และทำงานด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากรโรงแรมในจังหวัดนครสวรรค์ สามารถสรุปแผนภูมิกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ มีลำดับขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการศึกษา
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เพื่อให้การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลัก สัปปายะ ๗ มีสาระครอบคลุมครบถ้วน เหมาะสำหรับนำไปพัฒนาต่อไป

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานโรงแรมในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน ๒๖๕ คน

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานโรงแรมในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน ๒๖๕ คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ R.V.Krejcie & D.W.Morgan ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ผู้บริหารโรงแรม	จำนวน ๕ คน
พนักงานส่วนหน้า	จำนวน ๑๓๐ คน
พนักงานส่วนหลัง	จำนวน ๑๓๐ คน
รวมทั้งหมด	จำนวน ๒๖๕ คน

๓.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่สัมภาษณ์ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของโรงแรม จำนวน ๖ คน

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๓.๑. แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามกรอบงานของ แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ตามหลักสัปปายะ ๗ เพื่อใช้เก็บข้อมูล ในการวิจัย มี ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา รายได้ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ประสบการณ์ทำงานที่โรงแรมอื่นๆ เวลาทำงาน การเดินทางมาทำงาน โดยใช้แบบสอบถามชนิดตรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามทฤษฎีของ Gilmer โดยใช้แบบสอบถามชนิดเลือกตอบจำแนกเป็น ๖ ด้าน คือ ๑) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ๒) องค์กรและการจัดการ ๓) ค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆที่ได้รับ ๔) ลักษณะทางสังคมของงาน ๕) การติดต่อสื่อสาร ๖) สภาพการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (numerical Rating scale)^{๕๐} มี ๕ ระดับ โดยกำหนดความมาน้อยของระดับความพึงพอใจ ดังนี้

๕	หมายถึง	มีผลความพึงพอใจระดับมากที่สุด
๔	หมายถึง	มีผลความพึงพอใจระดับมาก
๓	หมายถึง	มีผลความพึงพอใจระดับปานกลาง
๒	หมายถึง	มีผลความพึงพอใจระดับน้อย
๑	หมายถึง	มีผลความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานของบุคลากรโรงแรมตามหลัก สัปปายะ ๗

๓.๓.๒ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- ๑) ศึกษา หลักการ ทฤษฎี แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลัก สัปปายะ จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้
- ๒) กำหนดกรอบ แนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
- ๓) กำหนดวัตถุประสงค์ ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

^{๕๐} บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๕), หน้า ๙๙-๑๐๐.

๔) สร้างเครื่องมือ

๕) เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖) นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือ

๗) ปรับปรุงแก้ไข

๘) จัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์

๓.๓.๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)^{๕๑} ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๕ ถึง ๑.๐ เมื่อมีบางข้อที่ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า ๐.๕ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จนได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ (Index of Item Objective Congruence : IOC)

๓) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) ที่ โรงแรมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)^{๕๒}

๔) นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

๑) ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ และขอความร่วมมือไปยังวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๒) ผู้วิจัยได้เดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง ทั้งการแจกแบบสอบถามระหว่างวันที่ เดือน ๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึง เดือน ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวม ๒ เดือน

^{๕๑} พิสนุ พงศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เทียมฟ้าการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓๘-๑๓๙

^{๕๒} Cronbach, Lee J. *Essentials of psychological testing* (๔th ed.). New York: Harper & Row, ๑๙๗๑ P. ๑๖๐.

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- ๑) นำแบบสอบถามมาตรวจแล้วคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์และถูกต้องเพื่อนำมาวิเคราะห์
- ๒) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์ทางสังคมศาสตร์
- ๓) การวิเคราะห์ข้อมูล

(๑) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

(๒) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และทำงานด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากรโรงแรมในจังหวัดนครสวรรค์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

(๓) วิเคราะห์และสรุปผลแบบสัมภาษณ์ของ แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลัก สี่ปายะ ๗ และข้อเสนอแนะอื่นๆ

๓.๕.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

ตารางที่ ๓.๑ สรุปขั้นตอนในการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน
บุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลวิจัย
๑. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในโรงแรมเขตเทศบาลเมืองจ.นครสวรรค์	มี ๒ ขั้นตอน ๑. ศึกษาเอกสาร ๒. แจกแบบสอบถาม	๑.ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ - แนวคิดทฤษฎีขวัญและกำลังใจในการทำงาน - สัปปายะ ๗ - ข้อมูลโรงแรมในจังหวัดนครสวรรค์ - งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรโรงแรม	หนังสืองานวิจัย เว็บไซต์บทความ	แบบศึกษาเอกสาร	แบบวิเคราะห์เนื้อหา	-กรอบแนวคิดการวิจัย -สภาพแวดล้อมในการบริหารงานของบุคลากรในโรงแรม
		๒.ศึกษาจากการแจกแบบสอบถามโดยใช้ทฤษฎีของ Gilmer	บุคลากรในโรงแรมจังหวัดนครสวรรค์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๖๕ คน	แบบสอบถาม	-ค่าร้อยละ -ค่าความถี่ -ค่าเฉลี่ย X -ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	สภาพแวดล้อมของพนักงานโรงแรม

ตารางที่ ๓.๑ สรุปขั้นตอนในการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน
บุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗ (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลวิจัย
๒.การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรตามหลักสภาพแวดล้อมการทำงานของ Gilmer บูรณาการด้วยหลักสี่ปายะ ๗	มี ๑ ขั้นตอน คือ การแจกแบบสัมภาษณ์	ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรโรงแรมในจังหวัดนครสวรรค์ตามหลักสี่ปายะ ๗	ผู้บริหารโรงแรมและบุคลากรโรงแรมจำนวน ๖ ท่าน	แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ได้จากวัตถุประสงค์	การวิเคราะห์เนื้อหา	แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗
๓. การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในโรงแรมเขตเทศบาลเมือง จ.นครสวรรค์	ปรับปรุงแก้ไข	ปรับปรุงแก้ไขนำเสนอแนวทาง	-ประธานกรรมการ -กรรมการ -ผู้วิจัย	ผลลัพธ์ที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒	การวิเคราะห์เนื้อหา	แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ๗ ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย จำนวน ๒๖๕ คน ได้รับกลับคืนมาทั้ง ๒๖๕ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐.๐ งานวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ เพื่อศึกษาหลักการจัดสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน ๖ ด้านเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) แทนด้วย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) แทนด้วย S.D.

๔.๓ ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมืองจังหวัดนครสวรรค์

๔.๔ แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์

๔.๕ องค์กรความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๑.๑ ค่าความถี่และค่าร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง
จังหวัดนครสวรรค์

ตารางที่ ๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๑๕๖	๕๘.๙
หญิง	๑๐๙	๔๑.๑
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐
๒. อายุ		
๒๐ - ๓๐ ปี	๖๗	๒๕.๓
๓๑ - ๔๐ ปี	๖๙	๒๖.๐
๔๑ - ๕๐ ปี	๑๑๗	๔๔.๒
๕๑ ปี ขึ้นไป	๑๒	๔.๕
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐
๓. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๖๙	๒๖.๐
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	๑๔๗	๕๕.๕
ปริญญาโท	๔๕	๑๗.๐
ปริญญาเอก	๔	๑.๕
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐
๔. รายได้รวมบาท/เดือน		
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐๙	๔๑.๑
๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๑๒๐	๔๕.๓
๒๐,๐๐๐ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๒๕	๙.๔
๓๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป	๑๑	๔.๒
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐
๕. การติดต่อสื่อสาร		
โสต	๑๔๗	๕๕.๕
สมรส	๘๐	๓๐.๒
หย่าร้าง	๒๖	๙.๘
หม้าย	๑๒	๔.๕
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
๖. ระดับตำแหน่งงานโรงแรม		
ผู้จัดการแผนกหรือผู้อำนวยการแผนก	๑๕	๕.๗
ผู้จัดการส่วน/ หัวหน้างาน	๕๐	๑๘.๙
พนักงานให้บริการที่ติดต่อลูกค้า	๗๐	๒๖.๔
พนักงานให้บริการที่ไม่ได้ติดต่อลูกค้า	๑๓๐	๔๙.๑
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐
๗. ระยะเวลาในการทำงานในโรงแรม		
๑ - ๓	๑๘๔	๖๙.๔
๓ - ๕	๕๐	๑๘.๙
๖ - ๘	๒๒	๘.๓
มากกว่า ๙ ปี	๙	๓.๔
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐
๘. ประสบการณ์ทำงานที่โรงแรมอื่นๆจำนวน		
๑ - ๓	๑๘๑	๖๘.๓
๓ - ๕	๕๒	๑๙.๖
๖ - ๘	๒๑	๗.๙
มากกว่า ๙ ปี	๑๑	๔.๒
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐
๙. ภูมิลำเนาของท่าน		
กรุงเทพฯ	๒๗	๑๐.๒
นครสวรรค์	๑๖๔	๖๑.๙
พิษณุโลก	๕๓	๒๐.๐
อื่นๆ	๒๑	๗.๙
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐
๑๐. เวลาทำงานของท่านโดยปกติ		
รอบปกติ (office hour)	๑๐๑	๓๘.๑
รอบเช้า	๑๑๕	๔๓.๔
รอบบ่าย	๒๘	๑๐.๖
รอบดึก	๒๑	๗.๙
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
๑๑. การเดินทางมาทำงานที่โรงแรม		
รถส่วนตัว	๔๕	๑๗.๐
รถประจำทาง/รถรับส่งของโรงแรม	๗๐	๒๖.๔
รถจักรยานยนต์	๑๒๖	๔๗.๕
เดินมาทำงาน	๒๔	๙.๑
รวม	๒๖๕	๑๐๐.๐

จากตาราง ๔.๑ จากการแจกแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรโรงแรมเป็นเพศชาย จำนวน ๑๕๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๙ เพศหญิง จำนวน ๑๐๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๑ อายุของบุคลากรโรงแรม อายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๒ อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๐ อายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๓ อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๕ ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ปริญญาตรี จำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๕ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๐ ปริญญาโท จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๐ ปริญญาเอก จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๕ รายได้ส่วนใหญ่ ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๓ ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๐๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๑ ๒๐,๐๐๐ - ๓๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๔ ๓๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ สถานภาพส่วนใหญ่ โสดจำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๕ สมรสจำนวน ๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๒ หย่าร้างจำนวน ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๘ หม้ายจำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๕ ระดับตำแหน่งงานในโรงแรมส่วนใหญ่ พนักงานให้บริการที่ไม่ติดต่อกูก้า จำนวน ๑๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๑ พนักงานให้บริการที่ได้ติดต่อกูก้าจำนวน ๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๔ ผู้จัดการส่วน/ หัวหน้างานจำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๙ ผู้จัดการแผนกหรือผู้อำนวยการแผนกจำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๗ ระยะเวลาในการทำงานในโรงแรม ส่วนใหญ่ ๑-๓ ปีจำนวน ๑๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๔ ๓-๕ ปีจำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๙ ๖-๘ ปีจำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๓ มากกว่า ๙ ปีจำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๔ ประสบการณ์ทำงานที่โรงแรมอื่นๆจำนวน ส่วนใหญ่ ๑-๓ ปีจำนวน ๑๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๓ ๓-๕ ปี จำนวน ๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๖ ๖-๘ ปีจำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๙ มากกว่า ๙ ปีจำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ ภูมิลำเนาของบุคลากรส่วนใหญ่มาจากนครสวรรค์ จำนวน ๑๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๙ พิษณุโลกจำนวน ๕๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐ กรุงเทพฯจำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒ อื่นๆจำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๙ เวลาทำงานของบุคลากรโดยปรกติส่วนใหญ่ รอบเช้าจำนวน ๑๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๔ รอบปกติ (office hour) จำนวน ๑๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๑ รอบบ่ายจำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖ รอบดึกจำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๙ การเดินทางมาทำงานที่โรงแรมส่วนใหญ่โดยรถจักรยานยนต์จำนวน ๑๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๕ มาโดยรถประจำทาง/รถรับส่งของโรงแรมจำนวน ๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๔ รถส่วนตัวจำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๐ และเดินมาทำงานจำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๑ มาตามลำดับ

๔.๒ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม จำนวน ๖ ด้านเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) แทนด้วย \bar{X} และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แทนด้วย S.D.

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากร โรงแรมภาพรวม ๖ ด้าน

(n=๒๖๕)

ภาพรวม		สภาพการปฏิบัติงาน (n =๙๑)			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement)	๔.๐๔	.๓๗๒	มาก	๔
๒.	ด้านองค์การและการจัดการ(Company and Management)	๔.๐๓	.๕๗๑	มาก	๕
๓.	ด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ (Benefits)	๔.๑๑	.๕๓๑	มาก	๒
๔.	ด้านลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the jobs)	๔.๐๒	.๕๘๙	มาก	๖
๕.	ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)	๔.๑๑	.๕๘๒	มาก	๑
๖.	ด้านสภาพการทำงาน (Working conditions)	๔.๐๗	.๖๐๒	มาก	๓
ภาพรวม		๔.๐๖	.๓๙๓	มาก	

จากตาราง ๔.๒ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ สรุปรทุกด้านโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก(\bar{X} =๔.๑๑) เมื่อพิจารณาเป็นด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร (\bar{X} =๔.๑๑) รองลงมา คือ ด้านด้านค่าจ้าง สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ (\bar{X} =๔.๑๑) ด้านสภาพการทำงาน (\bar{X} =๔.๐๗) ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (\bar{X} =๔.๐๔) ด้านด้านองค์การและการจัดการ (\bar{X} =๔.๐๓) และ ด้านลักษณะทางสังคมของงาน (\bar{X} =๔.๐๒) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement)

(n=๒๖๕)

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement)		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	โอกาสในความเจริญก้าวหน้าของงานที่ท่านทำ	๔.๐๑	.๖๒๕	มาก	๔
๒.	ความเป็นธรรมขององค์กรในการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนให้กับพนักงาน	๓.๙๔	.๗๑๘	มาก	๕
๓.	การได้รับการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อท่านมีคุณสมบัติและประสบการณ์มากพอ	๔.๐๙	.๖๔๓	มาก	๒
๔.	โอกาสในการแสดงความสามารถของท่านให้ผู้บังคับบัญชาประจักษ์อย่างสม่ำเสมอ	๔.๒๐	.๖๓๗	มาก	๑
๕.	การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของท่านจากองค์กร	๔.๐๗	.๖๘๗	มาก	๓
๖.	การสนับสนุนตัวท่านจากหัวหน้างาน	๓.๙๐	.๘๐๓	มาก	๖
รวม		๔.๐๔	.๓๗๒	มาก	

จากตาราง ๔.๓ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(\bar{X} =๔.๐๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือโอกาสในการแสดงความสามารถของท่านให้ผู้บังคับบัญชาประจักษ์อย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} =๔.๒๐) รองลงมาการได้รับการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อท่านมีคุณสมบัติและประสบการณ์มากพอ (\bar{X} =๔.๐๙) และการได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของท่านจากองค์กร (\bar{X} = ๔.๐๗) และลำดับสุดท้ายคือการสนับสนุนตัวท่านจากหัวหน้างาน (\bar{X} =๓.๙๐) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านองค์การและการจัดการ(Company and Management)

(n=๒๖๕)

ด้านองค์การและการจัดการ(Company and Management)		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	ความสามารถการวางแผนและควบคุมงานของหัวหน้า	๔.๐๒	.๗๕๘	มาก	๔
๒.	ความชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร	๔.๐๘	.๗๕๒	มาก	๓
๓.	ความเหมาะสมของกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร	๔.๑๕	.๗๙๕	มาก	๒
๔.	การใช้นวัตกรรมใหม่ๆมาปรับปรุงเทคนิคการบริหารงาน	๔.๒๕	.๗๖๘	มาก	๑
๕.	การติดตาม วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๙๘	.๙๘๑	มาก	๕
๖.	ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์กร	๓.๗๑	.๙๕๖	มาก	๖
รวม		๔.๐๓	.๕๗๑	มาก	

จากตาราง ๔.๔ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(\bar{X} =๔.๐๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือการใช้นวัตกรรมใหม่ๆมาปรับปรุงเทคนิคการบริหารงาน (\bar{X} =๔.๒๕) รองลงมาความเหมาะสมของกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร (\bar{X} = ๔.๑๕) และความชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร (\bar{X} =๔.๐๘) และลำดับสุดท้ายคือความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์กร (\bar{X} =๓.๗๑) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ (Benefits)

(n=๒๖๕)

ด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ (Benefits)		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	ความเหมาะสมและยุติธรรมของเงินเดือนต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	๓.๗๙	๑.๐๓๓	มาก	๖
๒.	การประกันสุขภาพและค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับ	๔.๓๗	.๗๗๘	มาก	๑
๓.	เงินเดือนและผลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต	๓.๙๕	.๙๗๒	มาก	๕
๔.	การจัดอาหารให้พนักงานมีคุณภาพ และมีสวัสดิการเพียงพอ	๔.๑๑	.๗๔๘	มาก	๔
๕.	จำนวนวันหยุดพักผ่อนที่ท่านได้รับ	๔.๒๗	.๖๙๖	มาก	๒
๖.	สิทธิพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับจากองค์กรเช่น การได้ไปพักโรงแรมในเครือหรือโอกาสในการได้เข้าชมการแสดงมหรสพต่างๆ เป็นต้น	๔.๑๘	.๗๐๗	มาก	๓
รวม		๔.๑๑	.๕๓๑	มาก	

จากตาราง ๔.๕ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(\bar{X} =๔.๑๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือ การประกันสุขภาพและค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับ (\bar{X} =๔.๓๗) รองลงมาจำนวนวันหยุดพักผ่อนที่ท่านได้รับ (\bar{X} =๔.๒๗) และ สิทธิพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับจากองค์กรเช่น การได้ไปพักโรงแรมในเครือหรือโอกาสในการได้เข้าชมการแสดงมหรสพต่างๆ เป็นต้น (\bar{X} =๔.๑๘) และลำดับสุดท้ายคือความเหมาะสมและยุติธรรมของเงินเดือนต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย (\bar{X} =๓.๗๙) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the jobs)

(n=๒๖๕)

ด้านลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the jobs)		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	มีบรรยากาศที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	๔.๑๖	.๖๘๙	มาก	๑
๒.	เพื่อนร่วมงานไม่มีการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่น	๓.๙๖	.๙๓๐	มาก	๕
๓.	ความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	๓.๘๔	.๘๗๓	มาก	๖
๔.	การประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน	๔.๐๐	.๗๙๕	มาก	๔
๕.	เพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อท่านอย่างเสมอภาค	๔.๐๓	.๘๒๑	มาก	๓
๖.	การปฏิสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้อง	๔.๑๒	.๗๒๓	มาก	๒
รวม		๔.๐๒	.๕๘๙	มาก	

จากตาราง ๔.๖ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๐๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีบรรยากาศที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=๔.๑๖$) รองลงมาการปฏิสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้อง ($\bar{X}=๔.๑๒$) และเพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อท่านอย่างเสมอภาค ($\bar{X}=๔.๐๓$) และลำดับสุดท้ายคือความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=๓.๘๔$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)

(n=๒๖๕)

ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	การกระจายข่าวสารในองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง	๔.๐๗	.๘๓๒	มาก	๕
๒.	ความคล่องตัวของการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก	๔.๑๒	.๗๙๑	มาก	๔
๓.	มีช่องทางในการสื่อสารของพนักงานระดับล่างไปถึงหัวหน้างาน	๔.๒๐	.๘๖๗	มาก	๑
๔.	มีการประชุมและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนกอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ	๔.๑๔	.๘๗๓	มาก	๒
๕.	ได้รับข้อมูลสำคัญที่เพียงพอจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	๔.๑๔	.๗๙๓	มาก	๓
๖.	ความสม่ำเสมอในการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวในองค์กรหรือกิจกรรมขององค์กร	๓.๙๙	.๗๔๙	มาก	๖
รวม		๔.๑๑	.๕๘๒	มาก	

จากตาราง ๔.๗ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(\bar{X} = ๔.๑๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีช่องทางในการสื่อสารของพนักงานระดับล่างไปถึงหัวหน้างาน (\bar{X} =๔.๒๐) รองลงมา มีการประชุมและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนกอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ (\bar{X} =๔.๑๔) และได้รับข้อมูลสำคัญที่เพียงพอจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (\bar{X} =๔.๑๔) และลำดับสุดท้ายความสม่ำเสมอในการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวในองค์กรหรือกิจกรรมขององค์กร (\bar{X} =๓.๙๙) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ด้านสภาพการทำงาน (Working conditions)

(n=๒๖๕)

ด้านสภาพการทำงาน (Working conditions)		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	ประสิทธิภาพของอุปกรณ์และเครื่องมือมีความเหมาะสมกับการใช้งาน	๔.๑๓	.๘๖๒	มาก	๑
๒.	ความสะดวกของในการใช้งานของอุปกรณ์สำนักงานหรือเครื่องมือต่างๆ	๔.๐๗	.๙๕๕	มาก	๔
๓.	จำนวนอุปกรณ์เครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่	๔.๑๒	.๘๖๘	มาก	๒
๔.	ความเหมาะสมของระยะเวลาในการทำงาน	๔.๐๕	.๖๐๑	มาก	๕
๕.	บรรยากาศในที่ทำงานกระตุ้นให้เกิดความอยากทำงานไม่ร้อนไม่หนาวจนเกินไป	๔.๑๐	.๖๘๔	มาก	๓
๖.	ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน	๓.๙๖	.๙๒๖	มาก	๖
รวม		๔.๐๗	.๖๐๒	มาก	

จากตาราง ๔.๘ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =๔.๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์และเครื่องมือมีความเหมาะสมกับการใช้งาน (\bar{X} =๔.๑๓) รองลงมาจำนวนอุปกรณ์เครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ (\bar{X} =๔.๑๒) และ บรรยากาศในที่ทำงานกระตุ้นให้เกิดความอยากทำงานไม่ร้อนไม่หนาวจนเกินไป (\bar{X} =๔.๑๐) และลำดับสุดท้ายคือ ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน (\bar{X} =๓.๙๖) ตามลำดับ

๔.๓ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗ ทั้ง ๗ ด้าน ดังต่อไปนี้

๑) ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การที่สบายการอยู่ (อวาาสสี่ปายะ) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗ ควรมีแนวทางการดำเนินการ กล่าวคือ (๑) การวางแผน เช่น ควรมีการวางแผนในการสร้างอาคารสถานที่ มีการจัดระบบผังผัง มีการแบ่งโซนพื้นที่เป็นสัดส่วน เป็นต้น (๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรมีระบบทะเบียน ทรัพย์สินหรือเอกสารเกี่ยวกับอาคารสถานที่เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจ เป็นต้น (๓) ด้านเป้าหมาย และความคุ้มค่า เช่น ควรมุ่งเน้นการใช้อาคารสถานที่เป็นไปเพื่อการปฏิบัติงานหรือพักอาศัย ควรให้ความสำคัญต่ออาคารและสถานที่ให้มีความสะอาด สงบ ร่มรื่น และ สวยงาม ด้วยธรรมชาติ พร้อมทั้งไม่เป็นที่หมักของวัสดุเหลือใช้ หรือขยะต่างๆ เศษขยะถุง พลาสติกควรมีให้

น้อยที่สุด เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๘๓}นางสาวเพ็ญทอง สุขศรี ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมหรือองค์กรควรมีการจัดสถานที่และอุปกรณ์ในการทำงานให้เหมาะสมและเพียงพอเช่นในส่วนของ Back office จะมีการนั่งทำงานเป็นเวลานานทางโรงแรมควรจัด โต๊ะหรือเก้าอี้ให้สามารถนั่งทำงานได้อย่างสบายหรือสามารถผ่อนคลายได้ เช่นไม่สูงไม่ต่ำจนเกินไป หรือเก้าอี้ อาจจะมีที่วางแขนด้านข้างหรือพนักพิงหลังเพื่อที่พนักงานสามารถนั่งทำงานได้สบายขึ้น หรือในส่วนของ Front office ตัวพนักงานจะต้องยืนทำงานนานๆ ทางโรงแรมก็จะจัดเก้าอี้ไว้ให้พนักงานนั่งเวลาที่ไม่มีลูกค้ามาติดต่อเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลาย ส่วนในเรื่องสถานที่ควรจะมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก สะอาดซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๘๔}นางสาวเสาวนีย์ เอกวัฒน์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า พื้นที่ของโรงแรมควรมีความโปร่งใส อากาศถ่ายเทได้สะดวก สะอาด และควรมีการจัดตั้งบุคลากรในการตรวจสอบด้านความสะอาด สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๘๕}นายธนาเทพ ถึงสุข ผู้บริหารโรงแรม รนต์ฮิลล์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การจัดที่พักให้กับพนักงานควรคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวและความสะอาดถูกสุขอนามัยเช่น ห้องพักของพนักงานควรมีห้องน้ำสำหรับพนักงานมีความสะอาด หรือมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆให้เช่น มีแอร์หรือพัดลมให้เพื่อใช้คลายร้อน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๘๖}นางสาวนภัสสร วงศ์วิเศษกิจ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทางส่วนของโรงแรมมีการจัดห้องพักให้กับพนักงานตามความเหมาะสม เช่นถ้าพนักงานท่านใดต้องการห้องพักในโรงแรมทางโรงแรมจะมีที่พักให้โดยเป็นห้องพักที่มีขนาดเหมาะสมไม่ใหญ่และเล็กจนเกินไป สะอาด หรือถ้าทางโรงแรมไม่สามารถจัดให้ได้ก็จะมีสวัสดิการในการจ่ายเงินค่าที่พักให้ตามความเหมาะสมของแต่ละรายไป สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๘๗}นางสาวพัชราณี คงถาวร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมควรมีสภาพแวดล้อมที่สะอาดสะอ้านมีต้นไม้รอบๆให้มองดูแล้วสบายตามีอากาศถ่ายเทสะดวก และนี่ก็จะเป็นผลดีต่อทั้งบุคลากรที่ทำงานและลูกค้าที่เข้าพักอาศัยเพราะจะได้รู้สึกสดชื่นในการทำงานเมื่อได้มองเห็นธรรมชาติจากต้นไม้โดยรอบ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๘๘}พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน,ดร อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การเป็นอยู่สบายจะต้องไม่เบียดบัง ปัจจัย ๔ คือ มีอาหารที่ถูกต้องถูกอนามัย เครื่องนุ่งห่มคือทางโรงแรมควรมีสวัสดิการให้คือพนักงานไม่ต้องเสียสตางค์ในการจัดหา ที่อยู่อาศัยควรมีการจัดให้ถูกสุขอนามัย สะอาด มีการแบ่งแยกหญิงชายชัดเจน

^{๘๓} สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๘๔} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๘๕} สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๘๖} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๘๗} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๘๘} สัมภาษณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๑

ไม่เป็นที่อันตรายจากสัตว์ต่างๆ ยารักษาโรคควรมีสวัสดิการในการเจ็บไข้ได้ป่วยสามารถเบิกค่ารักษาได้จากทางโรงแรม มีการจ่ายเงินให้เวลาลาป่วยเป็นต้น

๒) ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การที่สบายการไป (โครงสร้างป่าเปีย) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสปีปายะ ๗ ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้ (๑) การวางแผน เช่น การสร้างโรงแรมควรเลือกสถานที่ที่สะดวกแก่การเดินทางของผู้ปฏิบัติงานอยู่ใกล้ๆ ถนนสายหลัก ซึ่งมีหลายวิธีหลายช่องทางที่จะเดินทางมาวัดได้อย่าง สะดวก เช่น ใกล้สถานีรถไฟ รถทัวร์ เครื่องบิน และ รถส่วนตัว เป็นต้น (๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการต้อนรับผู้เดินทางมาสู่โรงแรม ตลอดถึงคอยให้ข้อมูลข่าวสารภายในโรงแรม เช่น เรื่องขอบเขตขนาดพื้นที่ แผนภูมิ แผนผังสถานที่ภายในโรงแรม ตลอดถึงคอยอธิบายกฎระเบียบข้อห้ามในการเดินทางตามจุดต่างๆ ภายในโรงแรม เป็นต้น (๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรมีการเน้นทางเดินเท้าภายในโรงแรมที่ไม่ลื่นล้ม และ สะอาด ร่มรื่น เป็นธรรมชาติ เดินไปมาได้สะดวก พร้อมทั้งเน้นความปลอดภัยจากงู หรือสัตว์อันตรายต่างๆ เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๘๙}นางสาวเพ็ญทอง สุขศรี ผู้จัดการทั่วไป โรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมอยู่ติดถนนใหญ่มีรถประจำทางผ่านหลายสาย และส่วนมากพนักงานจะใช้รถจักรยานยนต์ในการเดินทางก็จะมีความสะดวกสบายในการเดินทางอยู่แล้วแต่ทางโรงแรมก็จะมีคำแนะนำบุคลากรก่อนที่จะรับเข้าทำงานใหม่ว่าทางโรงแรมสามารถช่วยแนะนำที่พักใกล้ๆ ให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ได้ แนะนำร้านค้า สถานที่ต่างๆโดยรอบ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางมาทำงานเพราะทางโรงแรมไม่มีสวัสดิการรถรับส่งให้ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๐}นางสาวเสาวนีย์ เอกวัฒน์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า พนักงานสามารถเดินทางมาทำงานได้สะดวกสบายเพราะ โรงแรมอยู่ติดถนนใหญ่สามารถเดินทางไปมาได้สะดวก ถนนหนทางดี มีรถรับจ้างรับส่ง ไม่มีน้ำท่วมขัง อยู่ใกล้แหล่งอุปโภคและบริโภคมากมายเช่น มีร้านสะดวกซื้อ ๒๔ ชั่วโมง เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๑}นายธนาเทพ ถึงสุข ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ๙๐% ของบุคลากรจะใช้รถจักรยานยนต์ในการเดินทางเพราะสิ่งนี้ที่สะดวกเป็นอันดับหนึ่งอยู่แล้วในต่างจังหวัดและพนักงานส่วนใหญ่ก็อาศัยไม่ไกลจากที่ทำงานถ้าท่านใดอาศัยอยู่ไกลก็มีการจัดบ้านพักให้ ซึ่งท่านใดอาศัยอยู่ในบ้านพักของพนักงานสามารถเดินทางมาทำงานได้เลยประหยัดค่าใช้จ่ายไปได้อีก เส้นทางในการเดินทางมาโรงแรมก็จัดว่ามีความปลอดภัยสูง อยู่ติดถนนใหญ่ไม่เปลี่ยว มีรถสัญจรไปมาอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๒}นางสาวนพภัศธร วงศ์วิเศษกิจ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทางโรงแรมมีการคัดสรรบุคลากรในการทำงานตั้งแต่แรกเข้าที่มีพินทุภาพในการเดินทางเป็นของตนเองเพื่อตัดปัญหาในการเดินทางมาทำงานของบุคลากรเพราะโรงแรมตั้งอยู่ติดกับถนนที่ไม่มีรถประจำทางผ่าน

^{๘๙} สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๙๐} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๙๑} สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๙๒} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๕ ธันวาคม

และในต่างจังหวัดไม่ได้มีรถประจำทางตลอด ๒๔ ชั่วโมง เพราะฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางโรงแรม จะต้องคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับปัญหา สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๓}นางสาวพัชราณี คงถาวร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การเดินทางมาทำงานของ พนักงานมีความสะดวกสบายสูงอยู่แล้วเพราะโรงแรมของเราตั้งอยู่ในเมืองมีรถประจำทางหลายสาย ผ่านตลอดเวลาและถ้าตัวบุคลากรมีพาหนะส่วนตัวอยู่แล้วก็ยิ่งทำให้มีความสะดวกมากขึ้นไปอีก เส้นทางเดินทางก็สามารถไปมาได้สะดวกหาซื้ออาหารการกินได้มากมายเพราะโรงแรมอยู่ติดกับ มหาวิทยาลัย โรงเรียน สาธารณะสุข ห้างสรรพสินค้า และตลาด เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ ของ ^{๙๔}พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีการจัดการสวัสดิการการเดินทางให้แก่พนักงานหรือบุคลากรโรงแรมเช่น มีการจัดที่พักให้กับบุคลากรเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย และเวลาในการเดินทางหรือ จะเป็นเงินสนับสนุนเช่น ค่าน้ำมันรายเดือน เป็นต้น

๓) ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การที่สบายพุดคุย (ภัสสส์ปายะ) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้ (๑) การวางแผน เช่น ควรมีการวางแผนตารางวันเวลาในการปฏิบัติงาน ตลอดถึง จำนวนของผู้เข้าปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับความสามารถของทางโรงแรมที่จะให้การเข้าพักอาศัย ส่วนหนึ่งก็เพื่อจะได้จัดการหรือเตรียมการได้อย่างทั่วถึงกัน ควรมีการวางกฎกติกา หลักการหรือทิศทาง และรูปแบบการปฏิบัติงาน การจัดเตรียมที่พักที่ได้มาตรฐานเดียวกัน กล่าวคือ การทำ แผนโครงการการอบรมบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของโรงแรม เป็นต้น (๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรแต่งตั้งบุคลากรเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ในรูปแบบของการเผยแพร่ตลอดถึงควรรนำเทคโนโลยีหรือสื่อการสอนปรับประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ที่สุด (๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรเน้นการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ พร้อมๆ กับการสื่อสารด้านการพุดคุย เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๕}นางสาวเพ็ญทอง สุขศรี ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ฝ่ายบุคคลของโรงแรมจะมีการจัดประชุมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และสร้างมิตรภาพที่ดีของแต่ละส่วนของโรงแรม เมื่อมีมิตรภาพที่ดีแล้วการติดต่อสื่อสารในเรื่องต่างๆก็จะเป็นไปได้ดี และทางโรงแรมยังมีเครื่องมือสื่อสารที่ดี ทันสมัยในการสื่อสาร ทั้งมีวิทยุสื่อสาร โทรศัพท์ และคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้รวดเร็วแม่นยำ ได้ข้อมูลข่าวสารครบถ้วน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๖}นางสาวเสาวนีย์ เอกวัฒน์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมมีการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกเดือนทั้ง แผนกแม่บ้าน ประชาสัมพันธ์ และอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรมีการปรับการพุดคุยสื่อสารให้มีความไพเราะทั้งต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาลูกค้าร้องเรียนในเรื่องการสื่อสารระหว่างลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของโรงแรมกับบุคลากร

^{๙๓} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๙๔} สัมภาษณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(วังน้อย) วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๑

^{๙๕} สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๙๖} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

โรงแรม หรือกับตัวบุคลากรด้วยกัน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๗} นายธนาเทพ ถึงสุข ผู้บริหาร โรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงการสื่อสาร ซึ่งควรจะเป็น แบบสองทางคือมีทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ทราบถึงปัญหาต่างๆและ สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไข ทางโรงแรมควรจะมีการจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละครั้งเพื่อให้สามารถ มาแชร์ปัญหาต่างๆของแต่ละแผนก ส่วนเรื่องอุปกรณ์สื่อสารต่างๆควรรอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๘} นางสาวนพภัศร วงศ์วิเศษกิจ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม เดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ในองค์กรมีระบบการทำงานแบบพีกกับน้อง นับถืออาวุโสซึ่งเป็นมารยาทของไทยเราอยู่แล้ว ถ้าทุกคนสามารถปฏิบัติตามแบบนี้ได้ มีมารยาทใน การพูดจาติดต่อสื่อสาร ใช้งานที่ไพเราะ ก็จะทำให้ทุกเรื่องที่มีการพูดคุยเป็นไปด้วยดี และสิ่งนี้ก็ยัง เป็นเหมือนการปลูกฝังนิสัยที่ดี ซึ่งยังสามารถส่งผลไปยังเวลาปฏิบัติงานติดต่อกับลูกค้าจะช่วยลด ปริมาณลูกค้าร้องเรียนได้ ทางโรงแรมยังมีการเปิดอบรมบุคลากรในการใช้ภาษา กิริยาท่าทางในการ ทำงาน เพื่อรักษาคุณภาพในการบริการของโรงแรมไว้ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๙๙} นางสาวพัชราณี คงถาวร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรม ควรมีการพัฒนาในระบบของเทคโนโลยีในการสื่อสารให้ทันสมัยทันต่อโลกตลอดเวลา และควรมีการ จัดการเรียนการสอนให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อพัฒนาความสามารถของตัวบุคลากร เองเช่น แม่บ้านสามารถใช้วิทยุสื่อสารได้ ใช้โทรศัพท์ได้ ใช้ไลน์กลุ่มเป็น เพื่อที่จะช่วยลดเวลาในการ กระจายข่าวสารต่างๆให้มีความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และควรจัดระเบียบในการใช้ว่าสิ่งไหนใช้กับ งานหรือส่วนตัวเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นใหญ่บุคลากรนำเครื่องมือสื่อสารไปใช้ผิดความต้องการของ โรงแรม เช่นนำไปใช้พูดคุยส่วนตัว ส่งข้อความที่ไม่เกี่ยวกับงาน เวลาต้องหาข้อมูลที่สำคัญต่างๆก็จะ เป็นไปได้อย่างยากลำบากหรือ ในบางกรณีไม่สามารถหาข้อมูลได้ เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ ของ ^{๑๐๐} พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(วังน้อย) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การติดต่อสื่อสารหรือ พูดคุยของบุคลากรโรงแรมให้หนักถึงหลักปิยะวาจา คือควรใช้ถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวานไพเราะน่าฟัง หรือหลัก วจีสุจริต คือไม่พูดโกหก สอดเสียด เพื่อแจ้ง รู้ว่าสิ่งไหนควรพูดไม่ควรพูด ตัวบุคลากร โรงแรมควรจะมีรู้จักกาลเทศะ ไม่ควรพูดหยอกล้อกันในเวลาปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔) ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การที่สบายคบบคน (บุคคลสี่ปายะ) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗ ควรมีแนวทางการดำเนิน การ ดังต่อไปนี้ (๑) การวางแผนเช่น ควรสร้างอุดมการณ์และปณิธานต่อบุคลากร โรงแรมรุ่นใหม่ให้มี มีศรัทธาแนวแน่ตั้งมั่นในวิชาชีพ ควรมีอุดมการณ์ ทัศนคติ มีแนวทางที่สอดคล้อง และพัฒนาไปตามแบบแผนที่ได้วางไว้ เป็นต้น (๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น หัวหน้าแผนกคือ

^{๙๗} สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๙๘} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๙๙} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๑

ผู้นำจะต้องนำด้วยการปฏิบัติให้ดู ก่อน ควรสร้างบุคลากรให้มีความเสียสละทำงานอุทิศตนเพื่อองค์กร และรู้หน้าที่ ควร สร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและทักษะประสบการณ์หรือ ส่งเสริมด้าน การศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรม ควรมีการกำหนดกติกาที่ทุกคนเห็นพ้องตรงกันที่จะ ประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นต้น (๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น มุ่งสร้าง บุคลากรเจ้าหน้าที่เป็นบุคคลต้นแบบ ทางด้านผู้นำทางวิชาชีพโรงแรม เป็นต้น สอดคล้องกับบท สัมภาษณ์ของ ^{๑๐๑}นางสาวเพ็ญทอง สุขริ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทางฝ่ายบริหารจะมีกฎข้อบังคับให้กับพนักงานหรือบุคลากรโรงแรมทุกท่าน เพื่อให้ ตัวบุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงแรม เพื่อไม่ให้เกิดข้อแตกต่างในการปฏิบัติตนในการทำงาน เพราะทางโรงแรมตระหนักอยู่เสมอว่าตัวบุคลากรนั้นมาจาก ต่างที่ ต่างศาสนา ต่างเชื้อชาติ มันเป็น หน้าที่ของทางโรงแรมที่จะต้องทำอย่างไรให้บุคคลเหล่านี้สามารถทำงานร่วมกันได้แบบไม่ก่อเกิด ปัญหา ซึ่งทางโรงแรมมีการแก้ไขปัญหาคือการจัดประชุมทุกเดือน เพื่อละลายพฤติกรรม คือจะมีการ จัดทำกิจกรรมร่วมโดยไม่แบ่งแผนก บุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมเช่น งานกีฬา เล่นกิจกรรม กลางแจ้งต่างๆ เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๐๒}นางสาวเสาวนีย์ เอกวัฒน์ ผู้จัดการฝ่าย ต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารจะมีการประเมินบุคลากรแต่ ละท่านทุกปี ในส่วนต่างๆทั้งเรื่องการทำงาน การมีส่วนร่วมทางสังคม จะมีการสอบถามพนักงานใน เรื่องต่างๆรวมถึงเรื่องของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทราบปัญหา และแก้ไข หรือ ถ้ามีการร้องเรียน ก็อาจจะมีการว่ากล่าวตักเตือนในเบื้องต้น ตั้งคณะกรรมการในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๐๓}นายธนาเทพ ถึงสุข ผู้บริหาร โรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารมีแนวคิดในการอยู่ร่วมกันคือน้ำดีก็จะไล่ น้ำเสียไปเอง โดยเริ่มจากตัวผู้บริหารเองจะไม่ปฏิบัติตนผิดกฎระเบียบของโรงแรม เช่นไม่ดื่มเหล้าในที่ ทำงานเพื่อให้เกิดแบบอย่างที่ดีต่อลูกน้อง ถ้าตัวผู้บริหารยังไม่ละเมียดกฎ บุคลากรก็จะไม่กล้าที่จะทำ ผิดก็จะทำให้กฎระเบียบที่วางเอาไว้ศักดิ์สิทธิ์ ถ้าทุกคนสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้ การอยู่ ร่วมกันก็จะเกิดสันติสุข และถ้าใครคิดจะแหกกฎก็จะมีบุคลากรส่วนมากด้วยกันที่รักษากฎระเบียบ คอยห้ามปรามอยู่แล้วจึงทำให้สังคมในการทำงานมีแต่สิ่งดีๆ มีแต่คนดีๆ ในการทำงาน สอดคล้องกับ บทสัมภาษณ์ของ ^{๑๐๔}นางสาวนพภััสสร วงศ์วิเศษกิจ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมมีการปลูกฝังการทำงานที่มีระบบระเบียบตาม มาตรฐานที่โรงแรมตั้งไว้ตั้งแต่ระดับหัวหน้าไปจนถึงระดับล่างสุด โดยมีแนวคิดที่ว่าถ้าหัวดีปลายก็จะดี ตามไปด้วย ทางโรงแรมก็มีการจัดประชุมหัวหน้าฝ่ายทุกวัน เพื่อที่จะบอกข้อผิดพลาดในแต่ละส่วน และให้หัวหน้าผ่านนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ทันท่วงทีจะไม่ปล่อยปัญหาเป็นเวลานานเพื่อลดบรรยากาศ ลดแรงกดดันและอบรมให้พนักงานรู้จักความรับผิดชอบร่วมกัน เน้นที่การทำงานเป็นทีม สิ่งเหล่านี้จะ ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงาน และจะพัฒนาไปในด้านความผูกพันทั้งกับองค์กรและ

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๕ ธันวาคม

เพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ^{๑๐๕} **นางสาวพัชราณี คงถาวร** ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ต้นน้ำ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ด้วยที่โรงแรมต้นน้ำมีขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากรไม่มาก การทำงานส่วนใหญ่จะเป็นระบบ ทุกคนจะทราบหน้าที่ของตนเอง และทุกคนสามารถช่วยเหลืองานของ แต่ละฝ่ายเบื้องต้นได้ ผู้บริหารมีการจัดอบรมงานและกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างความสามัคคี หรือถ้ามีร้องเรียนจากลูกค้าหรือปัญหาอื่นๆ ทางผู้บริหารและตัวบุคลากรทุกคนจะรีบดำเนินการแก้ไขเพื่อลดปัญหาในที่ทำงาน และเมื่อทุกคนมีใจในการปฏิบัติงานร่วมกันสภาวะในที่ทำงานในการคบคนก็จะดีตามไปด้วย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ^{๑๐๖} **พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑูตโน.ดร.** อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การเลือกคบคนควรเลือกตามหลักการคบคนที่เป็นบัณฑิตในมงคลสามสิบแปดประการคือเลือกคบคนที่พ้นจากเป็นพาล หรือเลือกคบคนที่เสมอดั้นเสมอปลายตามหลักสังคหัตถุ ๔ และควรจะดูในเรื่องของทิศทิศในการปฏิบัติตนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อนร่วมงาน เช่นมีการเผื่อแผ่แบ่งปัน พุดจามีน้ำใจ จัดการงานให้ตรงตามความสามารถ เป็นต้น

๕) ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การที่สบายการกิน (โภชนสัปปายะ) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ ควรมีแนวทางการดำเนิน การ ดังต่อไปนี้ (๑) การวางแผน เช่น ควรสรรหาหรือหมุนเวียนรูปแบบอาหารที่มีรสชาติที่เกื้อกูลต่อ การปฏิบัติงานตามหลักโภชนาการคือครบห้าหมู่ สะอาดถูกสุขอนามัย เรียบง่าย ประหยัด พอประมาณ เป็นต้น (๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรมีจัดการเศษอาหารและขยะอย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามหลักสุขลักษณะ เป็นต้น (๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรจัดให้มีการรับประทานอาหารพร้อมกัน เลิกพร้อมกันเพื่อ ความสามัคคี และความเรียบร้อย เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ^{๑๐๗} **นางสาวเพ็ญทอง สุทธิ** ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทางโรงแรมมีการจัดเลี้ยงอาหารกลางวันโดยที่บุคลากรสามารถเลือกเมนูได้แต่จะต้องเหมาะสมกับงบประมาณที่วางไว้ในแต่ละวัน และในส่วนของพนักงานที่ทำงาน ช่วงอื่นก็จะมีอาหารให้หนึ่งมือเหมือนกับอาหารกลางวันจัดให้พนักงานท่านอื่นๆทุกประการ และในช่วงเวลาพักทางโรงแรมมีการจัดเครื่องดื่มพื้นฐานเช่น น้ำดื่ม กาแฟ ไวให้เป็นสวัสดิการเพื่อลดค่าใช้จ่ายรายวันของพนักงาน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ^{๑๐๘} **นางสาวเสาวนีย์ เอกวัฒน์** ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทางโรงแรมไม่มีสวัสดิการอาหารกลางวันแต่มีการรวมค่าอาหารกลางวันให้พนักงานในเงินเดือนที่ได้รับแล้ว ซึ่งโรงแรมได้จัดเตรียมห้องอาหารที่พนักงานสามารถนำอาหารจากบ้านมารับประทานร่วมกันได้และยังมีร้านอาหารมากมายในบริเวณโรงแรมให้พนักงานสามารถเลือกซื้อหามารับประทานได้ โรงแรมยังมีเครื่องดื่มบริการให้พนักงานสำหรับช่วงพักมีทั้ง ชา กาแฟ ในส่วนที่ไม่จัดเลี้ยงทางโรงแรมมีความคิดเห็นว่าพนักงานมีช่วงเวลาพักที่เพียงพอและโรงแรมตั้งอยู่กลางชุมชนซึ่งสะดวกสบายในการจัดทา

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(วังน้อย) วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๑

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

อาหารเองและสามารถเลือกซื้อได้ตามใจชอบ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๐๙}นายธนาเทพ ถึงสุข ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมมีอาหารจัดเลี้ยงสามมื้อพนักงานสามารถเข้าไปรับประทานอาหารได้ตลอดเวลาในห้องอาหารสำหรับพนักงาน อาหารจะมีการจัดหมุนเวียนไปตามเมนูและงบประมาณที่โรงแรมจัดไว้ พนักงานหมดกังวลได้เรื่องอาหารการกิน เพราะมั่นใจได้ว่ามีอาหารเพียงพอให้พนักงานทุกคน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๐}นางสาวพนัสสร วงศ์วิเศษกิจ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทางโรงแรมมีสวัสดิการอาหารให้ทุกช่วงมื้ออาหาร เช่น เช้า กลางวัน เย็น มีการจัดอาหารในปริมาณที่เพียงพอ สะอาด ถูกหลักอนามัย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๑}นางสาวพัชรานี คงถาวร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมไม่มีสวัสดิการในเรื่องอาหาร แต่ทั้งนี้จะต้องดูจากผลประกอบการถ้าเพิ่มขึ้น ทางโรงแรมอาจจะมีการจัดสวัสดิการเป็นเงินค่าอาหารกลางวันให้พนักงานอาจจะเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือนให้ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๒}พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑูฒโน,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีสวัสดิการอาหารให้บุคลากร ควรเป็นอาหารที่ดี มีประโยชน์ ถูกสุขอนามัย ครบห้าหมู่ หรือถ้าโรงแรมไม่มีสวัสดิการเพื่อนร่วมงานควรมีการแบ่งปันเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

๖) ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การที่สบายอากาศ (อุตุสัปปายะ) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้ (๑) การวางแผน เช่น ควรบริหารจัดการโรงแรมให้เป็นธรรมชาติที่สุด เช่น มีต้นไม้ แม่น้ำ เป็นต้น เพื่อช่วยสร้างอากาศที่ดีให้กับโรงแรม ควรสร้างโรงแรมในที่ที่ไม่หนาว ไม้ร้อน เกินไป เพื่อให้ สภาพร่างกายไม่เจ็บป่วย เป็นต้น (๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรจะมีวิธีเตรียมการป้องกันก่อนที่จะถึงฤดูฝนใน แต่ละปี เช่น สร้างเสนาสนะให้มั่นคงแข็งแรง ค้ำแดดค้ำฝนได้เป็นอย่างดี รักษาสุขภาพให้แข็งแรง อยู่เสมอ เป็นต้น ควรดูแลความสะอาดด้านสิ่งแวดล้อม มีการกำจัดสิ่งปฏิกูล หรือ ขยะอยู่ บ่อยครั้ง เป็นต้น (๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรแนะนำให้ผู้อาศัยหรือผู้เข้ามาพักในโรงแรม รู้จัก บริหารร่างกายให้แข็งแรง รู้จักอาหารอากาศที่เหมาะสมแก่ตน ผู้ปฏิบัติงานควรเตรียม เครื่องนุ่งห่มให้สอดคล้องกับฤดูกาล หรือพกพา ยาส่วนตัว หรือ ยากันยุงมาด้วย หรือ ทางสำนักงานกลางควรมีเอาไว้ให้บริการอย่างเพียงพอ เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๓}นางสาวเพ็ญทอง สุทธิ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ควรจัดสถานที่ให้เหมาะกับงาน มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก สะอาด ไม่หนาวหรือร้อนจนเกินไป ชุดพนักงานควรพอดีเหมาะสมกับสภาพอากาศในบ้านเรา

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(วังน้อย) วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๑

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๔}นางสาวเสาวนีย์ เอกวัฒน์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมตั้งอยู่ที่สภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ ใกล้ภูเขา มีอากาศถ่ายเทดี อากาศเย็นสบาย ทำให้พนักงานของเรามีสุขภาพแข็งแรง ร่าเริง ทั้งร่างกายและจิตใจไม่ได้นั่งทำงานแต่ในห้องแอร์ แต่ได้รับบรรยากาศของธรรมชาติจริงๆ และนี่คือผลพลอยได้อีกอย่างหนึ่งของโรงแรมสไตล์รีสอร์ท สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๕}นายธนาเทพ ถึงสุข ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมมีสถานที่ที่โปร่งสบาย อาคารมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ในส่วนตัวชุดของพนักงานก็ไม่ได้รัดรูปจนเกินไปในช่วงหน้าร้อนอาจจะมีการเปลี่ยนรูปแบบให้สบายขึ้นให้เหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๖}นางสาวนพภัศร วงศ์วิเศษกิจ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมจะเน้นเรื่องความสะดวกสบายของสถานที่ มีกลิ่นสดชื่นมีน้ำยาปรับอากาศ มีห้องพักให้พนักงานได้เปลี่ยนบรรยากาศจากห้องหรือสถานที่ในการปฏิบัติงาน มีสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากรที่สูบบุหรี่ รวมทั้งทางโรงแรมมีนโยบายเป็นโรงแรมปลอดบุหรี่ มีการอบรมบุคลากรเรื่องสุขอนามัย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๗}นางสาวพัชราณี คงถาวร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทางโรงแรมควรจะมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมโดยรอบว่าสะอาด มีอากาศถ่ายเทเพียงพอหรือไม่ อากาศร้อนหรือมีกลิ่นไม่พึงประสงค์ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรหรือไม่ ถ้ามีทางโรงแรมควรจะมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรโรงแรม สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๘}พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(วังน้อย) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า โรงแรมควรจะต้องจัดสภาพแวดล้อม ที่อยู่ ที่นั่ง ที่นอน ที่กินให้ปลอดภัย คือ ปลอดภัย ทางอาหาร ทางอากาศ ทางเสียง ถ้าจัดองค์ประกอบเหล่านี้ได้เหมาะสมบุคลากรจะมีสุขภาพดีทั้งกายและใจ

๗) ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การที่สบายท่าทาง (อิริยาปถสัปปายะ)

เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้ (๑) การวางแผน เช่น ควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปแบบสร้างความสามัคคี ควรมี กิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้อง เป็นต้น (๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรจัดให้มีการจัดอบรมสำหรับบุคลากรมีรูปแบบการจัดเน้นคุณภาพ ไม่เอาปริมาณ รับจำนวนจำกัด เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง เป็นต้น (๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรอำนวยความสะดวกให้กับบุคคลที่ไม่สะดวกใน การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของโรงแรม โดยให้สมควร แต่ไม่ให้เกินพอดี เช่น คนที่นั่งลำบากให้ใช้ยื่นหรือเดินแทน คนที่ยืนลำบากก็ให้นั่งในที่ที่สบาย เป็นต้น

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(วังน้อย) วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๑

ต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๑๙}นางสาวเพ็ญทอง สุขศรี ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า มีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ เน้น ความสุภาพ เรียบร้อย อ่อนน้อม แต่งกายรัดกุม พนักงานควรมีบุคลิกภาพที่น่ามอง แต่งกายสะอาด มีการจัดสถานที่ให้เหมาะสมกับการทำงานให้เกิดความผ่อนคลายให้กับพนักงาน มีการหมุนเปลี่ยนการจัดเวลาพัก เช่นให้คนที่ต้องนั่งหรือยืนนานๆมีการสับเปลี่ยนในการปฏิบัติงานตามเวลาที่เหมาะสม และสมควรเป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๒๐}นางสาวเสาวนีย์ เอกวัฒน์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า มีการจัดให้พนักงานมีการพักได้ เช่นแผนกไหนที่ต้องยืนเป็นเวลานานๆก็สามารถนั่งได้เวลาไม่มีลูกค้า แผนกไหนที่ต้องนั่งเป็นเวลานานๆก็สามารถพักออกมาเดินเพื่อผ่อนคลายได้เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๒๑}นายธนาเทพ ถึงสุข ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ทางโรงแรมมีการจัดสถานที่ให้พนักงานได้พักผ่อนได้ ในช่วงพักจากการปฏิบัติงาน เช่น พนักงาน Front office สามารถนั่งได้เวลาไม่มีลูกค้ามีการจัดเก้าอี้ให้นั่งหลังเคาเตอร์ แต่ที่นั่งก็ควรอยู่ในอิริยาบถที่สุภาพเรียบร้อย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๒๒}นางสาวนพภัตสร วงศ์วิเศษกิจ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม เดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในแต่ละช่วง เพื่อลดความตึงเครียดในการทำงานเช่นคนที่ทำงานในใครจะต้องอยู่กับความร้อนนานๆควรมีการจัดพักให้ทุกๆสองชั่วโมงเช่นเดียวกับบุคลากรที่ต้องนั่งทำงานหน้าคอมพิวเตอร์นานๆควรมีช่วงเวลาพักสายตาหรือจัดอุปกรณ์ป้องกันให้เช่นแว่นถนอมสายตาไว้ใส่เวลาทำงานหน้าคอมพิวเตอร์ เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๒๓}นางสาวพัชราณี คงถาวร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ควรแต่งกายที่เหมาะสมเสื้อควรสวมในกางเกง บุคลากรควรมีเวลาพักผ่อนที่เหมาะสมไม่ให้งานที่หนักเกินไปสำหรับคนๆเดียว มีการหมุนเวียนเปลี่ยนเวลาทุกคนไม่เจาะจงคนใดคนหนึ่งต้องทำงานอย่างเดียวช่วงเวลาเดียว ควรจะจัดสรร ตารางงานที่เป็นธรรม และสิ่งนี้จะช่วยก่อให้เกิดความเท่าเทียมสามัคคีในหมู่คณะ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ ^{๑๒๔}พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ควรเน้นการแต่งตัวควรมีชุดที่เหมาะสม ถูกระเบียบของทางโรงแรม มีกิริยาท่าทางที่สุภาพอ่อนน้อม มีการเดิน ยืน นั่ง ที่สำรวม

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปโรงแรม 42C THE Chic Hotel นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรม ไม้หอม วิลล่า นครสวรรค์ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ฮิลล์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับโรงแรมเดอะพาราไดโซ เจเค ดีไซน์ นครสวรรค์ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีโรงแรมต้นน้ำ นครสวรรค์ วันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) วันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๑

๔.๔ แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลัก สัปปายะ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์

จึงทำให้ทราบแนวทางการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากร โรงแรม ซึ่งควรประกอบไปด้วยหลัก สัปปายะ ๗ ได้แก่

- ๑) ด้านอาวาส ควรมีกรอบแนวคิดและทิศทางในการก่อสร้าง
- ๒) ด้านโคจร ควรบริหารจัดการโรงแรมให้ตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกแก่การเดินทางไปมา
- ๓) ด้านภัสสะ ควรมีการพูดคุย สนทนา ปราศรัยหรือมีการอบรมเพื่อเสริมสร้าง ความมั่นใจในวิชาชีพ เน้นการปฏิบัติมากกว่าการพูดคุย
- ๔) ด้านบุคคล มีบุคลิกภาพงดงาม สุภาพอ่อนน้อม นำเข้าใกล้พูดคุย
- ๕) านโภชนะ เครื่องบริโภค สารอาหารครบห้าหมู่ ถูกสุขลักษณะ ถูกกายถูกใจเกื้อกูลต่อ สุขภาพเหมาะสำหรับบุคลากร
- ๖) ด้านอตุ สุภาวะดินฟ้าอากาศเหมาะสม ไม่ร้อนหรือหนาวจนเกินไป อากาศถ่ายเทได้ สะดวก
- ๗) ด้านอิริยาบถ มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปแบบสร้างความสามัคคี การบริหารจัดการโรงแรมนั้นๆตามแนวทางสัปปายะ ๗

ดังกล่าวจะช่วยให้โรงแรมได้กลายเป็นโรงแรมที่มีผู้คนส่วนมากรู้จัก คำนึง และให้ความ เชื่อถือเป็นอย่างดี ผลสะท้อนดังกล่าวได้เป็นเครื่องยืนยันว่า หลักสัปปายะเป็นหลักการที่ก่อให้เกิด สันติสุขและความสามัคคี ในองค์กรการโรงแรม ควรที่โรงแรมทุกโรงแรมจะต้องดำเนินการให้ครบทั้ง ๗ ข้อ พร้อมทั้งจะต้องทำการปรับปรุง แก้ไขอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะว่าสภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โรงแรมจึงจำเป็นต้องตั้งรับให้ทันต่อสภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ควรมีการบริหารจัดการโรงแรมโดยมีการวางแผน การควบคุมดูแลและการสั่งการ และ มีการกำหนดเป้าหมายและความคุ้มค่า พร้อมกับการศึกษาเหตุปัจจัยด้านอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างการ จัดการโรงแรมให้เกิดสันติสุขต่อไป

๔.๕ องค์กรความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลัก สัปปายะ ๗ ในภาพรวม ๖ ด้าน ผู้บริหารและบุคลากรโรงแรมมีความพึงพอใจในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงการ พัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ๗ อย่างมีศักยภาพ แต่ยังสามารถพัฒนาให้ดียิ่งๆขึ้นไปได้อีก ดังนั้น สิ่งที่องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุน คือโครงการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความสามารถ มากขึ้น รู้สึกถึงความใส่ใจจากองค์กร มีการสร้างแผนการเจริญเติบโตให้กับพนักงานในแต่ละสายงาน อย่างเป็นรูปธรรมมีการกำหนดระยะเวลาและมาตรฐานในการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อ สร้างการรับรู้และสร้างความมั่นใจ ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะก้าวหน้าในสายงานของตน ความเหมาะสมของกฎ ระเบียบและข้อบังคับขององค์กร การวางกฎระเบียบต่างๆ องค์กรจึงควร

คำนึงถึงความต้องการและการยอมรับของพนักงานในองค์กรด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกยอมรับและเป็นมิตรต่อ ภาวะเป็ยบขององค์กร ซึ่งภาวะเป็ยบข้อบ้งคับที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกกดดันจนเกินไป และพึงพอใจต่อการจัดการขององค์กร มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แผนก ต่างๆ อย่าง Team Building ให้พนักงานทุกคนในองค์กรรู้จักกัน รู้จักการแก้ปัญหาเป็นทีม เพิ่มช่องทางในการสื่อสารของพนักงานระดับล่างไปถึงหัวหน้างาน ความสม่ำเสมอในการแจ้งข่าวสาร ความเคลื่อนไหวในองค์กรหรือกิจกรรมขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจของพนักงานในแต่ละระดับ กับหัวหน้า องค์กรควรดูแลสภาพอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ที่กระตุ้นให้เกิดความอยากทำงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้งาน ของแผนกอื่นๆ ลดความจำเจจากการทำงานเดิมๆของตัวเองทุกวัน เป็นต้น

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ๗ ในจังหวัดนครสวรรค์ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ตามหลักสัปปายะ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ โดยมีการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรโรงแรมเป็นเพศชาย จำนวน ๑๕๖ คน เพศหญิง จำนวน ๑๐๙ คน อายุของบุคลากรโรงแรม อายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๑๑๗ คน อายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๖๙ คน อายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๖๗ คน อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๒ คนระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี จำนวน ๑๔๗ คน ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๖๙ คน ปริญญาโท จำนวน ๔๕ คน ปริญญาเอก จำนวน ๔ คน รายได้ส่วนใหญ่ ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๒๐ คน ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๐๙ คน ๒๐,๐๐๐ - ๓๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๕ คน ๓๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป จำนวน ๑๑ คน สถานภาพส่วนใหญ่ โสดจำนวน ๑๔๗ คน สมรสจำนวน ๘๐ คน หย่าร้างจำนวน ๒๖ คน หม้ายจำนวน ๑๒ คน ระดับตำแหน่งงานในโรงแรมส่วนใหญ่ พนักงานให้บริการที่ไม่ติดต่อลูกค้าจำนวน ๑๓๐ คน พนักงานให้บริการที่ได้ติดต่อลูกค้าจำนวน ๗๐ คน ผู้จัดการส่วน/ หัวหน้างานจำนวน ๕๐ คน ผู้จัดการแผนกหรือผู้อำนวยการแผนกจำนวน ๑๕ คน ระยะเวลาในการทำงานในโรงแรม ส่วนใหญ่ ๑-๓ ปีจำนวน ๑๘๔ คน ๓-๕ ปีจำนวน ๕๐ คน ๖-๘ ปีจำนวน ๒๒ คน มากกว่า ๙ ปีจำนวน ๙ คน ประสบการณ์ทำงานที่โรงแรมอื่น ๆ จำนวน ส่วนใหญ่ ๑-๓ ปีจำนวน ๑๘๑ คน ๓-๕ ปี จำนวน ๕๒ คน ๖-๘ ปีจำนวน ๒๑ คน มากกว่า ๙ ปีจำนวน ๑๑ คน ภูมิำเนาของบุคลากรส่วนใหญ่มาจาก นครสวรรค์ จำนวน ๑๖๔ คน พิษณุโลกจำนวน ๕๓ คน กรุงเทพฯจำนวน ๒๗ คน อื่นๆจำนวน ๒๑ คน เวลาทำงานของบุคลากรโดยปกติส่วนใหญ่ รอบเช้าจำนวน ๑๑๕ คน รอบปกติ (office hour) จำนวน ๑๐๑ คน รอบบ่ายจำนวน ๒๘ คน รอบดึกจำนวน ๒๑ คน การเดินทางมาทำงานที่โรงแรมส่วนใหญ่โดยรถจักรยานยนต์จำนวน ๑๒๖ คน มาโดยรถประจำทาง/รถรับส่งของโรงแรมจำนวน ๗๐ คน รถส่วนตัวจำนวน ๔๕ คน และเดินมาทำงานจำนวน ๒๔ คน มาตามลำดับ

๕.๑.๒ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม

ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ สรุปทุกด้านโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือด้านการติดต่อสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ ด้านสภาพการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านด้านองค์การและการจัดการ และ ด้านลักษณะทางสังคมของงาน ตามลำดับ สามารถสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

๑) ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(๔.๐๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือโอกาสในการแสดงความสามารถของท่านให้ผู้บังคับบัญชาประจักษ์อย่างสม่ำเสมอ รองลงมาการได้รับการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อท่านมีคุณสมบัติและประสบการณ์มากพอ และการได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของท่านจากองค์กร และลำดับสุดท้ายคือการสนับสนุนตัวท่านจากหัวหน้างาน

๒) ด้านองค์การและการจัดการ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(๔.๐๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือการใช้นวัตกรรมใหม่ๆมาปรับปรุงเทคนิคการบริหารงาน รองลงมาความเหมาะสมของกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร และความชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร และลำดับสุดท้ายคือความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์กร

๓) ด้านด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(๔.๑๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือ การประกันสุขภาพ และค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับ รองลงมาจำนวนวันหยุดพักผ่อนที่ท่านได้รับ และ สิทธิพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับจากองค์กรเช่น การได้ไปพักโรงแรมในเครือหรือโอกาสในการได้เข้าชมการแสดงมหรสพต่างๆ เป็นต้น และลำดับสุดท้ายคือความเหมาะสมและยุติธรรมของเงินเดือนต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

๔) ด้านลักษณะทางสังคมของงาน ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก (๔.๐๒) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีบรรยากาศที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รองลงมาการปฏิสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อท่านอย่างเสมอภาค และลำดับสุดท้ายคือความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน

๕) ด้านการติดต่อสื่อสาร ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(๔.๑๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีช่องทางในการสื่อสารของพนักงานระดับล่างไปถึงหัวหน้างาน รองลงมามีการประชุมและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนกอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ และได้รับข้อมูลสำคัญที่เพียงพอจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และลำดับสุดท้ายความสม่ำเสมอในการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวในองค์กรหรือกิจกรรมขององค์กร

๖) ด้านสภาพการทำงาน ความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรม ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัด นครสวรรค์อยู่ในระดับมาก(๔.๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์และเครื่องมือมีความเหมาะสมกับการใช้งาน รองลงมาจำนวนอุปกรณ์เครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ บรรยากาศในที่ทำงานกระตุ้นให้เกิดความอยากทำงานไม่ร้อนไม่หนาวจนเกินไป และลำดับสุดท้ายคือ ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน

๕.๑.๓ ผลศึกษาหลักการจัดสภาพแวดล้อมในการบริหารงานและวิธีการปฏิบัติตามหลัก สัปปายะ ๗

๑) ด้านอवास คือ ควรมีการวางแผนในการสร้างอาคารสถานที่ มีการจัดระบบแสงผัง มีการแบ่งโซนพื้นที่เป็นสัดส่วน ควรมีระบบทะเบียน ทรัพย์สินหรือเอกสารเกี่ยวกับอาคารสถานที่เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจ ควรมุ่งเน้นการใช้อาคารสถานที่เป็นไปเพื่อการปฏิบัติงาน หรือพักอาศัย ควรให้ความสำคัญต่ออาคารและสถานที่ให้มีความสะอาด สงบ ร่มรื่น และ สวยงามด้วยธรรมชาติ พร้อมทั้งไม่เป็นที่หมักของวัสดุเหลือใช้ หรือขยะต่างๆ เศษขยะถุง พลาสติกควรมีให้น้อยที่สุด

๒) ด้านโคจร คือ การสร้างโรงแรมควรเลือกสถานที่ที่สะดวกแก่การเดินทางของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ใกล้ๆถนนสายหลัก ซึ่งมีหลายวิธีหลายช่องทางที่จะเดินทางมาวัดได้อย่าง สะดวก เช่น ใกล้สถานีรถไฟ รถทัวร์ เครื่องบิน และ รถส่วนตัว ควรจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการต้อนรับผู้เดินทางมาสู่โรงแรม ตลอดถึงคอยให้ข้อมูลข่าวสารภายในโรงแรม เช่น เรื่องขอบเขตขนาดพื้นที่ แผนภูมิ แผนผังสถานที่ภายในโรงแรม ตลอดถึงคอยอธิบายกฎระเบียบข้อห้ามในการเดินทางตามจุดต่างๆ ภายในโรงแรม ควรมีการเน้นทางเดินเท้าภายในโรงแรมที่ไม่ลื่นล้ม และสะอาด ร่มรื่น เป็นธรรมชาติ เดินไปมาได้สะดวก พร้อมทั้งเน้นความปลอดภัยจากงู หรือสัตว์อันตรายต่างๆ

๓) ด้านภัสสะ คือ ควรมีการวางแผนตารางวันเวลาในการปฏิบัติงาน ตลอดถึง จำนวนของผู้เข้าปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับความสามารถของทางโรงแรมที่จะให้การเข้าพักอาศัย ส่วนหนึ่งก็เพื่อจะได้จัดการหรือเตรียมการได้อย่างทั่วถึงกัน ควรมีการวางกฎกติกา หลักการหรือทิศทาง และรูปแบบการปฏิบัติงาน การจัดเตรียมที่พักที่ได้มาตรฐานเดียวกัน กล่าวคือ การทำ แผนโครงการ การอบรมบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของโรงแรม ควรแต่งตั้งบุคลากรเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ในรูปแบบของการเผยแพร่ตลอดถึงควรนำเทคโนโลยี หรือสื่อการสอนปรับประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ที่สุด ควรเน้นการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ พร้อมๆกับการสื่อสารด้านการพูดคุย

๔) ด้านบุคคล คือ ควรสร้างอุดมการณ์และปณิธานต่อบุคลากรโรงแรมรุ่นใหม่ให้มี ศรัทธาแน่นแฟ้นตั้งมั่นในวิชาชีพ ควรมีอุดมการณ์ ทศนคติ มีแนวทางที่สอดคล้องและพัฒนาไปตามแบบแผนที่ได้วางไว้ หัวหน้าแผนกคือผู้นำจะต้องนำด้วยการปฏิบัติให้ดู ก่อน ควรสร้างบุคลากรให้มีความเสียสละทำงานอุทิศตนเพื่อองค์กร และรู้หน้าที่ ควร สร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและทักษะประสบการณ์หรือส่งเสริมด้าน การศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรม ควรมีการกำหนดกติกาที่ทุกคนเห็นพ้องตรงกันที่จะประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน มุ่งสร้างบุคลากรเจ้าหน้าที่เป็นบุคคลต้นแบบ ทางด้านผู้นำทางวิชาชีพโรงแรม

๕) ด้านโภชนาการ คือ ควรสรรหาหรือหมุนเวียนรูปแบบอาหารที่มีรสชาติที่เกื้อกูลต่อ การปฏิบัติงานตามหลักโภชนาการคือครบห้าหมู่ สะอาดถูกสุขอนามัย เรียบง่าย ประหยัด พอประมาณ ควรมีจัดการเศษอาหารและขยะ อย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามหลักสุขลักษณะ ควรจัดให้มีการรับประทานอาหารพร้อมกัน เลิกพร้อมกันเพื่อ ความสามัคคี และความเรียบร้อย

๖) ด้านอู่ คือ ควรบริหารจัดการโรงแรมให้เป็นธรรมชาติที่สุด เช่น มีต้นไม้ แม่น้ำ เป็นต้น เพื่อช่วยสร้างอากาศที่ดีให้กับโรงแรม ควรสร้างโรงแรมในที่ที่ไม่หนาว ไม่ร้อน เกินไป เพื่อให้สภาพร่างกายไม่เจ็บป่วย ควรจะมีวิธีเตรียมการป้องกันก่อนที่จะถึงฤดูฝนใน แต่ละปี เช่น สร้างเสนาสนะให้มั่นคงแข็งแรงค้ำแดดค้ำฝนได้เป็นอย่างดี รักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ เป็นต้น ควรดูแลความสะอาดด้านสิ่งแวดล้อม มีการกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือขยะอยู่บ่อยครั้ง ควรแนะนำให้ผู้อาศัยหรือผู้เข้ามาพักในโรงแรม รู้จัก บริหารร่างกายให้แข็งแรง รู้จักอาหาร อากาศที่เหมาะสมแก่ตน ผู้ปฏิบัติงาน ควรเตรียม เครื่องนุ่งห่มให้สอดคล้องกับฤดูกาล หรือพกพายาส่วนตัว หรือ ยากันยุงมาด้วย หรือ ทางสำนักงานกลางควรมีเอาไว้ให้บริการอย่างเพียงพอ

๗) ด้านอิริยาบถ คือ ควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปแบบสร้างความสามัคคี ควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้อง ควรจัดให้มีการจัดอบรมสำหรับบุคลากรมีรูปแบบการจัดเน้นคุณภาพ ไม่เอาปริมาณ รับจำนวนจำกัด เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง ควรอำนวยความสะดวกให้กับบุคคลที่ไม่สะดวกใน การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของโรงแรม โดยให้สมควรแต่ไม่ให้เกินพอดี เช่น คนที่นั่งลำบากให้ใช้ยื่นหรือเดินแทน คนที่ ยืนลำบากก็ให้นั่งในท่าที่สบาย

๕.๑.๔ แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสัปปายะ ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์

๑) ด้านอवास ควรมีกรอบแนวคิดและทิศทางในการก่อสร้าง โรงแรมควรตั้งอยู่ที่สบาย สงบ ปราศจากผู้คนสัญจรไปมา ไม่ใกล้หนองน้ำ บ่อน้ำ หรือแหล่งชุมชนจนเกินไป อันอาจจะเกิดความรำคาญจากการไปมาของผู้คน มีรั้วรอบขอบชิด ปลอดภัยต่อความเป็นอยู่

๒) ด้านโคจร ควรบริหารจัดการโรงแรมให้ตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกแก่การเดินทางไปมา สถานที่ของโรงแรมต้องมีทางโคจร หรือ ทางเดิน ถนนหนทางไปมาได้สะดวก ไม่ใกล้นัก ไม่ไกลนัก หนทางในการเดินทางไม่ลำบากนัก

๓) ด้านภัสสะ ควรมีการพูดคุย สนทนา ปราศรัยหรือมีการอบรมเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในวิชาชีพ เน้นการปฏิบัติมากกว่าการพูดคุย การสนทนา พูดคุย การฟัง คือ การสนทนา พูดคุย กันแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ได้ฟังสิ่งที่จะทำให้จิตใจเกิดศรัทธา วิริยะ อุสาหะ ความสงบระงับในการที่จะทำความเพียร หรือมีผู้รู้ ครูบาอาจารย์ที่อบรมสั่งสอนให้ได้รับความรู้ให้ได้รับความก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะในงาน ให้เว้นการสนทนา พูดคุยในสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ไม่เป็นสัปปายะนั้นเสีย

๔) ด้านบุคคล มีบุคลิกภาพงดงาม สุภาพอ่อนน้อม นำเข้าใกล้พูดคุย บุคคลที่ติดต่อบทบาทควรเป็นผู้ตั้งมั่นในศีลธรรม มีความสันโดษ มกน้อย ชักจูงแนะนำไปในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำความเพียร ความสงบ และถ้าเป็นครูบาอาจารย์ ก็จะเป็นประโยชน์มาก ให้ฟังเว้นการคบหาสมาคมกับบุคคลที่มีจิตฟุ้งซ่าน บุคคลที่มากไปด้วยกามารมณ์ในทางโลกีย์

๕) ด้านโภชนะ เครื่องบริโภค สารอาหารครบห้าหมู่ ถูกสุขลักษณะ ถูกกายถูกใจก็เอื้อลต่อสุขภาพเหมาะสำหรับบุคลากร อาหารที่บริโภค ควรเป็นอาหารที่สบายต่อความเป็นอยู่ในอัตรภาพแห่งตน เมื่อบริโภคเข้าไปแล้ว ไม่ทำให้เกิดทุกขเวทนา เช่น ท้องอืด ท้องร่วง ท้องเดิน เป็นอาหารที่จะเป็นคุณประโยชน์แก่ร่างกายโดยประมาณ โดยไม่ต้องคำนึงถึงรสของอาหารแม้รสจะดีแต่เมื่อทำใหร่างกายเกิดทุกขเวทณาก็ควรงดเสีย

๖) ด้านอุตุ สภาวะดินฟ้าอากาศเหมาะสม ไม่ร้อนหรือหนาวจนเกินไป อากาศถ่ายเทได้สะดวก อากาศตามฤดูกาล ความร้อน ความเย็น ของอากาศ ซึ่งบางสถานบางฤดูอาจจะร้อนจัดเกินไป บางฤดูก็หนาวจัดเกินไป หรือกลางวันร้อนจัดกลางคืนหนาวจัด ซึ่งสภาพอากาศเช่นนี้จะทำให้เกิดความเจ็บไข้ได้ป่วยแก่ร่างกาย จึงต้องเลือกให้เหมาะสมแก่สภาพร่างกายของตน

๗) ด้านอิริยาบถ อิริยาบถอันเป็นที่สบาย หมายถึงอิริยาบถทั้ง ๔ หรือ การเคลื่อนไหว ยืน เดิน นั่ง นอน อิริยาบถใดที่ทำให้จิตไม่สงบระงับ ก็แสดงว่าอิริยาบถนั้นไม่สบายไม่เหมาะสม จึงเว้นเสียจากการใช้อิริยาบถนั้น หากเมื่อจำเป็นก็ใช้แต่น้อย มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปแบบสร้างความสามัคคี การบริหารจัดการโรงแรมนั้นๆตามแนวทางสัปปายะ ๗

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๒.๑ สภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ สรุปทุกด้านโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านการติดต่อสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ ด้านสภาพการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านด้านองค์การและการจัดการ และ ด้านลักษณะทางสังคมของงาน ตามลำดับสามารถสรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

๑) ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน คือโอกาสในการแสดงความสามารถของท่านให้ผู้บังคับบัญชาประจักษ์อย่างสม่ำเสมอ การสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อท่านมีคุณสมบัติและประสบการณ์มากพอ การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของท่านจากองค์กร และการสนับสนุนตัวท่านจากหัวหน้างาน

๒) ด้านองค์การและการจัดการ คือ การใช้นวัตกรรมใหม่ๆมาปรับปรุงเทคนิคการบริหารงาน รองลงมาความเหมาะสมของกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร ความชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร และความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์กร

๓) ด้านด้านค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์ อื่นๆที่ได้รับ คือ การประกันสุขภาพและค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับ รองลงมาจำนวนวันหยุดพักผ่อนที่ท่านได้รับ สิทธิพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับจากองค์กรเช่น การได้ไปพักโรงแรมในเครือหรือโอกาสในการได้เข้าชมการแสดงมหรสพต่างๆ เป็นต้น และความเหมาะสมและยุติธรรมของเงินเดือนต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

๔) ด้านลักษณะทางสังคมของงาน คือ มีบรรยากาศที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รองลงมาการปฏิสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้อง เพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อท่านอย่างเสมอภาค และความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน

๕) ด้านการติดต่อสื่อสาร คือ มีช่องทางในการสื่อสารของพนักงานระดับล่างไปถึงหัวหน้างาน รองลงมา มีการประชุมและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนกอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ ได้รับข้อมูลสำคัญที่เพียงพอจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และความสม่ำเสมอในการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวในองค์กรหรือกิจกรรมขององค์กร

๖) ด้านสภาพการทำงาน คือ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์และเครื่องมือมีความเหมาะสมกับการใช้งาน รองลงมา จำนวนอุปกรณ์เครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ บรรยากาศในที่ทำงาน กระตุ้นให้เกิดความอยากทำงานไม่ร้อนไม่หนาวจนเกินไป และความสะอาดสบายในการเดินทางมาทำงาน^{๑๒๕} สอดคล้องกับงานวิจัยของ **กันทิมา แก้วศรี และปรัชญา แพทยานนท์** ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานโรงแรมดุสิตธานีหัวหิน” จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้แยกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น ๖ ด้านซึ่งนำมาจากแนวคิดของ Gilmer ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรและการจัดการค่าจ้าง สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับ ลักษณะทางสังคมของงาน การติดต่อสื่อสารสภาพการทำงาน และ **ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย** การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรม การโรงแรมระดับ ๕ ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร” ในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมากที่สุด ๓ ลำดับ ได้แก่การมีเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมต่อความสามารถในการทำงาน (๔.๑๒/๕.๐๐) รองมาคือ การมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงานที่ชัดเจน (๔.๑๖/๕.๐๐) และความหวังที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้นเมื่อผลงานที่แสดงผลออกถึงประสิทธิภาพ (๔.๑๓/๕.๐๐) ตามลำดับ การวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์เพื่อวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและหลีกเลี่ยงปัจจัย การสูญเสียพนักงาน และการหาวิธีจูงใจให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ ตลอดจนเป็นข้อมูล ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน^{๑๒๖}

๕.๒.๒ ผลศึกษาหลักการจัดสภาพแวดล้อมในการบริหารงานและวิธีการปฏิบัติตามหลัก สัปปายะ๗ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

๑) ด้านอवास คือ ควรมีการวางแผนในการสร้างอาคารสถานที่ มีการจัดระบบแสงผัง มีการแบ่งโซนพื้นที่เป็นสัดส่วน ควรมีระบบทะเบียน ทรัพย์สินหรือเอกสารเกี่ยวกับอาคารสถานที่เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจ ควรมุ่งเน้นการใช้อาคารสถานที่เป็นไปเพื่อการปฏิบัติงาน หรือพักอาศัย ควรให้ความสำคัญต่ออาคารและสถานที่ให้มีความสะอาด สงบ ร่มรื่น และ สวยงามด้วยธรรมชาติ พร้อมทั้งไม่เป็นที่หมักหมมของวัสดุเหลือใช้ หรือขยะต่างๆ เศษขยะถุง พลาสติกควรมีให้น้อยที่สุด

^{๑๒๕} กันทิมา แก้วศรี, ปรัชญา แพทยานนท์, ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานโรงแรมดุสิตธานีหัวหิน, **ประจวบคีรีขันธ์** (:วิทยาลัยดุสิตธานี ๒๕๕0)

^{๑๒๖} ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย , ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรม การโรงแรมระดับ ๕ ดาวในกรุงเทพมหานคร , กรุงเทพมหานคร (: ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ๒๕๕๘)

๒) ด้านโคจร คือ การสร้างโรงแรมควรเลือกสถานที่ที่สะดวกแก่การเดินทางของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ใกล้ๆ ถนนสายหลัก ซึ่งมีหลายวิธีหลายช่องทางที่จะเดินทางมาวัดได้อย่าง สะดวก เช่น ใกล้สถานีรถไฟ รถทัวร์ เครื่องบิน และ รถส่วนตัว ควรจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการต้อนรับผู้เดินทางมาสู่โรงแรม ตลอดถึงคอยให้ข้อมูลข่าวสารภายในโรงแรม เช่น เรื่องขอบเขตขนาดพื้นที่ แผนภูมิ แผนผังสถานที่ภายในโรงแรม ตลอดถึงคอยอธิบายกฎระเบียบข้อห้ามในการเดินทางตามจุดต่างๆ ภายในโรงแรม ควรมีการเน้นทางเดินเท้าภายในโรงแรมที่ไม่สั่นลั่น และสะอาด ร่มรื่น เป็นธรรมชาติ เดินไปมาได้สะดวก พร้อมทั้งเน้นความปลอดภัยจากงู หรือสัตว์อันตรายต่างๆ

๓) ด้านภัสสะ คือ ควรมีการวางแผนตารางวันเวลาในการปฏิบัติงาน ตลอดถึง จำนวนของผู้เข้าปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับความสามารถของทางโรงแรมที่จะให้การเข้าพักอาศัย ส่วนหนึ่งก็เพื่อจะได้จัดการหรือเตรียมการได้อย่างทั่วถึงกัน ควรมีการวางกฎกติกา หลักการหรือทิศทาง และรูปแบบการปฏิบัติงาน การจัดเตรียมที่พักที่ได้มาตรฐานเดียวกัน กล่าวคือ การทำ แผนโครงการ การอบรมบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของโรงแรม ควรแต่งตั้งบุคลากรเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ในรูปแบบของการเผยแพร่ตลอดถึงควรนำเทคโนโลยี หรือสื่อการสอนปรับประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ที่สุด ควรเน้นการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ พร้อมๆ กับการสื่อสารด้านการพูดคุย

๔) ด้านบุคคล คือ ควรสร้างอุดมการณ์และปณิธานต่อบุคลากรโรงแรมรุ่นใหม่ให้มี ศรัทธาแน่นแฟ้นตั้งมั่นในวิชาชีพ ควรมียุทธศาสตร์ ทศนคติ มีแนวทางที่สอดคล้องและพัฒนาไปตามแบบแผนที่ได้วางไว้ หัวหน้าแผนกคือผู้นำจะต้องนำด้วยการปฏิบัติให้ดู ก่อน สร้างบุคลากรให้มีความเสียสละทำงานอุทิศตนเพื่อองค์กร และรู้หน้าที่ ควร สร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มี ศักยภาพและทักษะประสบการณ์หรือส่งเสริมด้าน การศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรม ควรมีการ กำหนดกติกาที่ทุกคนเห็นพ้องตรงกันที่จะประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน มุ่งสร้าง บุคลากรเจ้าหน้าที่เป็นบุคคลต้นแบบ ทางด้านผู้นำทางวิชาชีพโรงแรม

๕) ด้านโภชนะ คือ ควรสรรหาหรือหมุนเวียนรูปแบบอาหารที่มีรสชาติที่เก๋กุลต่อ การ ปฏิบัติงานตามหลักโภชนาการคือครบห้าหมู่ สะอาดถูกสุขอนามัย เรียบง่าย ประหยัด พอประมาณ ควรมีการจัดการเศษอาหารและขยะ อย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามหลักสุขลักษณะ ควรจัดให้มีการ รับประทานอาหารพร้อมกัน เลิกพร้อมกันเพื่อ ความสามัคคี และความเรียบร้อย

๖) ด้านอุต คือ ควรบริหารจัดการโรงแรมให้เป็นธรรมชาติที่สุด เช่น มีต้นไม้ แม่น้ำ เป็นต้น เพื่อช่วยสร้างอากาศที่ดีให้กับโรงแรม ควรสร้างโรงแรมในที่ที่ไม่หนาว ไม่ร้อน เกินไป เพื่อให้ สภาพร่างกายไม่เจ็บป่วย ควรจะมีวิธีเตรียมการป้องกันก่อนที่จะถึงฤดูฝนใน แต่ละปี เช่น สร้าง เสนาสนะให้มั่นคงแข็งแรงค้ำแดดค้ำฝนได้เป็นอย่างดี รักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ เป็นต้น ควร ดูแลความสะอาดด้านสิ่งแวดล้อม มีการกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือขยะอยู่บ่อยครั้ง ควรแนะนำให้ผู้อาศัยหรือ ผู้เข้ามาพักในโรงแรม รู้จัก บริหารร่างกายให้แข็งแรง รู้จักอาหาร อากาศที่เหมาะสมแก่ตน ผู้ปฏิบัติงาน ควรตระเตรียม เครื่องนุ่งห่มให้สอดคล้องกับฤดูกาล หรือพกพายาส่วนตัว หรือ ยากันยุงมาด้วย หรือ ทางสำนักงานกลางควรมีเอาไว้ให้บริการอย่างเพียงพอ

๗) ด้านอิริยาบถ คือ ควรมิกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปแบบสร้างความสามัคคี ควรมี กิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้อง ควรจัดให้มีการจัดอบรมสำหรับบุคลากรมีรูปแบบการจัดเน้น

คุณภาพ ไม่เอาปริมาณ รับจำนวนจำกัด เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง ควรอำนวยความสะดวกให้กับบุคคลที่ไม่สะดวกใน การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของโรงแรม โดยให้สมควรแต่ไม่ให้เกินพอดี เช่น คนที่นั่งลำบากให้ใช้ยื่นหรือเดินแทน คนที่ ยืนลำบากก็ให้นั่งในท่าที่สบาย^{๑๒๗} สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระวีระศักดิ์ ขยธมโม (สุวรรณวงศ์)** “แนวทางการจัดการวัดสันติสุขตามหลักสี่ปายะ ๗ กรณีศึกษาวัดธารน้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี” ได้ใช้หลักทฤษฎี SWOT Analysis วิเคราะห์การบริหารจัดการวัดธารน้ำไหล(สวนโมกขพลาราม) ตามหลักสี่ปายะ ๗ ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค ในด้านสี่ปายะทั้ง ๗ ของวัด โดยทางวัดได้ให้ความสำคัญและเห็นด้วยกับแนวคิดการบริหารจัดการวัดตามหลักสี่ปายะ ๗ ทั้งนี้ทางวัดได้ดำเนินการทั้ง ๗ แนวทาง กล่าวคือ

- ๑) ด้านอาวาส วัดได้เน้นสร้างเสนาสนะที่แฝงไปด้วยปริศนาธรรม มีรูปภาพ เป็นต้น
- ๒) ด้านโคจร วัดอยู่ติดกับถนนสายหลักของภาคใต้คือถนนสายเอเชีย การสัญจรไปมา จึงสะดวกสบาย มีหลายช่องทางในการเดินทางมาถึงวัด
- ๓) ด้านบุคคล วัดมีต้นแบบที่ดีได้แก่มีหลวงพ่อบุญทาสเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเอง ให้เข้าถึงหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
- ๔) ด้านการพูดคุย วัดยึดหลักการพูดน้อยๆ ปฏิบัติเยอะๆ และมีการเผยแพร่ธรรมะ อย่างกว้างขวางหลายรูปแบบ มีเสียงและหนังสือ เป็นต้น
- ๕) ด้านอาหาร วัดมีโรงครัวที่จัดการเรื่องอาหาร ไม่มีการจัดทำอาหารพิเศษเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อเป็นการไม่ยึดติดในอาหาร
- ๖) ด้านสภาพอากาศ วัดมีลักษณะอากาศไม่ร้อนมาก ไม่หนาวมาก เหมาะสมแก่นักปฏิบัติ
- ๗) ด้านอิริยาบถ วัดมีที่สำหรับปฏิบัติธรรมเฉพาะและยึดผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญเน้นเรื่อง การเป็นอยู่แบบธรรมชาติ ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

๕.๒.๓ เสนอแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ตามหลักสี่ปายะ ๗ ในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย

- ๑) ด้านอาวาส ควรมีการรอบแนวคิดและทิศทางในการก่อสร้าง โรงแรมควรตั้งอยู่ที่สบาย สงบ ปราศจากผู้คนสัญจรไปมา ไม่ใกล้หนองน้ำ บ่อน้ำ หรือแหล่งชุมชนจนเกินไป อันอาจเกิดความรำคาญจากการไปมาของผู้คน มีรั้วรอบขอบชิด ปลอดภัยต่อความเป็นอยู่
- ๒) ด้านโคจร ควรบริหารจัดการโรงแรมให้ตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกแก่การเดินทางไปมา สถานที่ของโรงแรมต้องมีทางโคจร หรือ ทางเดิน ถนนหนทางไปมาได้สะดวก ไม่ใกล้นัก ไม่ไกลนัก หนทางในการเดินทางไม่ลำบากนัก
- ๓) ด้านภัสสะ ควรมีการพูดคุย สนทนา ปราศรัยหรือมีการอบรมเพื่อเสริมสร้าง ความมั่นใจในวิชาชีพ เน้นการปฏิบัติมากกว่าการพูดคุย การสนทนา พูดคุย การฟัง คือ การสนทนา พูดคุย กันแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ได้ฟังสิ่งที่จะทำให้จิตใจเกิดศรัทธา วิริยะ อุสาหะ ความ

^{๑๒๗} พระวีระศักดิ์ ขยธมโม, แนวทางการจัดการวัดสันติสุขตามหลักสี่ปายะ ๗ : กรณีศึกษาวัดธารน้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี, (สาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

สงบระงับในการที่จะทำความเพียร หรือมีผู้รู้ ครูบาอาจารย์ที่อบรมสั่งสอนให้ได้รับความรู้ให้ได้รับความก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะในงาน ให้เว้นการสนทนา พูดคุยในสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ไม่เป็นสัปปายะนั้นเสีย

๔) ด้านบุคคล มีบุคลิกภาพงดงาม สุภาพอ่อนน้อม น่าเข้าใกล้พูดคุย บุคคลที่ติดต่อกับหา ควรเป็นผู้ตั้งมั่นในศีลธรรม มีความสันโดษ มกน้อย ชักจูงแนะนำไปในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำความเพียร ความสงบ และถ้าเป็นครูบาอาจารย์ ก็จะเป็นประโยชน์มาก ให้พึงเว้นการคบหาสมาคมกับบุคคลที่มีจิตฟุ้งซ่าน บุคคลที่มากไปด้วยกามารมณ์ในทางโลกีย์

๕) ด้านโภชนาการ เครื่องบริโภค สารอาหารครบถ้วน ถูกสุขลักษณะ ถูกกายถูกใจเกื้อกูลต่อสุขภาพเหมาะสำหรับบุคลากร อาหารที่บริโภค ควรเป็นอาหารที่สบายต่อความเป็นอยู่ในอัตภาพแห่งตน เมื่อบริโภคเข้าไปแล้ว ไม่ทำให้เกิดทุกข์เวทนา เช่น ท้องอืด ท้องร่วง ท้องเดิน เป็นอาหารที่จะเป็นคุณประโยชน์แก่ร่างกายโดยประมาณ โดยไม่ต้องคำนึงถึงรสของอาหารแม้รสจะดีแต่เมื่อทำให้อาหารเกิดทุกข์เวทณาก็ควรงดเสีย

๖) ด้านอตุ สภาวะดินฟ้าอากาศเหมาะสม ไม่ร้อนหรือหนาวจนเกินไป อากาศถ่ายเทได้สะดวก อากาศตามฤดูกาล ความร้อน ความเย็น ของอากาศ ซึ่งบางสถานบางฤดูอาจจะร้อนจัดเกินไป บางฤดูก็หนาวจัดเกินไป หรือกลางวันร้อนจัดกลางคืนหนาวจัด ซึ่งสภาพอากาศเช่นนี้จะทำให้เกิดความเจ็บไข้ได้ป่วยแก่ร่างกาย จึงต้องเลือกให้เหมาะสมแก่สภาพร่างกายของตน

๗) ด้านอิริยาบถ อิริยาบถอันเป็นที่สบาย หมายถึงอิริยาบถทั้ง ๔ หรือ การเคลื่อนไหว ยืน เดิน นั่ง นอน อิริยาบถใดที่ทำให้จิตไม่สงบระงับ ก็แสดงว่าอิริยาบถนั้นไม่สบายไม่เหมาะสม จึงเว้นเสียจากการใช้อิริยาบถนั้น หากเมื่อจำเป็นก็ใช้แต่น้อย มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปแบบสร้างความสามัคคี การบริหารจัดการโรงแรมนั้นๆตามแนวทางสัปปายะ ๗

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถนา เกตุแก้ว และ ดร.อภิญญา นิสนพคุณ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม ๕ ดาวย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานครผู้ให้ข้อมูลหลักคือพนักงานโรงแรมระดับ ๕ ดาว ตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน ๕ คน จาก ๕ โรงแรมย่าน ราชประสงค์กรุงเทพมหานคร เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พนักงานโรงแรมในย่านราชประสงค์ มีอัตราการเปลี่ยนงานในระดับปานกลาง และพบว่าผลตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนงาน ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นเพื่อลดอัตราการเปลี่ยนงานของ พนักงานโรงแรมควรให้ความสำคัญในด้านของการสื่อสารข้อมูลในองค์กรและการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ เหมาะกับงานที่ทำเพิ่มขึ้น มีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ทางโรงแรมควรมีการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า งานที่ปฏิบัติโดยได้รับคำแนะนำจากพี่เลี้ยงก่อให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญได้มากที่สุดนอกจากนั้นผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรักและผูกพัน ต่อดังกล่าวให้ความเอาใจใส่พนักงานเพิ่มขึ้น^{๑๒๘}

^{๑๒๘} อรรถนา เกตุแก้ว , แนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์ ,กรุงเทพมหานคร

และพระวีระศักดิ์ ชยธมโม (สุวรรณวงศ์)”แนวทางการจัดการวัดสันติสุขตามหลักสัปปายะ๗ กรณีศึกษาวัดธารน้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี”จากการศึกษาการบริหารจัดการวัดของวัดธารน้ำไหล (สวนโมกขพลาราม) ผู้วิจัยได้ถอดบทเรียนเพื่อเสนอเป็นแนวทางในการบริหารจัดการวัดอย่างสันติสุขตามหลักสัปปายะ ๗ อันจะเป็นหลักการหรือแนวคิดที่เป็นมาตรฐานให้กับวัดอื่นๆ และสามารถนำไปพิจารณาเพื่อการประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม โดยมีแนวทาง ดังต่อไปนี้

ก. ด้านอาคารสถานที่ (อวาสสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ กล่าวคือ

๑) การวางแผน เช่น ควรมีการวางแผนในการสร้างอาคารสถานที่ มีการจัดระบบผังผัง มีการแบ่งโซนพื้นที่เป็นสัดส่วน เป็นต้น

๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรมีระบบทะเบียนทรัพย์สินหรือเอกสารเกี่ยวกับอาคารสถานที่เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจ เป็นต้น

๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรมุ่งเน้นการใช้เสนาสนะหรืออาคารสถานที่ เป็นไปเพื่อการปฏิบัติธรรมหรือเผยแผ่ธรรม ควรให้ความสำคัญต่ออาคารและสถานที่ที่มีความสะอาด สงบ ร่มรื่น และสวยงามด้วยธรรมชาติ พร้อมทั้งไม่เป็นที่หมักหมมของวัสดุเหลือใช้ หรือขยะต่างๆ เศษขยะมูลฝอยพลาสติกควรมีให้น้อยที่สุด เป็นต้น

ข. ด้านการบริหารจัดการการสัญจรทั้งภายในและภายนอกวัด (โคจรสัปปายะ)ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑) การวางแผน เช่น การสร้างวัดควรเลือกสถานที่ที่สะดวกแก่การเดินทางของผู้ปฏิบัติธรรม อยู่ใกล้ๆถนนสายหลัก ซึ่งมีหลายวิธีหลายช่องทางที่จะเดินทางมาวัดได้อย่างสะดวก เช่น ใกล้สถานีรถไฟ รถทัวร์ เครื่องบิน และ รถส่วนตัว เป็นต้น

๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการต้อนรับผู้เดินทางมาสู่วัด ตลอดถึงคอยให้ข้อมูลข่าวสารภายในวัด เช่น เรื่องขอบเขตขนาดพื้นที่ แผนภูมิแผนผังสถานที่ภายในวัด ตลอดถึงคอยอธิบายกฎระเบียบข้อห้ามในการเดินทางตามจุดต่างๆภายในวัด เป็นต้น

๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรมีการเน้นทางเดินเท้าภายในวัดที่ไม่ลื่นลัมและสะอาด ร่มรื่น เป็นธรรมชาติ เดินไปมาได้สะดวก พร้อมทั้งเน้นความปลอดภัยจากงูหรือสัตว์อันตรายต่างๆ เป็นต้น

ค. ด้านการบริหารจัดการด้านการเผยแผ่ธรรม (ภัสสะสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑) การวางแผน เช่น ควรมีการวางแผนตารางวันเวลาในการปฏิบัติธรรม ตลอดถึงจำนวนของผู้เข้าปฏิบัติธรรม ซึ่งต้องสอดคล้องกับความสามารถของทางวัดที่จะให้การอบรมส่วนหนึ่งก็เพื่อจะได้จัดการบรรยายหรืออบรมได้อย่างทั่วถึงกัน ควรมีการวางกฎกติกา หลักการหรือทิศทาง แลรูปแบบการเทศน์ การบรรยายที่ได้มาตรฐานเดียวกัน กล่าวคือ การทำแผนโครงการการอบรม บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ด้านการเผยแผ่หรือการบรรยาย เป็นต้น

๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบความถูกต้องในรูปแบบของการเผยแผ่ตลอดถึงควรนำเทคโนโลยีหรือสื่อการสอนปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ที่สุด

๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรเน้นการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ พร้อมๆกับการสื่อสารด้านการพูดคุย เป็นต้น

ง. ด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากร (บุคคลสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการดังต่อไปนี้

๑) การวางแผนเช่น ควรสร้างอุดมการณ์และปณิธานต่อพระภิกษุสามเณรรุ่นใหม่ให้มีศรัทธาแน่นแฟ้นตั้งมั่นในธรรมวินัย ผู้รับสนองงานเป็นเจ้าอาวาสรูปต่อไป ควรมีอุดมการณ์ทัศนคติ มีแนวทางที่สอดคล้องและพัฒนาไปตามแบบแผนที่ได้วางไว้ เป็นต้น

๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น เจ้าอาวาสคือผู้นำจะต้องนำด้วยการปฏิบัติให้ดูก่อน ควรสร้างบุคลากรให้มีความเสียสละทำงานอุทิศตนเพื่อพระศาสนา และรู้หน้าที่ ควรสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและทักษะประสบการณ์หรือส่งเสริมด้านการศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรม ควรมีการกำหนดกติกาที่ทุกคนเห็นพ้องตรงกันที่จะประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นต้น

๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น มุ่งสร้างบุคลากรเจ้าหน้าที่เป็นบุคคลต้นแบบทางด้านผู้นำทางศาสนา เป็นต้น

จ. ด้านการบริหารจัดการด้านอาหาร (โภชนะสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการดังต่อไปนี้

๑) การวางแผน เช่น ควรสรรหาหรือหมุนเวียนรูปแบบอาหารที่มีรสชาติที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติธรรมตามหลักโภชนาการคือครบห้าหมู่ สะอาดถูกสุขอนามัย เรียบง่าย ประหยัดพอประมาณ เป็นต้น

๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรมีจัดการเศษอาหารและขยะ อย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามหลักสุขลักษณะ เป็นต้น

๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรจัดให้มีการฉันทพร้อมกัน เลิกพร้อมกันเพื่อความสามัคคี และความเรียบร้อย ควรสร้างศรัทธาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ญาติโยมได้เลื่อมใสศรัทธาและอุปถัมภ์อาหารและปัจจัยต่างๆ เป็นต้น

ฉ. ด้านการบริหารจัดการด้านอากาศและสภาพแวดล้อม (อุตสัปปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑) การวางแผน เช่น ควรบริหารจัดการวัดให้เป็นธรรมชาติที่สุด เช่น มีต้นไม้ แม่น้ำเป็นต้น เพื่อช่วยสร้างอากาศที่ดีให้กับวัด ควรสร้างวัดในที่ที่ไม่หนาว ไม่ร้อน เกินไป เพื่อให้สภาพร่างกายไม่เจ็บป่วย เป็นต้น

๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรมีวิธีเตรียมการป้องกันก่อนที่จะถึงฤดูฝนในแต่ละปี เช่น สร้างเสนาสนะให้มั่นคงแข็งแรงคุ้มแดดคุ้มฝนได้เป็นอย่างดี รักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ เป็นต้น ควรดูแลความสะอาดด้านสิ่งแวดล้อม มีการกำจัดสิ่งปฏิกูล หรือ ขยะอยู่บ่อยครั้ง เป็นต้น

๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น ควรแนะนำให้ผู้อาศัยหรือผู้เข้ามาที่วัด รู้จักบริหารร่างกายให้แข็งแรง รู้จักอาหาร อากาศที่เหมาะสมแก่ตน ผู้ปฏิบัติธรรมควรเตรียมผ้าห่ม เครื่องนุ่งห่ม

ให้สอดคล้องกับฤดูกาล หรือพกพายุส่วนตัว หรือ ยากันยุงมาด้วย หรือทางสำนักงานกลางควรมีเอาไว้ให้บริการอย่างเพียงพอ เป็นต้น

ข. ด้านการบริหารจัดการด้านกิจกรรมและโครงการ (อิริยาบถสี่ปายะ) ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑) การวางแผน เช่น ควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปแบบสังฆะสามัคคี ควรมีกิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้องหรือส่งเสริมตามหลักของพระธรรมวินัย เป็นต้น

๒) การควบคุมดูแลและสั่งการ เช่น ควรจัดให้มีการจัดอบรมสำหรับชาวไทยมีรูปแบบการจัดเน้นคุณภาพ ไม่เอาปริมาณ รับจำนวนจำกัด สำหรับชาวต่างชาติ ควรให้มีการฝึกอบรมด้านปริยัติอย่างเพียงพอ ด้านปฏิบัติพอเป็นแนวทาง เพื่อให้ไปทำต่อหลังการอบรม เป็นต้น

๓) ด้านเป้าหมายและความคุ้มค่า เช่น คนพลุกพล่านมีเสียงดัง ควรให้พระภิกษุสามเณรนำพาผู้ที่เข้ามาจากที่ต่างๆ กลุ่มต่างๆ เดินชมวัดและอธิบาย เพื่อให้คนเหล่านั้นได้ฟังมากกว่าพูด เพื่อเสริมสร้างเพิ่มเติมสติปัญญา ควรอำนวยความสะดวกให้บุคคลที่ไม่สะดวกในการปฏิบัติตาม โดยให้สมควรแต่ไม่ให้เกินพอดี เช่น คนที่นั่งลำบากให้ใช้ยื่นหรือเดินแทน คนที่ยืนลำบากก็ให้นั่งในท่าที่สบาย เป็นต้น^{๑๒๙}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรม ผู้วิจัยจึงขอเสนอ ในประเด็นดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ ๗ ในงานวิจัยนี้จะเป็นกรณีศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค ของการจัดการโรงแรม เป็นแนวทางที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับการบริหารจัดการองค์กร

๒) สำหรับการนำไปใช้นั้น ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ลำดับแรกโรงแรมต้องสำรวจวิเคราะห์บริบทขององค์กรให้รอบด้านในเรื่องของสี่ปายะ ๗ นำมาแยกกลุ่มของบริบทที่ได้ โดยแยก ตามทฤษฎี SWOT Analysis ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค เพื่อจะได้ ทราบแนวทางในการพัฒนาองค์กรของตนเอง

๓) ผู้นำในองค์กรควรมีการกำหนดนโยบายการจัดการโรงแรม โดยมีการวางแผนควบคุม สั่งการ และการกำหนดเป้าหมายและความคุ้มค่า ในการบริหารจัดการและพัฒนา องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

๔) ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาและปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงแรมหรือองค์กรของตนเองให้เกิดสันติสุข ทั้งนี้ ควรเริ่มต้นศึกษาดูงานที่โรงแรมในเขตเทศบาลเมือง จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของโรงแรมหรือองค์กรอย่างสันติสุข

^{๑๒๙} พระวีระศักดิ์ ชยธมโม, แนวทางการจัดการวัดสันติสุขตามหลักสี่ปายะ ๗ : กรณีศึกษาวัดธารน้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี, (สาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- ๑) ควรวิจัยต่อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการบริหารงานบุคลากรโรงแรมตามหลักสี่ปายะ๗ ในจังหวัดนครสวรรค์” เพราะว่าการวิจัยครั้งนี้วิจัยเฉพาะโรงแรมในเขตเทศบาลเมืองนครสวรรค์เท่านั้น ควรขยายผลไป ยังโรงแรมในทุกเขตพื้นที่นครสวรรค์
- ๒) ควรวิจัยต่อเรื่อง “สี่ปายะ ๗ กับการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล” เพราะสี่ปายะ ๗ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลได้

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวตศึกษาศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๓๔.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก , ๒๕๔๐.

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์, ฉบับประมวลธรรม :, พ.ศ. ๒๕๔๖.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กฤษณา บัวงาม. รูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม
โรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมในพื้นที่อำเภอชะอำ หัวหิน และปราณบุรี : มหาวิทยาลัย
นานาชาติ แสตมฟอร์ด, ๒๕๕๒.

กันทิมา แก้วศรี.ปรัชญา แพทยานนท์, ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน
โรงแรมดุสิตธานีหัวหิน.ประจวบคีรีขันธ์ : วิทยาลัยดุสิตธานี, ๒๕๕๐.

เกียรติสิมะกูร. ทำงานโรงแรมอย่างมืออาชีพ : กรุงเทพฯ: ฮิวแมนเฮอริเทจ , ๒๕๔๘.

เกียรติพันธ์ หนูทอง. เรื่องขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาใน สำนักรงานเขตพื้นที่
การศึกษาจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๙.

จรัพร รัตนมงคลถาวร. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดกระบี่: มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๒.

ชิดชัย สนั่นเรียง, แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต. วารสารประชากรศึกษา, ๒๕๒๘.

ชื่น สุขศิริ. ม.ป.ป.คู่มือจิตวิทยาอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุตรไพศาล

ชุมพล พงษากลาง. ขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด หนอง
คาย.วิทยานิพนธ์,กศม, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.

ดร.กัญญามน อินหว่าง รศ.ดร. ขวัญหทัย ยิ้มละมัย , การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา,
พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก , ๒๕๕๖.

ฐาตินุช ชื่นตา, ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานโรงแรมโซฟิเทล เซ็น
ทาราแกรนด์รีสอร์ท และวิลล่า หัวหิน: มหาวิทยาลัย นานาชาติแสตมฟอร์ด, ๒๕๕๒.

เทพพนม เมืองแมน, ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่าย
ระบบสื่อสารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,

สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙.

ธีรทิพย์ ทากิ. การจัดการงานส่วนหน้าของโรงแรม : กรุงเทพฯ, ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๙.

ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรใน

อุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ ๕ ดาวในกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร : ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ๒๕๕๘.

ธีรฉัตร กิณบุญ. เรื่องขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาอำเภอ

อุบลรัตน์, วิทยานิพนธ์กศม. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕.

ธรรมศักดิ์ ตีสมนศักดิ์ , ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงงาน สยามไซเคิล

อินตัสตรี : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

นุชลี โพธิ์วารการ, พฤติกรรมผู้นำความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจในการทำงานของ

พนักงานบริษัทหลักทรัพย์ย่านถนนราชดำริกรุงเทพมหานคร. ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙.

นิตี ห่วงไทย. ด.ต. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธร

อำเภอ เมืองอุดรดิตถ์. ปริญญาโท. รปม. การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท. อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, ๒๕๕๐.

บุญทัน ดอกไธสง. จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๐.

บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวิริยาสาน, ๒๕๓๕.

บัญชา เกียรติจรุงพันธ์, มนุษย์กับความต้องการ, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๔.

ประภาพร ตั้งตรงไพโรจน์, ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๕.

ปรีชา แดงโรจน์. การบริหารจัดการและปฏิบัติงานโรงแรม ศตวรรษที่๒๑ , ฉบับผู้บริหาร :

ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๙.

ปรียา พรวงค์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๗.

ผู้สติ สัตยมานะ. การบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร, ๒๕๒๑.

พิชญา วัฒนรังสรรค์ . การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ ๔ ดาว

ย่านสยามสแควร์ . กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ๒๕๕๘.

พระวีระศักดิ์ ชยธมโม. แนวทางการจัดการวัดสันติสุขตามหลักสัปปายะ ๗ : กรณีศึกษาวัดธาร

น้ำไหล จังหวัดสุราษฎร์ธานี. สาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕.

ไพรัช รัตนะนาม. ร.ต.อ. ขวัญในการปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ขอข้าราชการตำรวจ

สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖.

พิสนุ ฟองศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เทียมฟ้าการพิมพ์,

๒๕๔๙.

พิภพ วงษ์เงิน. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา, ๒๕๔๓.

มาโนช สุขฤกษ์. **ประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีเขตอำเภอเมือง**

ชลบุรี จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ๒๕๔๔.

เยาวลักษณ์ กุลพานิช. **สภาวะแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน.** กรุงเทพมหานคร :

ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรม, ๒๕๓๓.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน :** กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน ๒๕๔๒.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **การจูงใจและการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร

: บริษัทธรรมสารจำกัด, ๒๕๔๘.

วิชชุพล สิงหะพล. **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกรณีศึกษา โรงแรม ฮอลิ**

เดย์อินน์รีสอร์ท ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ๒๕๕๖.

วิภาพร มาพบสุข. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

ศิริอนันต์ จูฑะเตมีย์, **ความเครียดหรือสนุกกับงาน,** พยาบาลสาร, ๒๕๒๙.

สกุลนารี กาแก้ว. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับการ**

ปฏิบัติงานของพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์, ๒๕๔๖

สงวน ช่างฉัตร. การพัฒนาองค์การ. พิษณุโลก : โรงพิมพ์ปี่หนึ่งก๊อปปี้เซ็นเตอร์, ๒๕๓๘.

แสง สิงโตทอง, **ขวัญของคนทำงาน.** วารสารพัฒนาชุมชน, ๒๕๔๖.

เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ กรุงเทพมหานครมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์,

๒๕๓๙

สุธานิธิ์ นุกูลอั้งอารี. **การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด**

(มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯสำนักงานใหญ่. กรุงเทพมหานคร : บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๕๕.

สุเมธ แสงนิ่มนวล. **ทำอย่างไรจึงเป็นนักบริหารชั้นยอด,** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คแบงค์,

๒๕๔๕.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์,** พิมพ์ครั้งที่

กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. **รวมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโรงแรม :** กรุงเทพฯ: ฮิวแมน เฮอริเทจ, ๒๕๔๔.

อัญชลี ภักดีโทรกิจ. **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงแรม ๕ ดาว ในเขต อำเภอ**

หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์: มหาวิทยาลัยนานาชาติ แสตนฟอร์ด, ๒๕๕๘.

อภิสิทธิ์ หนูหนักดี, **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการโทรศัพท์แห่งประเทศไทย**

ที่กำลังจะแปรรูป. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

อรรจนา เกตุแก้ว, **แนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม 5 ดาวย่านราช**

ประสงค์. กรุงเทพมหานคร

๒. ภาษาอังกฤษ

- Ahmad Rasmi AlBattat. **Overcoming Staff Turnover in the Hospitality Industry using Mobley's Model.**School of Housing. Building and Planning. University Sains, Malaysia. 2003.
- A.M. Maslow, **Eupsychian Management.**Home Wood, Illinois : Richard D, Irwin and the Dorsey Press, 1965.
- Beach,Dale S. Personnel :**The Management of People Work**, New York :The MacmillanCompany, 1970.
- Davis, Ralph C, **Managerial Psychology**, The University of Chicago Press, 1964.
- Dale S. Beach, **Organizational Behavior**, California : Books Cole, 1973.
- Elisa Moncarz ,Jinlin Zhao, **Employee turnover and Retention School of Hospitality & Tourism , Florida International University, North Miami, Florida, USA, 2009.**
- Flippo, Edwin B.1961. **Principle of Personnel Administration.** New York :McGrawHillHerzberg F. Bernarol and Synderman, Barbara Bloch.1959. The Motivation to work, York : John Wiley and son s, Inc.
- Ghisell and Brown., **Human Behavior at work** : Organization Behavior.New York :McGraw-Hill. 1955.
- Gilmer. V.H.B., **Applied Psychology**, New York: McGraw–Hill. Book Company,In., 1973.
- Kalotina Chalkiti , Marianna Sigala, **Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions**
: Charles Darwin University, Darwin, Australia , University of Aegenan, Chios, Greece, 2010.
- Michael CG Davidson , **How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels**, : Griffith Business School, Griffith University, Gold Coast, Australia , 2010.
- Milton. Charles R, **Human Behavior in Organization** : Three Level of Behavior.New Jersey : Prentice – Hall.Inc, 1981.
- Moos, T.W. ,**Burnout and Health Professionals: Manifestations and Management** California: Capistrano Press. 1983.
- Roderick D. Iverson, **Turnover culture in the hospitality industry.** Department of Management and Industrial Relations, University of Melbourne, Parkville, Victoria, Australia, 1997.
- William R., Van Dersal., **The Successful Supervisor in Government and Business.**New York : Harper, 1968.

Yort seta and Leawnard Ar Selit, *Industrial and Organization Psychology*,
N.Y.McGraw – Hill, 1967.

๓. สารนิเทศจาก World Wide Web

การสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน , [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.iss.nectec.or.th/hrmag/showpage.php?vol=14&sub=5...> [๒๐ ส.ค. ๒๕๖๐].

เรวัตี จุฬรอต, ความหมายของการฝึกอบรม, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.gotoknow.org/posts/๑๘๙๔๑๖>. [๒๔ เม.ย.๖๐].

ลักษณะภูมิประเทศและสภาพแวดล้อมของจังหวัดนครสวรรค์,[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.nsruc.ac.th/aritc>. [๑๒ ก.ค.๖๐].

หลักการวิเคราะห์ SWOTของโรงแรม, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.ihotelmarketer.com>. [๑๒ ก.ค.๖๐].

พระสงฆ์/ความรู้เกี่ยวกับพระสงฆ์/สัปปายะ-๗. แหล่งที่มา : <http://www.phuttha.com>. [๑๘/๑๐/๒๕๖๐]

ภาคผนวก ก

เอกสาร จำนวนโรงแรม และจำนวนบุคลากรโรงแรม ใน
จังหวัดนครสวรรค์ จากสำนักงานสถิติแห่งชาติจังหวัดนครสวรรค์

ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ภาคผนวก ค
ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ฉ
แบบหนังสือความอนุเคราะห์ต่างๆ

ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ : นาย สืบพงษ์ คุณาปรามอทย์
- เกิด : วันที่ ๑๘ เดือน ตุลาคม พุทธศักราช ๒๕๒๒
- สถานที่เกิด : ณ บ้านเลขที่ ๑๔๖/๖ ตำบล ปากน้ำโพ อำเภอ เมือง จังหวัด นครสวรรค์
- การศึกษา : พ.ศ. ๒๕๕๐ การจัดการโรงแรม ณ International
Correspondence School Glasgow Scotland UK.
พ.ศ. ๒๕๕๓ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี
คณะกรรมการจัดการโรงแรม เอกการโรงแรม จากมหาวิทยาลัย
Queen Margaret University Edinburgh Scotland UK.
- ที่อยู่ปัจจุบัน : ๑๔๐/๕๘ ตำบลวัดไทร อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐
- E-mail : mengkhunapramot@hotmail.com
- โทร : ๐๙๖-๐๔๗-๙๙๘๑
- ตำแหน่งหน้าที่ : วิทยากรด้านการโรงแรม สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ๘ นครสวรรค์
วิทยากรด้านการโรงแรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์พิเศษ ศูนย์ฝึกตำรวจภูธรภาค ๖ นครสวรรค์