

การเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรมระหว่างไทยและต่างประเทศ

Comparison of Hotel Employee's Work Motivation between Thailand and Other Countries

ชุตินาศ แก้วเพชร¹
Chutipas Kaewpetch
สิญธร นกพิน²
Siyathorn Nakphin

Article History

Received: October 10, 2018

Revised: June 3, 2019

Accepted: June 4, 2019

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาการเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมระหว่างไทยและต่างประเทศ โดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในระยะเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา เพื่อเสนอการสร้างแรงจูงใจให้ตรงตามความต้องการของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมตามทฤษฎีแรงจูงใจฮิอาร์จี้ ของ แอลเดอร์เฟอร์ ซึ่งได้แก่ 1) ความต้องการที่จะดำรงอยู่ 2) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และ 3) ความเจริญก้าวหน้า

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรในการสร้างแรงจูงใจบางประเด็นยังไม่สามารถจัดรวมเข้ากลุ่มปัจจัยตามทฤษฎีแรงจูงใจฮิอาร์จี้ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีความสอดคล้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนั้น กรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจแบบ “ฮิอาร์จี้ดัดแปลง” โดยประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว คือ ความต้องการดำรงอยู่ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความเจริญก้าวหน้า และงาน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้จำเป็นต้องมีกระบวนการทดสอบตัวแปรทางสถิติเพื่อยืนยันความถูกต้องและความเชื่อมั่นของกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจการทำงานของพนักงานโรงแรมแบบฮิอาร์จี้ดัดแปลงในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ: แรงจูงใจ อุตสาหกรรมโรงแรม

Abstract

This article comparison of hotel employee's work between Thailand and other countries by gathering, analyzing, and synthesizing relevant researches over the past 10 years, in order to generate the motivation as

¹ วิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
International School of Tourism, Suratthani Rajabhat University
E-mail: a_penpetch@hotmail.com

² วิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
International School of Tourism, Suratthani Rajabhat University
E-mail: siyathorn.khu@gmail.com

required of employees in the hotel industry using Alderfer's ERG theory that consists of: 1) Existence Needs, 2) Relatedness Needs, and 3) Growth Needs. The study found that some work-related motivational variables cannot be integrated into the aforesaid group of factors based on the ERG theory. Therefore, the researcher has set an ERGW motivation model, in which those work-related factors were added to the original ERG model. However, this study requires a variable testing process to confirm the validity and reliability of the ERGW conceptual framework of hotel employees' motivation in the future.

Keywords: Motivation, Hotel Industry

บทนำ

ปัจจุบัน ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศไทย เนื่องด้วยกระแสนิยมที่มากขึ้นเป็นโอกาสให้ผู้ประกอบการที่สนใจธุรกิจนี้เพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันที่สูง โดยมีอัตราการเข้าพักโดยรวมทั้งประเทศร้อยละ 69.46 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.72) โดยภาคใต้มีอัตราการเข้าพักมากถึงร้อยละ 81.74 รองลงมา คือ กรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันตก ตามลำดับ โดยเฉพาะกลุ่มโรงแรม 4-5 ดาว มีการขยายตัวเล็กน้อย เนื่องจากจำนวนห้องพักที่มีอยู่จำนวนมาก (ATTA Thailand (Non-profit organization), 2018) เห็นได้จากการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นทุกปี ทั้งด้านจำนวนที่พักที่เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 จำนวน 16,933 ที่พักรวม ในปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้น 18,213 ที่พักรวม คิดเป็นร้อยละ 7.56 และในปี พ.ศ. 2561 เพิ่มขึ้น 18,780 ที่พักรวม คิดเป็นร้อยละ 3.11 พร้อมทั้งจำนวนห้องพัก ก็มีจำนวนเพิ่มขึ้น ปี พ.ศ. 2559 จำนวนห้องพัก 680,757 ห้อง เพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2560 เป็น 727,167 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 6.82 และในปี พ.ศ. 2561 เพิ่มขึ้นเป็น 740,603 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 1.85 (TAT Intelligence Center, 2015) นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมยังเป็นอุตสาหกรรมบริการที่ขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจไทยอย่างมาก เพราะเป็นแหล่งที่มาของการสร้างรายได้ของประเทศจากการสำรวจสถิติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 พบว่า มีอัตราการเข้าพักของสถานพักรวมทั่วประเทศ ร้อยละ 65.10 และในปี พ.ศ. 2559 เพิ่มขึ้นร้อยละ 66.99 และในปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้นร้อยละ 70.58 และนอกจากนี้ ยังพบว่าอัตราการจองห้องพักล่วงหน้า 3 เดือนของสถานที่พักรวม ค่าห้องพักที่ขาย (เฉลี่ย) ของสถานพักรวม และสัดส่วนรายได้จากการจัดประชุม/สัมมนาของสถานพักรวม ก็มีอัตราการขยายเพิ่มขึ้นของรายได้อย่างชัดเจน (Bank of Thailand, 2018) และเป็นอุตสาหกรรมที่มีความต้องการแรงงานด้าน

ที่พักแรมและการบริการติด 1 ใน 5 มากถึง 2.68 ล้านคน (Department of Employment, 2018)

ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจบริการรูปแบบหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนของโครงสร้างโรงแรมและส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการบริหารจัดการ ซึ่งทั้งสองส่วนจะต้องมีความสอดคล้องควบคู่กันไปกับธุรกิจจึงจะสามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงแรมได้เน้นกลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นด้านคุณภาพการให้บริการเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญและเป็นจุดเด่นที่สามารถดึงดูดผู้ใช้บริการได้อย่างยั่งยืนมากที่สุด (Tespong, 2017) ดังนั้น การบริหารงานจึงเน้นที่การสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อสามารถส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าผู้มาใช้บริการ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า คุณภาพการทำงานและการบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั้น จะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานผู้ให้บริการเป็นสำคัญ (Ahmad, Wasay, & Malik, 2012)

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญสำหรับคนทำงานในธุรกิจโรงแรม เพราะนอกจากทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น เกิดความตั้งใจในการทำงานแล้ว ยังทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน รู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย หากพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานย่อมจะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติด้านลบกับองค์กร และอาจจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น มาทำงานสาย ขาดงานบ่อย หรือแม้กระทั่งทำงานผิดพลาดซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก Samuel and Chipunza (2009) ได้ระบุว่าพนักงานที่ขาดแรงจูงใจจะไม่มีชีวิตชีวาไม่สดใสไร้แรงเกิดอาการหดหูเศร้าหมองไร้ซึ่งพลังงานในการทำงานไม่มีความตั้งใจในการทำงานหรือทำงานให้ผ่านพ้นไปแต่ละวัน โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน นอกจากนี้แล้ว ธุรกิจโรงแรมยังประสบปัญหาอัตราการเข้า-ออกของ

พนักงานสูง (Lakkhanaadisorn, 2007) ส่งผลต่อคุณภาพ การบริการลูกค้ารวมถึงความต่อเนื่องของการบริการ ตลอดจนต้นทุนในการบริหารจัดการพนักงานใหม่ตั้งแต่การ สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และต้นทุนด้านเวลาที่ไม่สามารถ ประเมินมูลค่าได้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับ พนักงานจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ธุรกิจ โรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง (Ayega & Muathe, 2018) อันเกิดจากความหลากหลาย ทางเชื้อชาติของพนักงานและลูกค้า การศึกษาแรงจูงใจจึง ควรครอบคลุมในทั้งไทยและต่างประเทศ

บทความนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจให้ กับพนักงานจากงานวิจัยที่ผ่านมาทั้งในไทยและต่างประเทศ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างนำไปสู่ การสกัดและสังเคราะห์หัวข้อแปรเพื่อเสนอกรอบแนวคิดการ สร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ต่อไป

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (motivation) เป็นปัจจัยทางจิตวิทยาเพื่อ ให้เกิดกระบวนการกระตุ้นให้บุคคลอื่นเกิดการเคลื่อนไหว หรือแสดงพฤติกรรมของบุคคลโดยตรงไปยังเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมในการทำงานของ พนักงานจะมีความสำคัญทั้งต่อการเพิ่มและการลดลงของ ผลการดำเนินงานในองค์กร และหากเป็นพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ต่อองค์กร บุคลากรคนนั้นจะมุ่งมั่นใส่ใจต่องาน ที่รับผิดชอบ ส่วนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะแสดงออกมา ในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารจึง ต้องมุ่งเน้นสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อบุคลากร อันจะ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร (Kreitner, 2009; Slocum, Jackson, & Hellriegel, 2008) โดยมีแรงจูงใจเป็นตัวผลักดัน และ มีความต้องการ (needs) สิ่งจูงใจ (incentive) และแรงขับ (drive) เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ กระบวนการเกิดแรงจูงใจ อย่างเป็นขั้นตอน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเกิดจาก ความเครียดทางร่างกายและจิตใจที่ต้องการอยากได้บางสิ่ง ดังนั้น แรงขับจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย คือ ความต้องการเกี่ยวกับการดำรงชีพ ความต้องการเพื่อ ตอบสนองความเป็นตัวตน เจตคติ ผลตอบแทน ความชอบ อารมณ์ จุดมุ่งหมาย การรับรู้ และสิ่งแวดล้อมทางสังคม (Aamodt, 2013) อีกทั้งแรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อให้

บุคคลนั้นๆ เกิดพฤติกรรมแบบถาวรหรือปัจจัยที่ผลักดันให้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ปัจจัยต่างๆ จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละตัวบุคคล จึงทำให้ไม่สามารถ วัดและสังเกตได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียว (Steer & Porter, 1991; Thanomkaew, Sutthaphong, & Leeben, 2016) นอกจากนี้ แรงจูงใจถือว่าเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงแห่ง ความพยายาม (intensity) ความไม่ย่อท้อ (persistence) และทิศทาง (direction) โดยที่แรงจูงใจจะเป็นกระบวนการ ภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลังและทิศทาง เพื่อให้สามารถทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง อย่างตั้งใจเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ตนกำหนด (Robbins, 2003)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและแนวคิด

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อนำ มาวิเคราะห์เกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงาน และเพื่อวิเคราะห์ ระบบของโครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันของแต่ละ สถานประกอบการ ว่ามีความเหมาะสมกับความต้องการ ของพนักงานหรือไม่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎี ความต้องการ และกลุ่มทฤษฎีเชิงแนวคิดและกระบวนการ

1. **กลุ่มทฤษฎีความต้องการ** เน้นศึกษาความ ต้องการของบุคคลที่ทำให้เกิดแรงจูงใจและพฤติกรรมที่ แสดงออก อาทิ

- ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของ Maslow (1970) เชื่อว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานได้ ก็ต่อเมื่องานที่ได้รับตรงกับความต้องการ และความต้องการ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น โดยลำดับขั้นด้านล่างต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อน จึงจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับ ถัดไป เปรียบเสมือนการเดินขึ้นบันไดทีละก้าวเพื่อไปสู่จุด มุ่งหมาย ดังนี้ ขั้นที่ 1 ความต้องการทางชีวภาพ (basic biological needs) คำนึงถึงการอยู่รอดหรือความต้องการ ขั้นพื้นฐานได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำอากาศและที่พักอาศัย ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) ซึ่งคำนึง เกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงความปลอดภัยต่างๆ ได้แก่ ความมั่นคงของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นอาชีพ หรือการทำงาน เป็นความต้องการที่จะทำให้รู้สึกถึงความปลอดภัยในชีวิต ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (social needs) คำนึงถึง การมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น เมื่อความต้องการสองขั้นแรก ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว พนักงานยังคงมี แรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่องานดังกล่าวตอบสนอง ความต้องการทางสังคม หมายรวมถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การพัฒนาความสัมพันธ์และความรู้สึกเป็นสิ่งที่ต้องการ ซึ่ง

องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจด้านสังคมของพนักงานได้หลายวิธีเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน

ขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับและได้รับการนับถือ (ego needs) เมื่อมีความพึงพอใจต่อความต้องการทางสังคมแล้วขั้นต่อมา คือ ความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น การมีเกียรติ มีชื่อเสียงในสังคม การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น และขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของแต่ละบุคคล

- ทฤษฎีแรงจูงใจ อี-อาร์-จี (ERG theory) โดย Alderfer (1972) ได้ศึกษาแนวคิดเนื่องจากมีข้อขัดแย้งในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์จึงได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของคนในรูปแบบใหม่โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (existence needs) เป็นความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs) เป็นความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth needs) เป็นความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาเพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ

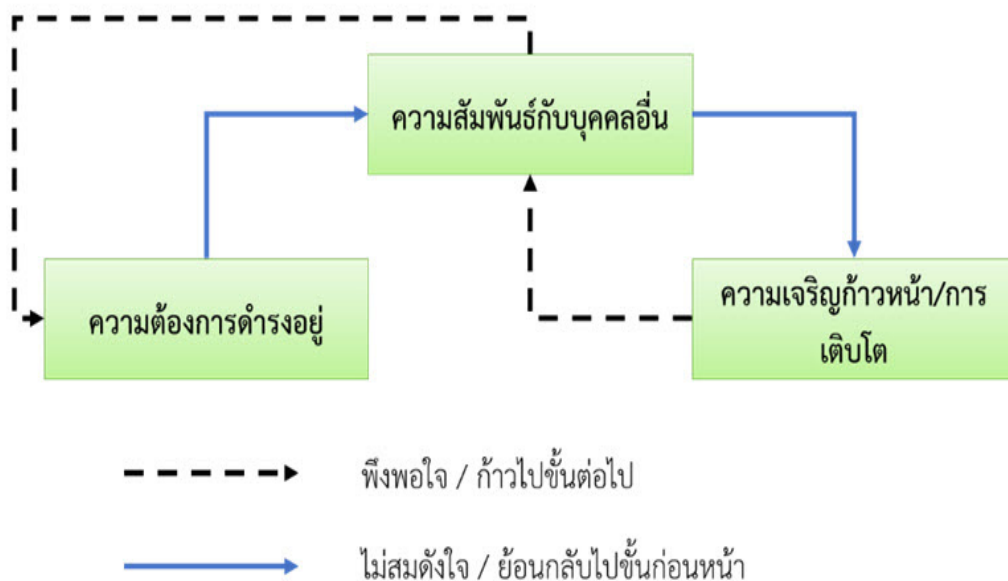
- ทฤษฎีในกลุ่มแรกยังมีทฤษฎีสองปัจจัย (two factors theory) ของ Herzberg, Mausnard, & Snyderman (1959) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้มีส่วนในการกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานโดยตรง เช่น เงินเดือน หรือสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากงาน แต่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง 2) ตัวจูงใจ (motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ตัวอย่างของตัวจูงใจ ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ ปริมาณของงานที่อยู่ภายใต้การดูแล และความดึงดูดของงาน เป็นต้น

2. กลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจกลุ่มที่สอง คือ กลุ่มทฤษฎีเชิงแนวคิดและกระบวนการ ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดที่สนับสนุนความทุ่มเทในการทำงาน ประกอบด้วยทฤษฎีความคาดหวัง

(expectancy) ของ Vroom (1964) โดยกล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคาดหวัง ส่งผลต่อพฤติกรรมในการแสดงออก เช่น หากบุคคลใดมีความคาดหวังต่อตำแหน่งงานที่เหมาะสมต่อตนเอง จะแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่มีความกระตือรือร้น และรับผิดชอบต่องานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) พัฒนาโดย Adams (1965) ที่กล่าวว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่เราให้กับองค์กร (input) กับผลลัพธ์ที่องค์กรให้กับเรา (output) ถ้ารู้สึกถึงความไม่เสมอภาคหรือเกิดความไม่เป็นธรรม เราจะขาดแรงจูงใจในการทำงานและเกิดภาวะความเครียด และต้องหาวิธีกำจัดความเครียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง

การเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานธุรกิจโรงแรมระหว่างไทยและต่างประเทศ

การทบทวนวรรณกรรมงานวิจัย จะเลือกใช้ทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มของความต้องการ โดยการนำทฤษฎีแรงจูงใจ ERG เข้ามาวิเคราะห์หาข้อมูลการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานโรงแรมของประเทศไทยและต่างประเทศ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ทั้งนี้ ความต้องการในแต่ละลำดับขั้นตอนตามแนวความคิดทฤษฎี ERG จะเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีการเรียงลำดับก่อนหลัง หรือสามารถเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน โดยบุคคลอาจยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการปัจจัยขั้นพื้นฐานหรือความต้องการดำรงอยู่ (existence) ได้ทั้งหมด แต่กลับมีความต้องการด้านความเจริญเติบโต (growth) ขึ้นมาแทน และหากความต้องการนั้นยังไม่ได้ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ (Saithong & Chansom, 2014) คนเราก็จะเกิดความสับสน (frustration) แล้วก็จะหันกลับไปที่มีความต้องการลำดับขั้นต้นแทน เช่น หากไม่ได้รับการตอบสนองในส่วนของการเจริญก้าวหน้า/การเติบโต (growth) อย่างเพียงพอ ก็จะมีความต้องการการยอมรับนับถือจากคนอื่นๆ การได้มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแทน (relatedness) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบความต้องการตามทฤษฎี ERG
ที่มา: Khongdet (2009)

การเปรียบเทียบปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมระหว่างไทยและต่างประเทศ โดยมีการสังเคราะห์ตัวแปรที่

เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของนักวิจัยต่างๆ พบว่า มีตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของบุคคลที่มีความแตกต่างกันออกไป ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัจจัยการสร้างแรงจูงใจการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมช่างไทยและต่างประเทศ

ปัจจัยแรงจูงใจ	นักวิจัยไทย														นักวิจัยต่างประเทศ														
	1. Chaiwoot (2008)	2. Thanasan (2009)	3. Kohklang (2009)	4. Thipthunmakun (2011)	5. Supanapat (2011)	6. Singhapol, Chatchakul, & Chatchakul (2014)	7. Anonthasaseha, Rangsook, & Voraputhaporn (2014)	8. Katekaw (2014)	9. Kaiyawan & Jittithavorn (2015)	10. Anekwithhee (2015)	11. Sangphet & Pomsuwan (2016)	12. Prompanyo, Samranjit, Buatong, & Pornwattana (2017)	13. Phansook (2018)	14. Chalermpolpothit, Pasunon, & Chantuk (2018)	1. Upchurch, Davies, & Sverdin (2000)	2. Wongsa & Pangb (2003)	3. Al-Alawi (2005)	4. Hemdi & Tarnalee (2005)	5. Sledge, Miles, & Coppage (2008)	6. Maroudas, Kyriakidou, & Vacharis (2008)	7. Chiang, Jang, Canter, & Prince (2008)	8. Jang (2008)	9. Curtis, Upchurch, & Severt (2009)	10. Choi & Dickson (2009)	11. Kingra & Meschb (2010)	12. Senol (2011)	13. Bustamama, Tengsa, & Abdullah (2014)	14. Dimitriu & Blum (2015)	
	ความต้องการที่จะดำรงอยู่ (existence needs)																												
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	✓																												

ปัจจัยแรงจูงใจ	นักวิจัยไทย														นักวิจัยต่างประเทศ														
	1. Chaiwoot (2008)	2. Thanasan (2009)	3. Kohklang (2009)	4. Thipthumrakun (2011)	5. Supanapat (2011)	6. Singhapol, Chatchakul, & Chatchakul (2014)	7. Anonthasaseha, Rangkoon, & Voraputhaporn (2014)	8. Katekaw (2014)	9. Kayawan & Jittithavorn (2015)	10. Anekwithae (2015)	11. Sangphet & Pomsuwan (2016)	12. Prompanyo, Samranjit, Buatong, & Pornwattana (2017)	13. Phansook (2018)	14. Chalermpholthit, Pasunon, & Chantuk (2018)	1. Upchurch, Davies, & Sverdin (2000)	2. Wongsa & Pangb (2003)	3. Al-Awafi (2005)	4. Hemd & Tamalee (2005)	5. Sledge, Miles, & Coppage (2008)	6. Maroudas, Kyriakidou, & Vacharis (2008)	7. Chiang, Jang, Canter, & Prince (2008)	8. Jang (2008)	9. Curtis, Upchurch, & Severt (2009)	10. Choi & Dickson (2009)	11. Kingira & Meschb (2010)	12. Send (2011)	13. Bustamama, Tenga, & Abdullah (2014)	14. Dimitriou & Blum (2015)	
ปัจจัยแรงจูงใจ	✓		✓			✓		✓		✓					✓				✓										
			✓			✓		✓										✓											
	✓	✓											✓																
	ความเจริญก้าวหน้า การเติบโต (growth needs)																												
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน																													
2. การเติบโตส่วนบุคคล																													
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติงานมีความน่าสนใจ																													
4. การทำงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น																													
5. การใช้ทักษะและความสามารถได้อย่างเต็มที่																													

ปัจจัยแรงจูงใจ

ปัจจัยแรงจูงใจ	นักวิจัยไทย														นักวิจัยต่างประเทศ														
	1. Chaiwoot (2008)	2. Thanasan (2009)	3. Kohklang (2009)	4. Thipthumakun (2011)	5. Supanapat (2011)	6. Singhapol, Chatchakul, & Chatchakul (2014)	7. Anonthaseeha, Rangsook, & Voraputhaporn (2014)	8. Katekaew (2014)	9. Kaiyawan & Jittithavorn (2015)	10. Anekwithae (2015)	11. Sangphet & Pomsuwan (2016)	12. Prompanyo, Samranjit, Buatong, & Pornwattana (2017)	13. Phansook (2018)	14. Chalermpholthini, Pasunon, & Chantuk (2018)	1. Upchurch, Davies, & Sverdlin (2000)	2. Wongsa & Pangb (2003)	3. Al-Alawi (2005)	4. Hemd & Tamalee (2005)	5. Sledge, Miles, & Coppage (2008)	6. Maroudas, Kyriakidou, & Vacharis (2008)	7. Chiang, Jang, Canter, & Prince (2008)	8. Jang (2008)	9. Curtis, Updurn, & Severt (2009)	10. Choi & Dickson (2009)	11. Kingira & Meschb (2010)	12. Senol (2011)	13. Bustamama, Tenga, & Abdullah (2014)	14. Dimitriu & Blum (2015)	
ปัจจัยแรงจูงใจ								✓																					
	✓	✓			✓					✓																			
งาน (work-related)																													
1. ด้านเทคโนโลยี						✓																							
2. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน																													
3. สถานะของตำแหน่งงาน					✓																								
4. บทบาทเชิงวิชาชีพ																													
5. ด้านนโยบายการบริหารจัดการ																													
6. ด้านความรับผิดชอบ		✓																											
7. คุณค่าของงาน																													
8. ด้านคุณภาพของงาน	✓																												
9. ความพึงพอใจในงาน																													
10. ด้านเวลาที่เหมาะสม																													
11. ได้ข้อมูลตรงตามเวลา																													

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

จากตารางที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาทั้งของไทยและต่างประเทศ สามารถสรุปเปรียบเทียบประเด็นที่พบ

มากที่สุด 10 ประเด็นในการสร้างแรงจูงใจในไทยและต่างประเทศได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบ 10 อันดับประเด็นแรงจูงใจในการทำงานในไทยและต่างประเทศ

ประเทศไทย		ต่างประเทศ	
ประเด็น	ความถี่ (ร้อยละ)	ประเด็น	ความถี่ (ร้อยละ)
1. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	12 (85.71)	1. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	11 (78.57)
2. ด้านความก้าวหน้า/ในตำแหน่งงาน	8 (57.14)	2. ด้านความก้าวหน้า/ในตำแหน่งงาน	8 (57.14)
3. ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน/สภาพการทำงาน	7 (50.00)	3. ด้านความปลอดภัยและเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงาน	8 (57.14)
4. ด้านความรับผิดชอบ	7 (50.00)	4. ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน/สภาพการทำงาน	7 (50.00)
5. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	7 (50.00)	5. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ	6 (42.85)
6. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ	6 (42.85)	6. ด้านการชื่นชม	6 (42.85)
7. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	5 (35.71)	7. การมีโอกาสดำเนินการศึกษาค้นคว้าและดูงาน/พัฒนาศักยภาพของพนักงาน	6 (42.85)
8. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	5 (35.71)	8. ความช่วยเหลือและเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวจากหัวหน้า	5 (35.71)
9. ด้านความมั่นคงในงาน/องค์กร	5 (35.71)	9. ระเบียบวินัย	5 (35.71)
10. ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	4 (28.57)	10. ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน	4 (28.57)

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิจัย

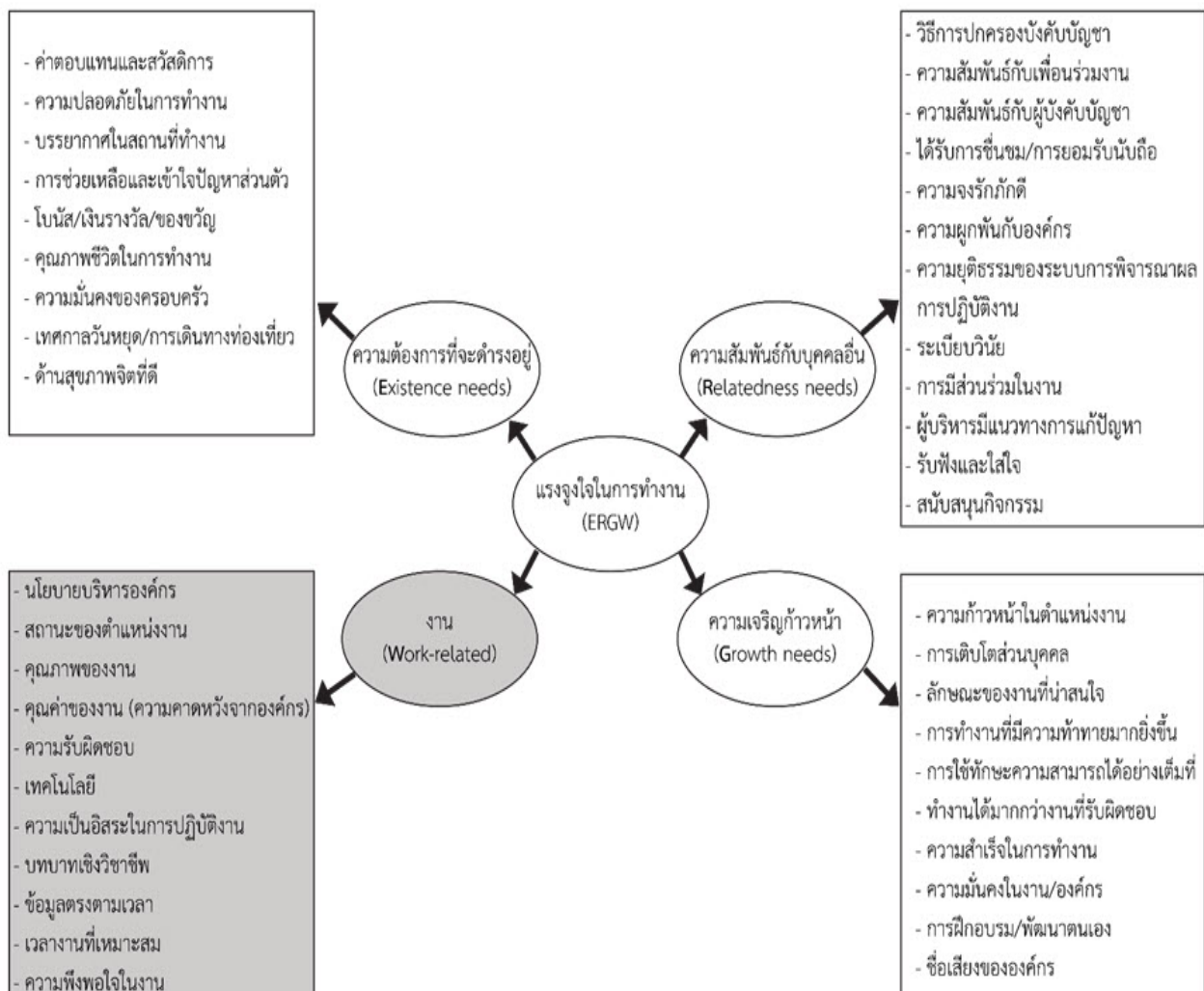
จากตารางที่ 2 การเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในไทยและต่างประเทศ พบว่า อันดับแรกทั้งของไทยและต่างประเทศ ยังคงให้ความสำคัญประเด็นค่าตอบแทน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตาม ในประเด็นอื่นๆ ของไทยจะเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงาน การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์และความมั่นคงในงาน ในขณะที่การสร้างแรงจูงใจของ

งานวิจัยต่างประเทศให้ความสำคัญกับงาน การพัฒนางาน และพัฒนาพนักงาน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากปัจจัยด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตามทฤษฎีของ Hofstede and Hofstede (2005) ซึ่งอาจอธิบายว่าพนักงานในไทยค่อนข้างให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ระบบพรรคพวกมีระยะห่างเชิงอำนาจสูง ความยอมรับนับถือ และมักจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ในขณะที่ประเทศฝั่งตะวันตกค่อนข้างให้

ความสำคัญกับเป็นปัจเจกนิยมและเผชิญหน้ากับความเสี่ยง จึงเน้นการพัฒนาตนเอง การมีระเบียบวินัย และความยุติธรรม

จากตารางที่ 1 ประเด็นการสร้างแรงจูงใจจากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศเมื่อวิเคราะห์ประเด็นตามทฤษฎี ERG 1) ความต้องการดำรงอยู่ (E) จำนวน 11 ประเด็น 2) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (R) จำนวน 15 ประเด็น และ 3) ความเจริญก้าวหน้า (G) จำนวน 10 ประเด็น นอกจากนี้ยังพบว่า มีประเด็นที่ไม่สามารถรวมอยู่ในปัจจัยตามทฤษฎีของ ERG ได้ จำนวน 11 ประเด็น โดยเมื่อพิจารณาประเด็นเหล่านั้นแล้วพบว่าเกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความเป็นอิสระใน

การปฏิบัติงาน คุณค่าของงาน คุณภาพของงาน ฯลฯ จึงได้เกิดตัวแปรขึ้นใหม่ คือ “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ work-related” ดังนั้น กรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจพนักงานโรงแรมของประเทศไทย จึงประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ความต้องการที่จะดำรงอยู่ (E) จำนวน 9 ประเด็น 2) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (R) จำนวน 12 ประเด็น 3) ความเจริญก้าวหน้า (G) จำนวน 10 ประเด็น และ 4) งาน (W) จำนวน 11 ประเด็น หรือเรียกว่า การสร้างแรงจูงใจ แบบ ERGW ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า ลักษณะของงานและความพึงพอใจของงาน มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Singh & Tiwari, 2011) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจการทำงานของพนักงานโรงแรม แบบ ERGW
ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิจัย

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงแรมตามแบบ ERGW ได้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 ความต้องการที่จะดำรงอยู่ (Existence needs: E) พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านบรรยากาศในที่ทำงาน/สภาพการทำงาน เป็นด้านที่พนักงานโรงแรมต้องการและทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งเป็นความต้องการสำหรับการดำรงชีพของพนักงาน ส่วนด้านความปลอดภัยและเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงาน และด้านการช่วยเหลือและเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวต่างประเทศให้ความสำคัญเป็นอันมากเช่นกัน ในขณะที่ประเทศไทยไม่ได้มองเห็นความสำคัญในด้านนี้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานโรงแรมต่างประเทศ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความไม่ประมาท สุขภาพร่างกายจะต้องพร้อม รวมไปถึงสภาพจิตใจด้วย ซึ่งจะต้องมีสติอยู่เสมอขณะที่ทำงาน และในส่วนของเงินโบนัส เงินรางวัล และการให้รางวัล ประเด็นนี้ในต่างประเทศยังถือว่าสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมได้ ซึ่งประเทศไทยจากอดีตพบว่าก็ยังให้ความสนใจในด้านนี้ แต่ในปัจจุบันอาจจะกลับมามองเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานและความมั่นคงมากกว่า ทำให้ส่วนของเงินรางวัลลดลง

ปัจจัยที่ 2 ความสัมพันธ์กับบุคคล (Relatedness needs: R) พนักงานในโรงแรมของประเทศไทยให้ความสำคัญความต้องการได้รับการยอมรับนับถือเป็นอันดับต้นๆ อาจถือได้ว่า ประเทศไทยมีวิธีการปกครองบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้มีการแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือก็จะแฝงอยู่กับความสำเร็จด้วย และสังคมไทยจะสนใจกับการรวมกลุ่ม หรือชุมชนนิยมมากกว่าเน้นความเป็นปัจเจกนิยม จึงสนใจความสัมพันธ์ระหว่างพวกพ้อง ความมั่นใจในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าของตนเอง และการแบ่งปันการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Ruangchoengchum, 2013) ในขณะที่ต่างประเทศ พนักงานให้ความสำคัญกับการชื่นชมความมีระเบียบวินัย หรือแม้กระทั่งความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความจงรักภักดีที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยที่พนักงานมีความผูกพันจะมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของ หรือความต้องการเป็นส่วนหนึ่ง

ขององค์กร และเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์กรนั้นตลอดไป

ปัจจัยที่ 3 ความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และความสำเร็จในการทำงาน พนักงานจะใช้ความรู้ ความสามารถ รวมถึงทักษะอย่างเต็มที่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งต่อองค์กรและตัวพนักงาน เนื่องด้วยพนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานที่มีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากขึ้นจึงทำให้พนักงานสามารถทำงานตามเป้าหมายได้ ส่วนการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน/การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ในต่างประเทศจะเพิ่มเติมนการฝึกฝนทักษะที่มีอยู่หรือนอกเหนือจากสิ่งที่ปฏิบัติให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้นเพื่อที่จะนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ปัจจัยที่ 4 งาน (Work-related: W) หน้าที่งาน ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน เพื่อป้องกันถึงลักษณะงาน (job duties) ถือได้ว่าเป็นหัวใจพื้นฐานของระบบการบริหารงาน เพราะสามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน การประเมินคุณภาพของงานเพื่อยึดหลักความถูกต้องและเป็นธรรม ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงานและยังสามารถลดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานได้อีกด้วย

unสรุป

ปัจจุบันนี้อุตสาหกรรมโรงแรมมีการแข่งขันอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากจำนวนธุรกิจโรงแรมที่เพิ่มมากขึ้น อุตสาหกรรมโรงแรมจึงจำเป็นต้องสร้างความประทับใจในการบริการ การบอกต่อ การกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการของโรงแรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถเกิดขึ้นได้จาก “พนักงาน” ในโรงแรมเป็นหลัก ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในโรงแรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อที่จะนำไปสู่กระบวนการให้บริการที่มีคุณภาพ ลดอัตราเข้า-ออกของพนักงาน ตลอดจนการลดต้นทุนหรือเพิ่มกำไรให้กับโรงแรม ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับ 4 ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจตามแบบ ERGW ซึ่งประกอบด้วย 1) ความต้องการที่จะดำรงอยู่ 2) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 3) ความเจริญก้าวหน้า และ 4) งาน

อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจ ERGW เป็นเพียงการสกัดตัวแปรจากการวิเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านมาเท่านั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทดสอบทางสถิติที่ถูกต้องตามหลักการเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจและ

กรอบแนวคิดของบทความนี้ต่อไปในอนาคต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้าในโรงแรมและประโยชน์ในแง่ของวิชาการด้านการสร้างแรงจูงใจพนักงานต่อไป ♦

References

- Aamodt, M. G. (2013). *Applying psychology to work* (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ahmad, M. B., Wasay, E., & Malik, S. U. (2012). Impact of employee motivation on customer satisfaction: Study of airline industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 530-539.
- Al-Alawi, A. I. (2005). Motivating factors on information technology employees in Bahrain hotel industry. *Information System*, 6(2), 224-230.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Anekwithee, J. (2015). Khwāmsamphan rawāng rāeng chūngchai kap khwām chongrakphakdi tō 'ongkān khōng phanakngān: Kōranī suksā rōngrām 'Ēchīa 'āphōt [The relationship between motivation and organizational loyalty: A case study of Asia Airport Hotel]. *Journal of Humanities and Social, Sciences, Rajapruk University*, 1(3), 48-58.
- Anonthaseeha, S., Rangkoon, A., & Voraputhaporn, W. (2014). Rāeng chūngchai nai kān patibat ngān læ khwām suk khōng phanakngān nai sathanprakōpkān khōng phūprakōpkān thī prasop khwāmsamret: Kōranī suksā yīsiphā sathanprakōpkān nai thurakit bōrikān nai khēt phāk tawan 'ōk chāng nūa [Work motivation and the happiness of employees in enterprises of successful entrepreneurs: A case study of 25 enterprises in service businesses in the northeast region]. *MBA-KKU Journal*, 7(1), 53-76.
- ATTA Thailand (Non-Profit Organization). (2018). Sathanakān læ nāonōm thurakit rōngrām pī sōngphanhārōihoksip'et [Situation and trends of hotel business in 2018] [Facebook update]. Retrieved September 6, 2018, from <https://www.facebook.com/124202791007354/photos/สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจโรงแรมปี-2561-โดย-สมาคมโรงแรมไทย/1615672971860321/>
- Ayega, E. A., & Muathe, S. (2018). Critical review of literature on cultural diversity in the workplace and organizational performance: A research agenda. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 9-17.

- Bank of Thailand. (2018). Khr̄uāng chī phāwa k̄anthō ngthīeo [Tourism situation indicators]. Retrieved September 11, 2018, from <http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=875>
- Bustamama, F. L., Tenga, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402.
- Chaiwoot, A. (2008). *Khwāmphungphōchāi nai ngān khōng phanakngān phanāk bōrikān sūan nā rōngrām nai chāngwat Chīang Mai* [Job satisfaction of hotel front office in Chiang Mai province] (Master's thesis, Chiang Mai University).
- Chalernpolyothin, L., Pasunon, P., & Chantuk, T. (2018). Patchai thī mī phon tō khwankamlāngchāi nai k̄an patibat ngān khōng phanakngān radap patibatkān nai rōngrām khēt 'amphōe hūa hin [Factors affecting morale in job performance of operational employees working hotels in Ampur Hua Hin area]. *Journal of Thonburi University*, 12(28), 212-222.
- Chiang, C. F., Jang, S. S., Canter, D., & Prince, B. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the moderating role of communication satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327-351. DOI: 10.1080/15256480802427263
- Choi, Y., & Dickson, D. R. (2009). A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9(1), 103-116. DOI: 10.1080/15332840903336499
- Curtis, C. R., Upchurch, R. S., & Severt, D. E. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), 253-269. DOI:10.1080/15256480903088469
- Department of Employment. (2018). Phāwa k̄anthamngān khōng prachākōn [Workplace of the population]. *Labor Market Situation Journal*, 26(7), 2. Retrieved September 11, 2018, from https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/lmia_th/770ab7d3410fe30405e5983608711cea.pdf
- Dimitriou, C. K., & Blum, S. C. (2015). An exploratory study of greek millennials in the hotel industry: How do they compare to other generations. *International Journal of Global Business*, 8(1), 62-92. Retrieved August 26, 2018, from <https://search.proquest.com/docview/1680768992?accountid=32123>
- Hemdi, M. A., & Tamalee, K. (2005). What motivates Malaysian hotel employees: An exploratory study. *TEAM Journal of Hospitality & Tourism*, 2(1), 26-37.
- Herzberg, F., Mausnard, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Willey.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jang, J. (2008). *The impact of career motivation and polychronicity on job satisfaction and turnover intention among hotel industry employees* (Master's thesis, University of North Texas). Retrieved August 26, 2018, from https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc9081/m2/1/high_res_d/thesis.pdf

- Kaiyawan, K., & Jittithavorn, C. (2015). Khwām phūkphan khōng phanakngān rōngrāem thī mī tō ‘ongkōn rōngrāem nai khūa ‘æk khō klum rōngrāem nōwōthalē nai khēt Krung Thēp Mahā Nakhōn lāe parimonthon [Organizational commitment of hotel staff in Novotel Bangkok and perimeter the accor group]. *RMUTSV Research Journal (SJOS)*, 7(1), 63-74.
- Katekaw, A. (2014). *Nāothāng kānlōt ‘attrā kān pāian ngān khōng phanakngān rōngrāem hā dāo yān rāthaprasong Krung Thēp Mahā Nakhōn* [Guideline on decreasing staff turnover rate of five stars hotel in Ratchaprasong area, Bangkok] (Master’s thesis, Silpakorn University).
- Khongdet. (2009, January 1). ERG Theory khōng Clayton P. Alderfer [ERG Theory of Clayton P. Alderfer]. Retrieved October 9, 2018, from http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1179&pageid=4&read=true&count=true
- Kingira, S., & Mesci, M. (2010). Factors that affect hotel employees motivation: The case of bodrum. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 59–76.
- Kohklang, P. (2009). *Patchai thī samphan kap rāeng chūngchai nai kānthamngān khōng phanakngān rōngrāem būtik hāeng nung nai chāngwat Chāng Mai* [Factors related to motivation of employees at a boutique hotel in Chiang Mai province] (Master’s thesis, Chiang Mai University).
- Kreitner, R. (2009). *Principles of management* (11th ed.). China: South-Western Cengage Learning.
- Lakkhanaadisorn, W. (2007). *Konlayout HR thī chaptōng dai* [Tangible HR strategy]. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). Employees’ motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure*, 13(3), 258-271.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Phansook, C. (2018). *Khwāmphungphōchai nai ngān lāe khwām phūkphan tō ‘ongkān khōng phanakngān raksā khwāmplōtphai khōng rōngrāem nai Krung Thēp Mahā Nakhōn* [Job satisfaction and organizational commitment of hotel security employees in Bangkok] (Master’s thesis, Bangkok University).
- Prompanyo, M., Samranjit, K., Buatong, W., & Pornwiwattana, P. (2017). Khwāmphungphōchai khōng phanakngān rōngrāem chāo santi būri [Job satisfaction of Santiburi Hotel staffs]. In *Proceedings of 55th Kasetsart University Annual Conference: Education, Economics and Business Administration, Humanities and Social Sciences* (pp. 323-330). Bangkok: The Thailand Research Fund (TRF).
- Robbins, S. P. (2003). *Organization behavior: Concepts, controversies and application* (10th ed.). Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Ruangchoengchum, P. (2013). Kānprayukchai nāokhit kān khām phromdāen khwāmru nai prathēt Thai [The application of transdisciplinary thinking in Thailand]. *MBA-KKU Journal*, 6(2), 21-34.

- Saithong, N., & Chansom, N. (2014). R̄əng čhūngch̄ai nai k̄anprak̄ōp thurakit khōng phū prak̄ōp k̄an b̄ōriw̄en talāt thai ch̄ang Pathum Thānī [Motivation in business setting of entrepreneurs in the of taladtai, Phathumthani]. *Journal of Finance, Investment, Marketing and Business Management*, 4(1), 234-258.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sangphet, V., & Pomsuwan, S. (2016). Patchai sūan bukkhon r̄əng čhūngch̄ai nai k̄anthamnḡan l̄ə saph̄apw̄ætł̄om thī mī phon t̄ō khwām phūkphan t̄ō ‘ongk̄ōn khōng phanaknḡan thurakit rōngr̄əm radap h̄a d̄ao h̄əng nung nai khēt Krung Thēp Mahā Nakhōn l̄ə parimonthon [Personal characteristic, work motivation and organization environment affects organizational in five–star hotel employees in Bangkok and metropolitan areas]. In *The National Conference Rajamangala Business Administration Phranakhon And presentation of creative research* (pp. 222-235). Bangkok: Rajamangala University of Technology Phra Nakhon.
- Senol, F. (2011). The effect of job security on the perception of external motivational tools: A study in hotel businesses. *Journal of Economic and Social Studies*, 1(2), 33-67. Retrieved August 26, 2018, from <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423906048.pdf>
- Singh, S. K., & Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: A case study. *Management Insight*, 7(2), 31-39.
- Singhapol, W., Chatchakul, N., & Chatchakul, K. (2014). Patchai thī mī phon t̄ō khwām phūkphan t̄ō ‘ongk̄ān khōng phanaknḡan k̄ōrani suksā rōngr̄əm h̄ōlidē ‘in rīs̄ōt Phuket [Factors affecting the organizational engagement of employees Case study: Holiday Inn Resort Phuket]. *Phuket Rajabhat University Academic Journal*, 10(1), 60-78.
- Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682. DOI: 10.1080/09585190802295157
- Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Hellriegel, D. (2008). *Competency-based management*. China: Thomson South-Western.
- Steers, R. M., & Porter, L. M. (Eds.). (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Supanapat, R. (2011). *K̄ansuksā khwāmphonph̄ōch̄ai nai nḡan l̄ə khwām phūkphan t̄ō ‘ongk̄ōn khōng phanaknḡan rōngr̄əm s̄ōfithalē s̄ēn thārā kr̄ēn Krung Thēp Mahā Nakhōn* [A study of job satisfaction and organizational commitment among employees in Sofitel Centara Grand Hotel Bangkok] (Master’s thesis, Mahachulalongkornrajavidyalaya University).
- TAT Intelligence Center. (2015). Chamnūan sathānthī phakr̄əm l̄ə h̄ōng phak pī s̄ōngphanh̄āḡh̄asipk̄ao s̄ōngphanh̄āḡh̄oksip ‘et [Number of accommodations and rooms for year 2016-2018]. Retrieved September 6, 2018, from http://tatic.tat.or.th/apex/f?p=1:50:27418235724686::NO::P50_SL_FROMYEAR%2CP50_SL_REGION%2CP50_SL_PROVINCE%2CP50_SL_TOYEAR:2559%2C%2C%2C2561

Tespong, M. (2017). Watthanatham ‘ongkōn saphāpwāētlō m nai kānthamngān rāengchūngchāi nai kānthamngān thī mī phon tō khunnaphāp kān bōrikān lāe khwām phakdī khōng phanakngān phanāek hōng phak khōng rōngrām nai khēt krungthēpmafānakhōn [Organizational culture, working environment and motivation affecting service quality and room division personnel’s loyalty of hotels in Bangkok]. *Journal of Thai Hospitality & Tourism*, 12(2), 57-70.

Thanasan, N. (2009). *Patchai thī mī phon tō khwan lāe kamlangchāi khōng phanakngān rōngrām māendārin ‘ōrianten dārā thēwī Chiang Mai* [Factors affecting staff’s morale in Mandarin Oriental Dhara Dhevi, Chiang Mai hotel] (Master’s thesis, Chiang Mai University).

Thanomkaew, S., Sutthaphong, K., & Leeben, Y. (2016). Konlayut kāsāng rāeng chūngchāi nai tēla chūang wai khōng phanakngān nai ‘ongkān [Motivation strategies for each generation employees in the organization]. *Modern Management Journal*, 14(1), 11-16.

Thipthummakun, S. (2011). Patchai thī song phon tō kānphatthanā ton‘ēng khōng phanakngān rōngrām hā dāo chāngwat prachūap khīrī khan [Factors affecting self-development on employees of five stars hotels in Prachuabkirikhan province]. In *Bangkok University Research Conference* (pp. 525-538). Bangkok: Bangkok University.

Upchurch R. S., Davies, R., & Sverdlin, O. (2000). Motivation of the Russian worker: An evolutionary process. *Tourism Management*, 21(5), 509-514.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Wonga, S., & Pangb, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24(5), 551-559.