

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์สเบอร์ค (Frederick Herzberg) เป็นแนวทางในการศึกษา

ระเบียบวิธีการศึกษา กำหนดขอบเขตการศึกษาด้านปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงาน โรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม โดยปัจจัยแรงจูงใจที่ศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์สเบอร์ค (Frederick Herzberg) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) โรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม มีพนักงานทั้งหมด 141 คน ซึ่งผู้ศึกษาสามารถทราบจำนวนและรายนามของพนักงานที่แน่นอน จึงเลือกทำการศึกษาประชากรทั้งหมด ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและปัญหาและข้อเสนอแนะ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) อธิบายข้อมูลที่เก็บรวบรวมในรูปแบบแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสารแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือ งานวิจัย วารสาร สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษานำมาสรุป อภิปรายผล ข้อค้นพบ ปัญหา และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีอายุระหว่าง 25-29 ปี การศึกษาระดับประถมศึกษา สถานภาพครอบครัวสมรส รายได้ต่อเดือน 5,001-6,000 บาท ระยะเวลาการทำงาน 1-3 ปี เป็นพนักงานประเภทรายเดือนทั้งหมด ระยะเวลาการทำงาน แบบปกติ

##### ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

ในการศึกษาระดับความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน โรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจต่อปัจจัย

แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัย  
 ค้ำจุน ซึ่งผลการศึกษารูปได้ดังนี้

### 1. ปัจจัยจูงใจ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากต่อปัจจัยด้าน  
 ความสำเร็จในการทำงาน และลักษณะของงาน และมีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อปัจจัย  
 ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โดยมีความ  
 พึงพอใจต่อปัจจัยย่อยในแต่ละด้าน ดังนี้

**1.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจใน  
 ระดับมาก ในเรื่องลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือ และมีความพึงพอใจระดับ  
 ปานกลาง ในเรื่อง การได้เรียนรู้ทักษะประสบการณ์จากงาน การมีโอกาสเข้าอบรมสัมมนาเพื่อ  
 เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นเมื่องานที่ทำ  
 ประสบความสำเร็จ

**1.2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน** พบว่า ผู้ตอบ  
 แบบสอบถาม มีความพึงพอใจ ระดับปานกลาง ในเรื่อง การได้เรียนรู้ทักษะประสบการณ์จากงาน การ  
 มีโอกาสเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และได้โอกาสเลื่อนตำแหน่ง  
 สูงขึ้น

**1.3 ด้านการยอมรับนับถือ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปาน  
 กลาง โดยมีความพึงพอใจในเรื่องเพื่อนร่วมงานยอมรับในการทำงาน การได้รับคำยกย่องชมเชย  
 จากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบความสำเร็จในการทำงาน และได้รับคำยกย่องชมเชยจากหัวหน้าเมื่อมี  
 ผลการปฏิบัติงานดี

**1.4 ด้านความรับผิดชอบ** จากการศึกษพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ  
 ระดับมากในเรื่อง หน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานเหมาะสม และมีความพึงพอใจระดับปาน  
 กลาง ในเรื่อง การได้รับมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และการมีอิสระในการ  
 ตัดสินใจ

**1.5 ด้านลักษณะงาน** จากการศึกษพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจระดับ  
 มาก ในเรื่องงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ  
 และมีความพึงพอใจระดับปานกลางในเรื่องงานที่ทำตรงกับความต้องการ

ตารางที่ 31 สรุปลำดับความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยระดับมากไปหาน้อย

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
ความภูมิใจในผลงานที่ทำสำเร็จ	3.84	มาก
ความสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ	3.75	มาก
งานที่ทำมีความสำคัญต่อโรงแรม	3.68	มาก
งานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ	3.56	มาก
หน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานเหมาะสม	3.52	มาก
งานที่ทำน่าสนใจและท้าทายความสามารถ	3.51	มาก
งานที่ทำตรงกับความต้องการ	3.47	ปานกลาง
การได้รับมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน	3.46	ปานกลาง
การได้เรียนรู้ทักษะประสบการณ์จากงาน	3.4	ปานกลาง
เพื่อนร่วมงานยอมรับในการทำงาน	3.34	ปานกลาง
การมีอิสระในการตัดสินใจ	3.34	ปานกลาง
การได้รับคำชมเชยจากหัวหน้าเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี	3.20	ปานกลาง
การได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบความสำเร็จในการทำงาน	3.20	ปานกลาง
การมีโอกาสเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ	3.10	ปานกลาง
โอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	2.90	ปานกลาง

## 2. ปัจจัยค้ำจุน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก ต่อปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน, ด้านสถานภาพของงานหรือตำแหน่ง, ด้านสภาพความเป็นอยู่, ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ต่อปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา, ด้านนโยบายและการบริหารงาน, ด้านสัมพันธภาพที่มีกับผู้บังคับบัญชา, ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง และด้านการปกครองบังคับบัญชาแยกตามความพึงพอใจต่อปัจจัยย่อยในแต่ละด้าน ดังนี้

**2.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจระดับมาก ในเรื่องนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในเรื่อง บริษัทมีการแบ่งงานและหน้าที่ของแต่ละแผนกชัดเจนและเหมาะสม, บริษัทมีการชี้แจงนโยบายให้ทราบและชัดเจนในการปฏิบัติ, นโยบายที่ประกาศเพื่อประโยชน์ของบริษัทและพนักงาน และการประสานงานระหว่างแผนกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**2.2 ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ, เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานในความรับผิดชอบ, สวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับสภาพการทำงานและการดำรงชีพ, การปรับเงินเดือน/ค่าจ้างเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

**2.3 ด้านการปกครองบังคับบัญชา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในเรื่องการทำงานได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ความมั่นใจว่าการทำงานจะไม่ผิดพลาดเพราะมีหัวหน้าคอยดูแล เมื่อมีปัญหาในการทำงานสามารถขอคำแนะนำจากหัวหน้าได้ หัวหน้าสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน และหัวหน้างานสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

**2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจระดับมาก ในเรื่องสถานที่ทำงานสามารถเดินทางไปกลับได้สะดวกรวดเร็ว และสถานที่ทำงานสะอาดถูกสุขอนามัยมีแสงสว่างและอากาศพอดี และมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสม

**2.5 ด้านสัมพันธภาพที่มีกับผู้บังคับบัญชา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในเรื่องหัวหน้าให้ความเป็นกันเอง และมีความพึงพอใจระดับปานกลางในเรื่องหัวหน้ามีบุคลิกภาพและการวางตัวน่าเชื่อถือศรัทธาหัวหน้าใจกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็น หัวหน้าเต็มใจให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และหัวหน้ามีความยุติธรรม

**2.6 ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจระดับมาก ในเรื่องเพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเองกับท่าน เพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือแก่ท่านทั้งเรื่องงาน / เรื่องส่วนตัว และความรักใคร่สามัคคีระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน และมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความเอื้ออาทรต่อกัน

**2.7 ด้านสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจระดับมาก ในเรื่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงาน และมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในเรื่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกียรติยกย่องท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึที่ดีต่อท่าน

**2.8 ด้านสถานภาพของงานหรือตำแหน่ง** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก ในเรื่องครอบครัวของท่านยอมรับในอาชีพ หน้าที่การงาน เพื่อนและคนใกล้ชิดยอมรับในอาชีพหน้าที่การงาน และสังคมทั่วไปยอมรับในอาชีพหน้าที่การงาน

**2.9 ด้านสถานภาพความเป็นอยู่** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจระดับมาก ในเรื่องการมีเวลาพักผ่อนอย่างเพียงพอหลังเลิกงาน ความพึงพอใจต่อการใช้ชีวิตหลังเลิกงาน และการมีเวลาสำหรับปฏิบัติกิจธุระส่วนตัว

**2.10 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน** จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจในระดับมาก ในเรื่องบริษัทฯ มีความมั่นคง การมีความสุขและสบายใจตลอดเวลาการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่การงานมีความมั่นคง

ตารางที่ 32 สรุปลำดับความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยระดับมากไปหาน้อย

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
บริษัทฯ มีความมั่นคง	3.97	มาก
เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเองกับท่าน	3.88	มาก
ครอบครัวของท่านยอมรับในอาชีพ หน้าที่การงานของท่าน	3.87	มาก
การมีเวลาพักผ่อนอย่างเพียงพอหลังเลิกงาน	3.78	มาก
ความพึงพอใจต่อการใช้ชีวิตหลังเลิกงาน	3.78	มาก
เพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.75	มาก
การมีความสุขและสบายใจตลอดเวลาการทำงาน	3.75	มาก
เพื่อนและคนใกล้ชิดยอมรับในอาชีพหน้าที่การงานของท่าน	3.72	มาก
สังคมทั่วไปยอมรับในอาชีพหน้าที่การงานของท่าน	3.67	มาก
การมีเวลาสำหรับปฏิบัติกิจธุระส่วนตัว	3.66	มาก
ตำแหน่งหน้าที่การงานมีความมั่นคง	3.66	มาก
สถานที่ทำงานสามารถเดินทาง ไปได้สะดวกรวดเร็ว	3.65	มาก
สถานที่ทำงานสะอาดถูกสุขอนามัยมีแสงสว่างและอากาศพอดี	3.65	มาก
เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือแก่ท่านทั้งเรื่องงาน / เรื่องส่วนตัว	3.63	มาก
ความรักใคร่สามัคคีระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน	3.63	มาก
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการ ทำงาน	3.63	มาก

ตารางที่ (ต่อ) สรุปลำดับความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยเชิงใจในการทำงานเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยระดับมากไปหาน้อย

ปัจจัยค่าจูน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
หัวหน้าให้ความสำคัญเป็นกันเอง	3.56	มาก
บริษัทมีนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	3.51	มาก
บริษัทมีการแบ่งงานและหน้าที่ของแต่ละแผนกชัดเจนและเหมาะสม	3.46	ปานกลาง
เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสม	3.45	ปานกลาง
ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกียรติยกย่องท่าน	3.45	ปานกลาง
บริษัทมีการชี้แจงนโยบายให้ทราบและชัดเจนในการปฏิบัติ	3.44	ปานกลาง
นโยบายที่ประกาศเพื่อประโยชน์ของบริษัทและพนักงาน	3.43	ปานกลาง
ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความเอื้ออาทรต่อกัน	3.36	ปานกลาง
หัวหน้ามีบุคลิกภาพและการวางตัวน่าเชื่อถือศรัทธา	3.35	ปานกลาง
หัวหน้าใจกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็น	3.29	ปานกลาง
การประสานงานระหว่างแผนกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.28	ปานกลาง
เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.28	ปานกลาง
ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึที่ดีต่อท่าน	3.27	ปานกลาง
เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานในความรับผิดชอบ	3.25	ปานกลาง
หัวหน้าเต็มใจให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	3.24	ปานกลาง
หัวหน้ามีความยุติธรรม	3.23	ปานกลาง
การทำงานได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าอย่างสม่ำเสมอ	3.21	ปานกลาง
ความมั่นใจว่าการทำงานจะไม่ผิดพลาดเพราะมีหัวหน้าคอยดูแล	3.21	ปานกลาง
เมื่อมีปัญหาในการทำงานสามารถขอคำแนะนำจากหัวหน้าได้	3.20	ปานกลาง
หัวหน้าสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน	3.17	ปานกลาง
สวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับสภาพการทำงานและการดำรงชีพ	3.16	ปานกลาง
การปรับเงินเดือน/ค่าจ้างเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	3.16	ปานกลาง
หัวหน้างานสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.08	ปานกลาง

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อปัจจัย แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

1. **ปัจจัยจูงใจ** จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อปัจจัยใน  
การทำงาน ดังนี้

เพศชาย มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความสำเร็จ  
ในการทำงาน รองลงมา คือ การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ

เพศหญิง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความสำเร็จ  
ในการทำงาน เป็น รองลงมา คือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ

ผู้มีสถานภาพโสด มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ  
ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ

ผู้มีสถานภาพ สมรส มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ  
ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ

ผู้มีสถานภาพหม้ายและหย่าร้าง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3  
อันดับแรก คือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ การยอมรับนับถือ และลักษณะงาน

ผู้มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3  
อันดับแรก คือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ

ผู้มีระยะเวลาการทำงานในโรงแรม 1-3 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานใน  
การทำงานสูงสุด คือ ความสำเร็จในการทำงาน และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ลักษณะงาน  
และความรับผิดชอบ

ผู้มีระยะเวลาการทำงานในโรงแรม 4-6 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงาน  
สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ และด้านลักษณะ  
งาน

ผู้มีระยะเวลาการทำงานในโรงแรม 7-12 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงาน  
สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านลักษณะงาน และ  
ด้านความรับผิดชอบ

พนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความสำเร็จใน  
การทำงาน รองลงมา คือ ในเรื่องลักษณะงาน และความรับผิดชอบ

พนักงานบริหาร มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความสำเร็จใน  
การทำงาน รองลงมา คือ ลักษณะงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

2. **ปัจจัยคำจูน** จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงาน ดังนี้

เพศชาย มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สถานภาพของงานหรือตำแหน่ง รองลงมา คือ สภาพความเป็นอยู่ และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

เพศหญิง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน รองลงมา คือ สภาพความเป็นอยู่ และสภาพของงานหรือตำแหน่ง

ผู้มีสถานภาพโสด มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สภาพความเป็นอยู่ รองลงมา คือ สภาพของงานหรือตำแหน่ง และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ผู้มีสถานภาพ สมรส มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน รองลงมา คือ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้มีสถานภาพหม้ายและหย่าร้าง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สถานภาพของงานหรือตำแหน่ง รองลงมา คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และสภาพความเป็นอยู่

ผู้มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน รองลงมา คือ สภาพความเป็นอยู่ และ สถานภาพของงานหรือตำแหน่ง

ผู้มีระยะเวลาการทำงานในโรงแรม 1-3 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สถานภาพของงานหรือตำแหน่ง รองลงมา คือ สภาพความเป็นอยู่ และ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ผู้มีระยะเวลาการทำงานในโรงแรม 4-6 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สถานภาพของงานหรือตำแหน่ง และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านสภาพความเป็นอยู่

ผู้มีระยะเวลาการทำงานในโรงแรม 7-12 ปี มีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน รองลงมา คือ สภาพความเป็นอยู่ และ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

พนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก ในเรื่อง ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านสถานภาพของงานหรือตำแหน่ง รองลงมา คือ สภาพความเป็นอยู่ และ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน



พนักงานบริหาร มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก ในเรื่องสภาพความเป็นอยู่ รองลงมา คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และสถานภาพของงานหรือตำแหน่ง

#### ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการทำงานสรุปได้ ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| - ความยุติธรรมของหัวหน้า   | จำนวน 1 ราย |
| - การทำงานของหัวหน้า   | จำนวน 1 ราย |
| - ความสามัคคีของเพื่อนร่วมงาน  | จำนวน 1 ราย |
| - ความอดทนของหัวหน้า   | จำนวน 1 ราย |
| - ความรับผิดชอบของหัวหน้า  | จำนวน 1 ราย |
| - เสนอให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น(เคเบิลทีวี) ความพึงพอใจที่ได้ทำงานใน<br>โรงแรมริเวอร์ | จำนวน 1 ราย |
| - ทุกอย่างดีแล้ว   | จำนวน 3 ราย |

#### อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นแนวทางการศึกษา ซึ่งแบ่งปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ คือ ลักษณะการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงาน ด้านลักษณะของงาน และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 10 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสถานภาพของงานหรือตำแหน่ง ด้านสภาพความเป็นอยู่ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านลักษณะของงาน สอดคล้องกับการศึกษาของอภิวัฒน์ มหาวังษ์ (2549) ซึ่งศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการ

ทำงานในระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐชนัญ นาทิพย์ (2542) ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าอากาศยาน เชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของประพนธ์ คล้ายพุด (2548) ซึ่งทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ หรือตัวจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความก้าวหน้าในงาน

**ด้านปัจจัยค้ำจุน** ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านสถานภาพของงานหรือตำแหน่ง ด้านสภาพความเป็นอยู่ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของลลนา เรืองพร (2550) ซึ่งทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของ บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) สำนักงานภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยค้ำจุนในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับของประพนธ์ คล้ายพุด (2548) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ อภิวัฒน์ มหาวัจน์ (2549) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบมจ. ธนาคารกรุงไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านตำแหน่งงาน และด้าน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และพัชยา เพียรจริง (2550) ทำการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท ลำพูนซิงเดนเก้น จำกัด พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากด้านสภาพการทำงานและด้านชีวิตส่วนตัว

### ข้อค้นพบ

ผลการศึกษาปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูน มีข้อค้นพบ ดังนี้

พนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานเป็นพนักงานทั่วไป มีอายุ ตั้งแต่ 25- 40 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ระยะเวลาการทำงานในโรงแรม 1-3 ปี และทำงานในเวลาปกติ

#### ความพึงพอใจต่อปัจจัยจิตใจในการทำงาน

1. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากต่อปัจจัยจิตใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน และลักษณะของงาน ส่วนปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง นอกจากนี้ พบว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ พบว่า เพศชายมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่เพศหญิงมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกปัจจัย นอกจากนี้ พบว่า ด้านการยอมรับนับถือ เพศชาย ผู้มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย มีความพอใจในระดับมาก ส่วนเพศหญิง ผู้มีสถานภาพโสดและสมรส มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
4. ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ต่อปัจจัยด้านการได้รับมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน และการมีอิสระในการตัดสินใจ
5. ด้านลักษณะงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่อง งานที่ทำตรงกับความต้องการ

#### ความพึงพอใจต่อปัจจัยคำจูน

6. ปัจจัยคำจูน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากต่อปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานภาพของงานหรือตำแหน่ง ด้านสภาพความเป็นอยู่ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้าน นโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพที่มีกับผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ พบว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง และด้านการปกครองบังคับบัญชาในระดับปานกลาง ส่วน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า เพศชาย มีความพึงพอใจในระดับมาก แต่เพศหญิงมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

7. ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจระดับเกือบทุกปัจจัยในระดับปานกลาง ในเรื่อง บริษัทมีการแบ่งงานและหน้าที่ของแต่ละแผนกชัดเจนและเหมาะสม บริษัทมีการชี้แจงนโยบายให้ทราบและชัดเจนในการปฏิบัติ นโยบายที่ประกาศเพื่อประโยชน์ของบริษัทและพนักงาน และการประสานงานระหว่างแผนกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. พบว่าปัจจัยด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง และด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสถานภาพของงานหรือตำแหน่ง ด้านสถานภาพความเป็นอยู่ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจทุกปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

10. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสม

11. ด้านสัมพันธภาพที่มีกับผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจเกือบทุกปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้าน ต่อปัจจัยด้านหัวหน้าให้ความเป็นกันเอง ที่มีความพึงพอใจในระดับมาก

12. ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจเกือบทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้าน ทานกับเพื่อนร่วมงานมีความเอื้ออาทรต่อกัน ที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

13. ด้านสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก ต่อปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงาน และปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกียรติยกย่องท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึคดีต่อท่าน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมริเวอร์จังหวัดนครปฐม ซึ่งจากทฤษฎีของ เฮิร์ชเบิร์ต ที่กล่าวไว้ว่า เมื่อปัจจัยนามัยหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างหรือลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หากอยู่ในระดับต่ำกว่าที่ยอมรับได้ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ถ้ารักษาหรือเพิ่มให้เกิดความสำคัญและความพึงพอใจมากขึ้นก็จะช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้ ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงานดีขึ้น ดังนั้น จึงผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจทั้ง 2 ด้านให้ครบถ้วน โดยตอนแรกผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่า

ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พอใจในการทำงานไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่นระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสม และปัจจัยอื่นๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน และในลำดับที่สอง คือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและลักษณะงาน ซึ่งอาจจะต้องออกแบบการทำงานให้เหมาะสม การตอบสนองด้วย ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พอใจในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลางไม่มีความไม่พอใจแล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ทุ่มเทการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจและทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรตลอดไปโดยผู้ศึกษาได้จัดลำดับ ตามปัจจัยแต่ละด้าน ที่ค้นพบ ดังนี้

### ปัจจัยจูงใจ

1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่อง ได้โอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และการได้เรียนรู้ทักษะประสบการณ์จากงาน ดังนั้นทางผู้บริหาร โรงแรมควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และได้มีโอกาสในเรียนรู้ พัฒนาทักษะประสบการณ์ในการทำงาน
2. ด้านการยอมรับนับถือ จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่อง เพื่อนร่วมงานยอมรับในการทำงาน การได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบความสำเร็จในงาน และได้รับคำชมเชยจากหัวหน้าเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี ดังนั้นทางผู้บริหาร โรงแรม ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยย่อยให้ดีขึ้นในกรณีที่พนักงานทำงานด้วยความซื่อสัตย์และขยัน หมั่นเพียรและผลของงานเป็นไปตามเป้าหมาย ก็ควรมีการให้รางวัล ตอบแทนความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน และกล่าวยกย่องชมเชยหรือการประกาศให้ทราบโดยทั่วถึงกัน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน
3. ด้านความรับผิดชอบ จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่อง การได้รับมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน และการมีอิสระในการตัดสินใจ ดังนั้นทางผู้บริหาร โรงแรม ควรให้ความสำคัญปรับปรุงให้พนักงานมีความอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนมีการมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ให้หัวหน้างานทุกคนมีบทบาทในการเป็นหัวหน้างานมากขึ้น จัดมอบหมายงานแก่พนักงานตามความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับหน้าที่

4. ด้านลักษณะของงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในเรื่อง งานที่ทำตรงกับความต้องการ ดังนั้นทางผู้บริหารโรงแรมควรปรับปรุงปัจจัยย่อยในการพิจารณาลักษณะของงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

### ปัจจัยคำจูน

1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในเรื่อง บริษัทมีการแบ่งงานและหน้าที่ของแต่ละแผนกชัดเจนและเหมาะสม บริษัทมีการชี้แจงนโยบายให้ทราบและชัดเจนในการปฏิบัติ นโยบายที่ประกาศเพื่อประโยชน์ของบริษัทและพนักงาน และการประสานงานระหว่างแผนกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทางผู้บริหารโรงแรม ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยย่อยในเรื่องของการประสานงานระหว่างแผนกให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายที่ประกาศเพื่อประโยชน์ของบริษัทและพนักงาน ควรมีการชี้แจงนโยบายให้ทราบและชัดเจนในการปฏิบัติ และมีการแบ่งงานและหน้าที่ของแต่ละแผนกชัดเจนและเหมาะสม

2. ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในเรื่อง เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานในความรับผิดชอบ สวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับสภาพการทำงานและการดำรงชีวิต และการปรับเงินเดือน/ค่าจ้างเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ดังนั้นทางผู้บริหารโรงแรม ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยย่อยในเรื่องการปรับเงินเดือน/ค่าจ้างเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม จัดสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับสภาพการทำงานและการดำรงชีวิต และเงินเดือนที่ได้รับควรมีเหมาะสมกับปริมาณงานในความรับผิดชอบ

3. ด้านการปกครองบังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในเรื่องการทำงานได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และความมั่นใจว่าการทำงานจะไม่ผิดพลาดเพราะมีหัวหน้าคอยดูแล เมื่อมีปัญหาในการทำงานสามารถขอคำแนะนำจากหัวหน้าได้ หัวหน้าสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน และหัวหน้างานสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ดังนั้นทางผู้บริหารโรงแรม ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยย่อยในเรื่องของหัวหน้างานในสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน หัวหน้ามีการสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน และเมื่อมีปัญหาในการทำงานสามารถให้พนักงานขอคำแนะนำจากหัวหน้างานได้ เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจว่าการทำงานจะไม่ผิดพลาดเพราะมีหัวหน้าคอยดูแล และการทำงานได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสม ดังนั้น ทางผู้บริหารโรงแรม ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยย่อยในเรื่องของเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสม และมีความปลอดภัยในการทำงาน

5. ด้านสัมพันธภาพที่มีกับผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในเรื่อง หัวหน้ามีบุคลิกภาพและการวางตัวน่าเชื่อถือศรัทธา หัวหน้าใจกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็น หัวหน้าเต็มใจให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และหัวหน้ามีความยุติธรรม ดังนั้น ทางผู้บริหารโรงแรม ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยย่อยในเรื่องความยุติธรรมของหัวหน้า ความใจกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้างาน และความเต็มใจให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของหัวหน้างาน ตลอดจนการมีบุคลิกภาพและการวางตัวน่าเชื่อถือศรัทธาของหัวหน้างาน

6. ด้านความสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในเรื่องเพื่อนร่วมงานมีความเอื้ออาทรต่อกัน ดังนั้น ทางผู้บริหารโรงแรม ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยย่อยโดยการให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน โดยอาจมีการทำงานเป็นทีม เพื่อทำพนักงาน ได้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเกิดความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

7. ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีให้เกียรติยกย่องท่าน และผู้บังคับบัญชามีความรู้สึที่ดีต่อท่าน ดังนั้น ทางผู้บริหารโรงแรม ควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงปัจจัยย่อยในเรื่อง การทำให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติยกย่องต่อผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น