

แนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ
บุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต
The Personnel' Cometyency Development Job Enrichment
For Generation Y of The 4 stars Hotels in Phuket

จรรีรัตน์ ว่องปลูกศิลป์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

Received: May 15, 2019

Revised: June 24, 2019

Accepted: June 25, 2019

บทคัดย่อ

งานวิจัย เรื่องแนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรม และเพื่อศึกษากลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรมอย่างเกิดประสิทธิผลเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัย และศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 4 ดาว เขตจังหวัดภูเก็ต จำนวนทั้งหมด 10 โรงแรม ทำการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 400 ชุด จากกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ระดับการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับการปฏิบัติการจนถึงระดับหัวหน้าฝ่ายจากธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 400 คน จากกลุ่มตัวอย่าง 10 แห่ง การวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีเพื่อประเมินระดับประสิทธิภาพและศักยภาพการทำงาน ประเมินใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและประเมินระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะ การทำงาน และด้านรูปแบบการจัดการ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรม เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสร้างบรรยากาศที่ดีมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจผ่านกระบวนการอบรม ให้ความรู้ และวางแผนการทำงานให้พนักงาน สร้างการทำงานเป็นทีม พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงแรมและการศึกษากลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรม ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือความเบื่อหน่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาแต่การเพิ่มกลยุทธ์โดยการเพิ่มคุณค่างาน สร้างความท้าทายและแรงจูงใจในการทำงานได้ดี ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ: เจนเนอเรชั่นวาย, ศักยภาพ, ธุรกิจโรงแรม, การเพิ่มคุณค่างาน

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the factors affected on personal development in "Generation Y" at four-star hotels, Phuket, Thailand. This study also investigates strategy to enhance job enrichment of generation Y employees in Phuket hotel, Thailand. The methodology of study is Mixed Method which comprises of qualitative research and In-Depth Interview whereby study from insight information such as concept, theory and empirical study. Therefore, using In-Depth Interview method to gain the key information from the person who in charge of human resource

development in ten four-star hotels, Phuket, Thailand by 400 distributed questionnaire From the group of workers at the operational level from the operational level to the supervisor level From hotel business in Phuket, 400 people from 10 samples in the meantime, the concept and theory have used in this study by evaluating the performance and potential of work in three aspects such as service, work achievement, and job satisfaction. Moreover, the study also evaluates two levels of motivation in work, which are working and management styles. The result of this study shows that the factors affected on personal development in "Generation Y" at four-star hotels, Phuket, Thailand are technology and modern innovation, working environment and effective workplace environment, creating motivation through training and educating and giving career planning for employee. In addition, creating teamwork for employee to be a part of organization development and organization strategy can enhance job enrichment in generation Y employee by using appropriate learning process because the main obstacle of personal development in generation Y is the boredom in training and development. However, organization can solve this problem by creating job enrichment strategy to enhance effectively working challenges and motivations for improving working effectiveness in organization.

Keyword: Generation Y, Capacity, Hotel business, Job Enrichment

1. บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีอยู่ด้วยกันหลากหลายประเภท อาจเกี่ยวข้องโดยตรงและทางอ้อม เป็นอุตสาหกรรมที่ทํารายได้ให้กับประเทศด้วยจำนวนรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี โดยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต มีธุรกิจโรงแรมเป็นองค์กรหลักและเกี่ยวข้องโดยตรง การเติบโตอย่างรวดเร็วในการดำเนินงานพร้อมกับการแข่งขันที่เข้มข้นส่งผลให้ต้องมีการปรับแผนการบริหารจัดการการบริหารทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เรื่องของทุนมนุษย์ในองค์กรประเด็นสำคัญที่พบในการบริหารทุนมนุษย์ กำลังประสบปัญหาการทำงานร่วมกันของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชันโดยเฉพาะเจนเนอเรชันวายที่เป็นกลุ่มคนทำงานหลักในการทำงานขององค์กร การปรับกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานร่วมกันระหว่างคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างกันไปและจำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาสร้างแนวทางการบริหาร โดยมุ่งประเด็นสำคัญคือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มคุณค่างาน การฝึกอบรมโดยใช้โปรแกรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถเกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร รวมถึงการรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีความสามารถให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการเพิ่มคุณค่างาน ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีพื้นฐานสำคัญจากแนวคิดความพึงพอใจในงานมุ่งเน้นคุณลักษณะของงานเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญเป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการเน้นการออกแบบลักษณะงานที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชันวายโรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นธุรกิจโรงแรมในระดับที่ต้องอาศัยกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารงานองค์กรเข้าสู่ระดับธุรกิจที่สูงขึ้นเพื่อศึกษากลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรมอย่างเกิดประสิทธิผล และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรม เป็นกลุ่มคนทำงานที่อยู่ในองค์กรตลาดแรงงานและจะกลายเป็นประชากรหลักขององค์กรในอนาคต ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นสิ่งสะท้อนปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการเพิ่มคุณค่างาน จึงเป็นแนวทางให้ภาคธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการเพิ่มคุณค่างาน อันจะนำมาสู่การปรับปรุงเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต

3. ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง "แนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต" ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

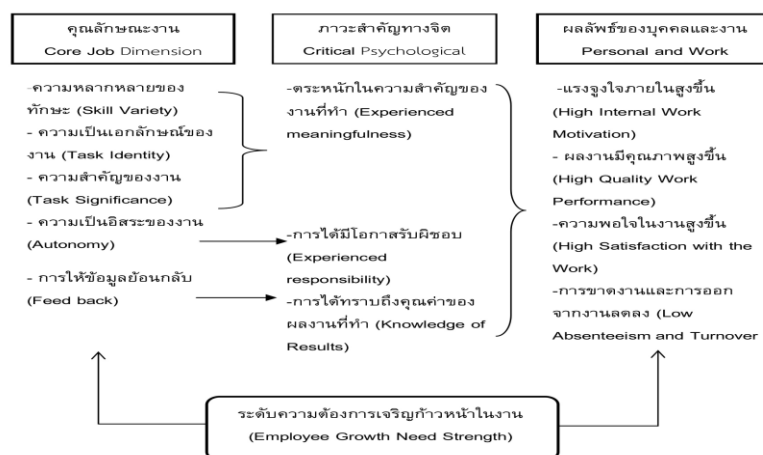
๑. ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ของการวิจัย กำหนดขอบเขตไว้เป็นประชากรที่ใช้ในงานวิจัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ได้แก่ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๐ – ๒๕๔๒ มีอายุตั้งแต่ ๑๘ – ๔๐ ปี เพศชาย และหญิง ซึ่งเป็นผู้ทำงานธุรกิจโรงแรม ระดับ 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต จำนวน ๑๐ แห่ง โดยเป็นโรงแรมที่เป็นสมาชิก สมาคมโรงแรมไทย และเป็นสมาชิกของชมรมบริหารงานบุคคลจังหวัดภูเก็ต แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑.๑ สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเลือกจากโรงแรมละ ๑ คน เป็นจำนวน ๑๐ คน จากโรงแรมทั้ง ๑๐ แห่ง

๑.๒ สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ระดับการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับการปฏิบัติการ จนถึงระดับหัวหน้าฝ่ายจากธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต จำนวน ๔๐๐ คน จากกลุ่มตัวอย่าง ๑๐ แห่ง

4. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีพื้นฐานสำคัญมาจากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของ Herzberg (อ้างถึงใน ชัชวาล อรรถศุภทัต, 2009) โดยมุ่งเน้นที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) แนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการเน้นการออกแบบลักษณะงานที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ ซึ่งแบบจำลองคุณลักษณะงานว่าเป็นวิธีการเพิ่มคุณค่างาน มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) 3 ประการที่สำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 1 ด้านล่างนี้



ภาพที่ 1 โมเดลคุณลักษณะงานของแรงจูงใจในการทำงาน
(ที่มา: แปลจาก Hackman, J.R., & Oldham, G. R., 1976.)

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจภายในสามารถก่อให้เกิดขึ้นได้ ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ หรือที่เรียกว่า ภาวะสำคัญทางจิต (Critical Psychological State) คือ

1. ตระหนักในความสำคัญของงานที่ทำ (Experienced meaningfulness) คือ บุคคลจะรับรู้ว่าการมีความสำคัญและมีประโยชน์จากคุณค่าของระบบที่พนักงานรับรู้ อธิบายให้พนักงานเห็นว่าการที่ปฏิบัติงานสำคัญอย่างไร จะมีแนวโน้มว่าทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีแนวโน้มว่าจะมีความมุ่งมั่นในงานเพิ่มขึ้น

2. การได้มีโอกาสรับผิดชอบ (Experienced responsibility) คือ บุคคลจะมีความเชื่อว่าผลลัพธ์ มาจากความพยายาม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของผลงานหรือเป็นผู้สร้างสรรค์ความสำเร็จ และรับผิดชอบต่องานที่มีคุณภาพ

3. การได้ทราบถึงคุณค่าของผลงานที่ทำ (Knowledge of Results) คือ บุคคลสามารถตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีความยุติธรรมเพียงใด สิ่งนั้นเป็นสิ่งแสดงว่ามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจลักษณะเฉพาะของงาน ประกอบด้วย 5 มิติ

3.1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) เป็นระดับที่งานมีความประสงค์ให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มีความท้าทายกับทักษะและความสามารถ หากพนักงานได้ทำงานที่มีทักษะมากเพียงใดจะทำให้งานนั้นมีคุณค่าและมีความหมายเพิ่มขึ้น

3.2 ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) คือ เป็นระดับที่งานมีความประสงค์ให้พนักงานทำงานเสร็จสมบูรณ์ในภาพรวมของชิ้นงานนั้น ๆ โดยทำตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการสุดท้ายจนออกมาเป็นผลลัพธ์ (Out Comes)

3.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) เป็นระดับที่งานส่งผลกระทบอย่างยิ่ง และสามารถรับรู้ได้ต่อวิถีชีวิตของพนักงาน และองค์กรหรือสู่สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการสะท้อนให้เห็นว่างานมีความสำคัญและมีคุณค่าซึ่งตัวงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานเห็นความสำคัญของตนเอง

3.4 ความเป็นอิสระของงาน (Autonomy) คือเป็นระดับที่งานให้เสรีภาพกับพนักงาน (Freedom) มีความเป็นอิสระ (Independence) การกำหนดทิศทางตารางการทำงาน (Scheduling Work) และให้อำนาจในการตัดสินใจที่มีต่องานนั้น ๆ ส่วนนี้หากพนักงานมีความเป็นอิสระ (Autonomy) ในงานสูงจะทำให้พนักงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว และในการทำงานความรู้สึกของพนักงานจะพึงพิงอยู่กับความสามารถของตนเองมากกว่ากฎระเบียบหรือหัวหน้างาน

3.5 การให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน (Feedback) คือ เป็นระดับที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วงโดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของพนักงานคนนั้น ๆ ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อการให้ข้อมูลนั้นมาจากตัวงาน (Work itself)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระชานนท์ ทวีผล ชลิตรา ผลาจิต และนริศรา บุรณ์เจริญ (2559) ศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชันวาย โรงแรมเครือข่าย ระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชันวาย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชันวาย (Gen Y) จะถูกแบ่งเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชันวาย เพื่ออบรมพนักงานให้ได้มาตรฐานตามคุณภาพของโรงแรมและโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชันวาย เพื่อเพิ่มโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชันวายคือ ความเบื่อหน่ายในการฝึกอบรม และพัฒนา เนื่องจากบุคลากรเจนเนอเรชันวายมีลักษณะที่มีความอดทนต่ำ และความไม่เข้าใจความขัดแย้งระหว่างความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์ที่มอบหมายงาน

เดชา เดชะวัฒนาไพศาล (2557) การศึกษาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเอง และความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย โดยการใช้แบบสอบถามสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย จำนวน 287 ตัวอย่างผลการศึกษาค้นพบว่า ผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวายมีมุมมอง และความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยนี้

สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันในองค์กร เช่น การพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถในการบริหารความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชัน (Generation Competency) เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันวัย และปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Heather Neely (2007, อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ โพนพงค์, 2551, น.12) ได้ทำการวิจัยซึ่งได้ผลสรุปเกี่ยวกับเหตุผลหลัก 3 ข้อ ที่ Gen Y ใช้ในการเลือกงาน คือ พวกเขาต้องการทำงานที่สำคัญและมีความหมาย พวกเขาต้องการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดีและไว้วางใจได้ และพวกเขาต้องการประสบความสำเร็จทั้งในเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายทางการเงิน ค่าตอบแทนที่ดี กลุ่ม Gen Y มีความชัดเจนในเรื่องค่าตอบแทน กล้าต่อรองกับนายจ้าง และมีการเปรียบเทียบผลงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับเพื่อเรียกร้องให้กับตนเอง

6. วิธีการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ และวิจัยเชิงปริมาณ โดยสถานที่ใช้ทำการวิจัย/เก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาวในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต จำนวน 10 แห่ง จากการนำข้อมูลรายชื่อโรงแรมจากสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association) มาใช้แบ่งกลุ่มโดยวิธีลำดับชั้น และมีการคัดเลือกโดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา คือ โรงแรมในจังหวัดภูเก็ตระดับ 4 ดาวเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย และเป็นสมาชิกของชมรมบริหารงานบุคคลจังหวัดภูเก็ต ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ คือ แบบสอบถามพัฒนาขึ้นโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และแบบสอบถามที่มีการพัฒนาไว้แล้วนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) และความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (TryOut) จำนวน 40 คน เพื่อหาคุณภาพแบบสอบถามด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach , 1960 อ้างใน บุญธรรมกิจปริดาภิสิทธิ์, 2549, หน้า 277) โดยแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.891

วิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเลือกจากโรงแรมละ ๑ คน เป็นจำนวน ๑๐ คน จากโรงแรมทั้ง ๑๐ แห่ง โดยเป็นโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย และเป็นสมาชิกของชมรมบริหารงานบุคคลจังหวัดภูเก็ต การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกลุ่มนี้ เนื่องจากเป็นผู้ขับเคลื่อนสำคัญในการวางแผนและสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร แนวทางการสัมภาษณ์ผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ใช้การบันทึกข้อมูลภาคสนามเพื่อทำการบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Note) เพื่อบันทึกข้อมูลทั่วไปประกอบการวิเคราะห์และใช้เครื่องบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์และถอดข้อมูลเสียงที่ได้ให้อยู่ในรูปของข้อความ และสร้างโครงสร้างคำถามกึ่งโครงสร้างปลายเปิด ใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งที่มา ด้านผู้วิจัยแต่ละคนที่มีข้อมูลแตกต่างกัน โดยใช้ผู้วิจัยที่มีข้อมูลแตกต่างกัน โดยใช้ผู้วิจัยมากกว่า 1 คน ในการยืนยันข้อมูลที่ถูกค้นพบในปรากฏการณ์ ต้องอาศัยความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) จากประสบการณ์ในการวิจัย และด้านการตรวจสอบแนวคิดและทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยต้องใช้แนวคิดและทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิม เพื่อพิจารณาความแตกต่างกันของข้อมูล สำหรับแนวคิดที่ใช้ทฤษฎีที่ใช้ เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การเพิ่มคุณค่าในงาน เจนเนอเรชันวัย เป็นต้น เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมจำนวน 10 ท่าน มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการเพิ่มคุณค่างานเพื่อพัฒนาศักยภาพของการทำงาน ตามวัตถุประสงค์การวิจัยในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบและศึกษากลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชันวัย (Generation Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต

วิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาศึกษา โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายตั้งแต่ระดับการปฏิบัติการจนถึงระดับหัวหน้าฝ่ายจากธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนทั้งหมด จึงทำการรวบรวมข้อมูลพนักงานภายในโรงแรมจำนวน 10 โรงแรม โดยคัดเลือกจำนวนประชากรที่มีอายุระหว่าง 18-40 ปี มีขนาดของประชากรทั้งสิ้นจำนวน 800 คนจึงได้ทำการคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ทฤษฎีของ Taro Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของขนาดประชากร และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 และผลจากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง เป็นจำนวน 400 คน

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร } n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\ \text{โดยที่ } n &= \text{จำนวนประชากรของกลุ่มตัวอย่าง} \\ N &= \text{จำนวนหรือขนาดของประชากร (10 แห่ง จำนวน 800 คน)} \\ E &= \text{ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดขึ้นได้} = 0.05 \\ \text{แทนค่าประชากร} &= \frac{800}{1+800(0.05)^2} \\ &= 800 = 400 \end{aligned}$$

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว ได้นำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลผลเพื่อค่าสถิติต่างๆ ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทั้งนี้ได้มีการนำค่าสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าความถี่ (Frequencies) สำหรับการลงวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป การทดสอบสมมติฐานการวิจัยในการทดสอบโดยใช้การคำนวณหาปัจจัยข้อมูลส่วนตัวที่มีผลต่อความต้องการด้านสวัสดิการ ใช้การหาค่า T-test (สำหรับตัวแปร / 2 ตัว) และ F-test (สำหรับตัวแปรที่มีมากกว่า 2 ตัวแปร) และการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธี ซึ่งนิยมใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสิ่งทดแทนที่ละคู่ เพื่อสรุปข้อมูลในแต่ละด้าน ตามวัตถุประสงค์การวิจัยในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อและศึกษากลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต

7. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต พบว่า ด้านประสิทธิภาพการให้บริการโรงแรมมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ด้านศักยภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จมีการสร้างแรงจูงใจผ่านกระบวนการอบรมให้ความรู้ และวางแผนการทำงานให้พนักงาน สร้างการทำงานเป็นทีมด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงแรม โดยผ่านกิจกรรมที่จัดขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม การทำงานเป็นทีมย่อยและความพึงพอใจในงานของตนเองบางแผนก

2. กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต พบว่า ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน โดยการให้รับผิดชอบงานที่สอดคล้องกับระยะเวลา มีอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานทันสมัย และเพียงพอต่อการทำงาน มีการกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน และส่งเสริมความก้าวหน้าอยู่เสมอและปรับวิธีการปฏิบัติงานเน้นให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน มีการเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมและระเบียบของโรงแรม

ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ สำหรับบางแผนกมีการเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หัวหน้าจะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมตัดสินใจในการทำงาน หัวหน้างานมีความเป็นภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสอนงาน และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกน้องได้อย่างเหมาะสมโรงแรมมีแผนพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจนและเป็นไปตามนโยบายของโรงแรม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการ และแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีการแจ้งผลความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ

ในด้านการเพิ่มคุณค่างาน คือ เรื่องของการปรับตัวเข้ากับการทำงานด้านการเพิ่มงาน และการไม่เห็นคุณค่าของการเพิ่มงาน เกิดความเบื่อหน่าย และไม่มีเหตุจูงใจ มีความอดทนไม่สูง ทำให้เกิดอัตราเข้าออกบ่อย แนวทางในการกำหนดการแก้ไขปัญหาโดยต้องมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ด้วยความหลากหลาย มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน โดยไม่สร้างความเบื่อหน่าย และส่งเสริมให้มีความท้าทายกระตุ้นการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยเลือกวิธีการที่เหมาะสม ด้านโรงแรมมีแผนพัฒนาบุคคลออกมาเป็นรายปีและมีการแบ่งย่อยกิจกรรม มีการปรับใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุระหว่าง 21-30 ปี มีการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี ทำงานในแผนกหรือฝ่ายงานการเงิน/บัญชี/บุคคลมีประสบการณ์การทำงานที่โรงแรม 1-5 ปีรายได้รวมทั้งหมด 15,001-20,000 บาท

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประเด็น แนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (GEN Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิภาพด้านการให้บริการ ด้านศักยภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ

รายการประเมิน	n=400		ระดับ ความสำคัญ
	$\bar{X}$	S.D.	
1.ด้านประสิทธิภาพด้านการให้บริการ	4.42	0.415	มาก
2.ด้านศักยภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ	4.46	0.404	มาก
3.ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	4.47	0.396	มาก
4.ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน	4.42	0.405	มาก
5.ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ	4.45	0.434	มาก
รวม	4.44	0.364	มาก

จากตารางที่1ประเด็น แนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (GEN Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ตด้านประสิทธิภาพด้านการให้บริการ ด้านศักยภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานและด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.364) และเมื่อพิจารณาทั้งหมด 5 ด้าน อยู่ในระดับมากทั้งหมดโดยค่าสูงสุดอยู่ที่ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.396) รองลงมาคือ ด้านศักยภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.404) รองลงมาจากนั้นคือ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.434) และมีค่าต่ำสุดเท่ากัน 2 ด้านคือ ด้านประสิทธิภาพด้านการให้บริการในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.415) และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.405) ตามลำดับ

8. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาแนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) โรงแรม 4 ดาวในจังหวัดภูเก็ตแบ่งเป็น 5 ด้าน โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) ดังนี้

ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับโมเดลคุณลักษณะงานของแรงจูงใจในการทำงานที่อธิบายว่าคุณลักษณะของงานจะส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพนักงาน และเมื่อพนักงานมีสภาพจิตใจที่ดีต่องานนั้น ๆ ก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยประเด็นที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ พนักงานมีความภูมิใจในหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายทำให้เห็นค่านิยมที่มีความทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุทธกานต์ มิตรกุล และอนันต์ชัย คงจันทร์ (2560) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กรงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาค่านิยมของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กรกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของไทยโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวอย่าง 621 คน พบว่าเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษยธรรมมากที่สุด ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบความสัมพันธ์จะต่างกันในแต่ละประเภทของค่านิยมและความผูกพันต่อองค์กร

ด้านศักยภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ พบว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับที่ 2 แสดงให้เห็นว่าด้านศักยภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ มีผลกระทบต่อแนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) โดยประเด็นที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ทำให้เห็นกลยุทธ์ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของระชนันท์ ทวีผล ชลิตราผลาชีต และนริศรา บุรณ์เจริญ (2559) ศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย โรงแรมเครือข่าย ระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาบุคลากร เจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) จะถูกแบ่งเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายเพื่ออบรมพนักงานให้ได้มาตรฐานตามคุณภาพของโรงแรมและโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายเพื่อเพิ่มโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในเรื่อง การศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับที่ 3 แสดงให้เห็นว่าด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ มีผลกระทบต่อแนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) โดยประเด็นที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ งานที่รับมอบหมายเหมาะกับทักษะความรู้ความสามารถทำให้เห็นถึงการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัศวิน ไชยวุฒิ (2551) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจระหว่างพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมระดับ 3-5 ดาว โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 9 แห่ง จำนวน 150 คน พบว่าด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีระดับความพึงพอใจสูงสุด และด้านการยืดหยุ่นเวลาทำงานมีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจจำแนกตามส่วนปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจระหว่างโรงแรม พบว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านการหยุดงาน ความมั่นคงในงาน บรรยากาศการทำงาน และรายได้และเงินรางวัลพิเศษในการทำงาน

ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับที่ 4 แสดงให้เห็นว่าด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน มีผลกระทบต่อแนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) โดยประเด็นที่มีผลกระทบมากที่สุดคือมีปริมาณงานที่รับมอบหมายสอดคล้องกับระยะเวลา ทำให้เห็นถึงแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความต่างกันในแต่ละช่วงวัยในเรื่องของการบริหารเวลา คน และปริมาณงานทั้งยังรวมไปถึงการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถด้านต่าง ๆ หรือที่เรียกว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชา เดชวัฒนาไพศาล (2557) การศึกษาเจนเนอเรชั่นเอกซ์และเจนเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะ

ของตนเอง และความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์กับผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย โดยการใช้แบบสอบถามสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย จำนวน 287 ตัวอย่างผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวายมีมุมมอง และความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชัน และปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านประสิทธิภาพการให้บริการ พบว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับที่ 4 เท่ากับด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน และรองลงมาจากด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการแสดงให้เห็นว่าด้านประสิทธิภาพการให้บริการ มีผลกระทบต่อแนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชันวาย (Gen Y) โดยประเด็นที่มีผลกระทบต่อมากที่สุดคือ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของโรงแรมทำให้เห็นว่าการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีจะทำให้พนักงานให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอานนท์ วงษ์เชียง และสุริย์ เข็มทอง (2555) ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 60 แห่ง พบว่าประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยการบริหารเชิงดุลยภาพด้านลูกค้า และด้านกระบวนการ โดยมีข้อเสนอแนะให้โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ กระบวนการภายในทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Heather Neely (2007, อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ ไพบูลย์, 2551, น.12) ได้ทำการวิจัยซึ่งได้ผลสรุปเกี่ยวกับเหตุผลหลัก 3 ข้อที่ Gen Y ใช้ในการเลือกงาน 1.พวกเขาต้องการการทำงานที่สำคัญและมีความหมาย 2.พวกเขาต้องการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดีและไว้วางใจได้ 3.พวกเขาต้องการประสบความสำเร็จทั้งในเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายทางการเงิน ค่าตอบแทนที่ดี การปรับตัวเข้ากับการทำงานด้านการเพิ่มงาน และการไม่เห็นคุณค่าของการเพิ่มงานเกิดความเบื่อหน่าย และไม่มีเหตุจูงใจ มีความอดทนไม่สูง ทำให้เกิดอัตราเข้าออกบ่อย แนวทางในการกำหนดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยต้องมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ด้วยความหลากหลายมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน โดยไม่สร้างความเบื่อหน่าย และส่งเสริมให้มีความท้าทาย กระตุ้นการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมด้านโรงแรมมีแผนพัฒนาบุคลากรออกมาเป็นรายปี และมีการแบ่งย่อยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายในการทำกิจกรรม มีการปรับใช้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภโชค อินทจักร (2552) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านลักษณะงาน พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างและด้านปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางทั้งยังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ในด้านของการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรมอีกด้วย

แนวทางการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรโรงแรม ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน โดยการใช้รับผิดชอบงานที่สอดคล้องกับระยะเวลา มีอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานทันสมัยและเพียงพอต่อการทำงาน มีการกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน และส่งเสริมความก้าวหน้าอยู่เสมอ มีการเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม และระเบียบของโรงแรมด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการ สำหรับบางแผนกมีการเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนุช เกษกลาง (2552) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมบูติคแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานแผนกต้อนรับ ห้องอาหาร ห้องครัว แม่บ้านและสปา จำนวน 50 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานจำนวน 7 คน พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสูงที่สุด ส่วนปัจจัยด้านรายได้ของพนักงานส่งผลน้อยที่สุดส่วนสิ่งที่ควรปรับปรุง คือ เรื่องคุณภาพของสวัสดิการที่ให้พนักงาน และควรส่งเสริมความผูกพันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

9. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต ควรมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารงาน โดยให้ความสำคัญต่อการนำการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่ดี เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

2. โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต ควรใช้เทคนิควิธีในการเพิ่มคุณค่างาน โดยการสร้างงานที่มีความท้าทายให้แก่สายงานต่าง ๆ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เช่น การสับเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น สร้างแรงจูงใจผ่านกระบวนการอบรม ให้ความรู้ และวางแผนการทำงานให้พนักงาน สร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

10. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มกลุ่มให้ข้อมูลหลัก เช่น กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับสูงของแผนกต่างๆ ในโรงแรม เพื่อให้เห็นมุมมองแนวความคิดที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังแนวทางการเพิ่มศักยภาพด้านอื่นๆ นอกจากการเพิ่มคุณค่างาน เพื่อให้เกิดกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

11. รายการอ้างอิง

- ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2552). *พัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มคุณค่าในงาน: Job Enrichment* สืบค้นวันที่ 1 มกราคม 2562 จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1433&read=true&count=true
- ชัยวัฒน์ ไพนพงค์. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y*. (วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต, โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของงานเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างงาน เนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31(121), 1-25.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์ และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษางานเนอเรชั่นเอ็กซ์ และงานเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของงานเนอเรชั่นอื่น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36 (141), 1-17
- ปิยนุช เกษกลาง. (2552). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมบูติคแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ระชานนท์ ทวีผล, ชลิตรา ผลาขิต และนริศรา บุรณ์เจริญ. (2559). แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรงาน เนอเรชั่นวาย โรงแรมเครือข่าย ระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร. (*การจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*), 2 (50-62).
- ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาว จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- ศุทธกานต์ มิตรกุล และ อนันต์ชัย คงจันทร์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อ องค์กร*. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ศุภโชค อินทจักร์. (2559). *กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างาน เพื่อการพัฒนาพนักงานในที่ทำงาน*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ (สำหรับผู้บริหาร), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- อานนท์ วงษ์เชียง และ สุรีย์ เข้มทอง. (2555). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมใน เขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 10 (1), 107-118.
- อัศวิน ไขว้วุฒิ. (2551). *ความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าโรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้า แบบอิสระ, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Martin, C.A (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Herzberg, F. et al. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Nadler, L.C. (1980). *Corporate Human Resource Development*. New York: American Society for Training and Development.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory analysis*. New York: Harper and Row.