

แนวทางการสร้างแรงจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์

วิทยา นามเสาร์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์ และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวทางปรากฏการณ์วิทยา เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาเอกสาร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์จำนวน 15 คน แบ่งเป็นผู้จัดการสาขา 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา 3 คน พนักงานประจำสาขา 5 คน และพนักงานจ้างไม่เต็มเวลา 6 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์ ได้แก่ 1) ค่าตอบแทน 2) การพัฒนาทักษะความชำนาญงาน 3) งานที่มีคุณค่า 4) สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และ 5) เป้าหมายการปฏิบัติงาน แนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์ ประกอบด้วย 1) แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายในโดยการคัดเลือกพนักงาน และการออกแบบงานที่มีคุณค่า และ 2) แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายนอก ดำเนินการผ่านการบริหารผลปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญในงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและการนำค่าตอบแทนมาเป็นเครื่องมือกระตุ้นแรงจูงใจพร้อมทั้งเสริมแรง

คำสำคัญ: แรงจูงใจพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจร้านกาแฟ

¹อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์พระนครศรีอยุธยา วาสกริ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
e-mail: Namsao.hangseng@gmail.com

Received: October, 30 2020
Revised: November, 24 2020
Accepted: November, 30 2020

Approaches for Motivating Employees of the XYZ Coffee Shop, Living Mall Branch

Vittaya Namsao¹

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the employee motivation factors of XYZ coffee shop, Living Mall branch and 2) study the approaches for motivating employees of XYZ coffee shop, Living Mall branch. Using qualitative research method, according to the phenomenological research approach. Data were collected by in-depth interviews and documents study. Key informants were 15 employees of XYZ coffee shop, Living Mall branch, divided into 1 branch manager, 3 assistant branch managers, 5 branch staff and 6 part-time employees. Data were analyzed by content analysis. The research results were found that the motivating factors of XYZ coffee shop, Living Mall branch were 1) compensation, 2) skill development, 3) meaning work, 4) working environment, and 5) performance goals. Approaches for motivating employee consist of 1) internal motivation approach by selecting employees and designing a valuable work; and 2) external motivation approach that done through performance management, development of skills and expertise in the job, creating a workplace environment, and using compensation as an incentive and reinforcement.

Keywords: Employee motivation, Human resource management, Coffee shop business

¹ Teacher, Faculty of Business Administration and Information Technology, Wasukri Center, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi.
e- mail: Namsao.hangseng@gmail.com

บทนำ

ธุรกิจร้านกาแฟเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายย่อยในปี พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมามูลค่าธุรกิจร้านกาแฟสูงถึง 25,800 ล้านบาท (มนตรี ศรีวงษ์, 2563) รายงานของ Euromonitor แสดงให้เห็นว่า ตัวเลขของตลาดร้านกาแฟในประเทศไทยมีมูลค่าสูงถึง 21,220 ล้านบาท ขยายตัวกว่าร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปีที่แล้วอีกทั้งในรอบเกือบ 10 ที่ผ่านมามีปริมาณการบริโภคกาแฟในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องประมาณร้อยละ 5-6 โดยเฉลี่ยปริมาณเมล็ดกาแฟชนิดที่ยังไม่ได้คั่วนำเข้าจากต่างประเทศมีปริมาณเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 93 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2561) ตัวเลขเหล่านี้บ่งชี้ว่าการบริโภคกาแฟของชาวไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องร้านกาแฟขยายตัวทั้งในส่วนของบริษัทต่างชาติและแบรนด์ของคนไทย แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการได้หันมาลงทุนในธุรกิจกาแฟเพิ่มขึ้น

การประกอบธุรกิจร้านกาแฟนั้นความท้าทายอยู่ที่เรื่องของการแข่งขัน ซึ่งถือว่าธุรกิจร้านกาแฟมีการแข่งขันที่สูงมาก ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการจึงได้มาศึกษากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะความท้าทายในเรื่องพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟจะต้องตระหนัก โดยในปัจจุบันผู้บริโภคได้ให้ความสำคัญกับการบริโภคสินค้าและบริการที่ให้คุณค่าทางอารมณ์และความรู้สึก (emotional value) ดังนั้นการเสนอสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการด้วยผลิตภัณฑ์กาแฟเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคผู้ประกอบการจึงหันมาสร้างบริการ (service) ที่เป็นเลิศเพื่อดึงดูดลูกค้า สร้างความประทับใจ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าควบคู่ไปกับการขายผลิตภัณฑ์กาแฟที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (บุรุษ โชติช่วง, อธิรุฒิ บุญยโสภณ และปรีดา อติวินิจตระการ, 2562)

แรงจูงใจของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค แรงจูงใจของพนักงานจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Manzoor, 2012; Dwibedi, 2017; จันทรภานต์ พรหมเหมือน และคณะ, 2562) ดังผลการวิจัยของ Nadhar, Tawe, & Parawansa (2107) ที่พบว่า แรงจูงใจของพนักงานมีผลเชิงบวก ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของร้านกาแฟ พนักงานที่มีแรงจูงใจจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มยอดขาย ทำให้ธุรกิจเจริญเติบโต ครอบครองส่วนแบ่งการตลาด และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน กล่าวได้ว่า แรงจูงใจของพนักงานคือแหล่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านกาแฟ

ร้านกาแฟ XYZ เป็นธุรกิจร้านกาแฟที่มีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจดังกล่าว “มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์เครื่องดื่มพิเศษเฉพาะบุคคลเพื่อมอบบริการที่ดีที่สุดให้แก่ผู้บริโภค” สิ่งที่ร้านกาแฟ XYZ

มุ่งเน้นคือ การเป็นสถานที่ดึงดูดใจสำหรับผู้ชื่นชอบกาแฟทั่วทุกหนแห่ง สิ่งที่ทำให้ลูกค้ายังมาดื่มกาแฟเป็นประจำ คือบริการอันโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ พร้อมบรรยากาศเชิญชวน และกาแฟรสชาติเข้มข้น ปัจจุบันร้านกาแฟ XYZ เติบโตอย่างต่อเนื่อง มีสาขาทั่ว 27,984 สาขาทั่วโลก ในประเทศไทยมีจำนวนสาขาทั้งหมด 336 สาขา รวมทั้งสาขาลิฟวิงมอลล์และร้านกาแฟ XYZ มีแผนขยายสาขาเพิ่มอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ในแง่ของการบริหารผลการปฏิบัติงานร้านกาแฟ XYZ ได้ตั้งเป้าหมายด้านยอดขายและบริการที่เพิ่มขึ้นและมีความเข้มข้นในทุกๆ ปี การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายนี้ทำให้พนักงานมีความกังวล ปัญหานี้อาจก่อให้เกิดการลดลงของแรงจูงใจในการทำงาน อันจะส่งผลกระทบต่อพนักงานท้อแท้ เบื่อหน่าย และหมดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานที่อาจลดต่ำลง ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงปัญหาดังกล่าวจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “แนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิงมอลล์” เพื่อจะได้นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์การอื่นในการสร้างแรงจูงใจพนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิงมอลล์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิงมอลล์

ทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ แรงจูงใจ (motivation) เป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความต้องการ (needs) สิ่งจูงใจ (incentive) และแรงขับ (drive) เข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน โดยที่พฤติกรรมของพนักงานนั้นส่งผลต่อการเพิ่มหรือลดลงของผลการปฏิบัติงานขององค์การ หากพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกเป็นสิ่งที่พึงประสงค์จะส่งผลดีในทางกลับกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์การได้ ดังนั้น องค์การจึงควรสร้างแรงจูงใจเพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรมของพนักงานที่พึงประสงค์ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Schermerhorn & Bachrach, 2015; เมธา หริมเทพาธิป, 2563) แรงจูงใจแบ่งออกเป็นแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) และแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) ดังนี้ (Ezenwakwelu, 2017; เมธา หริมเทพาธิป, 2563)

1) แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ ในการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมิต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง การจูงใจประเภทนี้ได้แก่ ความต้องการ (need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน จะทำให้เกิดแรงขับและก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายและความพอใจ ทศนคติ (attitude) หมายถึงความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม และความสนใจพิเศษ (special interest) ความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษจัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ ดังนั้นแรงจูงใจภายในนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกชอบ การมีอิสระในการตัดสินใจ การได้ใช้ทักษะของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่ งานที่ท้าทาย และโอกาสในความก้าวหน้า

2) แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่ เป้าหมายของบุคคล (goal) คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม การรับรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า (growth perception) คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้า บุคลิกภาพ (personality) ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจเลียนแบบพฤติกรรม รวมทั้งสิ่งล่อใจอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (rewards) หรือการลงโทษ (punishment) ดังนั้นแรงจูงใจภายนอกจึงเกี่ยวข้องกับการปรับค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ และการใช้มาตรการทางวินัย

2. ทฤษฎีแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่กล่าวถึงความต้องการ (need theory) และกลุ่มที่กล่าวถึงกระบวนการ (process theory) ดังนี้ (Robbin & Coulter, 2018; Schermerhorn & Bachrach, 2015; เมธา หริมเทพาธิป, 2563)

1) ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ และทฤษฎีแรงจูงใจอี-อาร์-จี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) พนักงานจะมีแรงจูงใจและมีความพึงพอใจในงานเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ (need) ความต้องการมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ลำดับขั้นต่างๆ ต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน จึงจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับถัดไป เปรียบเสมือนการเดินขึ้นบันไดทีละก้าวเพื่อไปสู่จุดหมาย ได้แก่ ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ความต้องการอาหาร ยารักษาโรค และที่พักอาศัยขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย เกี่ยวกับความมั่นคง ความปลอดภัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงในชีวิต อาชีพหรือการทำงานเป็นความต้องการที่จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความปลอดภัยในชีวิตขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น การทำงานร่วมกับผู้อื่นการพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการทำกิจกรรมร่วมกัน ขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือ เช่น การยอมรับจากบุคคลอื่น การมีเกียรติ มีชื่อเสียงในสังคม การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน เป็นต้น และขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิตซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของแต่ละบุคคล

ทฤษฎีแรงจูงใจ อี-อาร์-จี (ERG theory) โดย Alderfer แบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ เป็นความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต 2) ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและอื่นๆ และ 3) ความต้องการเติบโตเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเจริญเติบโต การได้แสดงออกซึ่งความสามารถของตัวเองได้อย่างเต็มที่ การแสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เป็นต้น และทฤษฎีสองปัจจัย (two factors theory) ของ Herzberg, Mausnard, & Snyderman (1959) แบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัยเช่น เงินเดือน สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงื่อนไขการทำงาน 2) ปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน และความก้าวหน้า เป็นต้น

2) ทฤษฎีเชิงกระบวนการ

กลุ่มทฤษฎีเชิงกระบวนการ ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดที่สนับสนุนความทุ่มเทในการทำงาน ประกอบด้วยทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy) ของ Vroom กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคาดหวัง ส่งผลต่อพฤติกรรมในการแสดงออก เช่น หากบุคคลใดมีความคาดหวังต่อตำแหน่งงานที่เหมาะสมของตนเองจะแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่มีความกระตือรือร้น และรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และจะมีความคาดหวังต่อว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่มีคุณค่า ขณะที่ทฤษฎีความเป็นธรรม (equity theory) พัฒนาโดย Adams กล่าวว่าบุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ให้กับองค์กร (input) กับผลลัพธ์ที่องค์กรมีให้ (output) ถ้ารู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม พนักงานจะขาดแรงจูงใจในการทำงานเกิดภาวะความเครียดและมองหาวิธีกำจัดความเครียด โดยการลดความพยายามลง การขาด ลา มาสายจะบ่อยมากขึ้น รวมถึงอัตราการลาออกของพนักงานจะสูงขึ้น นอกจากนี้ทฤษฎีการเสริมแรง (reinforcement theory) จัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย ทฤษฎีนี้เน้นการกำหนดให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่ต้องการให้เขากระทำ พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ Skinner มีหลักสำคัญว่า องค์กรสามารถควบคุมพฤติกรรมของพนักงานได้โดยวิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง (reinforcement) แบ่งออกเป็น การเสริมแรงทางบวก เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยใช้สิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจมาเป็นรางวัลในการเสริมแรงเมื่อพนักงานแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา สิ่งเสริมแรงทางบวก เช่น การจ่ายเงินจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ และการให้หยุดพักผ่อนพิเศษ เป็นต้น กับอีกด้านหนึ่งคือ การเสริมแรงทางลบ เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมเพื่อให้พนักงานหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ สิ่งเสริมแรงทางลบ เช่น กฎ ข้อห้าม มาตรการทางวินัย และการลงโทษ เป็นต้น

3. แนวทางในการสร้างแรงจูงใจพนักงาน ธุรกิจสามารถนำปัจจัยจูงใจ แนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้เป็นแนวทางสร้างแรงจูงใจพนักงาน ดังตัวอย่างผลการวิจัยของชุตติภาศ แก้วเพชร และสิญาธร นาคพิน (2562) พบว่า แนวทางในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานโรงแรมควรให้ความสำคัญกับความต้องการที่จะดำรงอยู่ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในที่ทำงาน ความเจริญก้าวหน้า และคุณลักษณะของงาน เพื่อที่จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ เพิ่มผลการปฏิบัติงาน แนวทางดังกล่าวนี้ยังทำให้บริษัทลดอัตราการลาออกของพนักงานได้อีกด้วย ส่วนผลการวิจัยของกุลิสรา บุญมาเครือ และสุธรรม พงศ์สำราญ (2559) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจของพนักงานบริษัทสยามซีแลนด์ ทราเวลสปอร์ต จำกัด ประกอบด้วยลักษณะของงาน การยอมรับความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้าในงานที่ทำ และความรับผิดชอบ ดังนั้นทางบริษัทควรสร้างแรงจูงใจพนักงานโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบายของบริษัท ให้การยกย่องกล่าวชมเชยในความสำเร็จของพนักงาน และสื่อสารให้เห็นถึงความก้าวหน้าในผลการประกอบการเพื่อให้พนักงานมองเห็นถึงความก้าวหน้าในงานของตนเองและที่มีต่อบริษัทด้วย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามแนวทางปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) ให้คำอธิบายที่ได้รับมาจากบุคคลหลายคนที่ล้วนมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ในลักษณะความหมายร่วม (common meaning) (Creswell, 2014; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2562) มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยจูงใจและแนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ได้แก่ พนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์ จำนวน 15 คน แบ่งเป็น ผู้จัดการสาขา 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา 3 คน พนักงานประจำสาขา 5 คน และพนักงานจ้างไม่เต็มเวลา 6 คนผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา คือ ประสบการณ์ทำงานในร้านกาแฟ ทั้งในส่วนของการผลิต การบริการลูกค้า และการบริหารร้าน และเป็นผู้ที่ทำงานอยู่กับร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์อย่างน้อย 6 เดือน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาเอกสาร (documentary study) เพิ่มเติม เอกสารที่นำมาศึกษา ได้แก่ บทความ สื่อประชาสัมพันธ์ แผ่นเพลงสบู๊กของร้าน และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตอื่นๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อคำถามหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาถึงความถูกต้องเชิงเนื้อหา ความมีประโยชน์ และความสามารถในการนำไปใช้ได้จริง ผู้วิจัยได้ปรับตามให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำก่อนนำไปใช้จริง ในการเข้าสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้จัดการสาขา

ร้านกาแฟ XYZ สาขาไลฟ์วีนมอลล์ เข้าไปแนะนำตัวและขอนัดตารางเวลาสัมภาษณ์ จากนั้นได้เข้าไปสัมภาษณ์ตามเวลานัด ใช้เวลาสัมภาษณ์คนละ 30-45 นาที โดยใช้การจดบันทึก และบันทึกเสียงการสนทนา เพื่อนำมาถอดเทปใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ทำการสรุปผลโดยย่อจากข้อมูลสัมภาษณ์ที่ได้ในแต่ละครั้ง

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) อ่านเนื้อหาทั้งหมดและเชื่อมโยงแสดงความสัมพันธ์ของข้อค้นพบตอบคำถามการวิจัย ในรายละเอียดนั้นได้ทำการให้รหัส แยกแยะ จัดกลุ่ม และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้มา ทำการตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือโดยการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) พิจารณาข้อมูลจากแหล่งที่มาต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลจากผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา พนักงานสาขา พนักงานจ้างไม่เต็มเวลา และข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและน่าเชื่อถือการอธิบายข้อค้นพบต่างๆ สำหรับประเด็นจริยธรรมของการวิจัยผู้วิจัยใช้ชื่อร้านกาแฟ XYZ สาขาไลฟ์วีนมอลล์ สมมติขึ้นมาแทนชื่อจริง ไม่ได้เปิดเผยชื่อของผู้ที่ให้สัมภาษณ์ ในการเข้าสัมภาษณ์ได้ติดต่อขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์ก่อนทำการสัมภาษณ์จริง แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้สัมภาษณ์ทราบข้อมูลได้มาผู้วิจัยได้ทำการเก็บไว้เป็นความลับ นำเสนอผลการวิจัยแบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาไลฟ์วีนมอลล์ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาไลฟ์วีนมอลล์เกิดขึ้นจากค่าตอบแทน การพัฒนา ทักษะความชำนาญงาน งานที่มีคุณค่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และเป้าหมายการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตารางที่ 1

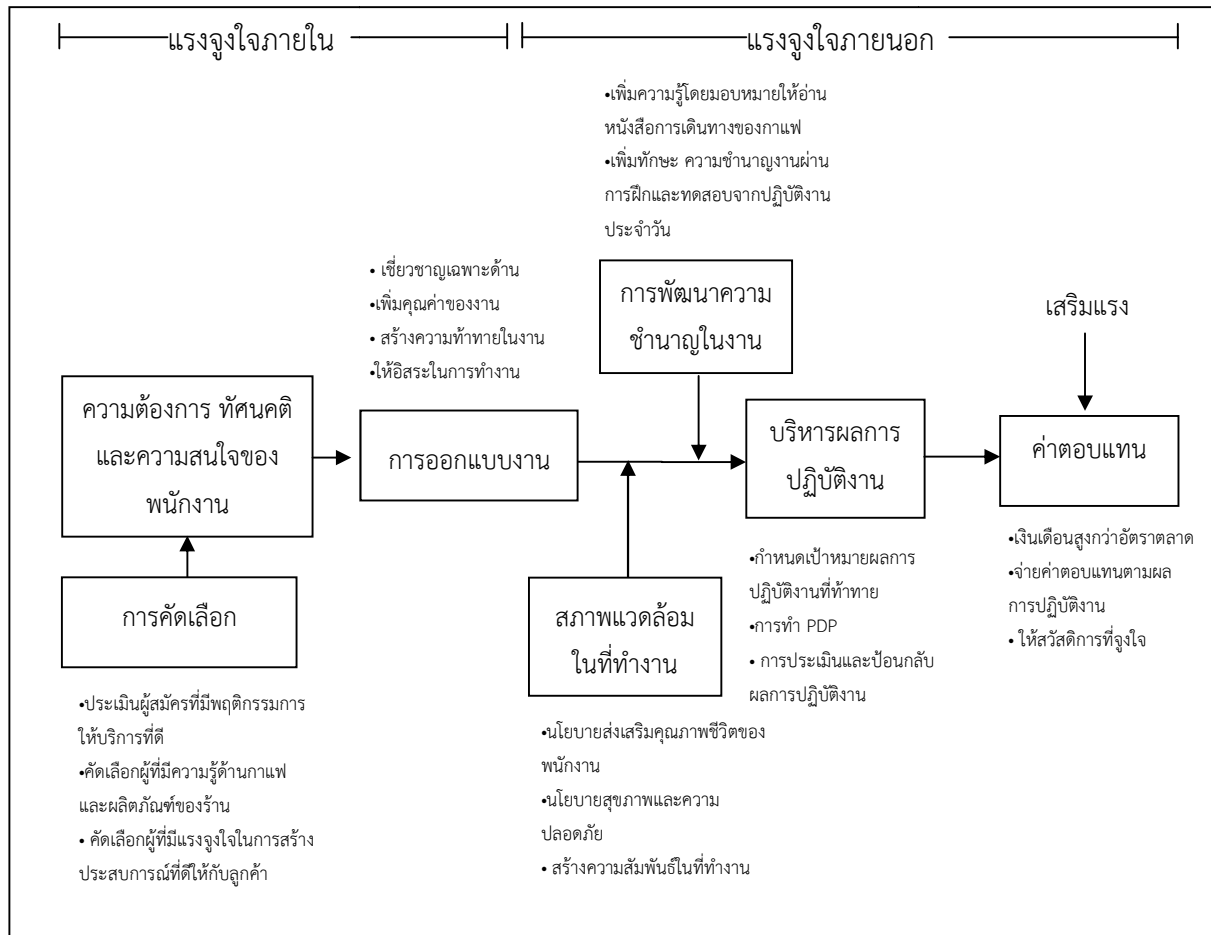
ตารางที่ 1 ปัจจัยจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาไลฟ์วีนมอลล์

ลำดับ	ปัจจัย	ความถี่				ร้อยละ	
		ผู้จัดการสาขา	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	พนักงานประจำสาขา	พนักงานจ้างไม่เต็มเวลา		
1	ค่าตอบแทน	/	///	///	///	15	100.00
2	การพัฒนาทักษะความชำนาญ	/	//	///	///	13	86.67
3	ลักษณะงานที่มีคุณค่า	/	///	///	///	12	80.00
4	สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	/	//	///	///	11	73.33
5	เป้าหมายการทำงาน	/	//	///	///	9	60.00

ดังตารางที่ 1 จะเห็นว่าพนักงานของร้านกาแฟ XYZ ทั้ง 15 คน (ร้อยละ 100) ต่างเห็นตรงกันว่า ปัจจัยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของพนักงานมาเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาทักษะความชำนาญงาน ลักษณะงานที่มีคุณค่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงานและเป้าหมายการทำงาน ร้อยละ 86.67, 80.00, 73.33 และ 60.00 ตามลำดับ

ผลการวิจัยข้างต้นนี้ยังยืนยันได้จากข้อมูลเพิ่มเติมที่ว่า “...ความจริงแล้วพนักงานทุกคนที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของร้านนั้นได้มากกว่าเงิน คือมิตรภาพ ประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่ทำให้หนูเข้มแข็ง อดทนต่ออุปสรรคต่างๆ ที่เข้ามา และเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยเหลือคอยบอกกล่าว สอนให้พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเพื่อให้เราไปถึงสิ่งที่เรากำหนดเป้าหมายไว้ค่ะ และยังท้าทายความสามารถของเราอยู่ตลอด ร้านกาแฟ XYZ คือบ้านหลังที่สองที่สอนประสบการณ์ชีวิตค่ะ...” ข้อมูลดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า ลักษณะงานที่มีคุณค่า เป้าหมายการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และค่าตอบแทนนั้นเป็นปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาฉะเชิงเทรา

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์ ผลการวิจัย พบว่าร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์มีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจพนักงาน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายในพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์ ได้ดำเนินการผ่านการคัดเลือก และการออกแบบงาน ขณะที่แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจภายนอกนั้นดำเนินการผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความชำนาญในงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการนำค่าตอบแทนมาเป็นเครื่องมือกระตุ้นแรงจูงใจพร้อมทั้งเสริมแรง

1. แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายใน

1) การคัดเลือกพนักงาน แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของพนักงานที่ทำให้เกิดแรงขับและพฤติกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่พนักงานได้ตั้งใจไว้ พิจารณาได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานประจำสาขาในตำแหน่งบาร์ิสต้าที่ว่า “...อยู่ที่นี่มีความสุขดีค่ะ ต้องขอบคุณพี่ๆ ที่รับหนูเข้ามาทำงาน หนูจะตั้งใจฝึกฝน เล่าเรียน แล้วหนูจะเป็นบาร์ิสต้าที่เก่งให้ได้...” แรงจูงใจภายในยังเกิดขึ้นจากทัศนคติของพนักงานที่มีต่อร้านกาแฟ XYZ ซึ่งมองว่าร้านกาแฟแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังหนึ่งของตนเอง ร้านเป็นที่ที่จะทำให้ตนเองได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ร้านที่ทำให้ได้รับสร้างประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้ชีวิตอย่างยิ่ง “...เรื่องทำให้มีแรงจูงใจคือ คำถูก คำถูกที่หลายๆ คนที่พูดได้ว่าเป็นแค่ร้านกาแฟของต่างประเทศ แต่ความจริงแล้วพนักงานทุกคนได้รับมากกว่านั้น ประสบการณ์ที่หนูได้รับจากที่นี่ทำให้หนูเข้มแข็ง อดทนต่ออุปสรรคต่างๆ ที่เข้ามา และยังท้าทายความสามารถอยู่ตลอด ร้านนี้คือบ้านหลังที่สองที่สอนประสบการณ์ชีวิตค่ะ...” ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานประจำสาขายืนยันข้อค้นพบดังกล่าวนอกจากนี้ แรงจูงใจภายในยังเกิดขึ้นจากความสนใจพิเศษของพนักงานที่มีใจรักเกี่ยวกับเรื่องราวของกาแฟและการให้บริการ “...หนูเข้ามาทำงานที่นี่ รู้สึกประทับใจมากในเรื่องของการทำงานที่มีคุณภาพ มีระบบ มีมาตรฐาน บรรยากาศในการทำงานโดยรวมในแต่ละวันจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ กับลูกค้าส่วนใหญ่ ลูกค้าน่ารักมาก หนูก็ชอบพูด ชอบคุย ชอบยิ้ม และตอนนี้หนูเริ่มจำลูกค้าได้บ้างแล้ว ทำให้รู้สึกสนุกขึ้นไปอีก...” แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความต้องการ ทัศนคติ และความสนใจพิเศษดังกล่าวทางร้านกาแฟ XYZ สาขาสิริวิมวอลล์ได้สร้างให้เกิดขึ้นตั้งแต่ในตอนที่รับพนักงานเข้ามาร่วมงาน

ร้านกาแฟ XYZ สาขาสิริวิมวอลล์ทำการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างเข้มข้น โดยทำการประเมินผู้สมัครที่มีพฤติกรรมในการให้บริการที่ดี มีความรู้เกี่ยวกับกาแฟและผลิตภัณฑ์ของร้าน และที่สำคัญคือการคัดเลือกคนที่มีแรงจูงใจในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าผ่านการเรียนรู้จากการทำงานภายในร้าน ผู้จัดการสาขาให้สัมภาษณ์ว่า “...จะให้ความสำคัญกับเรื่องใจบริการ สังเกตได้จังหวะการยิ้ม การพูดจา และมีใช้คำถามในการสัมภาษณ์ เช่น ถ้าเกิดลูกค้าไม่พอใจในบริการจะมีวิธีแก้ไขอย่างไร เมื่อเข้ามาทำงานแล้วก็จะต่อด้วยการเรียน แล้วมีการสอบเพื่อวัดผล จนเมื่อครบ 3 เดือนทางร้านจะส่งไปสอบกับทางบริษัทใหญ่ ซึ่งแต่ละคนจะสอบได้แค่ 2 ครั้ง ถ้าเกินกว่านั้นไม่ผ่าน ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพ...” สอดคล้องกับที่ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาให้สัมภาษณ์ว่า “...พนักงานเมื่อผ่านเข้ามาจะเรียนรู้การทำงานภายในร้าน มีพี่เลี้ยงคอยสอน และทุกคนต้องสอบที่เรียกว่าสอบเซอร์ (cert) มี 3 กลุ่มต้องสอบให้ผ่านทั้ง 3 กลุ่ม จากนั้นพนักงานจะทำงาน 3 เดือน แล้วไปสอบอีกที่เรียกว่าการสอบผ่านโปรที่บริษัทใหญ่สามารถสอบได้ 2 ครั้ง...” วิธีการคัดเลือกพนักงานดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่าร้านกาแฟ XYZ

สาขาวิชาชีพมอลลีให้ความสำคัญกับค่านักพนักงานที่มีความต้องการ ทักษะ และความสนใจพิเศษ เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจภายในเกี่ยวกับกาแฟและการให้บริการอย่างแท้จริง

2) การออกแบบงานการที่พนักงานได้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแรงจูงใจของตนเอง พนักงานย่อมเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเมื่อทางร้านได้ออกแบบงานให้น่าดึงดูด น่าสนใจ และมีคุณค่าด้วยแล้วจะทำให้แรงจูงใจพนักงานถูกขับออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ลักษณะการออกแบบงานที่มีคุณค่าของร้านกาแฟ XYZ นั้นมุ่งไปที่การความเชี่ยวชาญเฉพาะ สังเกตได้จาก Engagement Program ของทางบริษัทที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกาแฟ โดยโปรแกรมนี้พนักงานจะได้รับโอกาสในการเข้าแข่งขันเครื่องคิดเครื่องคิดสูตรต่างๆ หากชนะจะได้สิ่งๆที่เรียกว่า Barista Signature ซึ่งจะถูกนำมาขายที่ร้าน การแข่งขันนี้ทำให้พนักงานภายในร้านได้คิด ได้ชิม เรียนรู้เกี่ยวกับกาแฟ สะท้อนถึงความเชี่ยวชาญจากสีผิวกันเบื่อน (พนักงานที่ใส่ apron ดำ จะเชี่ยวชาญด้านกาแฟมากกว่าพนักงานที่ใส่ apron เขียว) พัฒนาต่อเนื่องไปเป็น coffee master และมีโอกาสโตไปเป็นหัวหน้า ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขาและผู้จัดการเขตต่อไป นอกจากนี้ ในการออกแบบงานยังใช้หลักการเพิ่มคุณค่าของงาน การท้าทายความสามารถ การให้อิสระในการทำงาน พนักงานประจำสาขากล่าวว่า “...ความรู้สึกลึกๆที่มีต่อร้านกาแฟ XYZ ...ที่นี้ให้โอกาสคน แล้วมีความรู้สึกลึกๆว่าการทำงานของเราเป็นระบบระเบียบ มีกระบวนการทางความคิดที่ดี ทำให้เราไม่รู้สึกวุ่นวายวันนี้ตื่นขึ้นมาจะทำอะไร แต่คือเค้าช่วยคิดให้และวางแผนได้ดี โดยเราก็มมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ได้ทำหลายๆ หน้าที่ และที่ร้านเค้าไม่เอาเปรียบคน อันนี้เป็นข้อดี...” “...มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โปรโมชันใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง ก็สนุกดีค่ะ ทำให้เราต้องเรียนรู้อยู่ตลอด...” สิ่งทีทางร้านกาแฟ XYZ เน้นย้ำในเรื่องของงาน คือ การมองไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญคำนึงถึงคุณภาพและบริการ ที่เรียกรวมว่า “คุณค่าของบริษัท” ซึ่งถูกถ่ายทอดลงสู่พนักงานโดยพนักงานจะต้องช่วยกันสร้างประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์แก่ลูกค้า “นำเรื่องเล่าจากการสำรวจลูกค้ามาเล่าสู่กันฟัง” ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับความคิดในการให้บริการมาเล่าสู่กันฟังเพื่อที่จะทำให้เกิดปรับปรุงงาน ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคตทำให้เกิดวิธีการทำงานหรือกิจกรรมของงานใหม่ๆ ส่งผลให้รู้สึกว่างานที่ทำนั้นไม่น่าเบื่อ

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายนอก

1) การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายที่พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกันคือ ยอดขายตามที่บริษัทกำหนด ถือเป็นผลการปฏิบัติงานในเชิงผลลัพธ์ (result) ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายตรงนี้ได้พนักงานจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องพฤติกรรมในการให้บริการ และยังต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านการขายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้สามารถบรรลุยอดขายที่ทำขาย คือต้องได้มากกว่าปีที่

ผ่านมา พิจารณาจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านดังนี้ “...หน้าที่ของเราคือการทำยอดขายให้ได้ตามที่บริษัทตั้งไว้ ต้องโตกว่าปีที่แล้ว เราต้องมุ่งในเรื่องงานบริการให้ดีที่สุด และยังต้องปรับกลยุทธ์การขายใหม่ๆ ไม่รอช้า...” นอกจากนี้ พนักงานแต่ละคนจะมีเป้าหมายของตัวเองตามแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดร่วมกันกับผู้จัดการสาขาที่เรียกว่า Performance Development Plan: PDP แผนดังกล่าวนี้ได้ถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน และเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้จัดการสาขากับพนักงาน ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนนั้นมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบที่ผ่านมา ซึ่งให้เห็นว่าอะไรที่พนักงานทำได้ดี อะไรที่ยังทำได้ไม่ดี นำมากำหนดผลลัพธ์และวิธีการพัฒนาในรอบใหม่ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น พิจารณาจากคำให้สัมภาษณ์ของผู้จัดการสาขาที่ว่า “...การทำ PDP คู่แบบ 1 ต่อ 1 กับพนักงานจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นเพราะพนักงานจะมีเป้าหมายในการทำงาน และการคุยแบบ 1 ต่อ 1 กับพนักงานจะเป็นการพัฒนาที่ตรงจุด เนื่องจากมีการพูดคุยทั้งสิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่ต้องปรับปรุง สิ่งที่ยากพัฒนา ให้พนักงานเขียนขึ้นเองว่าอยากทำหน้าที่อะไร อยากพัฒนาตนเองด้านไหนเพิ่มเติม การให้พนักงานเขียนในสิ่งที่อยากจะทำจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ...” ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้นผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาจะคอยให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) หรือความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการดังกล่าวนี้มีส่วนสำคัญในการที่ทำให้พนักงานจะได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรเพื่อที่จะเป็นแรงผลักดันในการรักษาผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ และพัฒนาตนเองต่อไปเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นต่อไป

2) การพัฒนาความชำนาญในงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญในงานเป็นการสร้างแรงจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ ได้อย่างดีเยี่ยม โดยทางร้านมีค่านิยมที่ต้องการให้พนักงานเป็น “ผู้รอบรู้” คือการรอบรู้ในเรื่องกาแฟ ถือเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจของร้านกาแฟ XYZ ดังนั้นเพื่อให้พนักงานมีคุณลักษณะการเป็นผู้รอบรู้ตอบสนองค่านิยมดังกล่าว ทางร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์จึงได้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความชำนาญในงาน ซึ่งเริ่มต้นจากการให้ความรู้เกี่ยวกับกาแฟผ่านหนังสือชื่อ “การเดินทางของกาแฟ” หนังสือเล่มนี้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปลูกกาแฟ การทำไร่กาแฟ การคั่วกาแฟ คำศัพท์ที่ใช้ในการทดสอบรสชาติของกาแฟ หลักการชง การปรุงแต่งรสชาติ และรายการกาแฟของร้านทั้งหมด เป็นการปูความรู้พื้นฐานที่จำเป็นให้กับพนักงานก่อนเริ่มงาน จากนั้นการพัฒนาทักษะความชำนาญในงานเกิดขึ้นจากการที่ทางร้านได้ให้พนักงานทุกคนทดลองชิมรสชาติกาแฟ รวมทั้งการได้สวัสดิการดื่มกาแฟฟรีในแต่ละวัน และมีการทดสอบความรู้ ทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาแฟในทุกๆ สัปดาห์ วิธีการดังกล่าวนี้ทำให้พนักงานมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จะต้องส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งนอกจากประโยชน์ที่จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์แล้ว พนักงานยังสามารถอธิบายและ

แบ่งปันความรู้ไปยังลูกค้าด้วย เมื่อมีเครื่องดื่มรสชาติใหม่ พนักงานจะนำเสนอให้ลูกค้าทดลอง มีการพูดคุยรับฟังความคิดเห็น กลายเป็นสิ่งที่สร้างเสน่ห์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อีกช่องทางหนึ่ง

3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานในที่นี้ ได้แก่ นโยบายของบริษัท และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน โดยร้านกาแฟ XYZ ให้ความสำคัญกับความสุขในที่ทำงาน ซึ่งพิจารณาได้จากหนึ่งในปรัชญาของบริษัท คือการทำให้พนักงานมีความสุข พันธมิตรธุรกิจมีความสุข และลูกค้ามีความสุข ดังนั้นทางบริษัทจึงได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายหลายอย่างเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น กำหนดให้มีการแต่งกายที่มีความผ่อนคลายและเป็นกันเองมากขึ้น ซึ่งทางร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ่งมอลล์ได้ปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว สังเกตได้จากการให้พนักงานได้แต่งกายแสดงความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้นแต่ยังคงความสุภาพ สะอาดสะอาด มีบุคลิกดี และดูเป็นมืออาชีพ โดยบาร์ิสต้าและพนักงานหน้าร้านสามารถใส่เสื้อผ้ามีสีสันสะท้อนบุคลิกของตนเองภายใต้ผ้ากันเปื้อนสีเขียวของทางร้าน นอกจากนี้พนักงานสามารถยืมผมมีสีสันได้ มีรอยสักได้ยกเว้นบริเวณใบหน้าลำคอ และสามารถเจาะหูได้ เป็นต้น สภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าวนี้ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย และมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

อีกตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นสภาพแวดล้อมในที่ทำงานในเรื่องนโยบายของบริษัทที่ช่วยสร้างแรงจูงใจของพนักงาน ได้แก่ นโยบายสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทางร้านกาแฟ XYZ ได้นำนโยบายป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนามาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดแสดงออกถึงการใส่ใจสุขภาพพนักงาน นโยบายดังกล่าว ได้แก่

- ให้ความรู้เกี่ยวกับเชื้อไวรัสโคโรนา สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์การแพร่ระบาด เน้นย้ำวิธีการปฏิบัติตนเพื่อป้องกันการติดเชื้อ เพื่อสุขอนามัยของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า
- ลดการสัมผัสโดยตรง เว้นระยะห่างทางสังคม ส่งมอบเครื่องดื่มโดยใช้ถาดยื่นให้กับลูกค้า งดรับแก้วส่วนตัว
- ปรับตารางการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ จัดเวลาให้พนักงานได้ทบทวนและเพิ่มความรู้ผ่านการฝึกอบรมกลุ่มย่อย
- จัดหน้ากากอนามัยให้พนักงานทุกคนสวมใส่
- ยกเลิกบริการนั่งในร้านเปลี่ยนเป็นการให้บริการแบบนำกลับบ้าน (takeaway)

นโยบายดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าร้านกาแฟ XYZ ยึดมั่นในการเป็นพื้นที่ที่เอื้อต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจให้พนักงานร่วมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงการดูแล ความสบายใจและความปลอดภัย ซึ่งก็คือคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วยนั่นเอง

ทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน หรือการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี พนักงานของร้านกาแฟ XYZ ได้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ช่วยแนะนำวิธีการทำงาน และช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นแรงจูงใจสำคัญของพนักงาน พิจารณาได้จากการที่ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ก็จะ เป็นความสัมพันธ์ในการทำงาน คือเค้าให้คำปรึกษาในหลายๆ เรื่อง ให้คำแนะนำไม่ว่าจะเรื่องงานหรือ เรื่องส่วนตัว หรือวิธีการทำงานต่างๆ ทำให้รู้ว่าเค้าเห็นคุณค่าของคนหรือว่าพนักงานที่ร่วมงานกับเค้า...” และพิจารณาจากพนักงานจ้างไม่เต็มเวลาให้สัมภาษณ์ว่า “...ความเป็นกันเองของทุกคน เป็นพี่ๆ น้องๆ ที่ คอยสอนหนูตลอดเลย อันนั้นควรทำอย่างไร อันนี้ควรทำอย่างไร หนูมีพี่เลี้ยงประจำตัวด้วยนะคะ อยู่ที่นี่ ทำให้หนูรู้สึกเหมือนครอบครัวของหนูเลยคะ”

4) การนำค่าตอบแทนมาเป็นเครื่องมือกระตุ้นแรงจูงใจพร้อมทั้งเสริมแรง ค่าตอบแทน ครอบคลุมเงินเดือน ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการที่จ่ายให้กับพนักงานโดยในส่วนของ เงินเดือนนั้นทางร้านกาแฟ XYZ สาขาสิริวิมมอลส์ได้จ่ายสูงกว่าท้องตลาดทั้งในส่วนของตำแหน่งผู้จัดการ สาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา พนักงานประจำสาขา และพนักงานจ้างไม่เต็มเวลา ขณะที่ค่าตอบแทนตามผล การปฏิบัติงานเป็นค่าตอบแทนที่แปรเปลี่ยนไปตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการ บรรลุเป้าหมายของร้าน แบ่งออกเป็นการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี เงินรางวัลประจำปี (โบนัส) และเงิน รางวัลจากการขาย ในการปรับค่าตอบแทนทางร้านกาแฟ XYZ ได้มีการปรับตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ หรือแปรเปลี่ยนไปตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 พนักงาน ทำได้เกินมาตรฐาน ระดับที่ 2 พนักงานทำได้ตามมาตรฐาน และระดับที่ 3 พนักงานทำได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผลการปฏิบัติงานนั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องการให้บริการลูกค้า การให้ความสำคัญกับลูกค้า การทำงาน ร่วมกับผู้อื่น และการปฏิบัติงานได้ตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานดังที่ผู้จัดการสาขาให้สัมภาษณ์ว่า “... การที่จะปรับเงินเดือนสักครั้งนึง พี่ใช้หลักพิจารณา 1) สามารถทำได้เกินมาตรฐาน 2) สามารถทำได้ตาม มาตรฐาน 3) ทำได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งหัวข้อในการให้จะประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานมีการ บริการที่ดีไหม ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกหรือไม่ พนักงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีไหม พนักงานสามารถปฏิบัติตาม Goal และ PDP ของตนเองได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพหรือไม่...” ซึ่งทาง ผู้จัดการสาขายังให้ความเห็นต่อการปรับขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นวิธีการที่ช่วยสร้าง แรงจูงใจของพนักงานได้อย่างดีเยี่ยม เนื่องจากการเชื่อมโยงเรื่องของค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานจะเป็น สิ่งที่จะสะท้อนให้พนักงานเห็นถึงความเจริญเติบโตในตำแหน่งงานของตนเองด้วย “...ถ้าปรับเงินเดือนแล้ว งานที่มอบหมายให้หรือแรงจูงใจของน้องๆ จะดีขึ้นได้อีกไหม..จริงๆ แล้วหลักๆ ในการสร้างแรงจูงใจใน การทำงานคือความก้าวหน้าของพนักงานเองหากพนักงานอยากที่จะพัฒนาและเติบโต เขาจะอยากทำงาน ที่ได้รับให้ดีที่สุด และต่อยอดการทำงานเอง แต่การปรับเงินเดือนจากผลการปฏิบัติงานก็เป็นส่วนหนึ่ง”

ในส่วนของสวัสดิการนั้นจะครอบคลุมผลประโยชน์ในรูปตัวเงิน ได้แก่ รางวัลการทำงานครบ 5 ปี 10 ปี และ 15 ปี คำน้ำมรดกเงินทิปค่าแนะนำพนักงานใหม่ ค่าเรียนภาษาอังกฤษสำรองเลี้ยงชีพและเงินช่วยเหลืองานศพผลประโยชน์เกี่ยวกับสุขภาพ ได้แก่ ประกันชีวิต อุบัติเหตุ และทุพพลภาพ ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ใน คนไข้นอก และทันตกรรมและการตรวจร่างกายประจำปีวันหยุดวันลา ได้แก่ วันหยุดนักขัตฤกษ์วันหยุดพักผ่อนประจำปีวันหยุดในวันเกิดและวันหยุดเพื่อการสมรสและผลประโยชน์อื่นๆ ได้แก่ ส่วนลดสำหรับซื้อสินค้าของร้านเครื่องดื่มประจำวันเมล็ดกาแฟหรือชาสำหรับครอบครัว เครื่องแบบพนักงานและงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี

สรุปการวิจัยและการอภิปรายผล

1. ปัจจัยจูงใจของพนักงานร้านกาแฟ XYZ สาขาไลฟ์มอลล์ได้แก่ ค่าตอบแทน การพัฒนาทักษะความชำนาญงาน ลักษณะงานที่มีคุณค่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และเป้าหมายการทำงาน ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจ กลุ่มความต้องการ เช่น ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ทฤษฎีแรงจูงใจ อี-อาร์-จี และทฤษฎีสองปัจจัย ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจประกอบด้วยเงินเดือน สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงื่อนไขการทำงานได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน และความก้าวหน้า สอดคล้องกับผลการวิจัยของเถลิงศักดิ์ อินทรสร และนุชนารัตนศิริระประภา (2555) ที่พบว่า คุณลักษณะของงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานสภาพการทำงานความก้าวหน้าในตำแหน่งและเงินเดือนนั้นเป็นปัจจัยจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาไลฟ์มอลล์ ประกอบด้วย แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายใน ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจผ่านการคัดเลือก โดยประเมินผู้สมัครที่มีพฤติกรรมทำให้บริการที่ดีคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ด้านกาแฟและผลิตภัณฑ์ของร้านคัดเลือกผู้ที่มีแรงจูงใจในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และ 2) การสร้างแรงจูงใจผ่านการออกแบบงาน มุ่งเน้นเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มคุณค่าของงาน สร้างความท้าทายในงานและการให้อิสระในการทำงานส่วนแนวทางการสร้างแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วย 1) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่ทำหายการดำเนินการตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PDP) การประเมินและป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาความชำนาญในงาน ด้วยการเพิ่มความรู้โดยมอบหมายให้อ่านหนังสือการเดินทางของกาแฟและเพิ่มทักษะ ความชำนาญงานผ่านการฝึกและทดสอบจากปฏิบัติงานประจำวัน 3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยการน่านโยบายการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงาน และนโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัยมาใช้ ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

และ 4) การนำค่าตอบแทนมาเป็นเครื่องมือกระตุ้นแรงจูงใจพร้อมทั้งเสริมแรงด้วยการจ่ายเงินเดือนที่สูงกว่าอัตราตลาด การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการให้สวัสดิการที่จูงใจ

แนวทางการสร้างแรงจูงใจภายในผ่านการคัดเลือกและการออกแบบงาน และแนวทางการสร้างแรงจูงใจภายนอกด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญในงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานตลอดจนการนำค่าตอบแทนมาเป็นเครื่องมือกระตุ้นแรงจูงใจพร้อมทั้งเสริมแรงนั้นถือเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมกันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ซึ่งหากเป็นพฤติกรรมตามที่ธุรกิจคาดหวังก็จะทำให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จแนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้าน XYZ สาขาฟิวเจอร์มอลล์ ดังกล่าวนี้นี้เป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจทั้งในเชิงความต้องการ (need theory) และในเชิงกระบวนการ (process theory) กล่าวคือทางร้านกาแฟ XYZ สาขาฟิวเจอร์มอลล์มีการจูงใจพนักงานด้วยการออกแบบงานที่มีคุณค่า นโยบายการบริหารที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในที่ทำงานและให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโต ความก้าวหน้าของพนักงาน แนวทางดังกล่าวนี้นี้เป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ ทฤษฎีอี-อาร์-จี และทฤษฎีสองปัจจัย ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ezenwakwelu (2017) และผลการวิจัยของณัฐพล สุวิภาค และธนาวุฒิ ประกอบผล (2559) ต่างแสดงให้เห็นว่า การออกแบบงานที่มีคุณค่า ให้อิสระในการทำงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานนั้นจะช่วยสร้างแรงจูงใจของพนักงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างดียิ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของชุตติภาศ แก้วเพชร และสิริยาธร นาคพิน (2562) ที่พบว่า ความต้องการดำรงอยู่ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความเจริญก้าวหน้าในงานส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมทั้งของไทยและต่างประเทศ

นอกจากนี้ แนวทางการสร้างแรงจูงใจยังได้อาศัยการออกแบบงานที่เชื่อมโยงต่อไปยังเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่ท้าทาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ลักษณะดังกล่าวนี้นี้เป็นไปตามทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเป็นทฤษฎีแรงจูงใจกลุ่มกระบวนการ อีกทั้งการพิจารณาปรับเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน การให้เงินจูงใจจากการขาย และการพิจารณาค่าตอบแทนตาม PDP ที่พนักงานทำได้นั้นเป็นลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (performance-based pay) สะท้อนถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานตามทฤษฎีความเป็นธรรมนอกจากนี้ ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่จ่ายให้กับพนักงานนั้นยังเป็นสิ่งเสริมแรงทางบวกตามทฤษฎีการเสริมแรงด้วย

ผลการวิจัยข้างต้นนี้กล่าวได้ว่า แนวทางการสร้างแรงจูงใจพนักงานของร้านกาแฟ XYZ สาขาฟิวเจอร์มอลล์ มีลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ แนวทางการสร้างแรงจูงใจดำเนินการผ่านการสรรหาคัดเลือก การออกแบบงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญ การจ่าย

คำตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินการนั้นมีขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของร้านเป็นสำคัญ ถือเป็นการเชื่อมโยงแนวตั้ง (vertical integration) อีกทั้งวิธีการทางทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ยังช่วยเสริมกันและกันเพื่อสร้างแรงจูงใจของพนักงานในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นการเชื่อมโยงแนวนอน (horizontal integration) ทำให้กลไกต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์บูรณาการ และสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในลักษณะของระบบผลการปฏิบัติงานสูง (HPWS) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน และช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Han et al., 2019; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2557)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) ร้านกาแฟ XYZ สาขาอื่น รวมถึงธุรกิจอื่นๆ สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปปรับใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจพนักงาน โดยควรมุ่งเน้นการออกแบบงานที่มีคุณค่า การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่ท้าทาย การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มข้นและเป็นธรรม การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการออกนโยบายที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและสุขภาพอนามัยของพนักงาน

2) ข้อเสนอแนะประการหนึ่งที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานส่วนใหญ่ของร้านกาแฟ XYZ สาขาลิฟวิ้งมอลล์ เป็นกลุ่มพนักงานเจนเอเรชันวาย (generation Y) ซึ่งพนักงานในกลุ่มนี้ต้องการสมดุลชีวิตการทำงาน (work- life balance) ดังนั้นทางร้านกาแฟ XYZ ควรเพิ่มสวัสดิการที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานกลุ่มพนักงานเจนเอเรชันวาย เชื่อมโยงกับสมดุลชีวิตการทำงาน เช่น การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การเพิ่มวันลาพักผ่อน ให้ค่าเดินทางและค่าที่พักเพื่อการท่องเที่ยว เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1) ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังสาขาอื่นของบริษัท ศึกษาความแตกต่าง เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสาขาต่างๆ ซึ่งอาจเพิ่มตัวแปรอื่นๆ เข้ามาร่วมศึกษาด้วย เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของแต่ละสาขา เป็นต้น

2) ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณ ต่อเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ โดยทำการพัฒนาตัวชี้วัดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญงาน การ

บริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ นำมาวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อยืนยันข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- กุลิสรา บุญมาเครือ และสุธรรม พงศ์สำราญ. (2559). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทสยามซีแลนด์ ทรานสปอร์ต จำกัด. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17(1), 127-137.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2557). ระบบผลการปฏิบัติงานสูง: แนวคิดและการประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มพูนผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 14(1), 127-137.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2562). *การออกแบบการวิจัย: แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมวิธี*. นนทบุรี: เนชั่นไฮย์1954.
- จันทรกานต์ พรหมเหมือน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ จินตนิย์ รุ้ชื่อ และชนิษฐา พัฒนสิงห์. (2562). แรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สำนักงานจเรตำรวจ. *วารสาร สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 12(2), 366-381.
- ชุตินาถ แก้วเพชร และสิญาธร นาคพิน. (2562). การเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจการทำงานของ พนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมระหว่างไทยกับต่างประเทศ. *วารสารนักบริหาร*, 39(1), 36-51.
- ณัฐพล สุวิภาค และธนาวุฒิ ประกอบผล. (2559). คุณลักษณะของงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไพลอน จำกัด (มหาชน). *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 15(3), 121-129.
- เถลิงศักดิ์อินทรสร และนุชนารัตนศิริระประภา. (2555). แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของพนักงานรักษา ความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2(2), 255-262.
- บุรุษ โชคชัชวาล, ธีรวิทย์ บุญยโสภณ และปรีดา อติวินิจตระการ. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟสด. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 29(4), 680-685.
- มนตรี ศรีวงษ์. (2563). *แนวโน้มธุรกิจกาแฟเมืองไทยปี 2563*. ค้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2563, จาก <http://www.thaismescenter.com/แนวโน้มธุรกิจกาแฟเมืองไทย-ปี-2563/>
- เมธา ทริมเทพาธิป. (2563). การจูงใจตนเองในแนวทางหลังนวยุค. *วารสารพุทธมคค์*, 5(1), 99-107.

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2561). *ธุรกิจร้านกาแฟ บริหารอย่างไรให้รุ่ง*. ค้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2563, จาก <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Coffee-Shop-Management.pdf>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, & mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dwibedi, L. (2017). Impact of employees motivation on organizational performance. *Academic Voices: A Multidisciplinary Journal*, 7(1), 24-30.
- Ezenwakwelu, C. A. (2017). Determinants of employee motivation for organizational commitment. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(7), 1-9.
- Han, J. H., Kang, S., Oh, I., Kehoe, R. R., & Lepak, D. P. (2019). The goldilocks effect of strategic human resource management? Optimizing the benefits of high performance work system through the dual alignment of vertical and horizontal fit. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1388-1412.
- Herzberg, F. N., Mausnard, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(3), 36-45.
- Nadhar, M., Tawe, A., & Parawansa, D. A. (2107). The effect of work motivation and entrepreneurship orientation on business performance through entrepreneurial commitments of coffee shops in Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 470-474.
- Robbin, S. P., & Coulter. (2018). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2015). *Introduction to management* (13th ed.). Singapore: John Wiley & Sons.