

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ  
และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี

วารี ทิพย์เนตร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
เมษายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ วารี ทิพย์เนตร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

.....*เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ*.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

.....*เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ*.....ประธาน  
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

.....*สพ.สุปราณี*.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

.....*กาญจนา บุญยัง*.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กาญจนา บุญยัง)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....*ดร.พัชนี ธรรมเสนา*..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธรรมเสนา)

วันที่.....12.....เดือน.....เมษายน.....พ.ศ.....2560.....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนรุ่นเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจากหลายท่านที่อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี โดยเฉพาะ ดร.เทียนแก้ว เต็มสุวรรณ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ในฐานะที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการคัดเลือกเรื่องที่ศึกษา และตรวจทาน ตลอดจนให้คำแนะนำในการแก้ไข ชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณอย่างสูง

การศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากขาดความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้ได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และปรับปรุงการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลต่อไป ทั้งนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คุณพ่อคุณแม่ พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ และเพื่อน ๆ รปม. รุ่น 10-1 ศูนย์การศึกษาบางแสนทุก ๆ คน ที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลืออย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

วารี ทิพนธ์เนตร

58930012: กลุ่มวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; ปร.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: เจเนอเรชันวาย/ แรงจูงใจในการทำงาน/ หน่วยงานภาครัฐ/ หน่วยงานภาคเอกชน

วาริ ทิพย์เนตร: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี (WORK MOTIVATION AMONG GENERATION Y EMPLOYEES WORKING FOR PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN CHON BURI PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ, ปร.ค. 115 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และเอกชนในจังหวัดชลบุรี และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชนใน จังหวัดชลบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 14 คน โดยแบ่งเป็นคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐจำนวน 7 คน และคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านทัศนคติส่วนบุคคล และทัศนคติของครอบครัวและปัจจัยภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน สำหรับปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน มีเพียงปัจจัยภายนอกเท่านั้น ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความเป็นอิสระในงาน สำหรับการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่พบทั้งคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน คือ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ โอกาสความก้าวหน้าในงาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานที่พบเฉพาะกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐเท่านั้นคือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และความเป็นอิสระในงาน พบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนเท่านั้น

58930012: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.

(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS: GENERATION Y/ WORK MOTIVATION/ PUBLIC SECTORS/ PRIVATE SECTORS

WAREE THIPNET: WORK MOTIVATION AMONG GENERATION Y EMPLOYEES WORKING FOR PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN CHON BURI PROVINCE. ADVISOR: TIENKAEW LIEMSUWAN, Ph.D. 115 P. 2017.

The purposes of this qualitative study were to investigate and compare a level of work motivation among Generation Y workers, working for both public and private sectors in Chon Buri Province. The instrument used to collect the data was an interview. The informants participating in this study were 14 Generation Y employees from both public and private sectors, 7 workers from each sector. Also, a content analysis technique was used to analyze the collected data.

The results of this study revealed that the main factors of work motivation affecting the performance of Generation Y employees comprised both internal and external factors. Regarding the internal work motivation, it included personal attitudes and attitudes of family members. For the external work motivation, it comprised compensation, type of work, work environment, relationship with colleagues, and job advancement. Also, it was shown that only the external work motivation affected the performance of Generation Y employees who worked for private sectors. This included compensation, type of work, relationship with co-workers, job advancement, and work independence. In addition, based on the comparisons of work motivational factors affecting the performance of Generation Y employees working for public sectors and private sectors, it was shown that the factors in relation to compensation, type of work, relationship with co-workers, job advancement affected both groups. Finally, it was found that while the motivational factor in relation to work environment affected Generation Y workers who worked for public sectors, the one relating to work independence affected Generation Y workers who worked for private sectors.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	68
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล .....	70
การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล.....	70

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	72
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	72
ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ ในจังหวัดชลบุรี .....	74
ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน ในจังหวัดชลบุรี .....	79
ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงาน ในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี .....	82
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	87
สรุปผลการวิจัย.....	87
อภิปรายผลการวิจัย.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	102
บรรณานุกรม .....	102
ภาคผนวก .....	109
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	115

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แหล่งอ้างอิงข้อมูลของปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา.....	3
2	ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจงใจตามทฤษฎีเฮอรัชเบอร์ค ..... 35	35
3	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	61
4	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	72
5	ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์ชั่นวาย ในภาครัฐ .....	74
6	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์ชั่นวาย ในภาครัฐ .....	76
7	ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์ชั่นวาย ในภาคเอกชน .....	79
8	ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์ชั่นวายภาครัฐ และภาคเอกชน .....	83
9	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์ชั่นวายภาครัฐ และภาคเอกชน .....	84



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
2	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน .....	23
3	ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of human needs).....	29
4	ลักษณะสุดโต่งของทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	31
5	กรอบความคิดของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย.....	37

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ มิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี เป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมืองต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้มีการแพร่กระจายของข้อมูล ข่าวสารออกไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว การติดต่อสื่อสารสามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น และมีความรวดเร็วเป็นอย่างมาก กลายเป็นโลกที่ไร้พรมแดน หรือที่เรียกว่า “ยุคโลกาภิวัตน์” เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยปัจจุบันจึงทำให้บุคลากรมีการปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และองค์กรก็จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสนใจมากขึ้น เพราะองค์กรดำรงอยู่ได้ด้วยเพราะบุคลากร และจะไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้ก็ต้องขับเคลื่อนด้วยบุคลากรเป็นหลัก (สิริวรรณ เสนิย์มโนมัย, 2555, หน้า 1) ดังนั้นการที่จะรักษามูลค่าที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพที่ดีให้อยู่กับองค์กรได้นาน ๆ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสุขในการปฏิบัติงานมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากแรงจูงใจในการทำงานที่บุคลากรมีต่อองค์กรนั้น ๆ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลก็จะมีแตกต่างกันไป เช่น ลักษณะนิสัยส่วนตัว ทักษะคิด พื้นฐานครอบครัว สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นในงาน การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

ปัจจุบันในสังคมการทำงาน แทบทุกองค์กรจะประกอบไปด้วยบุคลากรหลัก ๆ 3 เจเนอเรชั่น คือ เจเนอเรชั่นบี (Baby boomer) เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation-X) และ เจเนอเรชั่นวาย (Generation-Y) ทั้ง 3 เจเนอเรชั่นนี้ทำงานร่วมกันอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งกันและกัน (ดาวใจ ศรีลัมพ์, 2555) เจเนอเรชั่นบีส่วนมากจะอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ เป็นคนที่อยู่ในองค์กรมาระยะเวลาหนึ่ง อยู่ในฐานะผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง มีโอกาสจะได้เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ส่วนเจเนอเรชั่นวาย เป็นคนที่เพิ่งเข้ามาทำงานกับองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ คือ มีความเป็นตัวของตัวเองสูงชอบตั้งคำถาม เลือกว่าจะทำในสิ่งที่ตนเองชอบ ความอดทนต่ำ และไม่สนใจลำดับบังคับบัญชา มีพฤติกรรมในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าองค์กร ต้องการทำงานในสิ่งที่ตนชอบ ไม่ชอบการสั่งงาน และถือว่าการเปลี่ยนงานบ่อยไม่ใช่เรื่องผิด

ด้วยเหตุนี้หลายองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนจะพบกับปัญหาการลาออกของ เจเนอเรชันวายอยู่บ่อยครั้ง (ศุภลักษณ์ แลปรรัตน์, 2557, หน้า 1)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพบว่า ภายในทุก ๆ องค์กรจะมีคนเจเนอเรชันวาย อยู่ใน องค์กร ปัญหาการออกจากงานของบุคลากรเจเนอเรชันวายจึงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการบริหารบุคลากรได้ ผู้วิจัย จึงต้องการที่จะศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี เพื่อนำผลของการศึกษาที่ได้นั้นมาเป็นแนวทางในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล การรักษามูลค่าการให้อยู่กับองค์กรได้นานมากขึ้น การพัฒนา บุคลากร และ การปรับปรุง โครงสร้างองค์กร ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ ในจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน ในจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ในการทำงาน และคนเจเนอเรชันวาย ผู้วิจัย ได้ข้อสรุป และกำหนดประเด็นการศึกษาแรงจูงใจ ในการทำงานของคนเจเนอเรชันวาย 2 ด้าน คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 1 แหล่งอ้างอิงข้อมูลของปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา

ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	แหล่งอ้างอิงข้อมูล
<b>ปัจจัยภายใน</b>	
ลักษณะนิสัยส่วนตัว	สิริพร อำไพศรี (2547)
ทัศนคติของครอบครัว	Robbins (1999)
ทัศนคติส่วนบุคคล	วิภาพร มาพบสุข (2540), สิริพร อำไพศรี (2547), ชลิต ปานเดชพงศ์ (2548)
ความต้องการ	ชลิต ปานเดช (2548), วิภาพร มาพบสุข (2540), อารี พันธุ์มณี (2534)
ความสนใจเป็นพิเศษ	ชลิต ปานเดช (2548), วิภาพร มาพบสุข (2540), อารี พันธุ์มณี (2534)
<b>ปัจจัยภายนอก</b>	
ค่าตอบแทน (เงินเดือน+สวัสดิการ)	เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540), เนตรชนก นามเสนาะ (2549), Barnard (1966), Pigors and Myers (1981), Glimer (1964)
สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540), Glimer (1964), Barnard (1966)
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	พวงเพชร วัชรอยู่ (2537), Barnard (1966)
หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา	พวงเพชร วัชรอยู่ (2537), Glimer (1964)
ความมั่นคง และความปลอดภัย	เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540), Glimer (1964), Pigors and Myers (1981)
โอกาสความก้าวหน้าในงาน	เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540), วิภาพร มาพบสุข (2540), Glimer (1964), Pigors and Myers (1981)
ความเป็นอิสระในงาน	เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540)
การเข้าไปมีส่วนร่วมขององค์กร	เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540), Barnard (1966)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อทราบถึงความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานระหว่างคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี

3. เพื่อนำผลของการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชน ทำการศึกษา 2 ปีวิจัยหลัก ประกอบด้วย

1. ปีวิจัยภายใน ได้แก่ ลักษณะนิสัยส่วนตัว ทักษะจิตส่วนบุคคล ความต้องการ ความสนใจเป็นพิเศษ และทักษะจิตของครอบครัว
2. ปีวิจัยภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน (เงินเดือน+สวัสดิการ) ลักษณะของงานที่ทำให้สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา ความมั่นคง และความปลอดภัย โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความเป็นอิสระในงาน และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร

ขอบเขตด้านประชากร ศึกษาเฉพาะบุคคลที่อยู่ในเจนเอเรชั่นวายมีอายุตั้งแต่ 22-36 ปี ทำงานในหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนใน จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตด้านเวลา ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-เดือนเมษายน พ.ศ. 2560

### นิยามศัพท์เฉพาะ

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการเพิ่มพฤติกรรมให้กับบุคลากร ให้มีความพยายามที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรนั้น ว่ามีความต้องการในด้านใดมากที่สุด และนำความต้องการเหล่านั้นมาเป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ปีวิจัยหลักดังนี้

1. ปีวิจัยภายใน หมายถึง ปีวิจัยที่อยู่ภายในจิตใจบุคคล เกิดจากความต้องการ ความชอบ ประสิทธิภาพ แรงกระตุ้นจากครอบครัว และสิ่งแวดล้อมของตัวบุคคลนั้น ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1.1 ลักษณะนิสัยส่วนตัว หมายถึง ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามค่านิยม ทักษะจิต การเลี้ยงดู ประสบการณ์ชีวิต ครอบครัว สังคม และสภาพแวดล้อม

1.2 ทักษะจิตส่วนบุคคล หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล องค์กร สถาบัน และสถานการณ์ ซึ่งจะแสดงออกมาใน 2 รูปแบบ คือ การสนับสนุน และการต่อต้าน สิ่งของ บุคคล องค์กร สถาบัน และสถานการณ์

1.3 ความต้องการ หมายถึง ความรู้สึก ความปรารถนาที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อมาตอบสนองความปรารถนานั้น เช่น พนักงานมีความต้องการจะทำความรู้ มีทักษะในการทำงานมากขึ้น เพื่อที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีผลทำให้บุคคลมีความมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร เพื่อให้มีความรู้ มีทักษะมากขึ้น

1.4 ความสนใจเป็นพิเศษ หมายถึง สิ่งที่บุคคลมีความรู้สึกพึงพอใจ มีความสุข ที่ได้ทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นผลที่ทำให้บุคคลประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งนั้น เช่น พนักงานสนใจเป็นพิเศษกับการติดต่อสื่อสาร ทำให้เขาสามารถทำการเจรจาซื้อขายได้อย่างคล่องแคล่ว และมีประสิทธิภาพ

1.5 ทักษะคติของครอบครัว หมายถึง แรงกระตุ้นจากครอบครัวที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น พ่อแม่ต้องการให้ลูกเข้ารับราชการเพื่อจะได้มีหน้าตาในสังคมหรือครอบครัว มีปัญหาทางการเงินพ่อแม่จึงต้องการให้ลูกทำงานที่เงินเดือนสูง ๆ

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

2.1 ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนที่องค์กรมอบให้กับบุคคลแลกกับการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส คอมมิชชั่น สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน และ ไม่ใช่ตัวเงิน รางวัล เป็นต้น

2.2 ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของงานที่ทำ มีความชัดเจนงานที่ทำมีความสัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถความถนัดของบุคคลเป็นงานที่มีความน่าสนใจรวมถึงได้รับการส่งเสริมพัฒนา ฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่จูงใจให้อยากทำงาน

2.3 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั่วไปในที่ทำงาน ได้แก่ สภาพของอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องสุขา ห้องทำงาน ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ความสะอาดสบาย เป็นต้น

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร เช่น การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานการพึ่งพาอาศัยกัน ความสนิทสนม การให้ความช่วยเหลือกัน การให้ความร่วมมือ สามารถให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

2.5 หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ควบคุมการทำงานของบุคคลมีหน้าที่ในการประเมินผลการทำงาน ควบคุม และรักษาเป้าหมายในการทำงาน มีอำนาจสั่งการเหนือผู้ปฏิบัติงาน

2.6 ความมั่นคงและความปลอดภัย หมายถึง ภาวะความรู้สึกที่น่าเชื่อถือ มีความน่าไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความมั่นคงของตำแหน่งงานว่าจะไม่ถูกเลิกจ้าง ความมั่นคงขององค์กรว่าจะไม่ปิดกิจการลง และความปลอดภัยในสถานที่ทำงานว่าไม่มีอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ

2.7 โอกาสความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ได้รับการดูแล มีการวางแผนในสายอาชีพให้บุคคลมองเห็นอนาคต มีโอกาสได้ไปถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ได้รับผิดชอบงานที่มากขึ้น ท้ายทายความสามารถมากขึ้น ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับความไว้วางใจ ได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น เป็นต้น

2.8 ความเป็นอิสระในงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่มีความเป็นอิสระไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่มีคนอื่นมาสั่งการมากเกินไป สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

2.9 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร หมายถึง ภาวะที่บุคคลสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีโอกาสได้เสนอความคิดเห็นแนวทางในการจัดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทิศทางขององค์กร เช่น การประชุมเพื่อเสนอแนวทางในการจัดสรรสวัสดิการการร่วมเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงรูปโฉมขององค์กร เป็นต้น

บุคลากรภาครัฐ หมายถึง บุคคลที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ซึ่งรวมถึงรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่

ภาคเอกชน หมายถึง บุคคลที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ไม่ได้อยู่ภายใต้กำกับดูแลของรัฐ เจเนอเรชันวาย (Generation-Y) หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2543 มีอายุ 10-36 ปี ทั้งนี้ในการศึกษาจะหมายถึงคนที่มีอายุ 22-36 ปี เท่านั้น

เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation-X) หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2522 มีอายุ 37-51 ปี

เจเนอเรชันบี (Baby boomer) หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489-2507 มีอายุ 52-70 ปี



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานนิพนธ์เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.3 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.5 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย
  - 2.1 ความหมายของเจนเนอเรชั่นวาย
  - 2.2 ลักษณะของเจนเนอเรชั่นวาย
  - 2.3 พฤติกรรมการทำงานของเจนเนอเรชั่นวาย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

#### ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

การดำรงอยู่ขององค์กรมีปัจจัยสำคัญมากมายอยู่หลายอย่าง แรงจูงใจในการทำงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญเหล่านั้น เพราะแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทำให้องค์กรเดินหน้า และพัฒนาอยู่เสมอ แรงจูงใจทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ทำให้องค์กรได้ผลประโยชน์อย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ดีจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากร และองค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า มีนักวิชาการทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้หลายคน ดังนี้

Vroom (1964, p. 66 อ้างถึงใน คาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556, หน้า 10-11) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะของความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้ด้วยการสร้างแรงจูงใจนี้

เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารและผู้ที่ถูกจูงใจนั้นจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือหน้าที่ดังกล่าวได้ด้วยแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กรกล่าวได้อย่างสังเขปว่าเป็นอิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่องหรือกระบวนการที่ผลักดันกระตุ้นให้บุคคลมีความปรารถนาที่จะทำพฤติกรรมหรือการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

Loudon and Bitta (1988, p. 368 อ้างถึงใน คาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556, หน้า 10) แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่ภายในตัวของผู้นับถือที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม

Domjan (1996, p. 199 อ้างถึงใน คณิศร์ อุณจะนา, 2557, หน้า 15) อธิบายว่า การจูงใจ เป็นภาวะการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Kinicki and Williams (2008 อ้างถึงใน โสภชา อรัญวัฒน์, 2551, หน้า 197) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัลและผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2531, หน้า 414) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการ สิ่งที่จูงใจมีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล แต่มูลเหตุการจูงใจที่สำคัญของบุคคลคือความต้องการ

วิภาพร มาพบสุข (2540, หน้า 18-20) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงานว่าหมายถึง ภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายด้วยความตั้งใจ

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 63) ได้แปลความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายในที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้อง ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นพนักงานในองค์กรประพฤติดิปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กรซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือการเกิดแรงขับขึ้นภายใน หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่างให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

อันเป็นเป้าหมายสูงสุด

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้นหรือ โน้มน้าว เพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำตามที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมืออย่างยินดี และเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2549, หน้า 172) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะใช้ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในของแต่ละคนมาใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ในการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูง ปัจจัยภายนอกได้แก่สิ่งต่าง ๆ ที่จะเป็นสิ่งกระตุ้น (Stimulus) จากภายนอก (Extrinsic) ทำให้บุคคลพึงพอใจและนำความสามารถของตนออกมาใช้ในการทำงาน

เสนาะ ดิยาว (2553) กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน

ราณี อิศัยกุล (2553, หน้า 7-6) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สรุปความหมายของแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการเพิ่มพฤติกรรมให้กับบุคลากรให้มีความพยายามที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น โดยมีการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรนั้นว่ามีความต้องการในด้านใดมากที่สุด และนำความต้องการเหล่านั้นมาเป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ การให้รางวัล การยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นด้วย

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญและเกี่ยวข้องในหลาย ๆ ด้านขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานจะเข้าไปกระตุ้นความประพฤติ การปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยากทำงานมากขึ้น อยากเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรให้สูงขึ้น แรงกระตุ้นเหล่านี้จะทำให้องค์กรเติบโตสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกมามีประสิทธิภาพการทำงาน และการบริหารดีขึ้น James (1996 อ้างถึงใน ปิยะ บุญนาค, 2543, หน้า 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน หากพนักงานได้รับการจูงใจพวกเขาจะใช้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจอาจแยกประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมกันทำงาน และรักษาคณดีเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรตลอด มีนักวิชาการที่ให้ความหมาย แรงจูงใจในการทำงานด้านความสำคัญต่อองค์กรดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2540, หน้า 383-385) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

- 1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมกันด้วย
- 1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็ม

ความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางที่ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 111) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการหลายอย่างของคนโดยทั่วไปแล้ว บุคคลมิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถบุคคลต้องการแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่งานมากขึ้น หากหน่วยงานต้องการให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานและสามารถหาสิ่งจูงใจให้เขาได้ทำงาน ขณะเดียวกันหากความต้องการของเขา มีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

สมเดช มุงเมือง (2549, หน้า 142) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. เกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในกรอบระเบียบแห่งวินัย และศีลธรรมอันดี

### 3. สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อองค์กร

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 156) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือพนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตำแหน่งเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์พัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนคนนั้นก็จะมีเชื้อขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในงานสักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพิน ๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการตลอด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540, หน้า 383-385; James, 1996 อ้างถึงใน ปิยะ บุญนาค, 2543, หน้า 10) มีนักวิชาการที่ให้ความหมายแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำคัญต่อผู้บริหาร ดังนี้

สมเดช มุงเมือง (2549, หน้า 142) กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจไว้ดังนี้ “ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ทำงานเก่ง คือ ผู้ที่สามารถทำงานสำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน” แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จต้องการอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญและผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน การจูงใจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญมากอย่างหนึ่งของการบริหารเพราะการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นการจูงใจบุคคลจะได้ผลดีกว่าการสั่งให้บุคคลปฏิบัติตาม ผู้บริหารจะไม่สามารถอำนาจการหรือดำเนินการได้สำเร็จถ้าปราศจากการสร้างแรงจูงใจ

บรรยงค์ ไตจินดา (2545, หน้า 250) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญเนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรใดมีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักแรงจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูง ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของแรงจูงใจจะได้ผลตรงกันข้าม

สุรศักดิ์ วัฒนชัยวัฒนากุล (2553) กล่าวว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงาน จะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงานเพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กร

แตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

3. ความสำคัญต่อบุคลากร (James, 1996 อ้างถึงใน ปิยะ บุญนาค, 2543, หน้า 10) คือสนองความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายต่อการทำงานทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีนักวิชาการที่ให้ความหมาย แรงจูงใจในการทำงานด้านความสำคัญต่อบุคลากรดังนี้

Vroom (1964 อ้างถึงใน ทิพมาศ แก้วชิม, 2542, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานใด ๆ ให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องประกอบ

ไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรและการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะการปฏิบัติงาน แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่จะทำให้ เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมา โดยปกติมนุษย์มีความสามารถในการกระทำต่าง ๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่ผลักดันเอาความสามารถของมนุษย์ออกมาได้ คือ แรงจูงใจ แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2540, หน้า 383-385) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและของตนเองไปพร้อม ๆ กัน ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร และฝ่ายบริหาร

2. มีขวัญในการทำงาน

สมเดช มุงเมือง (2549, หน้า 142) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เสริมสร้างความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์สุจริตต่อหมู่คณะและองค์กร
2. สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะก่อให้เกิดพลังร่วมที่จะช่วยกันต่อสู้อุปสรรค

ทั้งหลายขององค์กรได้

3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคลากรในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. เกื้อหนุนให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

5. สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อตนเอง

สมคิด บางโม (2551, หน้า 177) หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานหรือขยันทำงานนั้นจะต้องเป็นมาตรการ หรือวิธีการที่ตั้งขึ้นแล้วจะมีพนักงานเพียงบางคนหรือบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับผลประโยชน์ไม่ใช่ได้ทุกคน หากทุกคนได้ประโยชน์มาตรการนั้นจะกลายเป็นสวัสดิการไม่ใช่แรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้ทำงาน แรงจูงใจที่ใช้กันทั่วไปมีหลายวิธี เช่น การให้ความดีความชอบ รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ สิ่งที่ทำให้องค์กรยังคงดำรงอยู่และสามารถดำเนินงานต่อไปได้ คือ แรงจูงใจในการทำงานเป็นซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง แรงจูงใจในการทำงานทำให้ทำให้เกิด

ความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจในองค์กรทำให้อุบลลากรเกิดความสามัคคี ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา หากบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสิ่งเหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้น แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรนั้นยังดำรงอยู่ และสามารถดำเนินงานต่อไป

### ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสาร ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการ ทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยหลายท่านแบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็นหลายประเภทด้วยกัน สามารถแบ่งได้ 2 ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) ด้านที่มาของแรงจูงใจ และ 2) ด้านลักษณะการแสดงออก ของพฤติกรรม

1. ด้านที่มาของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการทางสังคม และความต้องการส่วนบุคคล มีนักวิชาการให้รายละเอียดดังนี้

1.1 ความต้องการดำรงชีวิต Hilgard (1962 อ้างถึงใน ชนิตา เพชรทองคำ, 2542, หน้า 13) กล่าวว่า แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด (The survival motives) หมายถึง ความต้องการทางกาย (Physiological need) ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการน้ำ ความต้องการอุณหภูมิพอเหมาะ ความต้องการขับถ่ายของเสีย ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทำกิจกรรม

อนกกุล กริแสง (2522, หน้า 36-40) กล่าวว่า แรงจูงใจทางร่างกาย (Physiological motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการด้านร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย การพักผ่อน การขับถ่าย และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

ชนิษฐา วิเศษสาคร และมุกดา ศรีรงค์ (2535, หน้า 204) กล่าวว่า แรงจูงใจทางสรีระวิทยา (Physiological motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่รอดเป็นความจำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ความหิว ความกระหาย การนอนหลับ การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความเหนื่อยล้า เป็นต้น

1.2 ความต้องการทางสังคม (Hilgard, 1962 อ้างถึงใน ชนิตา เพชรทองคำ, 2542, หน้า 13) กล่าวว่า แรงจูงใจทางสังคม (The social motives) หมายถึง แรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการทางสังคม (Social need) ของมนุษย์ในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่ ความต้องการความรัก (Need for affection) ความต้องการตำแหน่งในสังคม (Need for social status) ความต้องการทางเพศ (Sexual need) ความต้องการเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motives) ให้คนเรากระทำพฤติกรรมทางสังคม (Social behavior)

Morgan (1986, p. 281 อ้างถึงใน พล เหลืองรังสี, 2546, หน้า 12) กล่าวว่า มนุษย์ ต้องการผูกพันกับคนอื่น (Affiliation need) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงจำเป็นต้องอยู่รวมกันกับ



ผู้อื่นนอกเหนือจากพ่อแม่ พี่น้อง ความผูกพันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจในการที่จะร่วมกันหรือทำงานเกี่ยวข้องกับเพื่อตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ

อเนกกุล กริแสง (2522, หน้า 36-40) กล่าวว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายหลังเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ นักจิตวิทยาบางคนแบ่งความต้องการทางสังคมออกเป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการเข้าร่วมพวก เช่น ต้องการความรักความเอาใจใส่จากพ่อแม่ ต้องการยกย่องนับถือจากคนในสังคม ต้องการให้รับเป็นสมัครพรรคพวก เป็นต้น ความต้องการทางสังคมอีกประการหนึ่ง คือ ความต้องการเกี่ยวกับฐานะ ได้แก่ ความต้องการมีอำนาจ ความเด่น ความมีชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น

ขนิษฐา วิเศษสาธิต และมุกดา ศรีรงค์ (2535, หน้า 204) กล่าวว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ แรงจูงใจชนิดนี้มักเกิดจากประสบการณ์เรียนรู้ของบุคคลและเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้มีความสัมพันธ์กับการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อบุคคลนั้น แรงจูงใจทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ
  2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliative motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่ ความรักจากบุคคลอื่นและต้องการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ
  3. แรงจูงใจต่อความนับถือของตนเอง (Self-esteem) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง มีชื่อเสียงเกียรติยศในสังคมซึ่งจะนำมาซึ่งความนับถือตนเอง
- 1.3 ความต้องการส่วนบุคคล (Hilgard, 1962 อ้างถึงใน ชนิตา เพชรทองคำ, 2542, หน้า 13) แรงจูงใจในทางอวดตน (Ego-integrative motives) หมายถึง แรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการความสำเร็จ (Need for success) ความต้องการปรัชญาชีวิตที่น่าพอใจ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ความต้องการในการสร้างและประดิษฐ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกล้นนับถือตนเอง (Self-respect) ซึ่งจะเป็นทางให้บุคคลสามารถหลีกเลี่ยงจากการมีปมด้อย (Inferiority complex) และความรู้สึกล้นนับถือตนเอง (Self-depreciation) หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ตนจะ ได้มีความรู้สึกล้นนับถือตนเอง (Sense of attainment) ส่วนแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการปรัชญาชีวิตที่น่าพอใจ (Satisfying philosophies of life) นั้นก็เพื่อบุคคลจะได้เป็นที่น่านิยมยกย่องของคนอื่นในสังคมด้วย

Morgan (1986, p. 281 อ้างถึงใน พล เหลืองรังสี, 2546, หน้า 12) ความต้องการฐานะ (Status need) ในกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมากการแบ่งระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ

คนส่วนมากจะพยายามสร้างฐานะของตนเองให้ทัดเทียมกับคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกันซึ่งได้มีหลายรูปแบบ เช่น อยากได้ตำแหน่ง (Rank) อยากได้เกียรติยศและอำนาจ (Prestige and power)

อนเนกกุล กริแสง (2522, หน้า 36-40) กล่าวว่า แรงจูงใจส่วนบุคคล (Personal motives) แรงจูงใจประเภทนี้ หมายถึง แรงจูงใจที่พัฒนาขึ้นในตัวคน ซึ่งแตกต่างกันไปไม่เหมือนแรงจูงใจส่วนบุคคลมีรากฐานมาจากความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางสังคมประกอบกัน แต่ความรุนแรงจะมากน้อยต่างกันเช่นความต้องการสะสมของสิ่งของต่าง ๆ เป็นต้น

2. ด้านลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรมของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก มีรายละเอียดดังนี้ มีนักวิชาการให้รายละเอียดดังนี้

### 2.1 แรงจูงใจภายใน

ซูชีพ อ่อน โคนสูง (2522, หน้า 71-72 อ้างถึงใน ชนิตา เพชรทองคำ, 2542, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง แรงจูงใจในการใช้พฤติกรรมหรือสิ่งทีกระทำเป็นเครื่องล่อให้เกิดการอยากจะทำ แรงจูงใจภายในนี้จะมีผลมากยิ่งขึ้นเสมอไม่หมดหรือหายไปง่าย ๆ

อารี พันธุ์ณี (2534, หน้า 184 อ้างถึงใน พล เหลืองรังสี, 2546, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่กระทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองไม่ต้องอาศัยการชักชวนจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น การเรียนเพื่อต้องการความรู้ทำงานเพราะต้องการความสนุก และความชำนาญ ซึ่งความต้องการหรือความสนใจพิเศษ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของแต่ละบุคคลจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมขึ้นซึ่งได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความศรัทธา เป็นต้น

วิภาพร มาพบสุข (2540, หน้า 18-20) กล่าวว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความต้องการหรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมิต้องให้บุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นมากระตุ้นให้กระทำ เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเองมิใช่เพราะถูกบริหารหรือมีสิ่งล่อใจภายนอกอื่น ๆ กระตุ้น แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1. ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารยอมทำให้เขาตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

2. ความสนใจเป็นพิเศษ (Special interest) หมายถึง ความรู้สึกชอบพอเป็นพิเศษต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดยอมใจให้เขาประพฤติปฏิบัติดีต่อสิ่งนั้น เช่น พนักงานสนใจเป็นพิเศษกับคอมพิวเตอร์ทำให้เขาสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้คล่องแคล่วในขณะที่ปฏิบัติงานประจำวัน

3. ค่านิยม (Value) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามค่านิยมของสังคม เช่น พนักงานมาทำงานเช้าตรู่ เพราะทำตามค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ จึงเป็นสิ่งที่ดีในการปฏิบัติ เช่นนั้น

4. ความต้องการ (Needs) หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความไม่สมดุลในร่างกาย และจิตใจ บุคคลจึงแสวงหาสิ่งต่าง ๆ ที่มาบรรเทาความต้องการหรือเพื่อจะมาตอบสนองความต้องการนั่นเอง เช่น พนักงานมีความต้องการจะทำยอดขายสินค้าให้ได้ตามเป้าหมาย เพื่อที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความต้องการที่เกิดขึ้นจึงมีผลให้บุคคลมีความมานะบากบั่น ขยันหมั่นเพียรและอดทนต่ออุปสรรคนานัปการ เพื่อให้งานของตนบรรลุเป้าหมาย

ชลิต ปานเดช (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความรับผิดชอบของตนเอง บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในนี้จะแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความพอใจและความยินดีในงานของตนเป็นแรงจูงใจที่บุคคลนั้นเกิดขึ้นเอง อยากทำ อยากแสดงออกด้วยตนเอง ไม่มีใครบังคับ ไม่มีสิ่งของมาล่อใจ เพื่อให้พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดความสนใจ ความต้องการและเจตคติมาเป็นสิ่งกระตุ้นหรือผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่คงทนถาวร

## 2.2 แรงจูงใจภายนอก

ซูชีพ อ่อน โคนสูง (2522, หน้า 71-72 อ้างถึงใน ชนิตา เพชรทองคำ, 2542, หน้า 10) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือ การใช้สิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของหรือเกียรติยศ เป็นเครื่องล่อ (Incentive) ให้เขาเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องล่อเหล่านี้

อารี พันธุ์ณี (2534, หน้า 184 อ้างถึงใน พล เหลืองรังสี, 2546, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของหรือเกียรติยศ เงินเดือน ปรียญาบัตร ความก้าวหน้า รางวัล คำชมเชย การแข่งขัน การติเตียน ทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายจึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

วิภาพร มาพบสุข (2540, หน้า 18-20) กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำเพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทาง เช่น

1. สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การได้รับเงิน รางวัล คำชมเชย เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ คำตำหนิติเตียน ฯลฯ

2. ความก้าวหน้าในงาน

3. การได้รับการยอมรับจากนาย และเพื่อนร่วมงาน

ชลิท ปานเดช (2548, หน้า 9-10) แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจูงใจจากภายนอกทำให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่ว ๆ ไปเป็นการกระทำที่เกิดจากการหวังผลจากกิจกรรมนั้นไม่ได้ทำด้วยความอุดมคติ มีความผูกพันกับกิจกรรมนั้นน้อยมาก แรงจูงใจภายนอกมักเกิดจากสภาพของงาน เช่น รายได้ สวัสดิการหรือนโยบายของหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่แบ่งประเภทของแรงจูงใจในการทำงานไว้อีกหลายด้าน ดังนี้

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

Clelland (1962, หน้า 122 อ้างถึงใน วัลภา พวงปัญญา, 2556, หน้า 16-17) กล่าวว่า ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็น ความต้องการขึ้นในตัวบุคคล 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) ที่ต้องการมีความสามารถ ปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมาย
2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for affiliation) ต้องการความรักใคร่ชอบพอ เป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง
3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต แยมยืนยง, 2557, หน้า 10-11) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ และพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียว และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

7. มีการแบ่งเวลาทำงาน และเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล

8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สรุปประเภทของแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ แรงจูงใจในการทำงานแบ่งได้ 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน คือ ความปรารถนาหรือความต้องการของบุคคลากรนั้นเกิดขึ้นมาจากภายในตนเอง เช่น ทัศนคติความสำเร็จในอาชีพ การเพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้ ความต้องการพัฒนาทักษะ เป็นต้น และแรงจูงใจภายนอก คือ แรงกระตุ้นจากองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัล เป็นต้น

### ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

เมื่อก้าวถึงประเภทและองค์ประกอบต่าง ๆ ของแรงจูงใจไปแล้วจำเป็นต้องทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพราะปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจนี้เป็นเหตุผลว่าทำไมบุคคลถึงมีความปรารถนาในการทำงาน ทำไมถึงมีแรงผลักดันให้เกิดการทำงาน ทำไมถึงต้องแสวงหาองค์กรที่มีความมั่นคงหรือมีค่าตอบแทน สวัสดิการที่ดี จากการศึกษาดูเอกสารการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยหลายท่านได้อธิบายถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจดังต่อไปนี้

Glimer (1960 อ้างถึงใน ศรีเรือน โกศลวัฒน์, 2527, หน้า 21-22) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเป็นความมั่นคงของหน่วยงานที่ทำให้ความรู้สึกที่นำเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งชายและหญิงมักจะมีความรู้สึกว่าความมั่นคงปลอดภัยนี้เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัยนี้จะเพิ่มมากขึ้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จากผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่า ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการโอกาสก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ขนาดขององค์กร ชื่อเสียง รายได้ การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่นั้น ๆ องค์ประกอบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้มีอายุน้อย
4. ค่าจ้างหรือรายได้ซึ่งหมายถึงเงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาส

ก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย องค์กรประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง

5. ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ องค์กรประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่เขาค้นหรือตามความสามารถเขาย่อมจะเกิดความพอใจในการทำงาน

6. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ปัจจุบันนี้มีส่วนสำคัญที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ โดยผู้ปฏิบัติงานหญิงมักมีความรู้สึกไวต่อองค์กรประกอบนี้มากกว่าชาย แต่หากการบังคับบัญชานี้ไม่ดีก็เป็นสาเหตุสำคัญให้ทั้งชายและหญิงขาดงานและลาออกจากงานได้

7. ลักษณะทางสังคม องค์กรประกอบนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน องค์กรประกอบนี้ก่อให้เกิดทั้งความพอใจและความไม่พอใจ และมีความสัมพันธ์กับอายุงานและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์กรประกอบนี้สำคัญมากกว่าชาย

8. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่งข้อสนเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงานนี้มีความสำคัญต่อผู้ชายและผู้ที่แต่งงานแล้วมากกว่า

10. ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการวันหยุด วันพักผ่อนต่าง ๆ

Barnard (1966, pp. 42-149 อ้างถึงใน ธานี แสงจันทร์, 2553, หน้า 21) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ ตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติในรูปของวัตถุ

2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-material opportunities) ได้แก่ โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัวหรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่ดี

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) ได้แก่ สภาพวัตถุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefit) ได้แก่ การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational attractiveness) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่อง การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

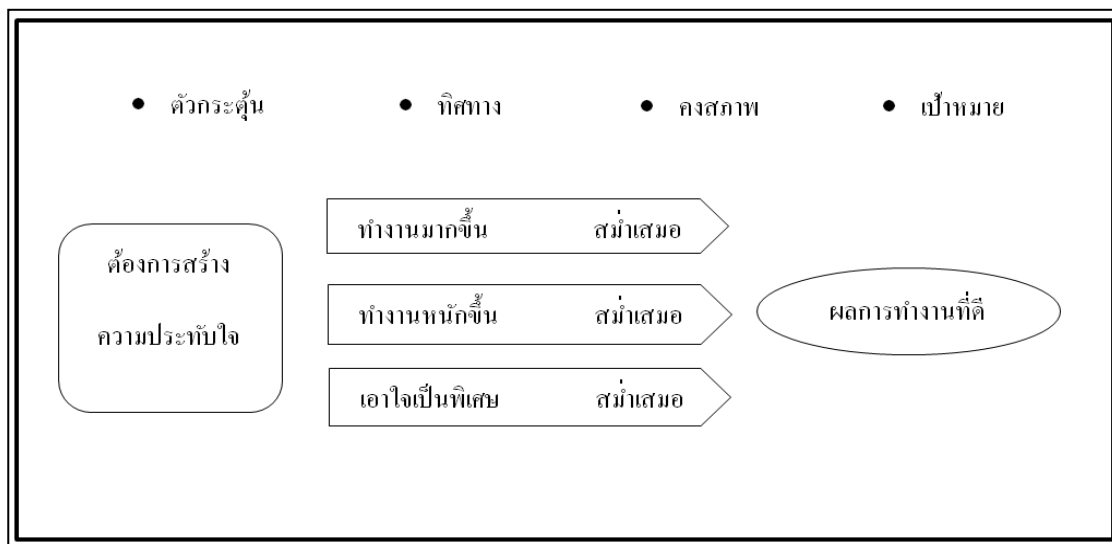
6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) ได้แก่ การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและทัศนคติของแต่ละบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง (The condition of communication) ได้แก่ ความพอใจของบุคคลที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียวกันร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

Crewson (1997 อ้างถึงใน สพล ไกรฤกษ์, 2555, หน้า 16-17) กล่าวว่า เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชนพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์การแตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์การของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์การเอกชนแต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่านอกจากนั้นผลการวิจัยของ Jurkiewicz, Massey, and Brown (1998 อ้างถึงใน สพล ไกรฤกษ์, 2555, หน้า 17) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของ Crewson ที่ว่าพนักงานในองค์การภาครัฐและพนักงานในองค์การภาคเอกชนมีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกัน โดยที่ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์การภาครัฐที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความมั่นคง และความปลอดภัยในอนาคตมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการมีโอกาสในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นต้น ส่วนปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์การภาคเอกชนที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูงการมีโอกาสแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

Greenberg and Baron (1997 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสนิย์มโนมัย, 2555, หน้า 7) กล่าวว่า แรงจูงใจมีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้เกิดการกระทำ ตัวอย่างเช่น ใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้คนอื่นประทับใจหรือพยายามทำในสิ่งที่ตนรักและเป็นงานที่ชอบ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จขึ้น ประการที่สองในการตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่าง ๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติ เช่น เพื่อให้คนอื่นประทับใจตนบุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติด้วยการทำงานมากขึ้น ให้เกิดผลดี ทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้หนักขึ้นเป็นพิเศษ เป็นต้น โดยทางเลือกเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ประการสุดท้ายก็คือ การรักษาระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่ง ณ จุดนั้น

เป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วย องค์ประกอบของการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปตัวอย่างได้ภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน (Greenberg & Baron, 1997 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสนีย์มโนมัย, 2555, หน้า 7)

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวว่า โดยปกติแล้วพฤติกรรมที่ได้รับการจูงใจมักจะประกอบด้วยภาวะทางอารมณ์ (Emotion) ควบคู่ไปด้วยเสมออันได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสนุกสนาน ความพอใจ ความมั่นใจ ความคาดหวัง ความกลัว ความไม่แน่ใจ ความกังวล ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องสนับสนุนหรือขัดขวางพฤติกรรมสู่เป้าหมายได้ การสร้างอารมณ์หรือความต้องการในการทำงานให้เกิดขึ้นนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการจึงจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของลูกจ้างขึ้นได้ ปัจจัยเหล่านั้นได้แก่สิ่งต่อไปนี้คือ

1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา การควบคุมดูแล ในที่นี้หมายถึง การรวมเอาระบบของการตัดสินใจในการวางแผนและการควบคุมตลอดจนลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีเข้าไว้ด้วยกัน การสร้างความพอใจให้กับคนงานนั้นขึ้นอยู่กับ การดูแลของหน่วยงานเป็นประการสำคัญ ขวัญกำลังใจหรือแรงกระตุ้นของคนงานจะดีมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การควบคุมดูแล วิธีการในการควบคุมงานตลอดจนการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญที่จะผลักดันคนงานให้สามารถทำประโยชน์กับหน่วยงานได้



การขีดงานเป็นหลัก คือ การถือเอาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดที่ทุกคนต้องซื่อสัตย์จงรักภักดี ส่วนการขีดคนงานเป็นหลักก็คือ การเปิดโอกาสให้คนงานแข่งขันความก้าวหน้า ให้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถกันอย่างเต็มที่

2. การรับรู้ต่อตนเอง การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับคนงานอีกวิธีหนึ่ง คือ การให้เขาได้รู้ว่า เขามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในงานที่กำลังทำอยู่ การให้คนงานมีโอกาสทำงานให้เจริญก้าวหน้าขึ้นนั้น อาจทำได้โดยการเปิดโอกาสให้คนงานใช้ความคิดริเริ่มอย่างมีอิสระ จัดสภาพงานในหน่วยงานให้สอดคล้องกับการที่จะส่งเสริมให้กับคนงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญที่มีอยู่ทุ่มเทให้กับงานได้เต็มที่

3. การรับรู้ต่อเพื่อนร่วมงาน การจัดวางความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการเป็นโครงสร้างที่มีส่วนต่าง ๆ หลายส่วนทำให้มีการติดต่อประสานงานที่มีระเบียบขึ้น ทั้งยังทำให้ผู้ทำงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยไม่กระจัดกระจายและปราศจากความขัดแย้งเพราะต่างก็รู้ขอบเขตแห่งหน้าที่ของตน เช่น รู้ว่าควรต้องรายงานต่อใครหรือไม่ เป็นต้น

4. การรับรู้ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ งานที่จะทำให้เกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับความสามารถที่เขาได้อยู่เป็นต้นว่า เป็นงานประเภทฝีมือ งานใช้สายตา งานใช้ความสามารถทางภาษา งานด้านการติดต่อ ฯลฯ ความสามารถที่มีอยู่นี้อาจได้มาจากการฝึกฝนอบรมหรือจากความชำนาญที่เคยทำมาก็ได้ ยิ่งคนที่อบรมตัวเองให้มีความสามารถหลาย ๆ ทาง ยิ่งจะมองหางานที่ท้าทายความสามารถในระดับที่สูงกว่าขึ้นไปอีก คือ ต้องเป็นงานที่มีความยากที่ต้องใช้ความรอบคอบ อดทน พากเพียร ซึ่งรวบรวมเอางานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ อย่างมารวมกันอันได้แก่ ความสามารถทางการใช้มือ ใช้สายตา ใช้สมอง ฯลฯ

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 56-61) อธิบายว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ มีคนจำนวนมากที่ถูกลงใจในการปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถของเขานั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่เขาทำมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่จะต้องคำนึงไว้เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากว่าคนเรามีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาความสามารถ ความถนัดทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าพวกเขาถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสถานะแวดล้อม ในการปฏิบัติงานของพวกเขาเอง คนยังอยู่ในระดับสูงมากเท่าใดภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตาม ซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้การกำหนดแผนให้และแยกแยะ รายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้เขาอยากทำงานนั้น

3. การให้การยกย่องและสถานภาพ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชย และการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในบุคคลทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุ การศึกษา หรือมีองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไรเราทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการการได้รับการยอมรับ จากเพื่อนพ้องและจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคนและแน่นอนที่สุดการให้การยกย่องชมเชยนั้น ต้องทำด้วยความจริงใจและยึดหลักของการให้ว่าให้สำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานเหนือกว่าขั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วก็เป็นสิ่งไม่น่าชื่นชอบสำหรับผู้ได้รับเลยและจะเป็นการเยาะเย้ยถากถาง จากบุคคลอื่นด้วยความมากน้อยของความ ต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกัน และเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการมาก แต่บางคนเป็นคนขี้อายกลับไม่ชอบให้ยกย่องต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมีความอายที่จะได้รับการยกย่องชมเชยจากสาธารณะเช่นนั้น เป็นต้น

4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้นเชื่อว่าทุกคนหวังที่จะมีความรับผิดชอบและอำนาจบารมีเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็มีคนจำนวนมากที่ทำงานภายใน องค์กรใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชาและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากการคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งเหล่านี้ จากการทำงานในการคิดแบบสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรใช้สิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้อำนาจและการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการที่จะ จูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น ไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่งและการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ภายใต้จิตใจของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจาก ต้องการที่จะมีงานทำหรือเพียงเพื่อกลัวว่าจะเสียโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนตอบแทน คือ บำเหน็จ บำนาญตอนออกจากงานนั่นเองแต่สิ่งที่มีความสำคัญและอยากยั่งยืนหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญ

ก็คือ การกำหนดว่าจะจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งจูงใจที่สำคัญมากอย่างหนึ่งแต่การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไปก็สามารถจะเป็นอันตรายได้

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนก็ปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเองอยู่ทุกคน แม้กระทั่งในตัวของเด็กก็ได้ยินพูดเสมอว่า “ปล่อยให้ผมทำอย่างที่ผมอยากทำบ้างเถิด” ความต้องการที่จะเป็นนายตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอย่างไรจะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ไขความไม่พอใจซึ่งเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดและอธิบายสิ่งต้องการในแผนซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า Job enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำลายความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว คนส่วนมากต้องการที่จะมีความเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดีคือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินการตามสัญญานั้น ๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลที่จะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีความเจริญเติบโตนั้นจะผูกแน่นกับความจริงที่ว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมายเป้าหมายของคํการต่าง ๆ ที่มีการให้การฝึกอบรมและมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์จากการทำงานจากเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนแต่ใช้วิธีในการให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนั้น

8. โอกาสในการก้าวหน้า แม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปอยู่ในระดับที่สูงกว่าในองค์กรแต่ก็มีคนส่วนมากที่ต้องการ โอกาสก้าวหน้านี้ ความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้านั้นแตกต่างกันในแต่ละคน บางคนอาจจะตกใจกลัวในการที่หน่วยงานให้โอกาสไว้มากซึ่งสำหรับพวกเขาแล้วความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานมีอิทธิพลแรงกว่าความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าไว้มแต่ไม่มั่นคงเขาชอบของคํการที่ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ไม่ก้าวไวเกินไป เนื่องจากเขาต้องการมีความมั่นใจในความมั่นคงของงานนั่นเอง

9. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน สำหรับบางคนเงินเป็นสิ่งที่มออิทธิพลจูงใจสูงมาก เช่นคนขาดเงินย่อมต้องการเงิน เงินจะเป็นแรงจูงใจมากกว่าอย่างอื่น ความจริงมีอยู่ว่าบางคนให้แนวคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญ แต่ในบางสถานการณ์เงินและรางวัลที่เกี่ยวข้องกับเงินก็จะไม่ใช่สิ่งกระตุ้นที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นมาได้ ดังเช่นที่คนส่วนมากเชื่ออย่างนั้น

10. สภาพของการทำงานที่ดี สภาพของการทำงานซึ่งรวมองค์ประกอบทั้งด้านกายภาพ และทางด้านจิตใจของสภาพแวดล้อมในงานจะมีความสำคัญแตกต่างกันไปในด้านการเป็น แรงจูงใจซึ่งจะพบเห็นบ่อย ๆ ว่าคนที่ทำงานในห้องที่โอ้อ่า มีอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก และมีเครื่องมือพร้อมทุกอย่างแต่เป็นผู้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเลย แต่ตรงกันข้ามกับคนบางคนแม้ว่าจะทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ดีนักกลับมีแรงจูงใจในการทำงานสูงมาก

11. การแข่งขัน การแข่งขันเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารส่วนมากมักจะมีลักษณะพื้นฐาน ๆ ที่เหมือนกันก็คือ ต้องการความเป็นเลิศ มีบริษัทหลายบริษัทได้ยึดถือการจัดงานเลี้ยงเพื่อยกย่องชมเชยเป็นรางวัลให้แก่ผู้บริหารที่ทำงาน ได้ดีเด่นกว่าผู้บริหารคนอื่น ๆ แนวความคิดเบื้องหลังของการจัดงานเลี้ยงยกย่องชมเชยนี้ก็เพื่อจะ กระตุ้นให้ผู้บริหารที่ไม่ได้รับเลือกเป็นผู้ดีเด่นให้เกิดความมานะพยายามเพิ่มมากขึ้นและให้ผู้ที่ได้รับ เลือกลงอยู่ในแนวหน้าแนวสูงต่อไปนั่นเอง

สิริพร อำไพศรี (2547) กล่าวว่า การที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรจะปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น อาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น การที่บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น ในตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในชีวิตหรือการมีทัศนคติที่ดีต่องานซึ่งอาจเนื่องมาจากมีความชอบ ในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัดเนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดีรวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรซึ่งอาจเกิดจากความภาคภูมิใจในชื่อเสียงของ องค์กร ความเชื่อมั่นในนโยบายขององค์กรตลอดจนการมีความรักความผูกพันกับองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความมานะพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 26-27) ได้สรุปไว้ว่า คนจะเกิดความพอใจ ในสภาพของงานก็ต่อเมื่อรู้สิ่งเกี่ยวกับสภาพงานนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะทั่วไปของงาน คือ รู้ว่างานนั้นมีลักษณะที่ต้องใช้ความสามารถทางใด มากเป็นพิเศษ เป็นต้นว่า กำลังกาย กำลังสมอง
2. คุณสมบัติของพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานเป็นต้นว่า มีความสมบูรณ์ ทางร่างกาย ทางสมองที่เหมาะสมกับงานชนิดนั้น ๆ เช่น งานบัญชีอาจไม่ต้องใช้คนที่มึนร่างกาย บึกบึนหรือแข็งแรงเท่ากับคนที่ขนกระสอบข้าว แต่มีความสามารถทางคำนวณตัวเลขได้ดีกว่า เป็นต้น

3. รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น รู้ว่างานนั้นต้องเริ่มทำ อะไรก่อน และหลังตามลำดับ ขั้นตอนการทำงานนี้ จะต้องทำให้เสร็จด้วยตนเองคนเดียวหรือต้องติดต่อกับคนอื่น ฯลฯ

4. การลงมือกระทำ เมื่อรู้รายละเอียดของงานรวมทั้งขั้นตอนที่ต้องทำแล้ว ลงมือทำงานนั้นได้ผลเพียงใด แคล่วคล่องว่องไวแค่ไหน ประหยัดแรง เวลา และวัสดุได้อย่างไร อันจะนำความพอใจมาสู่ผู้กระทำและหน่วยงานที่สังกัดได้ สิ่งเหล่านี้หากหน่วยงานสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ก็จะทำความพอใจให้แก่ลูกจ้าง ลูกจ้างจะเกิดความเข้าใจ เต็มใจ มั่นใจที่จะทำงาน โดยงานที่เหมาะสมกับความสามารถที่ตนมีอยู่และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ งานนั้นจึงเป็น “งานที่มีความหมายและมีความสำคัญ” ต่อเขาด้วย

5. รางวัลหรือสิ่งตอบแทน อีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานจะสร้างความพอใจให้แก่คนงานคือการหาทางสนองตอบความพอใจของคนด้วยการจ่ายผลตอบแทน ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินนี้ มักจะสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสนองตอบความต้องการในระดับต่ำคือ สนองตอบความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคง (Physiological and safety needs) หรืออาจรวมไปถึงความต้องการทางสังคมด้วย เช่น เงินอาจช่วยให้คนสามารถจัดหาซื้อของแพง ๆ หรือเข้าเป็นสมาชิกของสโมสรหรือสมาคมที่มีเกียรติได้หรือถ้ามีมากขึ้นไปอีกก็อาจใช้จ่ายเป็นการทำบุญหรือบริจาคเป็นจำนวนมาก เพื่อสนองตอบความต้องการทางใจให้เป็นสุข การที่คนงานได้รับการจ้างโดยสม่าเสมอ ไม่ถูกปล่อยให้ว่างงาน ไม่ถูกไล่ออกโดยไม่มีเหตุผล ไม่ถูกกลั่นแกล้งโดยไม่เป็นธรรมก็เป็นการสนองตอบทางความมั่นคง (Safety needs) อีกอย่างหนึ่งการให้ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นเงินอาจให้โดยตรง คือ ให้ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส หรืออาจให้โดยทางอ้อมด้วยการให้สิ่งที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ เช่น การให้สวัสดิการ ให้บริการด้านอาหาร ที่พัก การให้ได้รับการประกันชีวิต การให้ได้รับการฝึกอบรม การให้สิทธิพิเศษ รวมไปถึงการให้เบียดำเนิน บำนาญ ด้วย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สรุปองค์ประกอบหรือปัจจัยของใจในการทำงานได้ดังนี้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วย 2 ด้านใหญ่ คือ

- 1) ด้านอารมณ์ ได้แก่ ลักษณะนิสัยส่วนตัว ทักษะ ความต้องการ ความสนใจ และ
- 2) ด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ลักษณะงานที่ทำ สถานที่ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา นโยบายและอุดมการณ์ขององค์กร ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยพบว่า มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานหลายทฤษฎี โดยสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจ

ในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ 1) ทฤษฎีเชิงเนื้อหา และ 2) ทฤษฎีเชิงกระบวนการ โดยมีนักวิชาการที่ดังทฤษฎีต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Contents theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงานเน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้าโอกาสและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน

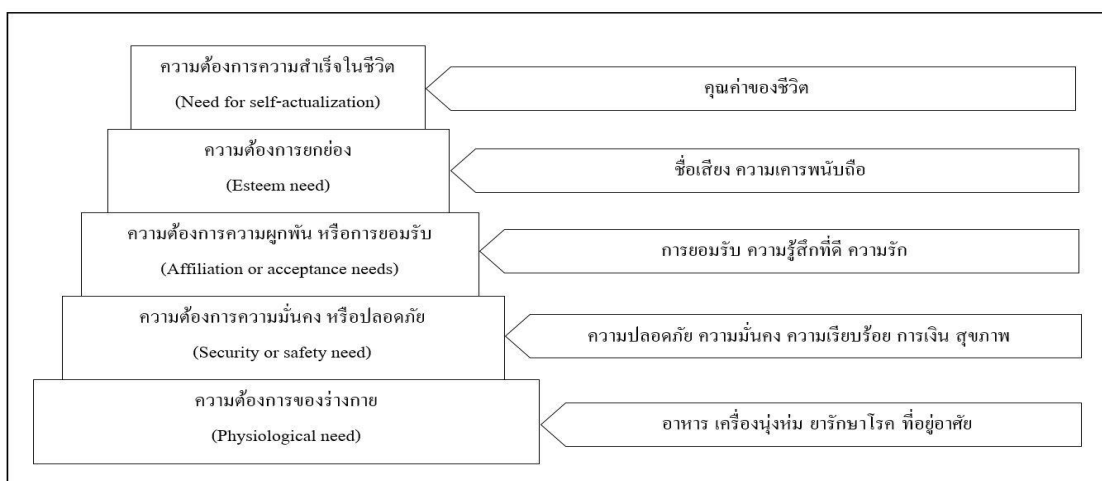
2. ทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ (Maslow’s general theory of human motivation) (Maslow, 1954, pp. 60-106 อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยมาสโลว์ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง (Hierarch & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลาย สมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขนาดที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

4. ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ไว้ 5 ขั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้



ภาพที่ 3 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow’s hierarchy of human needs) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, หน้า 311)

ทฤษฎีของ Maslow (1954 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน
2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security of safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย การมีชีวิตรอด และความกลัวต่อความสูญเสียหน้าที่ การงาน ทรัพย์สิน ที่อยู่อาศัย
3. ความต้องการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่น และสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้วจะต้องการการยกย่องจากตัวเองและบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะและความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของเคลตัน อัลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG theory) ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ Alderfer (Need theories) พัฒนาโดย Clayton ซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงชั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ (Clayton, 1992 อ้างถึงใน ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

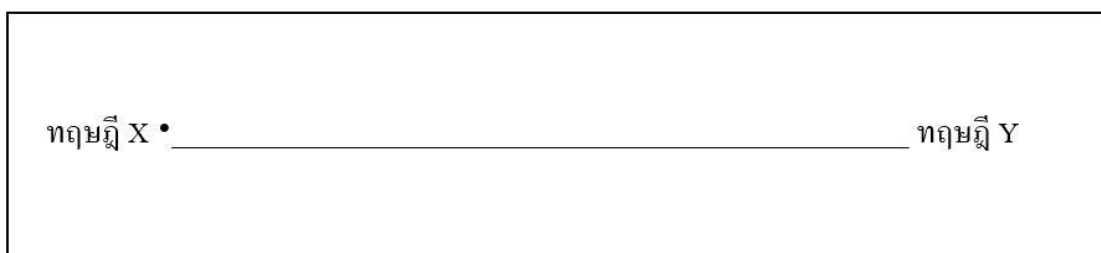
1. Existence (ความเป็นอยู่) เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการดำรงอยู่ โดยตรงกับความต้องการทางกายภาพ และความปลอดภัยของมาสโลว์ในขั้นที่ 1 และ 2
2. Relatedness (ความสัมพันธ์) เป็นความปรารถนาที่จะดำรงความสัมพันธ์ ต้องการมีความหมายในสังคม เทียบเท่ากับความต้องการขั้นที่ 3 และ 4 ของมาสโลว์
3. Growth (ความเติบโต) เป็นความปรารถนาภายในที่จะพัฒนาตนเอง ต้องการสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งตรงกับความต้องการในข้อที่ 5 ของมาสโลว์ โดยทฤษฎี ERG จะแตกต่างจากทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์อยู่ 3 ประเด็น คือ

3.1 ในเรื่องของส่วนประกอบที่จัดแบ่งกลุ่มความต้องการไว้แตกต่างกัน

3.2 ทฤษฎี ERG เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้น แต่สามารถเกิดพร้อมกันได้

3.3 หากความต้องการในลำดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง พฤติกรรมการตอบสนอง ความต้องการในลำดับต่ำจะเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้แล้วทฤษฎี ERG ยังสอดคล้องกับแนวคิด สมัยใหม่กว่ามาสโลว์ ในเรื่องการคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคล ตัวแปรทางด้าน การศึกษา พื้นฐานทางครอบครัว และสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม ที่มีอิทธิพลเปลี่ยนแปลง แรงขับเคลื่อนได้ (Robbins, 1999 อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550 )

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor's theory X and theory Y) สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 106) กล่าวถึง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ โดยทฤษฎีทั้งสองนี้มีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ในลักษณะต่างกันแบบสุดโต่ง ทฤษฎี X มองบุคคลทั่วไปในแง่ลบ แบบสุดโต่ง ส่วนทฤษฎี Y ก็มองบุคคลทั่วไปในแง่บวก แบบสุดโต่งเช่นกัน ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 4 ลักษณะสุดโต่งของทฤษฎี X และทฤษฎี Y (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 106)

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

1. โดยปกติแล้ว มนุษย์มีนิสัยไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. เพราะคนเป็นเช่นนี้จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ข่มขู่ หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร

3. โดยทั่วไปคนชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการในความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด



สมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้นเป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่าหรือที่เรียกว่า ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งผู้บริหารตามทฤษฎีนี้มักชอบใช้อำนาจ ข่มขู่ ชอบสั่งการ และชอบวางแผนเองเพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ ดังนั้น ถ้าจะให้งานที่ทำสำเร็จก็ต้องสั่งการ บังคับ ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งเป็นแบบผู้นำเผด็จการ (Autocratic) และมีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leadership) โดยผู้บริหารมักจะให้บริการในส่วนที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความมั่นคง แมคเกรเกอร์เห็นว่า ทฤษฎี X ใช้ให้ผลดีในสังคมที่คนมีการศึกษาและระดับการครองชีพต่ำและมีภาวะการว่างงานสูงหลักจากวิชาการด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการวิจัยค้นคว้าเผยแพร่มากขึ้น แมคเกรเกอร์จึงได้เสนอทฤษฎี Y ซึ่งมีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตรงข้ามกับทฤษฎี X โดยสิ้นเชิง โดยเชื่อว่า ธรรมชาติของมนุษย์มีดังนี้

1. การใช้ความพยายามทั้งกาย และใจ ไปในการทำงานนั้นเป็นเรื่องธรรมชาติที่เหมือนกับการเล่น หรือการพักผ่อนของมนุษย์
2. การควบคุมจากภายนอก และการขู่ว่าจะลงโทษ จึงมิใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร มนุษย์ต้องการที่จะนำตนเอง (Self-direct) ควบคุมตนเอง (Self-control) ในการทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
3. การที่บุคคลจะผูกพันตนเองกับงานขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความความสำเร็จขององค์กร
4. ภายใต้อสภพการณ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไปบุคคลจะเรียนรู้ ไม่เพียงแต่จะยอมรับต่องานที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
5. คุณสมบัติที่ดี เช่น ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรนั้นล้วนมีอยู่ในมนุษย์ส่วนใหญ่อย่างกว้างขวาง
6. ภายใต้อารมณ์ของชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้เพียงแคบางส่วนเท่านั้น

แมคเกรเกอร์ เชื่อว่าทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการใช้ในสังคมที่มีระดับของการพัฒนาที่สูงกล่าวคือ บุคคลมักจะมีระดับการศึกษาดี มีมาตรฐานการครองชีพสูง ในสังคมแบบนี้บุคคลจะมีโอกาสหางานทำได้ง่ายสำหรับสังคมลักษณะเช่นนี้ การนำทฤษฎี X มาใช้น่าจะไม่ได้ผล ทั้งนี้เพราะคนในสังคมที่พัฒนาแล้ว มักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำเพียงพอแล้ว ดังนั้นสิ่งที่เขาต้องการก็คือความต้องการมีชื่อเสียง การได้รับการยอมรับตลอดจน

การประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้จึงมักแสวงหาสิ่งที่มีมากกว่าเงินทอง ในทฤษฎี Y นั้น ผู้บริหารจะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (Social man) มิใช่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยสิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (Non-financial incentives) หรือด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non-tangible incentives) โดยเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง เพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้ มากกว่าที่จะมาคอยกำกับ ควบคุมหรือออกกฎเกณฑ์ตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด

เนื่องจากทฤษฎี X ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงกันข้ามแบบสุดโต่งดังกล่าวแล้ว โดยทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ร้ายเกินไป ส่วนทฤษฎี Y ก็มองมนุษย์ในแง่ดีจนเกินไป ผู้ที่นำทฤษฎีไปใช้ มักจะตีความที่ผิดพลาดซึ่งต่อมาแมกเกรเกอร์ได้ตั้งข้อสังเกตที่พึงระวังไว้ 11 ประการดังนี้

1. มีผู้บริหารน้อยมากที่เป็นแบบทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y เพียงอย่างเดียว แต่ส่วนใหญ่พบว่า อยู่ระหว่างทฤษฎีทั้งสองตรงจุดใดจุดหนึ่ง
2. การตัดสินใจที่จะเลือกใช้ทฤษฎีใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานการณ์ ลักษณะขององค์กรและคนในองค์กรนั้น
3. ผู้ที่บังคับบัญชาบางคนอาจถือโอกาสเอาประโยชน์แก่ตนจากการมี ผู้บริหารแบบ Y
4. ผู้บริหารที่เลือกใช้ทฤษฎี X ก็ต่อเมื่อจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรนำมาใช้เป็นประจำวัน
5. การนำทฤษฎี Y ไปใช้ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะฝ่ายบริหารจะต้องยินยอมที่ตนเอง ต้องสูญเสียอำนาจที่เคยมีมาแต่เดิมด้วยความเต็มใจก่อน
6. ฝ่ายบริหารเองต้องยอมรับคำตำหนิจากการที่พนักงานมีเจตคติต่องานในแง่ลบ ทั้งนี้เพราะเจตคติดังกล่าวเกิดจากพนักงานได้รับจากการทำงานที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด
7. เมื่อจำเป็นต้องนำมาตราการบังคับมาใช้ ควรจะต้องอธิบายเหตุผลให้พนักงานเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเสียก่อน พนักงานเหล่านี้ควรได้รับ โอกาสอภิปรายถึงเหตุผลจากมุมมองของตน และบางครั้งอาจเสนอทางเลือกที่ดีกว่าก็ได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงมีประโยชน์ แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักไม่ใส่ใจที่จะให้อิสระในการดำเนินดังกล่าวได้
8. ทฤษฎี Y มิได้หมายความว่า ผู้บริหารต้องถอยห่างจากผู้บังคับบัญชาแต่ต้องการ ให้ผู้บริหารใส่ใจเสาะหาถึงขีดความสามารถ ความต้องการของพนักงานมิใช่เป็นเพียงเป็นข้อความเชิงเพื่อสิ้นของทฤษฎี ดังที่มีผู้วิจารณ์แต่มุ่งที่จะให้ผู้บริหารพิจารณาว่า ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำอะไรได้บ้าง เป้าหมายในชีวิตของเขาคืออะไรและคนเหล่านี้ชอบให้ปฏิบัติต่อตนอย่างไร

9. ถ้าจะเลือกใช้ทฤษฎี Y จะต้องบอกกล่าวให้พนักงานทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายของบริษัทเสียก่อนและพนักงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวได้อย่างไร ในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

10. การใช้ทฤษฎี X มักได้ผลดีชั่วคราวเพียงระยะสั้นและบางกรณีเกิดผลตามมา คือ พนักงานแสรังปฏิบัติงานช้าลง มีการก่อความขัดแย้งทำลาย มีการลาออกมากขึ้นอย่างผิดสังเกต และอาจมีการชุมนุมประท้วงเกิดขึ้น เป็นต้น

11. การใช้ทฤษฎี Y มักให้ผลดีในระยะยาวช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจและการเคารพต่อกันอีกด้วย

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-factor theory) (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 102) กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์กซึ่งเป็นทฤษฎีจูงใจเชิงเนื้อหาทฤษฎีหนึ่งที่เกิดจากผลงานวิจัยของเฟรเดอริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เฮร์ซเบิร์กได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองพิทส์เบิร์กของสหรัฐอเมริกา จำนวนประมาณ 200 คน โดยแนวทางการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอร้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์นึกถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกดีเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมาก ๆ ในการทำงาน (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการพบคำตอบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องานเป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน

ปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกที่ดีหรือเกิดความพึงพอใจต่องานนั้นพบว่า ส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับตัวเนื้องานที่ทำ (Job content) ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ปรากฏว่าส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงานนั้น (Job context) เฮร์ซเบิร์กจึงสรุปว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfiers) นั้นจะสัมพันธ์ลักษณะในเนื้องาน โดยเฮร์ซเบิร์กเรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ การได้มีความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of growth) การได้รับผิดชอบ (Responsibility) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfiers) นั้น จะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบนอกเนื้องาน ซึ่งเฮร์ซเบิร์กเรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance factors)

ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ สถานภาพ (Status) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with subordinates) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy and administration) ความมั่นคงในงาน (Job security) สภาพการทำงาน (Working condition) และค่าจ้าง (Pay) เมื่อเอาประเด็นปัจจัยจิตใจ และปัจจัยสุขอนามัยรวมกันจึงเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory)

เฮร์ซเบอร์กเชื่อว่า ปัจจัยสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กร ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน แต่ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานลงมาจนถึงระดับศูนย์ และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตามก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้นทฤษฎีเฮร์ซเบอร์กจึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

ตารางที่ 2 ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีเฮร์ซเบอร์ก (สร้อยตระกูล (ตีพานนท์) ธรรมานะ, 2542, หน้า 102)

ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (ลักษณะนอกเนื้องาน ตัวจูงใจภายนอก)	ปัจจัยจูงใจ (ลักษณะในเนื้องาน ตัวจูงใจภายใน)
1. สถานภาพ	1. ความสำเร็จ
2. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท	2. การได้รับการยอมรับ
3. คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา	3. ความก้าวหน้า
4. สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา	4. ตัวงานเอง
5. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	5. ความเป็นไปได้ที่จะเจริญเติบโต
6. สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา	6. ความรับผิดชอบ
7. ความมั่นคงในงาน	
8. สภาพการทำงาน	
9. ค่าจ้าง	

ทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงานไม่เน้นที่การทำงานโดยตรงแต่ก่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ความเข้าใจที่มีต่อการทำงานและการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The goal setting theory)

ราณี อธิซซ์กุล (2553, หน้า 7-29) กล่าวถึง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อก (Locke) และเลธัม (Latham) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงานซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ใช้เป็นแนวทางและติดตามควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร เป้าหมายเป็นปัจจัยจูงใจเนื่องจากเป้าหมายจะเป็นตัวเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับผลงานตามเป้าหมาย หากบุคลากรพบว่าผลงานของตนต่ำกว่าเป้าหมาย บุคลากรจะไม่พอใจและจะพยายามทำผลงานให้ดีขึ้นตรงที่บุคคลเชื่อว่าเป้าหมายสามารถปฏิบัติได้จริง การกำหนดเป้าหมายได้ประโยชน์ 3 ทางคือ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเครียดในบทบาทและเพื่อปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงได้ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายมีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้ หากผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม และสามารถบริหารตามเป้าหมายได้
2. เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้แก่บุคลากร
3. เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรระหว่างบุคลากรด้วยกันเองหรือแม้แต่นักวิชาการระหว่างหน่วยงาน
4. เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อทำให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกยิ่งขึ้น
5. การกำหนดเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

การกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจเป็นกระบวนการที่พัฒนาและกำหนดเป้าหมายที่ทำทลายความสามารถของบุคลากร ทฤษฎีได้ระบุลักษณะสำคัญของเป้าหมายที่เป็นตัวกำหนดผลสำเร็จของงานหรือการจูงใจในการทำงานไว้ 4 ประการ ดังนี้

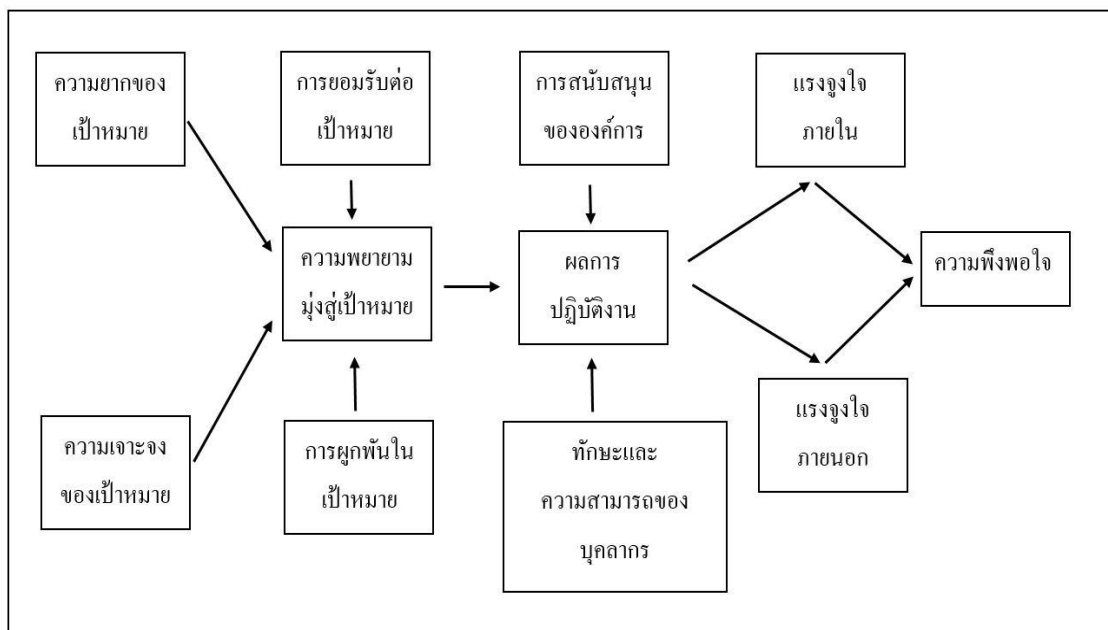
1. ความยากของเป้าหมาย (Goal difficulty) ซึ่งหมายถึง ระดับความน่าท้าทายของเป้าหมาย และความพยายามที่ต้องใช้ กล่าวคือ ถ้าจะทำได้สำเร็จได้ ผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องทำงานหนักขึ้นกว่าปกติ จึงจะบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น การกำหนดเป้าหมายที่ดีไม่ควรให้ยากเกินไปจนผู้ปฏิบัติ

ไม่สามารถปฏิบัติได้และเกิดความท้อถอยตามมา ตัวอย่างเช่น แทนที่หัวหน้าจะกำหนดเป้าหมายให้แก่นักงานให้เพิ่มขึ้น 300 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งยากเกินไป แต่เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ให้เพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ซึ่งจะจูงใจได้ดีกว่า เป็นต้น

2. ความเจาะจงของเป้าหมาย (Goal specificity) หมายถึง ความชัดเจนแน่นอนของเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ถ้ากำหนดว่า “ผลผลิตเพิ่มขึ้น” ก็จะเป็นเป้าหมายแบบกว้าง แต่ถ้าเขียนว่า “จะเพิ่มผลผลิตขึ้น 3 เปอร์เซ็นต์ภายในเวลา 6 เดือน” ก็จะเป็นเป้าหมายเฉพาะเรื่องที่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายเฉพาะได้ง่าย ได้แก่ ราคา กำไร ผลผลิตและอัตราการเติบโต เป็นต้น จากผลงานวิจัยพบว่า เป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

3. การยอมรับต่อเป้าหมาย (Goal acceptance) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานยอมรับเอาเป้าหมายที่กำหนดไปเป็นเป้าหมายของตนเอง

4. ความผูกพันในเป้าหมาย (Goal commitment) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นผูกพันของบุคคล ที่มีต่อเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารยืนยันจะใช้มาตรการทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อลดรายจ่ายลงให้ได้ 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นการแสดงว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย



ภาพที่ 5 กรอบความคิดของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (ราณี อิติชัยกุล, 2553, หน้า 7-31)

วิธีการทำให้พนักงานเกิดการยอมรับต่อเป้าหมายและให้เกิดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย สามารถทำได้โดยการให้คนเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมทำให้เป้าหมาย เกิดความท้าทายแต่มีความเป็นจริงและการทำให้เกิดความเชื่อว่า หากสามารถทำได้สำเร็จ ตามเป้าหมายถือว่าเป็นรางวัลแห่งชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ เป็นต้น

จากภาพที่ 5 จะเห็นว่าการปฏิบัติงานที่แท้จริง (Performance) เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามที่มุ่งทิศทางสู่เป้าหมาย (Goal-directed effort) การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) และความสามารถและคุณลักษณะของ ผู้ปฏิบัติงาน (Individual abilities and traits) โดยการสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ ความช่วยเหลือ ทุกอย่างจากองค์กรรวมถึงช่วยคลี่คลายอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้อง มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะส่วนตัวที่เหมาะสมตรงกับงานที่ทำภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ทำให้การทำงานของบุคคลเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic rewards) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic rewards) ส่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

### **ทฤษฎีความคาดหวัง หรือทฤษฎีวี (VIE) ของ วรูม**

ชเลีย ด่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 28) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The vroom expectancy theory) ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังเสนอแนะว่า บุคคลไม่เพียงแต่ถูกผลักดันด้วยความต้องการเท่านั้น แต่จะตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ต้องการกระทำหรือไม่กระทำด้วยซึ่งวรูมชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง
2. คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สองหรือกลไก

ความคาดหวัง (Expectancy) ตามความหมายของวรูม คือ ความน่าจะเป็น (Probability) ที่กระทำการหนึ่งจะมีโอกาสที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าพนักงานทำงานอย่างหนัก และตั้งใจเต็มที่ โอกาสหรือความน่าจะเป็นจากการทุ่มเททำงานหนักของเขาจะทำให้เกิดผลผลิตในปริมาณสูงจะเป็นเท่าใด โอกาส หรือความน่าจะเป็นนี้จะอยู่ในระหว่าง 0 (คือไม่มีโอกาสหรือไม่มีทางเลย) ถึง 1 (คือ มีโอกาสเต็มที่) ดังนั้น ถ้าพนักงานเชื่อว่าถ้าเขาทำงานเต็มที่ เขาจะสามารถทำผลผลิตได้ในปริมาณสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 1 ในทางตรงข้าม ถ้าเขาเชื่อว่าถึงแม้พยายามทำงานหนักสักเพียงใดเขาก็จะไม่สามารถทำผลงานออกมาในปริมาณสูงได้เลย ความหวังของเขาจะเท่ากับ 0

คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์ เป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีผลลัพธ์ระดับที่สอง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจต่อผลลัพธ์ย่อมขึ้นอยู่กับความปรารถนาของคน ๆ นั้น เช่น ถ้าพนักงานปรารถนาอย่างมากที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจของเขาค่าเป็นบวก ถ้าเขาไม่รู้สึกอะไรเลยต่อการได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าเขารู้สึกไม่ชอบ หรือไม่ต้องการที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นลบ

ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรก กับผลระดับที่สองแรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลที่เขาได้รับ หรือที่เขาคิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว เช่น ถ้าพนักงานมีความเชื่อว่าถ้าผลผลิตของเขามีปริมาณสูง เขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลงานของเขามีความสัมพันธ์โดยตรงกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น ผลลัพธ์ของการทำงานของพนักงานผู้นี้จะเป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรก ได้แก่ ปริมาณผลผลิตของเขา และระดับที่สอง ได้แก่ การได้เลื่อนตำแหน่ง จึงอาจกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่พนักงานมีหรือไม่มี หรือมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง ดังที่กล่าวแล้ว

วรูมเชื่อว่าบุคคลจะทำการ เลือกระทำพฤติกรรมซึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังในการรับรู้คุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลจากการกระทำพฤติกรรมและการรับรู้ความเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมที่กระทำจะเป็นสาเหตุให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่านั้น ในองค์การพนักงานจะได้รับการจูงใจเพื่อที่จะทำงานอย่างหนัก ถ้าพวกเขาคาดหวังว่าความพยายามนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกเช่น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น รวมทั้งถ้าผลลัพธ์เหล่านั้นจะเป็นเครื่องมือที่นำพาบุคคลไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นความปรารถนาทางบวกอื่น ๆ ได้

ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัมส์ เจ. สเตซี อาดามส์

Adams (1965 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสนิย์มโนมัย, 2555, หน้า 22-26) กล่าวถึง ทฤษฎีความเสมอภาคนี้กล่าวว่า การทุ่มเทในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจนั้นเป็นเรื่องของความเสมอภาค (หรือความไม่เสมอภาค) ซึ่งบุคคลรับรู้ในสถานการณ์ของการทำงานหนึ่ง ๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ที่ต่อเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การกับสิ่งที่คุณอื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นเท่ากัน และในทางตรงกันข้าม ความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่คุณอื่นทุ่มเทให้กับองค์การกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การกับสิ่งที่คุณอื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นไม่เท่ากัน



ในการประเมินของบุคคลไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนที่ได้หรือสิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์กรนั้น ต่างก็ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Perception) ของบุคคลทั้งนั้น ดังนั้นการรับรู้ในสัดส่วนของผลตอบแทนที่ได้รับหรือสิ่งที่ทุ่มเทลงไปจึงอาจเหมือนหรืออาจแตกต่างไปจากบุคคลอื่นในสถานการณ์เดียวกันนั้น สำหรับปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพทางสังคม ตำแหน่งในองค์กร คุณสมบัติที่ดี ปริมาณ และคุณภาพของการทำงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่ถือว่าเป็นผลตอบแทนที่ได้รับก็ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สถานภาพ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนดังกล่าวไม่เสมอภาคเขาก็จะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาค โดยอาจเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทุ่มเทให้เปลี่ยนแปลงผลตอบแทนที่ได้ เทรกแซงบุคคลอื่นหรือพยายามเปลี่ยนแปลงในบุคคลอื่นหรืออาจถึงขั้นละทิ้งงานก็ได้

ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัมสันได้รับการสนับสนุนพอสมควรและโดยทั่วไปก็ปรากฏการยอมรับในปทัสถานของความเสมอภาค (Equity norm) ดังได้กล่าวมาข้างต้นอย่างกว้างขวางมากขึ้น รางวัลที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่เป็นที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์กร อันทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจ เขาก็ทำงานหนักมากกว่าเดิม ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจนั้นนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม

## แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย

### ความหมายของเจเนอเรชันวาย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึงความหมายของเจเนอเรชันวายนั้นมีนักวิชาการชาวต่างชาติและชาวไทย ได้อธิบายถึงความหมายของเจเนอเรชันวายไว้หลายท่าน ดังนี้

Robbins (n.d. อ้างถึงใน รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมารุ่งเรือง, 2548, หน้า 15) กล่าวว่า เจเนอเรชันวาย คือ กลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่การทำงาน คนรุ่นนี้เติบโตในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู มีความคาดหวังสูง เชื่อมมั่นในตนเอง และมั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ไม่เคยหยุดค้นหางานตามอุดมคติ ไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงงานบ่อยเป็นเรื่องผิด และมองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ พอใจกับการเปลี่ยนแปลงเป็นคนรุ่นแรกที่ยอมรับการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มใจให้ความสนใจอย่างมากต่อเงิน แสวงหาความสำเร็จด้านการเงิน ชอบการทำงานเป็นทีม และพึ่งพาตนเองได้สูง มีค่านิยมต่ออิสรภาพและชีวิตที่สะดวกสบาย

Ron (n.d. อ้างถึงใน รัชฎา อีสานธิสกุล และอ้อยอูมา รุ่งเรือง, 2548, หน้า 15) กล่าวว่า เจเนอเรชันวายหมายถึง คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2524-2544 กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เกิดอยู่ในเจเนอเรชันวาย คือ กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1997-1999 Wong (2008 อ้างถึงใน ชีรยุส วัฒนาศุภโชค, 2557) ประชากรกลุ่มนี้กำลังจะเป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กรต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ เจเนอเรชันวายถูกเรียกขานกันไว้หลายชื่อไม่ว่าจะเป็น Millennial, WHY, Dot com, Net generation หรือ KIPPERS (Kids in parents' pockets eroding retirement saving) เป็นต้น (Martin, 2005)

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) กล่าวว่า เจเนอเรชันวายเป็นผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2521-พ.ศ. 2540 เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศันธยา สิทธิสมวงศ์ (2551) กล่าวว่า กลุ่มเจเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคนที่เกิดไม่เกินปี พ.ศ. 2521 คนกลุ่มนี้เป็นคนที่เพิ่งจะจบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโท และกำลังก้าวเข้าสู่

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2552) กล่าวว่า คนเจเนอเรชันวายจะมีอายุระหว่าง 10-32 ปี เป็นคนที่เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองรวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า

พรรณวดี สติถถาวร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ (2553) ได้ให้ความหมายของคนรุ่นเจเนอเรชันวาย หมายถึง คนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2537 ซึ่งมีอายุระหว่าง 18-32 ปี เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีไอที

ฉิชา ตั้งความดี (2555) กล่าวว่า เจเนอเรชันวาย หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2520-2537 หรือมีอายุในช่วง 19-36 ปี เป็นรุ่นลูกของคนรุ่นเบบี้บูมเมอร์ส เกิดในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงมากมาย เช่น เป็นยุคที่ผู้หญิงได้รับการยอมรับได้มีโอกาสดำรงตำแหน่งนอกบ้านหรือรายได้ของครอบครัวมาจากทั้งพ่อและแม่ไม่ใช่สามีซึ่งเป็นผู้นำครอบครัวดังยุคก่อน

อุทิศ ศิริวรรณ (2555) กล่าวว่า กลุ่มเจเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2533

กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556, หน้า 17) กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เกิดอยู่ในเจเนอเรชันวาย คือ กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1977-1992 (พ.ศ. 2520-2535) ปัจจุบันอายุประมาณ 21-36 ปี ประชากรกลุ่มนี้กำลังจะเป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กรต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

กฤติน กุลเพ็ง (2556) ได้กล่าวว่าเจเนอเรชันวาย หมายถึง คนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521-2533

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2556) ได้กล่าวว่า เจเนอเรชันวายคนรุ่นนี้เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2522-2533 เป็นคนรุ่นใหม่ล่าสุดที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง คนรุ่นนี้ถูกเลี้ยงดูและเติบโตมากับครอบครัวที่พอจะมีฐานะอยู่บ้าง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของเจเนอเรชันวายได้ดังนี้ เจเนอเรชันวาย คือ คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2543 และกำลังเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบันและในอนาคต คนกลุ่มนี้เพิ่งเข้าสู่วัยทำงาน กำลังเรียนจบปริญญาตรีและปริญญาโท เป็นคนที่โตขึ้นมากับความเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ สิ่งทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองการปกครอง ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับความเสี่ยงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

#### ลักษณะของเจเนอเรชันวาย

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึงลักษณะของเจเนอเรชันวายนั้น มีนักวิชาการชาวต่างชาติ และชาวไทย ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของเจเนอเรชันวายไว้หลายท่าน ดังนี้

Chester (n.d. อ้างถึงใน รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอูมา รุ่งเรือง, 2548, หน้า 16) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า เจเนอเรชันวาย คือ กลุ่มคนที่มีความสามารถในการปรับตัว มีความคิดสร้างสรรค์ คำนึงกับเทคโนโลยี ยืดหยุ่น ชาญฉลาด และยึดมั่นในขณะเดียวกันมีลักษณะที่ไม่อดทน ไม่เคารพนับถือ มีแรงจูงใจด้านภาพลักษณ์ ตรงไปตรงมา และช่างสงสัย

Howe and Strauss (2000 อ้างถึงใจ ธีรยุทธ วัฒนาศุกโขภ, 2557) กล่าวว่า เจเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ ฉลาด ขอมรับความเปลี่ยนแปลงใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตแบบตลอดเวลา รักความก้าวหน้า มุ่งผลสำเร็จเป็นหลักแต่ไม่วางแผนระยะยาว ไม่มีความอดทน แต่มีความคาดหวังสูง มีโลกส่วนตัวสูง

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552 อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์, 2557, หน้า 20-21) ซึ่งเป็น Media agency ชั้นนำของโลกได้เผยแพร่ผลสำรวจเรื่อง “หัวใจของการเป็นผู้ประกอบการ” (The entrepreneur spirit) ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้ประกอบการชาวเจเนอเรชันวายออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่หนึ่งนักบุกเบิก (Pioneers) บุคลิกนี้ของชาวเจเนอเรชันวายเปรียบเสมือนทหารผู้รักสันโดยแต่มีจะกล้าเสี่ยงในการลงทุนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าและบริการที่ไม่เพียงจะเปลี่ยนความคิด และความรู้สึกของเราที่มีต่อประเภทสินค้าเท่านั้น แต่ยังปฏิวัติวิธีคิดในการดำเนินชีวิตไปอย่างสิ้นเชิง โดยมักจะใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน

## การเปลี่ยนแปลง

กลุ่มที่สองนักสำรวจสังคม (Social explorers) ผู้รักอิสระเป็นตัวของตัวเอง รักรการผจญภัยมีแรงขับเคลื่อนในการค้นหาความจริงไปพร้อมกับความหมายเป็นผู้ที่มีแรงปรารถนาจะมอบบางอย่างกลับคืนสู่ชุมชน โดยคนกลุ่มนี้จะทำทนายแบรนต์ด้วยการไม่แสดงตัวหรือไม่ออกนามในการสร้างแบรนต์และยังทำทนายผู้บริโภครให้หันมาทดลองประสบการณ์ใหม่ ๆ อีกด้วย

กลุ่มที่สามคือ ผู้สร้างสรรค์ (Creators) เป็นกลุ่มที่ไม่ตามกระแสสังคมไม่อยู่ในกรอบ มีแรงจูงใจจากการแสดงออกถึงตัวตน กลุ่มนี้มีแรงปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าอย่างยั่งยืน และประสบความสำเร็จจากการเสาะแสวงหาการเงินธนาคาร โลกส่วนตัวในแบบใหม่ ๆ และยังเป็นผู้ที่ส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่วนผลสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า เจเนอเรชันวายเพศชาย และเจเนอเรชันวายเพศหญิงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ โดยภาพที่รวมแล้วไม่แตกต่างกัน แต่เพศชายให้ความสนใจกับความเป็นอิสระในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงานและความสวยงามหรือความทันสมัยของสถานที่ทำงานมากกว่าเพศหญิง

Robbins (1996 อ้างถึงใจ ธีรยุทธ วัฒนาสุก โขก, 2557) ได้อภิปรายถึงลักษณะของประชากรกลุ่มนี้โดยสะท้อนจากสังคมอเมริกันว่าเป็นกลุ่มคนที่เกิดมาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านกว่าครึ่งหนึ่งของประชาชนกลุ่มนี้มีมารดาที่ต้องออกไปทำงานนอกบ้าน และมีเจเนอเรชันวายจำนวนไม่น้อยที่เติบโตมาในครอบครัวที่พ่อแม่แยกทางกันหรือเป็นบุตรนอกสมรส มีอิสระในการใช้ชีวิตนอกบ้านน้อยกว่ากลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ ผู้ปกครองของเจเนอเรชันวายส่วนใหญ่มักนิยมให้บุตรหลานทำกิจกรรมอยู่ภายในบ้านมากกว่าออกไปทำกิจกรรมข้างนอก เนื่องจากเล็งเห็นถึงอันตรายต่าง ๆ ในสังคม จึงอาจส่งผลให้เจเนอเรชันวาย มีวุฒิภาวะหรือความเป็นผู้ใหญ่น้อยกว่าเบบี้บูมเมอร์หรือเจเนอเรชันเอ็กซ์ในช่วงอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน

Ron (n.d. อ้างถึงใน รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมารุ่งเรือง, 2548, หน้า 15) กล่าวว่า เจเนอเรชันยายนั้นจะมีทักษะด้านกีฬา คาราเต้ และกิจกรรมต่าง ๆ มีทัศนคติและมุมมองใหม่ ๆ ต่อเรื่องเพศ สถานที่ เวลา และระยะทางอย่างง่าย ๆ สงสัยเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกเชื้อชาติ และเพศ ตามแนวคิดเดิมมีเพื่อนสนทนาทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถติดต่อเวลาใดก็ได้ อุปสรรคด้านเวลา และสถานที่ ไม่มีอิทธิพลต่อคนรุ่นนี้ มีความเต็มใจทำงานและเรียนรู้ มีความเชื่อมั่นในตนเองมุ่งผลสัมฤทธิ์

ศรีกัญญา มงคลศิริ (2548) สรุปลักษณะเฉพาะของเจเนอเรชันวาย ดังนี้

1. การแต่งกายมีรสนิยม มีความคิดเป็นของตนเอง ชอบเลือกใช้เพื่อการดำรงชีวิต และทำได้ในเรื่องการใช้เทคโนโลยี การใช้ภาษาต่างประเทศ และการติดต่อเพื่อนต่างแดน ฯลฯ

2. เนื่องจากเจนเนอร์ชันวายได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่เต็มไปด้วยความรักทำให้มีของใช้และของเล่นมากมาย ซึ่งของใช้และของเล่นส่วนมากมักเป็นของทันสมัย ทำงานด้วยเทคโนโลยี มีโอกาสเรียนพิเศษหรือมีพี่เลี้ยงส่วนตัวดูแล ด้วยสภาพที่ครอบครัวที่เพียบพร้อม ขเจนเนอร์ชันวายจึงเป็นเจนเนอร์ชันวายที่เต็มไปด้วยความสุขมีภาระหน้าที่เรียนให้สำเร็จเพื่อมาสืบทอดกิจการที่พ่อแม่สร้างไว้ให้ แรงกดดันจะมีเพียงต้องทำทุกอย่างให้สำเร็จ

3. เจนเนอร์ชันวายไม่ยึดติดในแบรนด์เท่าเจนเนอร์เอ็กซ์ โดยแบรนด์ที่สามารถดึงเงินออกมาจากกระเป๋าเจนเนอร์ชันวายได้ต้องเป็นแบรนด์ที่มีคุณค่าด้านหน้าที่การทำงาน (Functional value) สูง ในขณะที่คุณค่าทางอารมณ์ (Emotional value) ค่อนข้าง

4. เจนเนอร์ชันวายเชื่อว่าโลกนี้มีทางเลือกเพราะสิ่งต่าง ๆ รอบตัวของเจนเนอร์ชันวายต่างก็เต็มไปด้วยทางเลือกที่หลากหลายสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

การศึกษาและการทำงาน เมื่อเริ่มเรียนหนังสือสามารถเลือกได้ว่าจะเรียนสายภาษาหรือสายวิทยาศาสตร์ เมื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัยก็สามารถเลือกคณะได้ตามต้องการ เมื่อเรียนจบก็สามารถเลือกจะทำงานกิจการของครอบครัวหรือทำงานบริษัทอื่น

เพศของตนเอง ด้วยสังคมที่เปิดกว้างและยอมรับมากขึ้น จึงมีอิสระที่จะเลือกเพศของตนเองได้อย่างเสรีกว่ารุ่นก่อน สามารถเลือกที่จะเปลี่ยนเพศได้อย่างสบายขึ้น

คู่รัก เจนเนอร์ชันวายสามารถเลือกได้ว่าต้องการมีคู่รักลักษณะไหน บางคนเลือกที่จะมีคู่รักต่างเพศระยะหนึ่ง แล้วก็เปลี่ยนใจไปมีคู่รักเป็นเพศเดียวกันอีกระยะหนึ่ง สังคมก็ถือเป็นเรื่องปกติ

การสื่อสาร เจนเนอร์ชันวายสามารถเลือกได้ว่าจะสื่อสารแบบพูดคุยด้วยเสียงหรือไร้เสียงจะใช้โทรศัพท์บ้าน หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่

ศาสนา เจนเนอร์ชันวายเลือกได้ว่าจะนับถือศาสนาอะไรหรือไม่นับถือศาสนาอะไรก็สามารถไปวัดทำบุญตักบาตรตามธรรมเนียมไทย กินเจตามธรรมเนียมจีน ฉลองคริสต์มาสตามธรรมเนียมตะวันตก เป็นต้น

การเมือง เจนเนอร์ชันวายเชื่อว่าตนเองมีทางเลือก ไม่จำเป็นต้องเลือกคนแบบเดิม ๆ ที่เคยเป็นที่นิยมกัน

5. เจนเนอร์ชันวายเป็นคนสมัยใหม่เป็นตัวของตัวเอง และนิยมใช้ชีวิตแบบดกขอบ (Edgy) นิสัยเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมการซื้อขายสินค้ามีแนวโน้มที่จะเลือกสรรสิ่งที่ซื้อแล้วมีความสุข (Purchase-happy) มากกว่าหุหุหุ

6. ความเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์นั้น เจนเนอร์ชันวายจึงไม่รู้สึกรังเกียจความแตกต่างระหว่างชนชาติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมโลกมากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะการสื่อสารที่ไร้พรมแดน การศึกษา

ในต่างประเทศและการได้สัมผัสคนรอบข้างที่มีชื่อเสียงทำให้ เจเนอเรชันวายอินดีให้ความร่วมมือ ในกิจกรรมต่าง ๆ มากมายที่เป็นกิจกรรมรณรงค์ให้ความช่วยเหลือกันและกันของมนุษย์ ทั้งในชาติ เดียวกันและระหว่างชาติ

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) กล่าวว่าเจเนอเรชันวาย มีลักษณะนิสัยไม่เคารพ กฎระเบียบก้าวร้าว ไม่อ่อนน้อมต่อรุ่นพี่ คือ ความอดทนต่ำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร เรียกร้องสูง เปลี่ยนงานบ่อย

ศันชยา สิทธิสมวงศ์ (2551) กล่าวว่า กลุ่มคนเจเนอเรชันวายต้องการอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงออกทางความคิด การพูด การแต่งกาย เคารพคนอื่นที่ตัวตน ไม่ใช่ความอาวุโส มีความอดทนต่ำ ชอบทำทนายกฎระเบียบ มีความทะเยอทะยาน ต้องการประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น คู่แข่งกับเทคโนโลยี ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และมีไอเดียชอบคิดอะไรนอกกรอบ ให้ความสนใจและรักษาสุขภาพ เนื่องจาก ได้รับการเลี้ยงดูที่พยายามให้มีความมั่นใจในตัวเองและพยายามค้นคว้าคำตอบด้วยตนเอง พนักงาน กลุ่มเจเนอเรชันวายต้องการความสมดุลระหว่างงานและชีวิตมาก (Work life balance) ถ้ารู้สึกรู้ว่า งานที่ทำอยู่ไม่ใช่สิ่งที่เขาแสวงหาไม่เหมาะกับการดำรงชีวิตก็พร้อมที่จะลาออกเสมอ

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2552) กล่าวว่า คนเจเนอเรชันวาย มีบุคลิกภาพตามสมัยนิยม มีความเก่งกล้าในการแสดงออกและกล้าคิด

พรรณวดี สติถาวร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ (2553) กล่าวว่า เจเนอเรชันวาย มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความอดทนต่ำ ชอบการเปลี่ยนแปลง

ลักขณา พันแยง (2555) กล่าวว่า เจเนอเรชันวาย มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเจือใจ เจเนอเรชันวายเป็นคนทันสมัย ไม่ตกยุคและมักเบื่อง่าย พวกเขาเป็นกลุ่มคนที่ทันโลก ทันเทคโนโลยี สามารถใช้อุปกรณ์ และเครื่องมือได้คล่องแคล่ว มักมีความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พฤติกรรมเด่นของคน ในรุ่นเจเนอเรชันวายมีดังนี้

1. มีความมั่นใจในตัวเองสูง
2. กล้าแสดงออก ไม่หวั่นกับคำวิจารณ์
3. ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว และไฮเทคโนโลยีเป็นที่สุด
4. ทุกคำถามมีคำตอบในโลกอินเทอร์เน็ต
5. คุยกันทางอินเทอร์เน็ตแทนการคุยทางโทรศัพท์
6. มีไอพอด, ไอโฟนติดตัว มีเสียงเพลงเป็นเพื่อน

7. คู่มือและผังวิทยุย่อยลง แต่ไปเพิ่มที่การสื่อสารแบบไร้สาย และการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต

8. ชื่นชอบสีสันสดใส

9. รักความบันเทิง

10. รักบรรยากาศสนุกสนาน มีชีวิตชีวา

11. ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แต่กลับรู้สึกท้าทาย และมองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในแง่บวก

อุทิศ ศิริวรรณ (2555) กล่าวว่า กลุ่มเจเนอเรชันวายส่วนใหญ่ รักง่าย หน่ายเร็ว สมาชิกกล้าแสดงออก หัวือหาว ทันเฟชั่น ทันโลก ทันเหตุการณ์ เกาะติดเทคโนโลยี ต้องการประสบความสำเร็จแบบเป็นตัวของตัวเองและไม่ต้องการเป็นเจ้านายคน แต่ต้องการทำงานแบบเป็นนายตัวเอง ไม่ชอบให้ใครสั่ง ไม่ชอบให้ใครบังคับ ข่มขู่ หรือควบคุม

กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556, หน้า 22) สรุปคุณลักษณะเด่น ๆ และประเด็นที่อาจเป็นข้อจำกัดของเจเนอเรชันวายได้ ดังนี้

1. สามารถในการปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ตนเองอาจไม่คุ้นเคยมาก่อน แต่พร้อมที่จะเรียนรู้และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

2. เรียนรู้ได้เร็ว มีความสนใจใฝ่รู้ และมีทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีสูง ซึ่งดูเหมือนว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันอย่างเป็นธรรมชาติ

3. สามารถทำงานได้หลายประเภท ทั้งนี้เนื่องมาจากความทะเยอทะยาน และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว และโดดเด่นล้ำหน้าคนอื่น ๆ โดยคุณตัวอย่างจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียงและมีฐานะร่ำรวยเป็นแรงจูงใจสำคัญ

4. ขอบงานที่ท้าทาย มีความมุ่งมั่น และต้องการประสบความสำเร็จสูง โดยเฉพาะในฐานะปัจเจกบุคคลที่ต้องการการยอมรับนับถือ

5. อดทนอดกลั้นต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ในระดับที่จำกัดซึ่งได้รับอิทธิพลจากความเร็ว ความสะดวกสบาย และทางเลือกมากมายของสื่อและเทคโนโลยีที่ตอบสนองความพึงพอใจในระยะสั้นในการดำเนินชีวิตประจำวัน

6. ข่างสงสัยและช่างซักถาม เนื่องจากต้องการคำตอบที่รวดเร็วโดยอาจคิดว่าการซักถามทำให้ประหยัดเวลาเมื่อเทียบกับการค้นคว้าคำตอบด้วยตนเอง ถึงแม้ประสบการณ์ไม่มาก แต่ต้องการรู้ทุกอย่างรวดเร็ว

7. มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และแสดงออกถึงความเป็นตัวเองอย่างชัดเจน ซึ่งต้องการให้คนอื่น ๆ สนใจตน เอาประเด็นของตนเองเป็นหลักและสำคัญที่สุดโดยอาจไม่สนใจผู้อื่นระดับอาวุโสลำดับก่อนหลังหรือการคำนึงถึงผลกระทบอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตามมา

กฤติน กุลเพ็ง (2556) กล่าวว่า เจเนอเรชั่นวาย มีคุณลักษณะในความคิดเห็นของคนทั่วไป คือ ค่อนข้างขี้เกียจ เห็นแก่เงิน สมารถสู้ และมีโลกส่วนตัวสูง โดยพนักงานที่เป็นเจเนอเรชั่นวาย มักชอบการทำงานสบาย ๆ ไม่ชอบแต่งเครื่องแบบและสิ่งที่มีกฎเกณฑ์

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปลักษณะสำคัญของเจเนอเรชั่นวายได้ดังนี้ เจเนอเรชั่นวายเป็นมีลักษณะที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ชอบท้าทายกฎระเบียบ กล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว ชอบตั้งคำถาม ไม่สนใจลำดับบังคับบัญชา เคารพที่ตัวบุคคลไม่ใช่ความอาวุโสเลือกที่จะทำในสิ่งที่ชอบ ต้องการประสบความสำเร็จโดยเร็ว สามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ข้อเสียของเจเนอเรชั่นวายคือ มีความอดทนต่ำและมักจะทำอะไรโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา

#### พฤติกรรมการทำงานของเจเนอเรชั่นวาย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึงพฤติกรรมการทำงานของเจเนอเรชั่นวายนั้น มีนักวิชาการชาวต่างชาติและชาวไทยได้อธิบายถึงพฤติกรรมการทำงานของเจเนอเรชั่นวายไว้หลายท่าน ดังนี้

ธัญกิตต์ จันทรัมย์ (2557, หน้า 27-28) กล่าวถึงพฤติกรรมของคนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับและเข้าใจคนเจเนอเรชั่นวายมากที่สุด ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือเข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของคนเจเนอเรชั่นวาย หาเวลาพูดคุยตกลงกันตั้งแต่เริ่มแรกในหัวข้อต่อไปนี้

1. การยืดหยุ่นเรื่องสถานที่ทำงาน เช่น การปล่อยให้ทำงานตามใจชอบ เปิดเพลงเบา ๆ เข้าทำงานสายได้ ทำงานทางอินเทอร์เน็ต หรือทำงานอยู่ที่บ้านได้ โดยผลงานยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม
2. การเติมความรู้ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่คนเจเนอเรชั่นวายกังวลมากที่สุดคือบริษัทจึงต้องเตรียมหัวข้อฝึกอบรมเอาไว้ เพื่อเน้นย้ำให้เพื่อนร่วมงานให้มีการถ่ายทอดวิชาให้
3. การเข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูงหรือคนที่มีอำนาจในการแก้ปัญหาได้ เพราะคนเจเนอเรชั่นวายต้องการคำตอบจากคนที่แก้ปัญหาได้จริงและมีความรวดเร็ว
4. การให้อำนาจในการทำงานเพราะว่าคนเจเนอเรชั่นวายเชื่อว่าความสำเร็จแบบขั้นบันไดจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่าและไม่แคร์เลยว่าขั้นบันไดนั้นจะมีความสูง



ขนาดไหน แต่เขาต้องการให้ผู้บริหารองค์กรได้เห็นว่า เขาได้ทำงานนั้นอย่างจริงจังตลอดเวลา ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ต้องให้อำนาจแก่เขาอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะให้พวกเขาได้ ดำเนินการทำงานควบคุมผลงานให้ออกมาตามที่องค์กรต้องการพร้อมที่จะให้หัวหน้าได้ ตรวจสอบ

5. การแก้ปัญหาและการปรับตัว ปัญหาของคนเจนเอเรชั่นวาย มักพบในสถานที่ทำงาน คือ การปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์กรไม่ค่อยดีไม่สนใจลำดับชั้นหรือการบังคับบัญชา การทำงาน จะใช้ความเป็นเพื่อนในการทำงาน หัวหน้าจึงควรสอนวิธีการปรับตัวและวิธีการเอาตัวรอด ในที่ทำงานให้พวกเขา โดยเริ่มต้นตั้งแต่การพิจารณาบทบาทและหน้าที่ของตนเอง การทำงาน ร่วมกับผู้อื่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเปิดให้มีการประชุมย่อย เพื่อสอนงานในเรื่องเหล่านี้ จากมีผู้มีประสบการณ์อย่างแท้จริง

6. การบริหารตัวเอง ความเชื่อที่ดูเหมือนว่า คนเจนเอเรชั่นวาย ไม่เคารพ ผู้อาวุโสกว่า ซึ่งคนพันธุ่นี้จะได้รับการเลี้ยงดูมาดี ดูเลอย่างใกล้ชิดจากพ่อและแม่ ผู้ปกครอง และครู ต่างให้ความชื่นชมและเห็นความสำคัญของพวกเขามาก ผู้บริหารรุ่นเก่าไม่ควรมองข้ามเรื่องนี้ ด้วยเพียงเหตุผลเพียงว่า พวกเขาผ่านโลกมาน้อยไม่มีประสบการณ์คนเจนเอเรชั่นวาย ชอบผนวก สไตล์ของตัวเองเข้าชีวิตการทำงานและมักมีปัญหาด้านการบริหารเวลา ธัญกิตต์ จันทร์สมิ (2557, หน้า 27-28) จึงสรุปว่า ของขวัญที่ดีที่สุดที่หัวหน้างานจะให้ได้ คือ การสอนให้เขารู้จักแยกแยะ สิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ออกจากกัน อีกทั้งสอนวิธีกำจัดการใช้เวลาอย่างไร ประโยชน์ออกไป เช่น การประเมินตนเอง การวางแผนและการทำเช็คลิสต์

7. การเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ลูกน้องเจนเอเรชั่นวาย ต้องการงานอยู่ภายใต้หัวหน้างาน ที่มีความโปร่งใสไม่ควรบ่นลูกน้องว่าทำไมไม่ทำในสิ่งที่ควรทำ ควรบอกไปตรง ๆ เลยว่า เราต้องการอะไรจากเขาบ้าง ความเด็ดขาด เมื่อออกกฎใด ๆ มาแล้วต้องรักษากฎอย่างเคร่งครัด ไม่ลำเอียง และจำไว้ว่าอย่างหนึ่งว่า การเชิญพนักงานที่ไม่เอาไหนออก 1 คน จะทำให้พนักงาน ที่เหลืออยู่ขยันมากขึ้น วิธีการแก้ปัญหาไม่ใช่ที่ตัวปัญหา

8. การเปลี่ยนงานบ่อย คนเจนเอเรชั่นวายมักจะ โดนต่อว่าอยู่บ่อยครั้งว่าเป็นคนเหยียบ จี้ไก่อไม่ฝ่อ ไม่สู้งานหนักชอบแตงานเบา ๆ พวกเขาจะลาออกก็ต่อเมื่อรู้สึกทำงานแล้วไม่มีความสุขหรือทำงานหนักมากไปก็ไม่มีความดีใจ

รัชฎา อธิสนธิสกุล (2549) กล่าวถึง สไตล์การทำงานร่วมกับคนรุ่นอื่น ๆ ของ เจนเอเรชั่นวายเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ส่งผลต่อสังคมในวงกว้างและสังคมขนาดย่อมอย่างเช่น องค์กรที่เขาทำงานอยู่ทั้งในด้านบวก และด้านที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ด้านบวกคือ ความสามารถ ของเจนเอเรชั่นวายไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

ล้วนเป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในโลกยุคไร้พรมแดน เจเนอเรชันวายส่วนใหญ่ มักมีความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ อย่างรวดเร็ว กล้าคิดนอกกรอบซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แตกต่างจากคนรุ่นอื่นและ “การคิดนอกกรอบ” นี้ได้กลายเป็นความสามารถสำคัญของการสร้างนวัตกรรมที่องค์กรทั้งหลายต่างค้นหา อย่างไรก็ตาม อีกด้านหนึ่งของเจเนอเรชันวาย คือ ความเชื่อมั่นในตนเองสูงและการแสดงความคิดเห็นของตนเอง อย่างอิสระ บางทีก็ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอึดอัดได้ง่าย Baby boomers และ Generation X อาจมองว่า เจเนอเรชันวายเป็นคนก้าวร้าว ไม่มีความเกรงใจ (ถ้าพูดอย่างที่ใจคิดทั้งหมด) มีความคิดประหลาด (คิดนอกกรอบแบบหลุดโลก) ไม่มีความอดทนในการทำงาน (พร้อมจะลาออก เมื่อไม่ชอบใจ หรือไม่พอใจในเรื่องต่าง ๆ) บางทีก็ถูกมองว่าชอบเรียกร้องเงินเดือนและสวัสดิการสูง ๆ ทั้งที่ เพิ่งเข้ามาทำงานได้ไม่นาน ที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ เจเนอเรชันวายเป็นผู้มาใหม่ขององค์กร ขณะที่คนรุ่นอื่นอย่างเจเนอเรชันเอ็กซ์เป็นผู้อาวุโสของหน่วยงานและผู้บริหารส่วนใหญ่เป็น “Baby boomers” และเป็นผู้บังคับบัญชาของเจเนอเรชันวาย

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550 อ้างถึงใน ฉัตรนภา ตีละกุล, 2555, หน้า 12-13) กล่าวว่า แนวโน้มพฤติกรรมของเจเนอเรชันวายมีอยู่ 13 ประการ คือ

1. เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดอ่าน มีทัศนคติ มีเป้าหมาย รวมถึงการแต่งกาย วิธีการพูดจา รูปแบบการใช้ชีวิตที่เป็นแบบฉบับของตัวเอง มีความภูมิใจในตนเอง ไม่ต้องการเป็นอย่างไร ขึ้นหัดความคิดเห็นของตนเองและไม่คล้อยตามผู้อื่นได้ง่าย ๆ
2. ความอดทนต่ำ ทั้งร่างกายและจิตใจ เมื่อหิว ร้อน เหนื่อยหรือ่วงจะแสดงอาการออกมาอย่างจริงจังและยังมีภูมิด้านทานทางจิตใจต่ำกว่าเจเนอเรชันอื่นอีกด้วย เจเนอเรชันวายจะเก็บอารมณ์ไม่ค่อยได้ หากเกิดปัญหาหรือไม่พอใจในงานก็มีโอกาสลาออกจากงานสูง และหากมีผลการทำงานที่ดีมาก แต่มีโอกาสดความก้าวหน้าหรือค่าจ้างไม่ทันใจก็พร้อมที่จะลาออกไปหาความก้าวหน้าอื่น
3. อยากรู้ อยากเห็น มักเก็บความสงสัยไว้ไม่ได้และมักถามว่าทำไมอยู่บ่อย ๆ เมื่อได้รับคำสั่งหรือองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งต้องการคำตอบจากการถามนั้นทันที
4. ทำทายกฎระเบียบ เจเนอเรชันวานิยมกฎระเบียบ ข้อบังคับ กติกาใด ๆ มักตั้งคำถาม และต้องการความยืดหยุ่นเสมอ ยังมีการควบคุมที่เข้มงวดก็จะยิ่งกระตุ้นให้มีการฝ่าฝืนหรือแหกกฎมากขึ้นเท่านั้น นอกจากระเบียบแล้วเจเนอเรชันวายไม่นิยมปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณี หรือแนวปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณีหรือแนวปฏิบัติเดิม ๆ เท่าไหร่

5. มีความทะเยอทะยานสูง เป้าหมายทางอาชีพจะชัดเจนและสูงลิ่วและพร้อมที่จะมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงมีความจงรักภักดีต่อวิชาชีพไม่ใช่ว่าจงรักภักดีต่อองค์กร หากองค์กรไม่ตอบโต้เรื่องความก้าวหน้าก็พร้อมที่จะเปลี่ยนงาน ไม่ค่อยนิยมการทำงานระดับล่างและอยากมีการเติบโตแบบก้าวกระโดด พุ่งสู่เป้าหมายด้วยระยะเวลาอันสั้น

6. คู่แข่งเทคโนโลยี ใช้คอมพิวเตอร์อย่างคล่องแคล่วและมักใช้ชีวิตในพื้นที่ไซเบอร์

7. ชอบการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงแม้ว่าไม่สามารถนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าแต่ก็กล้าเสี่ยง อยากลอง รู้สึกตื่นเต้น ใฝ่ใจที่จะไปสู่สิ่งใหม่ อยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร หากทำอะไรหลายอย่างซ้ำ ๆ กันเหมือนเดิมก็จะยิ่งรู้สึกเบื่อหน่าย

8. กระตือรือร้น ไฟแรง และคล่องแคล่วมาก คิดเร็ว พุดเร็ว ทำเร็ว เมื่อทำอะไรมักอยากเห็นผลเร็ว ๆ บางครั้งเหมือนไม่รอบคอบยิ่งทำงานก็จะยิ่งตื่นเต้น กระตือรือร้น แต่เมื่อใดที่ทำงานที่ไม่ชอบก็จะยิ่งเบื่อหน่าย

9. มองโลกในแง่ดีมาก เมื่อทำอะไรก็มักคิดในเชิงบวกหรือคิดในแง่ดีกว่าทุกอย่าง เป็นไปได้และประสบความสำเร็จ

10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีไอเดียมากมายในหัว อยากพูดอยากระบายอยากให้เกิดขึ้นจริงและไม่ยึดติดกับกรอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นี้มีผลมาจากการเลี้ยงดูของบิดามารดาสมัยใหม่ทำให้มีความมั่นใจกล้าคิด กล้าทำ

11. มั่นใจในตนเองสูง ความมั่นใจในเชิงลึกของเจเนอเรชันวายเป็นไปในเชิงรู้สึกดีกับตนเองไม่ได้เปรียบเทียบกับผู้ใด คนบางครั้งที่ถูกเข้าใจว่าไม่อ่อนน้อม แข็งกระด้าง เจเนอเรชันวายไม่ค่อยพบความประหม่าหรือเก้อเจินเมื่อต้องพูดต่อหน้าสาธารณชน

12. ไม่เคารพผู้อาวุโส ผู้ที่มีอายุสูงกว่า หรือมีตำแหน่งสูงกว่าโดยอัตโนมัติ แต่หากจะเคารพใครนั้นต้องเคารพที่ตัวตนของคนนั้น ๆ จะอายุมากกว่า หรืออาวุโสกว่าก็ไม่มีผลใด ๆ

13. มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ เป็นคนเลือกงานไม่ใช่เลือกองค์กร เวลาทำงานเจเนอเรชันวายจึงยื่นข้อเสนอที่จะทำหน้าที่ที่สูงกว่าที่องค์กรเสนอให้ และมององค์กรเป็นสะพานเชื่อมต่อไปสู่เป้าหมายแห่งอาชีพ ทัศนคตินี้จึงสร้างการลาออกสูงมาก

Mashable (2013) บอกว่า พฤติกรรมการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชันวาย ได้แก่

1. คู่แข่งและหลงใหลในเทคโนโลยี
2. ต้องการงานที่รายได้สูง ชั่วโมงการทำงานน้อยหรือยืดหยุ่น
3. มีความมั่นใจสูง ทะเยอทะยาน ชอบความท้าทาย
4. มองหาสภาพที่แวดล้อมในการทำงานที่ลงตัว กล้าท้าทายองค์กร
5. ชอบการทำงานเป็นทีม

6. ต้องการความสนใจ การแนะนำในการทำงาน

7. ชอบทำอะไรหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

ศุภลักษณ์ แลปรัตน์ (2557, หน้า 30) ได้สรุปพฤติกรรมการทำงานของเจนเนอเรชันวายไว้ 9 ข้อ ดังนี้

1. ต้องการความใส่ใจในทันที (Immediate attention) เพราะคนหนุ่มสาวรุ่นนี้ใช้ เฟสบุ๊ก และทวิตเตอร์กันทุกวัน เมื่อมาทำงานพวกเขาต้องการบรรยากาศการทำงานในลักษณะเดียวกัน คือ ต้องการให้เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าแผนกและผู้บริหาร ตอบสนองความคิดเห็นของพวกเขา อย่างทันทีทันใด ซึ่งแตกต่างจากคนรุ่นเก่าที่ยึดเอาระบบ โครงสร้าง (Structured system) เป็นตัวตั้ง การสื่อสารเป็นไปตามช่องทางที่ระบบกำหนดตามโครงสร้างการบริหารงานการตอบสนองต้องใช้เวลาตามขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

2. อยากให้ทุกวันทำงานมีบรรยากาศแบบวันศุกร์ คนรุ่นนี้อยากทำงานในบรรยากาศที่สบายปลอดโปร่งเหมือนการทำงานในวันศุกร์ที่ทุกคนในสำนักงานจะไม่เครียด เพราะเป็นวันทำงานวันสุดท้ายของสัปดาห์ พวกเขาอยากใส่เสื้อยืด กางเกงยีนส์ รองเท้ากีฬามาทำงาน เพื่อความรู้สึกสะดักสบาย ในขณะที่กลุ่ม Boomers ต้องการให้ที่ทำงานมีบรรยากาศของความมีมาตรฐานมืออาชีพ (Professional standard) แยกเรื่องชีวิตส่วนตัว (Personal lives) ออกจากชีวิตงาน (Professional lives) ซึ่งต่างจากคนรุ่นนี้ที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องนี้เอาเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวมาปนกัน

3. อยากทำงานในเวลาที่มีอารมณ์อยากทำ คนรุ่นนี้ไม่ชอบการทำงานแบบเช้า 8 โมงเช้า ออก 4 โมงเย็น (Office hours) แต่อยากได้ความอิสระในการกำหนดเวลาทำงานของตนเอง (Me hours) กำหนดสถานที่ทำงานของตนเอง ไม่จำเป็นต้องมานั่งทำงานในสำนักงานแบบเข้ามา เย็นกลับ ขอทำงานในอารมณ์ที่อยากทำให้งานที่รับผิดชอบเสร็จเรียบร้อย ประมาณว่าจะทำงานที่บ้าน ที่ร้านกาแฟหรือที่สวนสาธารณะก็ได้ ตามแต่ความสะดวก ซึ่งทางฝั่ง Boomers มองว่าสำนักงานเป็นสถานที่ที่เหมาะสมที่สุดในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เพราะมีสิ่งแวดล้อมบรรยากาศการทำงานที่จะทำให้งานเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพที่มากกว่า

4. ไม่นั่นเรื่องเงินมาก่อน การสำรวจความคิดเห็นพบว่า คนหนุ่มสาวรุ่นนี้ตอบว่า ไม่มีงานทำยังดีกว่าต้องทำงานที่ไม่ชอบ (Rather have no job than a job they hate) คนรุ่นนี้มีทัศนคติในการทำงานแบบ “รักในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่รัก” ต้องการการทำงานที่คนมองเห็นคุณค่า ความสร้างสรรค์ของพวกเขาและจะทำงานอย่างมีแรงจูงใจเมื่อรู้ว่าผลงานของพวกเขาจะไปปรากฏที่ไหนรวมทั้งมีความคิดว่าหัวหน้าและผู้บริหารสามารถเรียนรู้ความคิดใหม่ๆ จากพวกเขา ความคิดเห็นของพวกเขาเป็นเรื่องสำคัญกว่าเงิน ซึ่งคนทางกลุ่มเก่าจะเห็นเรื่องเงินตอบแทน

และสวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญกว่า

5. ชอบความโปร่งใส (Transparency) คนหนุ่มสาวรุ่นนี้ถูกเลี้ยงดูจาก พ่อแม่รุ่น Boomers ที่พูดคุยทุกเรื่องตั้งแต่เรื่องการบ้าน การเมือง จนถึงเรื่องการมุ่งหน้าพวกเขา เมื่อเป็นเด็ก ๆ รวมทั้งได้เห็น ได้เรียนรู้จากสื่อทั้ง โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสารอย่างอิสระ จนรู้สึกวาระหว่างพ่อแม่กับพวกเขาไม่มีอะไรเป็นความลับ ดังนั้นเมื่อมาทำงานคนรุ่นนี้จะรู้สึกว่า เรื่องในที่ทำงานก็เหมือนกับเรื่องที่บ้าน ไม่เห็นมีอะไรที่ต้องปกปิดเป็นความลับ อยากให้หัวหน้า และผู้บริหารเปิดเผยให้เขาได้รับรู้รับทราบทุกเรื่อง และพวกเขาอยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

6. อยากให้องค์กรแบน (Flat organization) เพราะคนหนุ่มสาวรุ่นนี้เติบโตมา ในครอบครัวที่พ่อแม่สอนลูกแบบให้ลูกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในครอบครัว จนเด็กรุ่นนี้ไม่มีความรู้สึกที่พ่อแม่เป็นผู้มีอำนาจปกครองเหนือพวกเขา (อาจจะรู้สึกว่าตนเอง มีอำนาจเหนือพ่อแม่ด้วยซ้ำไป) ดังนั้นเมื่อเข้ามาทำงานจึงอยากเห็นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่อยากทำงานตามคำสั่งลำดับชั้นการปกครอง พวกเขาเห็นว่า องค์กรควรเสาะหาความคิดที่ดีที่สุด (Best idea) จากคนในองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงว่าเป็นหน้าที่ของใครหรือเป็นเรื่องที่ใครเป็นผู้รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารขององค์กร

7. คิดว่าเสียงเดียวก็มีความสำคัญสร้างความแตกต่างได้ (A single voice can make a big difference) เพราะคนหนุ่มสาวรุ่นนี้ได้เรียนรู้ถึงอิทธิพลอันทรงพลังของเทคโนโลยี และสื่อสังคม ทาง เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ และ บล็อก ที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้ในหลายประเทศ พวกเขาอยากใช้เครื่องมือสื่อสังคมเหล่านี้ส่งเสียงความคิดเห็นของเขาและเชื่อว่าเพียงเสียงเดียว ก็มีโอกาที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ได้ในที่ทำงานผ่านทางสื่อเทคโนโลยี

8. มีความหลากหลาย (Diverse) และสร้างผลงาน คนรุ่นนี้ความกล้าแสดงออกไม่ติดขัดกับกรอบความคิดเดิม กล้าตัดสินใจ ไม่กังวลกับเรื่องความมั่นคงของสวัสดิการในอนาคตระยะยาว พวกเขาต้องการความสำเร็จในระยะสั้น ทำให้พวกเขาแสวงหาความรู้ความเข้าใจที่หลากหลาย และต้องการสร้างผลงานให้ปรากฏโดยเร็ว เช่น หมอเป็นนางงาม ด็อกเตอร์ขายกาแฟ เจ้าแกนน้อย เศรษฐีใหม่วัย 30 เกิดขึ้น และยังมีคนรุ่นนี้อีกมากมายในสังคมที่ค้นหาหาแสวงหาเส้นทางความสำเร็จของตนบนความหลากหลายของความคิด

9. ชอบการแนะนำ (Coach) ไม่ชอบการสอนงาน (Mentor) คนรุ่นนี้ถูกเลี้ยงดูจากพ่อแม่ที่ไม่บังคับลูก แต่เฝ้าดูลูกเติบโตด้วยการชี้แนะอยู่ห่าง ๆ คนรุ่นนี้พอเข้าสู่สังคมการทำงาน จะดิ้นรนไม่ชอบให้ใครมาสอน แต่อยากเสาะหาเรียนรู้และพัฒนาความสามารถด้วยตนเอง

พวกเขาชอบวิธีการแนะนำ (Coaching) เพราะวิธีการแนะนำเป็นเพียงข้อเสนอจากผู้มีประสบการณ์ ผู้รับการแนะนำจะรับมาพัฒนาตนเองด้วยความสามารถของตนเอง ส่วนการสอนงาน (Mentoring) เป็นการบอกให้ผู้เรียนทำตามแบบที่ผู้สอนได้กระทำมาก่อนซึ่งพวกเขาไม่ค่อยชอบ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปพฤติกรรมการทำงานของเจเนอเรชันวายได้ดังนี้

1. เจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับงานมากกว่าองค์กรทำให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ และมองว่าการเปลี่ยนงานบ่อยไม่ได้เป็นเรื่องที่ผิด
2. เจเนอเรชันวายต้องการทำงานในสิ่งที่ตนชอบ ยอมที่จะตงงานหากไม่ได้ทำในสิ่งที่ตนชอบ
3. เจเนอเรชันวายมีความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก เวลาทำงานก็จะทำในตอนที่อยากจะทำเท่านั้น หากไม่อยากจะทำก็จะหาช่องทางบ่ายเบี่ยง เกี่ยงงาน
4. เจเนอเรชันวายต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เจเนอเรชันวายต้องการแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ
5. เจเนอเรชันวายไม่ชอบการสั่งงาน กฎระเบียบหรือขั้นตอนที่ยุ่งยาก หากแต่ต้องการคำแนะนำในการทำงานมากกว่า
6. เจเนอเรชันวาย สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ากับการทำงานได้ดี มีความคล่องแคล่ว คิดเร็ว ทำเร็ว และต้องการคำตอบโดยเร็ว
7. เจเนอเรชันวายไม่ต้องการให้งานมาทำให้ชีวิตส่วนตัวได้รับผลกระทบ ต้องการความสมดุลระหว่าง งานและชีวิต (Work life balance)
8. เจเนอเรชันวายเชื่อว่าสถานที่ทำงานไม่จำเป็นต้องเป็นที่ที่องค์กรกำหนดไว้ให้ แต่เชื่อว่าไม่ว่าอยู่ที่ไหนก็สามารถทำงานได้ และยังคงประสิทธิภาพของงานไว้ได้อยู่ในระดับดีเสมอ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริวรรณ เสนีย์มโนมัย (2555) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวาย (ช่วงอายุ 23-33 ปี) ในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 480 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจที่มีต่อบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวายที่ทำงานอยู่ภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีต่อบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวายที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะ

ส่วนบุคคล และลักษณะงาน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติวิเคราะห์ เพื่อสรุปข้อมูล จากตัวอย่าง โดยสถิติค่าที (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงงูใจของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์แรงงูใจเมื่อแบ่งเป็น 3 ด้าน ตามทฤษฎี ERG พบว่า ด้านความต้องการความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความต้องการการก้าวหน้าและเติบโตและด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด การศึกษาแรงงูใจเปรียบเทียบกับปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ระดับรายได้ต่อเดือน สถานภาพ สมรส อายุการทำงานที่ทำในปัจจุบัน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ชวีรัตน์ เจตนานุรักษ์ (2555) ศึกษาเรื่อง แรงงูใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 77 คน เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย จำนวน 26 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงงูใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงงูใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยคือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 35 ปีขึ้นไป-45 ปี มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีรายได้ 10,001-20,000 บาท เป็นข้าราชการระดับ 4-6 อยู่ในสังกัดกองคลัง มีแรงงูใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงงูใจในการทำงานของข้าราชการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสถานะของอาชีพ รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จของงานและอันดับสุดท้าย คือ นโยบายและการบริหารงานและผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงูใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง หน่วยงานในสังกัดที่แตกต่างกันมีระดับแรงงูใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สพล ไกรฤกษ์ (2555) ศึกษาเรื่อง แรงงูใจในการทำงานของกำลังพลกองการศึกษา โรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้

กำลังพลของกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี จำนวน 292 คน เป็นพนักงานเจเนอเรชั่นวายจำนวนโดยประมาณ 44 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่
- 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่

จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t (t-test) ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลของกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบาย การบริหาร ด้านสถานภาพของวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ระดับแรงจูงใจที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพปฏิบัติงาน ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว กำลังพลของกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี ที่มีอายุ และระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกำลังพลของกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี ที่มีเพศ สถานภาพ ตำแหน่ง รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ธัญญา มอมุงคุณ (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 7 กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 7 ทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานประกันสังคม และพนักงานราชการ จำนวน 116 คน เป็นพนักงานเจเนอเรชั่นวาย จำนวน 56 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 7 และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม กรุงเทพมหานครพื้นที่ 7 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยคือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t (t-test) และค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือในหน่วยงาน



ด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทน  
ด้านการควบคุมดูแล ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน  
ร่วมงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ส่วนบุคคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประเภทของบุคลากร  
และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากร  
ที่มีตำแหน่งในปัจจุบันแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05

ไพเราะ ลุสิตานุสนธิ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการรับรู้  
ความสำเร็จในงานของพนักงาน เจเนอเรชั่นวาย บริษัท คาสิโอ (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่าง  
ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัท คาสิโอ (ประเทศไทย) จำกัด  
อายุระหว่าง 18-33 ปี จำนวน 270 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้  
ความสำเร็จในงานตามลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ  
และปัจจัยค่าจูงกับการรับรู้ความสำเร็จในงานของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย บริษัทคาสิโอ  
(ประเทศไทย) จำกัด 3) เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงที่มีผลต่อการรับรู้ความสำเร็จ  
ในงานของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย บริษัทคาสิโอ (ประเทศไทย) จำกัด 4) เพื่อศึกษาถึงอำนาจ  
พยากรณ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงต่อการรับรู้ความสำเร็จในงานของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย  
บริษัท คาสิโอ (ประเทศไทย) จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้  
ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสถิติ  
t-test (Independent t-test) ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) สถิติสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอย  
พหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเจเนอเรชั่นวายที่มีปัจจัย  
ส่วนบุคคล ด้านต่อไปนี้แตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส และ  
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่บริษัทจนถึงปัจจุบัน มีการรับรู้ความสำเร็จในงานไม่แตกต่างกัน  
ในขณะที่พนักงานที่มีเพศ รายได้ปัจจุบันต่อเดือน และตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีการรับรู้  
ความสำเร็จในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูง  
มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสำเร็จในงานไปในทิศทางเดียวกันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการรับรู้ความสำเร็จในงาน ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผล  
ในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า  
โดยมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยค่าจูงที่มีผลต่อการรับรู้ความสำเร็จ  
ในงาน ได้แก่ นโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

สภาพการทำงานและความมั่นคง และผลประโยชน์ตอบแทน โดยมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนต่อการรับรู้ความสำเร็จในงาน ซึ่งพยากรณ์ได้ร้อยละ 69.65 สมการพยากรณ์การรับรู้ความสำเร็จในงานโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ การรับรู้ความสำเร็จในงาน =  $0.216$  (ลักษณะงานที่ปฏิบัติ) +  $0.178$  (การปกครองบังคับบัญชา) +  $0.199$  (ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน) +  $0.164$  (นโยบายการบริหาร) +  $0.131$  (ความรับผิดชอบ) +  $0.107$  (ผลประโยชน์ตอบแทน) +  $0.119$  (ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน) ความสำคัญปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน การรับรู้ความสำเร็จในงาน

ศุภวัฒน์ ไชยประพันธ์ (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 321 คน เป็นพนักงานเจเนอเรชั่นวาย จำนวน 118 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธี Chi-square ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถืองาน ด้านนโยบาย และการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานบริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผู้บริหารควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการ โดยการปรับฐานเงินเดือน ค่ารักษาพยาบาลให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ และสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ฯ

ดาริน ปฏิเทธิภรณ์ (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่ง

ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำในบริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 268 คน เป็นพนักงานเจเนอเรชั่นวาย จำนวนโดยประมาณ 173 คน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นฐานในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์การของผู้บริหารของบริษัทในการเสริมสร้างให้พนักงานบริษัทขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครมีแรงจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น และ 2) ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในองค์การ ในการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้ถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t (t-test) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 27-33 ปี มีสถานภาพโสด/ หม้าย/ หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท และสังกัดสถานปฏิบัติงานสุวรรณภูมิ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยจูงใจโดยรวม และปัจจัยค่าจ้างอยู่ในระดับดี และด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับดี 2) พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระยะเวลาในการทำงาน สถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัจจัยจูงใจโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ 4) ปัจจัยค่าจ้างโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ปราณี ประวิษพรหมณ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 50 คน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และบุคลากรในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เป็นรายบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยอันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเหลืองานขององค์กรเพราะองค์กรเป็นหน่วยงานใหญ่ที่ทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความเป็นพี่เป็นน้อง และกัลยาณมิตรที่ดี และอันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยเรื่องขวัญกำลังใจ การขึ้นเงินเดือนที่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล สามารถทำให้อนุคลากรมีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและถ้าได้รับการขึ้นเงินเดือนที่โปร่งใส เท่าเทียมกัน ก็จะเป็นแรงผลักดันให้อนุคลากรมีความขยันมากขึ้น

วิลาธัน แสนชัย และเชิงชาญ จงสมชัย (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม การศึกษาครั้งนี้ใช้ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล 171 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์จำนวน 14 คน แบบสอบถามโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ IOC, Alpha cronbach, Item total correlation ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีความคิดเห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้านเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านผลประโยชน์ตอบแทน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ประเด็นที่บุคลากรให้ความสำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ผู้บริหารควรมีจิตใจเป็นกลางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน ด้านนโยบายและการบริหาร

กมลกร หอมสูงเนิน (2557) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เคนดอลล์เกมมาตรฐาน จำกัด กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัท เคนดอลล์เกมมาตรฐาน จำกัด จำนวน 217 คน เป็นพนักงานเจเนอเรชั่นวาย จำนวน 123 คน

โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ เพื่อศึกษาระดับของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เคนคอลลี แกมมาตรอน จำกัด เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความแตกต่าง (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance: ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 18-30 มีสถานภาพ โสด มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา (ม.1-ม.3) มีรายได้ต่อเดือน 7,000-10,000 บาท มีอายุการทำงาน กับบริษัทน้อยกว่า 1 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการทำงาน ต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวมในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นระดับมากในด้านความสำเร็จของงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความยอมรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความยอมรับนับถือ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวม ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นระดับมากในด้านรายได้ และสวัสดิการซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน ด้านนโยบายการบริหารของบริษัท ตามลำดับ การวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุ และอายุการทำงานกับบริษัทที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

เนตรชนก นามเสนาะ (2549) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานอาชีพเลขานุการ สถานทูต ฯ การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ เลขานุการ สถานทูตจำนวน 5 คน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้ทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานของเลขานุการ ในการปฏิบัติงานของเลขานุการสถานทูต อันก่อให้เกิดประโยชน์แก่เลขานุการ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ตัวเลขานุการ ได้แก่ หัวหน้างานและผู้ร่วมงานและเพื่อสร้างองค์ความรู้อันจะเป็นประโยชน์ แก่นักเรียน นักศึกษา ที่สนใจเลือกอาชีพเลขานุการสถานทูต เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของเลขานุการสถานทูตด้านที่ส่งผลมากที่สุด มี 3 ด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน และแรงจูงใจในการทำงานของเลขานุการสถานทูตด้านที่ส่งผลรองลงมามี 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ตารางที่ 3 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ชื่อผู้วิจัย	แรงจูงใจในการทำงาน	แนวคิดและทฤษฎี
ขจีรัตน์ เจตนาบุรุษย์ (2555)	ปัจจัยส่วนบุคคล 1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. รายได้ 5. ตำแหน่ง 6. หน่วยงานในสังกัด	แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เซอร์เบิร์ก ปัจจัยจูงใจ 1. ความสำเร็จของงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ลักษณะงาน 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน ปัจจัยค้ำจุน 1. เงินเดือน 2. โอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้าในอนาคต 3. ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา 4. ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน 5. ความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา 6. สถานะของอาชีพ 7. นโยบายและการบริหารงาน 8. สภาพการทำงาน 9. ความเป็นอยู่ส่วนตัว 10. ความมั่นคงในงาน 11. การปกครองบังคับบัญชา

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	แรงจูงใจในการทำงาน	แนวคิดและทฤษฎี
สพล ไกรฤกษ์ (2555)	คุณลักษณะส่วนบุคคล <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพศ</li> <li>2. อายุ</li> <li>3. สถานภาพ</li> <li>4. ระดับการศึกษา</li> <li>5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</li> <li>6. ตำแหน่งงาน</li> <li>7. ประสบการณ์ทำงาน</li> </ol>	แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบิร์ก <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสำเร็จในการทำงาน</li> <li>2. การยอมรับนับถือ</li> <li>3. ลักษณะงาน</li> <li>4. ความรับผิดชอบ</li> <li>5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง</li> <li>6. เงินเดือน</li> <li>7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>8. การปกครองบังคับบัญชา</li> <li>9. นโยบายการบริหาร</li> <li>10. สภาพการปฏิบัติงาน</li> <li>11. สถานภาพของวิชาชีพ</li> <li>12. ความมั่นคง ในการปฏิบัติงาน</li> <li>13. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว</li> </ol>
สิริวรรณ เสนีย์มโนมัย (2555)	ลักษณะส่วนบุคคล <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพศ</li> <li>2. อายุ</li> <li>3. การศึกษา</li> <li>4. สถานภาพสมรส</li> <li>5. รายได้</li> </ol> ลักษณะงาน <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อายุงาน</li> <li>2. ตำแหน่งงาน</li> <li>3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ</li> </ol>	ทฤษฎีการจูงใจ ERG <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความต้องการการดำรงชีวิต อยู่ (E)</li> <li>2. ความต้องการความสัมพันธ์ (R)</li> <li>3. ความต้องการ การเจริญเติบโต (G)</li> </ol>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	แรงจูงใจในการทำงาน	แนวคิดและทฤษฎี
คาริน ปฏิเทธิภรณ์ (2556)	ลักษณะส่วนบุคคล 1. เพศ 2. อายุ 3. สถานภาพ 4. ระดับการศึกษา 5. ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน 6. รายได้ต่อเดือน 7. สถานที่ปฏิบัติงาน	แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบิร์ก ปัจจัยจูงใจ 1. ด้านลักษณะของงาน 2. ด้านความรับผิดชอบ 3. ด้านความสำเร็จของงาน 4. ด้านความก้าวหน้าในงาน 5. ด้านการรับการยอมรับ นับถือ ปัจจัยค้ำจุน 1. ด้านค่าตอบแทน 2. ด้านผู้บังคับบัญชา 3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล 4. ด้านนโยบายในการบริหาร 5. ด้านสภาพการทำงาน 6. ด้านความมั่นคงในงาน
ธัญญา มอมงคุณ (2556)	ลักษณะส่วนบุคคล 1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน 5. ประเภทของบุคลากร 6. ตำแหน่งงานปัจจุบัน 7. รายได้ต่อเดือน	แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบิร์ก ปัจจัยจูงใจ 1. ความสำเร็จของงาน 2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3. ภายอมรับนับถือ ในหน่วยงาน 4. ความรับผิดชอบ 5. ความเจริญก้าวหน้าในงาน ปัจจัยอนามัย



## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	แรงจูงใจในการทำงาน	แนวคิดและทฤษฎี
ปราณี ประวิษพรหมณ์ (2556)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา</li> <li>2. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน</li> <li>3. ระเบียบข้อปฏิบัติงานในองค์กร</li> <li>4. เงินเดือน</li> <li>5. สิทธิประโยชน์ที่ควรจะได้รับ</li> <li>6. การส่งเสริมตำแหน่งหน้าที่*</li> <li>7. การศึกษาต่อการฝึกอบรม</li> <li>8. หน้าที่ความรับผิดชอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร</li> <li>2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชา</li> <li>3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> <li>5. ค่าตอบแทน</li> <li>6. ความมั่นคงในงาน</li> </ol> <p>แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p>
ไพเราะ ลุติตานุสนธิ์ (2556)	<p>ปัจจัยส่วนบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพศ</li> <li>2. อายุ</li> <li>3. ระดับการศึกษาสูงสุด-สถานภาพสมรส</li> <li>4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่บริษัทจนถึงปัจจุบัน</li> <li>5. รายได้ในปัจจุบันต่อเดือน</li> </ol>	<p>การรับรู้ความสำเร็จในงานของพนักงาน เจเนอเรชั่นวาย บริษัท คาลิโอ (ประเทศไทย) จำกัด</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสุขและพึงพอใจในการทำงาน</li> <li>2. ความภาคภูมิใจในการทำงาน</li> </ol>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	แรงจูงใจในการทำงาน	แนวคิดและทฤษฎี
	<p>6. ตำแหน่งงานในแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก</p> <p>ปัจจัยจูงใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน</li> <li>2. การได้รับการยอมรับนับถือ</li> <li>3. ลักษณะของงานที่ทำ</li> <li>4. ความรับผิดชอบ</li> <li>5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน</li> </ol> <p>ปัจจัยค้ำจุน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายและการบริหาร</li> <li>2. การปกครองบังคับบัญชา</li> <li>3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>4. สภาพการทำงานและความมั่นคง</li> <li>5. ผลประโยชน์ตอบแทน</li> </ol> <p>ปัจจุบัน</p>	<p>3. การมีส่วนร่วมในองค์กร</p>
ศุภวัฒน์ ไชยประพันธ์ (2556)	<p>ลักษณะส่วนบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพศ</li> <li>2. อายุ</li> <li>3. สถานภาพ</li> <li>4. ระดับการศึกษา</li> <li>5. ตำแหน่งงาน</li> </ol>	<p>แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านความสำเร็จของงาน</li> <li>2. ด้านการยอมรับนับถือ</li> <li>3. ด้านลักษณะของงาน</li> <li>4. ด้านความรับผิดชอบ</li> </ol>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	แรงจูงใจในการทำงาน	แนวคิดและทฤษฎี
	6. อายุงาน 7. รายได้	5. ด้านความก้าวหน้าของงาน 6. ด้านนโยบายและการบริหาร 7. ด้านการปกครอง บังคับบัญชา 8. ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน 9. ด้านสภาพการทำงาน และความมั่นคง 10. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการ
กมลกร หอมสูงเนิน (2557)	ปัจจัยส่วนบุคคล 1. เพศ 2. อายุ 3. สถานภาพสมรส 4. การศึกษา 5. รายได้ต่อเดือน 6. อายุการทำงาน	แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบิร์ก ปัจจัยจูงใจ 1. ความสำเร็จของงาน 2. การยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงาน 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน 1. นโยบายและการบริหาร 2. การนิเทศ 3. รายได้ 4. ความสัมพันธ์ 5. สภาพการทำงาน

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	แรงจูงใจในการทำงาน	แนวคิดและทฤษฎี
วितารัตน์ แสนชัย และ เชิงชาญ จงสมชัย (2557)	ข้อมูลทั่วไป 1. รายได้ 2. ระดับการศึกษา 3. ตำแหน่ง	แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบิร์ก 1. นโยบายและการบริหาร 2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3. ผลประโยชน์ตอบแทน 4. การได้รับการยอมรับ 5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 6. ความก้าวหน้า

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์ชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) โดยศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ บทความทางวิชาการ งานวิจัยและรายงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานและคนเจนเนอร์ชั่นวาย
2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ คนรุ่นเจนเนอร์ชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและคนรุ่นเจนเนอร์ชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาคเอกชน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ คนเจนเนอร์ชั่นวายมีอายุตั้งแต่ 22-36 ปี ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่มีข้อมูลครบถ้วนและทำการเก็บข้อมูลไปจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว อย่างไรก็ตามผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ไม่น้อยกว่ากลุ่มละ 7 คน โดยกำหนดเงื่อนไขในการเก็บข้อมูลดังนี้

1. คนเจนเนอร์ชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี ที่มีอายุตั้งแต่ 22-36 ปี
2. คนเจนเนอร์ชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
3. คนเจนเนอร์ชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี ที่มีอายุงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานและคุณลักษณะ พฤติกรรมในการทำงานของคนเจนเนอร์ชั่นวาย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัยที่ดี วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา อาจารย์ที่ปรึกษาด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่ถูกต้องในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพที่สุด

3. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยการศึกษาประเด็นคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งมีความครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัยและมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ชื่อ-สกุล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยลักษณะนิสัยส่วนตัว ทศนคติส่วนบุคคล ความต้องการ ความสนใจเป็นพิเศษ และทัศนคติของครอบครัว

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงและความปลอดภัยในที่ทำงาน โอกาส ความก้าวหน้าในงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร

4. อุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ เครื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก และปากกา

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Document data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Document data)

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ศึกษาวิธีการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตการวิจัยและการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

2.1 ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth interview) แบบตัวต่อตัว เพื่อเปิดเผยสิ่งจูงใจ ทักษะคติ ความเชื่อ ความต้องการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยเตรียมคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) กำหนดประเด็นคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ มีการขออนุญาตในการบันทึกเสียงและจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์อย่างน้อย 30 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์

2.2 ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้วิธีการจดบันทึกสรุปสั้น ๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญและบันทึกเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกหรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การจดบันทึกสรุปสั้น ๆ ดังกล่าวจะมีประโยชน์สำหรับผู้วิจัยในการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหัวข้อสรุป (องอาจ นัยพัฒน์, 2548, หน้า 232; อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551, หน้า 282)

2.3 ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะถูกทำการบันทึกเสียงและถอดเทปไปในวันเพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และข้อมูลที่ได้มาจะถูกนำมาถอดเทปคำต่อคำแล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งด้วยการฟังเทปบันทึกซ้ำ

## ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม-เดือนเมษายน พ.ศ. 2560

## การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยคัดแปลงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Colaizzi (1978) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัย ดังนี้

1.1 นำข้อมูลที่ได้จากการถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและการบันทึกภาคสนามมาพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลที่ได้และพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ

1.2 นำข้อมูลกลับมาพิจารณาอีกครั้งโดยละเอียดแล้ว จึงทำการรวบรวมข้อความหรือ ประโยคสำคัญที่เกี่ยวข้อง

1.3 นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่ม เดียวกัน มีการสร้างหัวข้อสรุปและให้สัญลักษณ์ประโยคหรือข้อความสำคัญในประเด็นที่ศึกษา

1.4 อธิบายความหมายของประเด็นที่ศึกษาอย่างละเอียด ครบถ้วน ครอบคลุม

1.5 บรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุม ปราบปรามการณืที่เกิดขึ้น พร้อมยกตัวอย่างคำพูดประกอบที่สำคัญ เพื่อให้เห็นถึงความชัดเจน

1.6 ตรวจสอบความตรงของข้อมูล โดยนำข้อสรุปไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่า เป็นความจริงตามที่บรรยาย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดและเป็นข้อค้นพบที่ได้ จากประสบการณ์จริงของผู้ให้สัมภาษณ์

2. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ โดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2547, หน้า 31-33) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบด้านข้อมูล โดยพิจารณาจากแหล่งบุคคลที่แตกต่างกันกล่าวคือ ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี” โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากบุคลากรในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 14 คน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐในจังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา หน่วยงาน จังหวัดที่ทำงาน ตำแหน่งงาน อายุงานปัจจุบัน และหน่วยงานที่เคยทำงาน

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	เพศ	อายุ	การศึกษา	หน่วยงาน	จังหวัดที่ทำงาน	ตำแหน่งงาน	อายุงานปัจจุบัน	หน่วยงานที่เคยทำงาน
1	หญิง	26	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ชลบุรี	ครูผู้ช่วย นักวิชาการ	2 ปี	ภาครัฐ, ภาคเอกชน
2	ชาย		ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ชลบุรี	พัฒนา ชุมชน นักจัดการ	3 ปี	ภาครัฐ
3	หญิง	32	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ชลบุรี	งานทั่วไป ปฏิบัติการ	7 ปี	ภาครัฐ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ	เพศ	อายุ	การศึกษา	หน่วยงาน	จังหวัด ที่ทำงาน	ตำแหน่งงาน	อายุงาน ปัจจุบัน	หน่วยงาน ที่เคยทำงาน
4	หญิง	35	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ชลบุรี	ผู้ช่วยนักวิจัย	10 ปี	ภาครัฐ, ภาคเอกชน
5	หญิง	25	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ชลบุรี	ครูผู้ช่วย	1 ปี 3 เดือน	ภาครัฐ
6	ชาย	25	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ชลบุรี	ผู้บังคับหมู่	2 ปี 4 เดือน	ภาครัฐ
7	หญิง	27	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ชลบุรี	เจ้าหน้าที่ บริการลูกค้า เจ้าหน้าที่	1 ปี 6 เดือน	ภาครัฐ, ภาคเอกชน
8	หญิง	25	ปริญญาตรี	ภาค เอกชน	ชลบุรี	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	2 ปี	ภาคเอกชน
9	ชาย	27	ปริญญาตรี	ภาค เอกชน	ชลบุรี	ครูผู้สอน	4 ปี	ภาคเอกชน
10	หญิง	27	ปริญญาตรี	ภาค เอกชน	ชลบุรี	ผู้จัดการ ทั่วไป	1 ปี 5 เดือน	ภาคเอกชน
11	หญิง	27	ปริญญาตรี	ภาค เอกชน	ชลบุรี	ครูผู้ช่วย	1 ปี 8 เดือน	ภาคเอกชน
12	หญิง	25	ปริญญาตรี	ภาค เอกชน	ชลบุรี	เจ้าหน้าที่ GIS	2 ปี 10 เดือน	ภาคเอกชน
13	ชาย	25	ปริญญาตรี	ภาค เอกชน	ชลบุรี	ความ ปลอดภัย	2 ปี	ภาคเอกชน
14	หญิง	26	ปริญญาตรี	ภาค เอกชน	ชลบุรี	หัวหน้าฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	1 ปี 2 เดือน	ภาคเอกชน

จากตารางที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 14 คน พบว่า เป็นเพศชาย 4 คน และเพศหญิง 10 คน อยู่ในช่วงอายุ 22-27 จำนวน 12 คน ช่วงอายุ 28-36 ปี จำนวน 2 คน ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี 14 คน

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานพบว่า มีผู้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 7 คน และผู้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 7 คน ทั้งหมดปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นครูผู้ช่วย จำนวน 3 คน ครูผู้สอน จำนวน 1 คน นักวิชาการพัฒนาชุมชน จำนวน 1 คน นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ จำนวน 1 คน ผู้ช่วยนักวิจัย จำนวน 1 คน ผู้บังคับหมู่ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ผู้จัดการทั่วไป จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ GIS จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย จำนวน 1 คน และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ส่วนใหญ่อายุงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 2 คน ซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี

## ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ ในจังหวัดชลบุรี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐในจังหวัดชลบุรี” พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานในภาครัฐเกิดจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยนำมาสรุปเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

### 1. แรงจูงใจภายใน

ตารางที่ 5 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายในภาครัฐ

ปัจจัยภายใน	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ						
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่
	1	2	3	4	5	6	7
1. ลักษณะนิสัยส่วนตัว	-	-	-	-	-	-	-
2. ทักษะคติส่วนบุคคล	-	-	/	-	/	/	-
3. ความต้องการ	-	-	-	-	-	-	-
4. ความสนใจเป็นพิเศษ	-	-	-	-	-	-	-
5. ทักษะคติของครอบครัว	-	-	/	-	-	-	-

จากตารางที่ 5 พบว่า มีเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐหรือทำให้คนเจนเนอเรชันวายยังอยากทำงานในหน่วยงานภาครัฐต่อไป คือ ด้านทัศนคติส่วนบุคคล และทัศนคติของครอบครัว

ทัศนคติส่วนบุคคล จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่มีทัศนคติส่วนบุคคล คือ การเป็นคนที่มีอุดมการณ์ที่รักความยุติธรรม เป็นแรงจูงใจในการทำงานในการเลือกประกอบอาชีพเป็นตำรวจ เพราะสอดคล้องกับทัศนคติส่วนตัว คือ การทำงานเป็นตำรวจจะต้องมีอุดมการณ์ในวิชาชีพ มีจิตใจในการทำงานบริการรับใช้สังคม ประชาชนต้องการสร้างความเท่าเทียม และความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ผมอยากเห็นความยุติธรรม ไม่ชอบให้ใครถูกเอาเปรียบ อยากให้ทุกคนได้รับความเท่าเทียมกัน จึงเลือกที่จะเป็นตำรวจ เพื่อคุณและประชาชน และเงินไม่ใช่ปัจจัยหลักในการทำงาน” (คนที่ 6 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 คน ที่ชอบกฎระเบียบและชื่นชอบรูปแบบของผู้ที่ปฏิบัติงานในอาชีพข้าราชการหรือการทำงานที่ตรงกับความใฝ่ฝัน ทำให้เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการประกอบอาชีพ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“เราต้องการจะเป็นครูมาตลอดเพราะเป็นความชอบอยู่แล้ว เรียนจบด้านนี้มาโดยตรง ได้สอนเด็กหลากหลายรูปแบบ ได้ทบทวนความรู้ตลอดเวลา” (คนที่ 5 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2560)

“ไม่ชอบงานเอกชน ที่ชอบกฎระเบียบ ความมีวินัย ชอบบุคลิกของคนที่อยู่ในเครื่องแบบ รู้สึกว่าคูดี รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานราชการ” (คนที่ 3 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

ทัศนคติของครอบครัว จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 1 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่ทัศนคติของครอบครัวเป็นแรงจูงใจให้ทำงานในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เพราะครอบครัวมีความต้องการให้ทำงานในหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งยังถูกปลูกฝัง สร้างจิตสำนึก และทัศนคติมาตั้งแต่วัยเด็กว่าการทำงานภาครัฐมีความมั่นคงมากกว่าภาคเอกชน และข้าราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีคนนับหน้าถือตา เป็นที่รู้จักในสังคม ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเชื่อ ความศรัทธา และความภาคภูมิใจในอาชีพข้าราชการมาโดยตลอด และตัดสินใจที่เลือกปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“พ่อแม่อยากให้รับราชการ เพราะว่าอาชีพที่มั่นคง แม้ค่าตอบแทนจะน้อยกว่าเอกชน แต่ก็ยังเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีหน้ามีตาในสังคม จริงๆ แล้วก็อยากเป็นทหารนะ เพราะคุณพ่อ

เป็นทหาร แต่สอบไม่ติด ก็เลยมาสอบสำนักงานอัยการแล้วก็ได้งานที่นี้แล้วก็ไม่ได้ย้ายไปทำที่ไหน  
อีกเลย” (คนที่ 3 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

## 2. แรงจูงใจภายนอก

ตารางที่ 6 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์เรชั่นวายในภาครัฐ

ปัจจัยภายนอก	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ						
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่
	1	2	3	4	5	6	7
1. ค่าตอบแทน (เงินเดือน + สวัสดิการ)	-	-	-	-	-	-	/
2. ลักษณะของงานที่ทำ	/	-	-	/	/	/	-
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	-	-	-	-	-	-	/
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	-	-	-	/	-	-	-
5. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-	-	-
6. ความมั่นคงและความปลอดภัย	-	-	-	-	-	-	-
7. โอกาสความก้าวหน้าในงาน	-	/	/	-	-	-	-
8. ความเป็นอิสระในงาน	-	-	-	-	-	-	-
9. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร	-	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 6 พบว่า มีเพียง 5 ปัจจัยเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจนอกที่สำคัญที่เป็นแรงจูงใจ  
ในการทำงานของคนเจนเนอร์เรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐหรือทำให้คนเจนเนอร์เรชั่นวาย  
ยังอยากทำงานในหน่วยงานภาครัฐต่อไป คือ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อม  
ในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ โอกาสความก้าวหน้าในงาน

ค่าตอบแทน (เงินเดือน + สวัสดิการ) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1 คน  
จากทั้งหมด 7 คน ที่ค่าตอบแทนซึ่งหมายถึง เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจ  
ในการทำงาน ทั้งนี้เพราะว่าเงินเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิตสำหรับคนที่ไม่ได้มีต้นทุน  
ทางการเงินมาก่อน จึงไม่สามารถเลือกทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบได้เสมอไป หากได้ทำงานที่ชอบ  
แต่ได้ค่าตอบแทนน้อย ไม่เพียงพอกับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนงาน เปลี่ยนอาชีพ  
ไปทำในสิ่งที่ได้เงินมากขึ้นเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ต่อไปได้ แม้ว่างานนั้นจะเป็นงานที่ตน

ไม่ได้ชอบหรือไม่ถนัดก็ตาม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ย้ายมาทำบรรณารักษ์ ซึ่งตรงสายที่เรียนมา แล้วเราก็ชอบด้วยแต่ได้ค่าตอบแทนน้อย ไม่พอกับภาระค่าใช้จ่ายของเรา ก็เลยต้องเปลี่ยนงานใหม่มาทำรัฐวิสาหกิจ เพราะได้ต้องการ ค่าตอบแทนสูงขึ้น ถึงแม้มันก็ไม่ใช่งานที่เราชอบก็ตาม แต่ก็ทำได้นะ เพราะเงินเดือนมากขึ้น มีโบนัสด้วย คิดว่าที่นี่ตอบสนองเราเรื่องเงินได้ดี ก็เลยยังอยากทำต่อไป”

(คนที่ 7 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2560)

ลักษณะของงานที่ทำ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน เป็นงาน ที่ท้าทาย อีกทั้งมีความสอดคล้องกับความชอบเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพราะคนเจเนอเรชั่นวาย จะเลือกทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบ ไม่ได้เลือกทำงานเพราะได้ค่าตอบแทนสูงหรือทำในองค์กร ขนาดใหญ่เสมอไป เลือกที่จะทำงานแล้วรู้สึกสบายใจ สนุกกับการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน แต่เป็นองค์กรเล็ก ๆ มากกว่าการที่ต้องไปทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ ได้ค่าตอบแทนสูง แต่ไม่ได้ เป็นงานที่ชอบ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“มันเป็นงานที่เราชอบอยู่แล้วกับการได้เป็นครูพี่เลี้ยงดูแลเด็ก ๆ ไม่เครียด ผ่อนคลาย ทั้ง ๆ ที่เราเรียนมาเพื่อสอนเด็กโต เคยเป็นครูสอนเด็กโตมาแล้วกับที่เก่า แต่รู้สึกว่ามันไม่ใช่ เราเข้ากับเด็กโตไม่ได้ พอมีโอกาสได้มาสอนเด็กเล็กก็เลยรู้ว่าเราเข้ากับเด็กเล็กได้ดีกว่า มีความสุข มากกว่า เลยเลือกที่จะสอนเด็กเล็ก แล้วก็คิดว่าจะอยู่สอนเด็กเล็กไปตลอดเพราะเรามีความสุข เราชอบ เราสบายใจ เราก็อยากทำงานแบบนี้ต่อไป” (คนที่ 1 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2560)

“งานนี้ท้าทายมาก เพราะหนึ่งเลยที่ไม่ได้รีบจบมาด้านนี้มา พี่เป็นผู้ช่วยนักวิจัย แต่จบจิตวิทยา มา พอได้มาทำงานผู้ช่วยนักวิจัยแล้ว ก็ได้เข้าไปคุยกับคนไข้เพื่อเก็บข้อมูลได้ ไปจัดงานวิชาการนอกสถานที่ที่ใหญ่ระดับประเทศใหญ่ขึ้นทุกปี มันท้าทายที่เมื่อหัวหน้าสั่งงาน แล้ว เขาก็ไม่ได้ลงมาดูเรา เราต้องวางแผนเอง แบ่งงานเอง คิดงานเองทั้งหมด รู้สึกสนุกกับงาน นี้มาก ทำให้อยากทำต่อไป และอยากทำให้มันดีขึ้นในทุก ๆ ปี เพราะมันเป็นผลงานของเรา เป็นหน้าตาขององค์กรด้วย (คนที่ 4 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2560)

“เป็นงานที่ท้าทายว่าการสอนของเราทำให้เด็กได้ความรู้บ้างหรือไม่ เขาสามารถ นำความรู้นั้น ไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง ผลงานของเราคือตัวเด็กนักเรียนที่สะท้อนออกมา เราจะต้องหาวิธีสอนใหม่ ๆ มาถ้านักเรียนผลการเรียนไม่ดี เราต้องทำอย่างไรถึงให้เขาพัฒนาขึ้น” (คนที่ 5 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2560)

3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานทำ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพราะบริเวณโดยรอบขององค์กรนั้นตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชน เดินทางสะดวก ไม่มีปัญหาจราจร มีระยะทางที่ใกล้กับที่พัก ไม่เสียเวลาในการเดินทางและเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ทำให้มีความต้องการทำงานอยู่ในที่ทำงานเดิมต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“เราเลือกมาทำงานที่นี่เพราะอย่างแรกเลยคือใกล้บ้าน เดินทางแค่ 5-10 นาที ก็ถึงที่ทำงาน ไม่มีรถติด ไม่เสียค่าเช่าที่พัก ค่าน้ำมันถูกลง รอบ ๆ ธนาคารก็มีร้านอาหารเยอะ อยู่ติดตลาด ติดเซเว่น วันหนึ่งใช้เงินไม่เกิน 60 บาท ถ้าเทียบกับที่เก่าที่ต้องเช่าห้องพัก ค่าเดินทาง ค่าอาหารวันละไม่ต่ำกว่า 200 บาท ตอนนี้เลยมีเงินเก็บเยอะขึ้น”(คนที่ 7 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2560)

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นแรงจูงใจในการทำงานเพราะเพื่อนร่วมงานเป็นคนที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว สามารถทำงานแทนกันได้ เมื่อมีคนใดคนหนึ่งไม่มา การทำงานที่ต้องทำงานเป็นทีมนั้นจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ต้องสามารถปรึกษา พูดคุยได้ทุกเรื่อง เพราะงานบางอย่างไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียว หากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปในทางลบ อาจจะส่งผลกระทบต่อผลงาน ทำให้ไม่ยอมมาทำงานหรือทำให้ไม่อยากเปลี่ยนงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ดีมาก เหมือนเป็นครอบครัวกัน ไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นว่าใครตำแหน่งอะไร ลูกจ้างประจำหรือชั่วคราว ปรึกษากันได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว เวลาเราไม่อยู่เราก็ฝากงานกัน ได้ช่วยเหลือในการทำงาน มีผลต่อการทำงานเรามากที่สุด”(คนที่ 4 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2560)

5. โอกาสความก้าวหน้าในงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 2 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่โอกาสความก้าวหน้าในงานเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มองเห็นโอกาสที่จะเติบโตในสายงานที่ชัดเจนและเห็นว่า ตนเองสามารถเจริญเติบโตไปตามคุณวุฒิและวัยวุฒิที่เหมาะสม อีกทั้งการได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้มีศรัทธาบรรดาศักดิ์เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้คนรอบข้าง เคารพ ยำเกรง ได้รับความนับถือจากผู้อื่น ได้รับความยอมรับจากสังคม ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในอาชีพของตน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“เหตุผลที่ยังอยากทำงานที่นี่ต่อไป คือ ความก้าวหน้าในงานเพราะมีโอกาสได้เลื่อนขั้นสูง แล้วก็จะสอบอัยการให้ได้ด้วย ถ้างานที่ทำไม่มีความก้าวหน้า ไม่เลื่อนขั้น ย่ำอยู่กับที่ เราก็คงไม่อยากทำ พี่ต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น ไม่ใช่เงินสูงขึ้น ต่อให้ตำแหน่งสูงขึ้นแล้วเงินลดลง

พี่ก็จะทำ” (คนที่ 3 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

“ผมทำงานอะไรก็ได้เนาะ ขอให้ยังเป็นข้าราชการอยู่ และได้ทำในตำแหน่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ การทำงานที่นี้มีโอกาสก้าวหน้าเนาะ แต่โอกาสมันน้อยมากกว่าจะได้ขึ้นไประดับสูง ๆ ใช้เวลาหลายปี จริง ๆ แล้วที่ยังทำงานอยู่ที่นี่เพราะเรารอเรียกบรรจุปลัดอำเภออยู่ด้วย ถ้าได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น เงินเดือนก็เยอะขึ้น” (คนที่ 2 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2560)

### ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอร์เรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน ในจังหวัดชลบุรี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์เรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนในเขตภาคตะวันออก” พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน เกิดจากปัจจัยภายนอก โดยนำมาสรุปเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

#### 1. แรงจูงใจภายนอก

ตารางที่ 7 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอร์เรชันวายในภาคเอกชน

ปัจจัยภายนอก	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ						
	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14
1. ค่าตอบแทน (เงินเดือน +สวัสดิการ)	/	-	/	-	-	-	-
2. ลักษณะของงานที่ทำ	-	/	-	-	/	/	/
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	-	-	-	-	-	-	-
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	/	-	-	/	-	-	-
5. หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-	-	-
6. ความมั่นคง และความปลอดภัย	-	-	-	-	-	-	-
7. โอกาสความก้าวหน้าในงาน	-	-	-	-	-	/	/
8. ความเป็นอิสระในงาน	-	-	/	-	-	-	-
9. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร	-	-	-	-	-	-	-



จากตารางที่ 7 พบว่า มีเพียง 5 ปัจจัยเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจภายนอกที่สำคัญ ที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนหรือทำให้คนเจนเอเรชั่นวายยังอยากทำงานในหน่วยงานภาคเอกชนต่อไป คือ ค่าตอบแทน ลักษณะของงาน ที่ทำความสัมพันธ์กับ โอกาสความก้าวหน้าในงานและความเป็นอิสระในงาน

ค่าตอบแทน (เงินเดือน + สวัสดิการ) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 2 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพราะคนเจนเอเรชั่นวาย เติบโตมากับระบบทุนนิยมที่ทุกอย่างต้องใช้เงินเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอาหาร สินค้าและบริการต่าง ๆ เงินจึงเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต บุคคลที่เลือกทำงานที่ได้ค่าตอบแทน สูง ซึ่งมีสาเหตุเพื่อลดภาระภาระหนี้สินหรือภาระของครอบครัว อีกทั้งยังทำให้มีคุณภาพชีวิต ดีขึ้นได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างชัดเจนที่สุด ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“อันดับแรกเลยคือเลือกมาทำงานที่ เพราะได้เงินมากกว่าที่เก่า โบนัสดีกว่า สวัสดิการ ดีกว่าที่เดิมมาก แล้วก็อยู่ใกล้บ้าน ถ้าต้องเปลี่ยนงานอีกก็คงมองเรื่องเงินเป็นหลักนะ เพราะทำให้ คุณภาพชีวิตเราดีขึ้น สามารถซื้อในสิ่งที่เราอยากได้ ได้ไปในที่ที่เราอยากไป ถึงแม้ตอนนี้อาจจะยัง ไม่ได้ไม่เยอะมาก แต่ก็รู้สึกพอใจ ไม่ลำบาก เลยมีผลทำให้อยากทำงานต่อไปมากที่สุด”

(คนที่ 8 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2560)

“สิ่งที่ทำให้ยังทำงานอยู่ที่นี่เลยคือเงิน กับเวลาในการทำงานที่อิสระ ที่เลือกมาทำงานนี้ เพราะได้ค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม และไม่ต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน ตอนนี้มีการค่าจ้างเยอะ เลยต้อง ทำงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงไว้ก่อน ถ้าไม่มีภาระแล้วในอนาคตอาจจะเปลี่ยนไปทำงานอย่างอื่น ที่เครียดน้อยกว่านี้ แม้จะได้เงินน้อยลงก็ตาม” (คนที่ 10 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2560)

ลักษณะของงานที่ทำ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่ลักษณะของงานที่ทำเป็นแรงจูงใจในการทำงาน โดยลักษณะงานที่ทำเป็นงาน ที่ตนเองถนัด เลือกทำงานที่ตรงกับทักษะและความสามารถที่มี รวมทั้งงานที่ทำตรงกับความชอบ และท้าทาย ดังนั้นหากไม่ได้ทำงานในสิ่งที่ชอบแล้ว ก็จะเกิดความเบื่อหน่าย ไม่มีความสุขกับการทำงาน และไม่ยอมมาทำงาน เป็นเหตุผลที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวายเปลี่ยนงานได้ เนื่องจาก ความเบื่อหน่ายได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ลักษณะงานเลยมีผลมากเพราะมีอยู่ปีหนึ่งเขาให้เราต้องไปทำงานเอกสารอยู่ในออฟฟิศ ไม่ได้สอนเลขอยู่กับคอมพิวเตอร์ทุกวันรู้สึกไม่อยากไปทำงานเลย ก็เลยไปขอผอ. ว่าไม่โอเค กับงานออฟฟิศ เขาก็เลยให้กลับมาสอน เพราะเราชอบดนตรี ได้สอนเด็กเล่นดนตรี ทำกิจกรรม ถ้าอยากได้เงินเราต้องลาออกไปเล่นดนตรีตามร้านเพราะมันได้เงินเยอะกว่ามาก” (คนที่ 9

(นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2560)

“คิดว่าลักษณะงานที่ทำอยู่มีผลมากที่สุด เพราะเราเรียนจบมาโดยตรง มีประสบการณ์มาบ้าง ตัวงานก็มีความท้าทายสูง เนื่องจากลักษณะของงานมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเองด้วยไม่ว่าจะเป็นตัวพนักงานหรือพื้นที่ทำงานก็ตาม ทำให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในทุก ๆ วัน ทำให้เราสนุกกับไม่รู้สึกเบื่อ อยากไปทำงาน อยากทำต่อไป” (คนที่ 13 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2560)

“เพราะเรามีประสบการณ์มาก่อน แต่มีไม่ครบทุกฟังก์ชันในงานบริหารทรัพยากรบุคคลก็เลยเปลี่ยนงาน เพราะงานที่เก่าเรารู้หมดแล้ว ไม่มีอะไรน่าตื่นเต้นอีก ลักษณะงานที่ใหม่นี้มีความหลากหลายมากขึ้น มีครบทุกด้านของการบริหารงานบุคคล เราจึงอยากเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด” (คนที่ 14 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2560)

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 2 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นแรงจูงใจสำคัญในการทำงานเพราะเป็นกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญกับคนที่ต้องทำงานด้วยเป็นอย่างมาก ต้องการความสัมพันธ์ในที่ทำงานที่เป็นเหมือนคนในครอบครัว ซึ่งจะทำให้การมาทำงานเหมือนการมาอยู่บ้านหลังที่สอง มีพื้นที่นั่งคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เมื่อมีปัญหาที่ช่วยกันแก้ไขปัญหา ไม่ทอดทิ้งกัน ทำให้รู้สึกอยากมาทำงาน หากความสัมพันธ์เป็นไปในทางลบ ไม่ช่วยเหลือกัน นินทา ให้อารมณ์เห็นแก่ตัว ก็จะทำให้เป็นสาเหตุให้ลาออกจากการทำงานได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“กับเพื่อนร่วมงานนี่ เป็นกันเองมากๆ รู้สึกคนในเหมือนครอบครัว รักใคร่ช่วยเหลือกันทุกอย่าง ไม่เคยมีปัญหา มีแต่คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอด มีผลทำให้เราอยากทำงานที่นี้ต่อไปมาก ๆ เพราะมาทำงานแล้วเหมือนอยู่กับคนในครอบครัว ยิ้มด้วยกัน หัวเราะด้วยกัน ไม่ถือตัวคุยเล่นกันได้ ทำให้เรามีความสุขมากๆ ส่งผลให้การทำงานของเรารุดขึ้นด้วย” (คนที่ 8 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2560)

“ที่ยังอยากทำงานที่นี้ต่อไป เพราะเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกันดี ให้คำปรึกษาเราได้เหมือนพี่น้อง สภาพสังคมดี ยิ่งถ้าเทียบกับที่เก่าที่เราลาออกมาก็เพราะเพื่อนร่วมงานด้วยที่ชอบนินทา ให้อารมณ์ แกร่งแย่งชิงดีกัน งานก็เยอะได้เงินน้อยอีก” (คนที่ 11 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2560)

โอกาสความก้าวหน้าในงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่โอกาสความก้าวหน้าในงานเป็นแรงจูงใจสำคัญในการทำงาน โดยไม่ได้หมายถึงเพียงโอกาสก้าวหน้าในองค์กรเท่านั้นแต่เป็นโอกาสก้าวหน้าในอาชีพด้วย คนเจนเนอร์เรชั่นวายที่ทำงานในหน่วยงานเอกชนมองในการทำงานในแต่ละองค์กรเป็นการเก็บเกี่ยวประสบการณ์

การทำงานที่ทำให้มีโอกาสดำรงตำแหน่งได้ครบทุกฟังก์ชัน มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้มากยิ่งขึ้นดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะที่ทำอยู่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีชื่อเสียง แล้ววิชาชีพเราก็เป็นวิชาชีพเฉพาะ มีโอกาสเติบโตสูงทั้งในองค์กรปัจจุบันและองค์กรอื่น ๆ ตอนนี้ต้องการเก็บประสบการณ์ทำงานที่นี้ให้ได้เยอะที่สุดก่อน ในอนาคตก็อาจจะทำที่นี้ต่อไปหรืออาจจะเปลี่ยนงานอีกถ้ามีข้อเสนอที่น่าสนใจมากกว่า” (คนที่ 13 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2560)

“สิ่งที่ทำให้อยากทำที่นี้ต่อไปคือโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพราะเป็นองค์กรที่เป็นธุรกิจร่วมทุนและมีแนวโน้มที่จะเข้าตลาดหลักทรัพย์ ในอีก 1-2 ปี ส่วนตัวคิดว่า จะเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในงานอย่างมาก สามารถนำไปต่อยอดในอาชีพได้อีกเยอะ” (คนที่ 14 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2560)

ความเป็นอิสระในงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่ความเป็นอิสระในงาน เป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพราะองค์กรไม่ได้มีการกำหนดเวลาในการทำงานที่ชัดเจนเหมือนในภาครัฐหรือบริษัทเอกชนอื่น ๆ ทำให้บุคคลมีอิสระในการบริหารจัดการเรื่องเวลาในการทำงาน และงานที่ทำได้อย่างเต็มที่เข้ากันกับการใช้ชีวิตของคนเจนเอเรชั่นวายที่ว่า อยู่ที่ไหนก็สามารถทำงานได้ ไม่จำเป็นต้องทำงานในออฟฟิศเท่านั้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“งานที่ทำอยู่นี้ ไม่ต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน ทำงานที่บ้านก็ได้ นายไม่ได้กำหนดเวลากับว่าต้องมานั่งทำงานที่ออฟฟิศนะ ทำกี่ชั่วโมง นู่นนี่นั่น สามารถบริหารจัดการได้เต็มที่เลย ซึ่งเราก็ชอบมาก เพราะมันตรงกับไลฟ์สไตล์ของเรา ทำงานที่ไหนก็ได้ เวลาไหนก็ได้ มีอิสระ มีผลทำให้เรายังทำงานอยู่ได้นาน ยังไม่ลาออกไปไหน ก็ถ้าลดเงินเดือน หรือมากำหนดให้เราทำงาน 08.00-17.00 น. ก็คงลาออกเลย” (คนที่ 10 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2560)

#### ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐในเขตภาคตะวันออก” พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน เกิดจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยนำมาสรุปเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

##### 1. แรงจูงใจภายใน

ตารางที่ 8 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอเรชั่นวายภาครัฐ  
และภาคเอกชน

ปัจจัยภายใน	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ													
	ภาครัฐ							ภาคเอกชน						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14
1. ลักษณะนิสัยส่วนตัว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. ทักษะคิดส่วนบุคคล	-	-	/	-	/	/	-	-	-	-	-	-	-	-
3. ความต้องการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. ความสนใจเป็นพิเศษ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. ทักษะคิดของครอบครัว	-	-	/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยภายในเป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น โดยมีเพียงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพียง 3 คนเท่านั้น จากทั้งหมด 14 คน ทั้ง 3 คน เป็นคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาครัฐและเลือกทำงานในภาครัฐมาโดยตลอด โดยปัจจัยภายในที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานมีเพียง 2 ปัจจัย คือ ทักษะคิดส่วนบุคคล และทักษะคิดของครอบครัว

## 2. แรงจูงใจภายนอก

จากการศึกษาแรงจูงใจภายนอกของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ความมั่นคง และความปลอดภัย โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความเป็นอิสระในงาน และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร ผลการศึกษาพบรายละเอียดดังนี้



จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจภายนอกของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมีเพียง 6 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าและความเป็นอิสระในการทำงาน โดยมีเพียง 2 ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานเฉพาะของคนเจเนอเรชั่นวาย ในหน่วยงานภาครัฐ คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ส่วนปัจจัยปัจจัยความเป็นอิสระในการทำงานเป็นของในหน่วยงานภาคเอกชน

สำหรับปัจจัยอื่นเป็นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าตอบแทนพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายในภาครัฐ 1 คน เพราะเป็นสภาพการทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีค่าตอบแทนสูงกว่าหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ สำหรับหน่วยงานภาคเอกชน 2 คน เพราะค่าตอบแทนเงินจึงเป็นคือปัจจัยหลักในการดำรงชีวิตบุคคลที่เลือกทำงานที่ได้ค่าตอบแทนสูง ซึ่งมีสาเหตุเพื่อลดภาระภาระหนี้สินหรือภาระของครอบครัว อีกทั้งยังทำให้มีคุณภาพชีวิตดีขึ้นได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างชัดเจนที่สุดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลักษณะของงานที่ทำพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายถึง 8 คน จาก 14 คน โดยแบ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ 4 คน และหน่วยงานภาคเอกชน 4 คน เพราะลักษณะงานที่ทำตรงกับความชอบ ความถนัดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐเพียง 1 คน จาก 14 คน เพราะสภาพแวดล้อมในที่ทำงานตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนเดินทางสะดวก ไม่มีปัญหาจราจร มีระยะทางที่ใกล้กับที่พัก ไม่เสียเวลาในการเดินทาง และเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายเพียง 3 คน จาก 14 คน โดยแบ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ 1 คน เพราะเพื่อนร่วมงานเป็นคนที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้เสมอ สำหรับหน่วยงานภาคเอกชน 2 คน เพราะเพื่อนร่วมงานมีความรักใคร่กัน เหมือนพี่น้องกัน เมื่อมีปัญหาที่ช่วยกันแก้ไขปัญหาไม่ทอดทิ้งกัน ทำให้รู้สึกอยากมาทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

โอกาสความก้าวหน้าในงานพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายเพียง 4 คน จาก 14 คน โดยแบ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ 2 คน เพราะมองเห็นโอกาสที่จะเติบโตในสายงานที่ชัดเจน สำหรับหน่วยงานภาคเอกชน 2 คน โอกาสความก้าวหน้าในงานไม่ได้หมายถึงเพียงโอกาสก้าวหน้าในองค์กรเท่านั้นแต่เป็นโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ความเป็นอิสระในงานเป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงาน  
ในภาครัฐเอกชน 1 คน จาก 14 คน เพราะองค์กรไม่ได้มีการกำหนดเวลาในการทำงานที่ชัดเจน  
เหมือนในภาครัฐหรือบริษัทเอกชนอื่น ๆ ทำให้มีอิสระในการบริหารจัดการเรื่องเวลาในการทำงาน  
และงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ ในจังหวัดชลบุรี 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี และ 3) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 14 คน โดยแบ่งเป็นคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 7 คน และคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 7 คน ผู้วิจัยของนำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ  
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำแนกตามข้อมูลทั่วไป จำนวน 14 คน พบว่า เป็นเพศชาย 4 คน และเพศหญิง 10 คน อยู่ในช่วงอายุ 22-27 จำนวน 12 คน ช่วงอายุ 28-36 ปี จำนวน 2 คน ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 14 คน

2. แรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐในจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐหรือทำให้คนเจเนอเรชั่นวายยังอยากทำงานในหน่วยงานภาครัฐต่อไปมี 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านทัศนคติส่วนบุคคล และทัศนคติของครอบครัว 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ โอกาสความก้าวหน้าในงาน

3. แรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี



ปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนหรือทำให้คนเจนเอเรชั่นวายยังอยากทำงานในหน่วยงานภาคเอกชนต่อไป คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความเป็นอิสระในงาน

4. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน ในจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยภายในที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพียง 3 คนเท่านั้นจากทั้งหมด 14 คน ที่ปัจจัยภายในเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ทั้ง 3 คนเป็นคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาครัฐ โดยปัจจัยภายในที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานมีเพียง 2 ปัจจัย คือ ทศนคติส่วนบุคคล และทศนคติของครอบครัว ซึ่งทั้ง 3 คนเป็นคน que เลือกทำงานในภาครัฐมาโดยตลอด

ปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนซึ่ง มีเพียง 6 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า และความเป็นอิสระในการทำงาน โดยมีเพียง 2 ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานเฉพาะของคนเจนเอเรชั่นวายในหน่วยงานภาครัฐ คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ส่วนปัจจัยปัจจัยความเป็นอิสระในการทำงานเป็นของในหน่วยงานภาคเอกชน

## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐในรุ่นเจนเอเรชั่นวายในจังหวัดชลบุรี คือ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ทศนคติส่วนบุคคล และทศนคติของครอบครัว ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ โอกาสความก้าวหน้าในงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี ประวิษพรหมณ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่า ปัจจัยอันดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานอันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยเรื่องขวัญกำลังใจ การขึ้นเงินเดือนที่ถูกต้องตามหลัก

ธรรมชาติ สอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต เข้มยีนง, 2557, หน้า 10-11) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับงานของ Gliner (1960 อ้างถึงใน ศรีเรือน โกศลวัฒน์, 2527, หน้า 21-22) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแรงจูงใจในการทำงาน ค่าจ้างหรือรายได้ซึ่งหมายถึง เงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย

1.2 ลักษณะของงานที่ทำให้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สพล ไกรฤกษ์ (2555) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง สอดคล้องกับงานของ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวว่าการรับรู้ลักษณะของงานและความรับผิดชอบงานที่จะทำให้เกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับความสามารถที่เขามีอยู่ สอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต เข้มยีนง, 2557, หน้า 10-11) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จว่าลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

1.3 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานสอดคล้องกับงานของ Barnard (1966, pp. 42-149 อ้างถึงใน ธานี แสงจันทร์, 2553, หน้า 21) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานว่า สิ่งที่จูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) ได้แก่ สภาพวัตถุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน

1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาร์ตัน แส่นชัย และเชิงชาญ จงสมชัย (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านผลประโยชน์ตอบแทน สอดคล้องกับงานของ เสนาะ ดิยาว์ (2553) กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับ

การตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้าง เงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน สอดคล้องกับงานของ สมเดช มุงเมือง (2549, หน้า 142) กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ดังนี้ “ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ทำงานเก่ง คือ ผู้ที่สามารถทำงานสำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน” แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จต้องการอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญ และผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน การจูงใจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญมากอย่างหนึ่งของการบริหารเพราะการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นการจูงใจบุคคลจะได้ผลดีว่าการสั่งให้บุคคลปฏิบัติตาม ผู้บริหารจะไม่สามารถอำนาจการหรือดำเนินการได้สำเร็จถ้าปราศจากการสร้างแรงจูงใจ

1.5 โอกาสความก้าวหน้าในงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัญญา มอมุงคุณ (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือในหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้า และสอดคล้องกับ เนตรชนก นามเสนาะ (2549) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานอาชีพเลขานุการสถานทูต ฯ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของเลขานุการสถานทูตด้านที่ส่งผลมากที่สุด มี 3 ด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สอดคล้องกับงานของ อารีพันธ์มณี (2534, หน้า 184 อ้างถึงใน พล เหลืองรังสี, 2546, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นสถานะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของหรือเกียรติยศ เงินเดือน ปรินญาบัตร ความก้าวหน้า รางวัล คำชมเชย การแข่งขัน การติเตียน ทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมาย จึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการ และแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น สอดคล้องกับงานของ วิภาพร มาพบสุข (2540, หน้า 18-20) กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สถานะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำเพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทาง เช่น สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การได้รับเงิน รางวัล คำชมเชย เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ คำตำหนิติเตียน

ความก้าวหน้าในงานสอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต แยมยีนง, 2557, หน้า 10-11) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาคเอกชน ในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายใน จังหวัดชลบุรี คือ ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความมีอิสระในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลกร หอมสูงเนิน (2557) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเคนดอลล์เกมมาตรอน จำกัด กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทเคนดอลล์ เกมมาตรอน จำกัด พบว่า แรงจูงใจต่อปัจจัยค่าจ้างโดยรวมในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นระดับมากในด้านรายได้ และสวัสดิการซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต เข้มยืนยง, 2557, หน้า 10-11) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับงานของ Gliner (1960, อ้างถึงใน ศรีเรือน โกศลวัฒน์, 2527, หน้า 21-22) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแรงจูงใจในการทำงาน ค่าจ้าง หรือรายได้ ซึ่งหมายถึง เงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย

2.2 ลักษณะของงานที่ทำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาริน ปฏิเทพิภรณ์ (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับดี ประกอบด้วย ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สอดคล้องกับงานของ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวว่า การรับรู้ลักษณะของงานและความรับผิดชอบงานที่จะทำให้เกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะ กระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับ ความสามารถที่เขามีอยู่ สอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต เข้มยืนยง, 2557, หน้า 10-11) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จว่าลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

2.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภวัฒน์ ไชยประพันธ์ (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ คือ ด้านความสัมพันธ์

กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง และ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ เสนีย์มโนมัย (2555) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ด้านความต้องการ ความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความต้องการการก้าวหน้าและเติบโต และด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุดสอดคล้องกับงานของ เสนาะ ดิยาวี (2553) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่ องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนอง เหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้าง เงินเดือนที่ได้รับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน สอดคล้องกับงานของ สมเดช มุงเมือง (2549, หน้า 142) กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจไว้ดังนี้ “ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ทำงานเก่ง คือผู้ที่สามารถ ทำงานสำเร็จ ได้โดยผู้ร่วมงาน” แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จ ต้องการอาศัยคนเป็น ปัจจัยสำคัญและผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน การจูงใจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญมากอย่างหนึ่งของการบริหาร เพราะการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพนั้นการจูงใจบุคคลจะได้ผล ดีกว่าการสั่งให้บุคคลปฏิบัติตาม ผู้บริหาร จะไม่สามารถอำนาจการ หรือดำเนินการได้ สำเร็จถ้าปราศจากการสร้างแรงจูงใจ

2.4 โอกาสความก้าวหน้าในงาน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพเราะ ลุติตานุสนธิ์ (2556) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการรับรู้ความสำเร็จในงานของ พนักงาน เจเนอเรชั่นวาย บริษัท คาสิโอ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการรับรู้ ความสำเร็จในงาน ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า สอดคล้องกับงานของ อารี พันธุ์มณี (2534, หน้า 184 อ้างถึงใน พล เหลืองรังสี, 2546, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นสถานะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของหรือ เกียรติยศ เงินเดือน ปริญญาบัตร ความก้าวหน้า รางวัล คำชมเชย การแข่งขัน การติเตียน ทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมาย จึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการ และแสดงพฤติกรรมมุ่ง สู่เป้าหมายนั้น สอดคล้องกับงานของ วิภาพร มาพบสุข (2540, หน้า 18-20) กล่าวว่า แรงจูงใจ ภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงสถานะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอก ให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ เพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทาง เช่น สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การได้รับเงิน รางวัล คำชมเชย เกียรติยศ

ชื่อเสียง อำนาจ คำคำหนดิเตียน ความก้าวหน้าในงาน สอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981

อ้างถึงใน อนุชิต เข้มยีนยง, 2557, หน้า 10-11) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งงาน และเป็นงานที่มีความมั่นคง

2.5 ความมีอิสระในการทำงาน สอดคล้องกับงานของ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 56-61) อธิบายว่า องค์ประกอบพื้นฐาน ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน เราทุกคนก็ปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวของเขาเองอยู่ทุกคน แม้กระทั่งในตัวของเด็ก เราก็มักได้ยินพูดเสมอว่า “ปล่อยให้ผมทำอย่างที่ผมอยากทำบ้างเถิด” ความต้องการที่จะเป็นนายตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในบางคน เป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอะไรจะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ไขความไม่พอใจ ซึ่งเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดและอธิบายสิ่งต้องการ ในแผน ซึ่งวิธีการนี้เราเรียกว่า Job enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำทลายความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง สอดคล้องกับงานของ Mindshare (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552 อ้างถึงใน สุภลักษณ์ แลปรัตน์, 2557, หน้า 20-21) ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของผู้ประกอบการชาวเจนเอเรชั่นวาย ออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่สาม คือ ผู้สร้างสรรค์ (Creators) เป็นกลุ่มที่ไม่ตามกระแสสังคม ไม่อยู่ในกรอบ มีแรงจูงใจจากการแสดงออกถึงตัวตน กลุ่มนี้มีแรงปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าอย่างยั่งยืน และประสบความสำเร็จจากการแสวงหาการจินตนาการ โลกรอบตัวในแบบใหม่ ๆ และยังเป็นผู้ที่ส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่วนผลสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานพบว่า เจเนอเรชั่นวาย เพศชาย และเจเนอเรชั่นวายเพศหญิงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจโดยภาพที่รวมแล้วไม่แตกต่างกัน แต่เพศชายให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงาน และ ความสวยงามหรือความทันสมัยของสถานที่ทำงานมากกว่าเพศหญิง

สำหรับการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ ปัจจัยภายในประกอบด้วย ทักษะคิดส่วนบุคคล และทัศนคติของครอบครัว ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

คำตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า และความเป็นอิสระในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

3. จากการวิเคราะห์ด้านการเปรียบเทียบ แรงจูงใจภายในเป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 แรงจูงใจภายในเป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น โดยมีเพียงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพียง 3 คนเท่านั้น จากทั้งหมด 14 คน ทั้ง 3 คน เป็นคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาครัฐและเลือกทำงานในภาครัฐมาโดยตลอด โดยปัจจัยภายในที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานมีเพียง 2 ปัจจัย คือ ทศนคติส่วนบุคคล และทศนคติของครอบครัว

3.1.1 ทศนคติส่วนบุคคล พบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีความสอดคล้องกับงานของ วิภาพร มาพบสุข (2540, หน้า 18-20) กล่าวว่า ทศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารย่อมทำให้เขาตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ และไม่สอดคล้องกับงานของ กฤติน กุลเพ็ง (2556) ที่กล่าวว่า เจเนอ เรชั่นวาย มีคุณลักษณะในความคิดเห็นของคนทั่วไปคือ ค่อนข้างขี้เกียจ เห็นแก่เงิน สมารถสั้น และมีโลกส่วนตัวสูง โดยพนักงานที่เป็นเจนเอเรชั่นวายมักชอบการทำงานสบาย ๆ ไม่ชอบแต่งเครื่องแบบและสิ่งที่มีกฎเกณฑ์

3.1.2 ทศนคติของครอบครัวพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของภาครัฐ ไม่สอดคล้อง กับงานของ สุกัลย์ แลปรัตน์ (2557, หน้า 30) ที่กล่าวว่า คนหนุ่มสาวรุ่นนี้เติบโตมาในครอบครัวที่พ่อแม่สอนลูกแบบให้ลูกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในครอบครัว จนเด็กรุ่นนี้ไม่มีความรู้สึกที่พ่อแม่เป็นผู้มีอำนาจปกครองเหนือพวกเขา (อาจจะรู้สึกว่าเป็นตนเอง

มีอำนาจเหนือพ่อแม่ด้วยซ้ำไป) ดังนั้นเมื่อเข้ามาทำงานจึงอยากเห็นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่อยากทำงานตามคำสั่งลำดับชั้นการปกครอง พวกเขาเห็นว่าองค์กรควรเสาะหาความคิดที่ดีที่สุด (Best idea) จากคนในองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงว่าเป็นหน้าที่ของใคร หรือเป็นเรื่องที่ใครเป็นผู้รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารขององค์กรคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐส่วนใหญ่รับราชการ ซึ่งเป็นอาชีพที่ใฝ่ฝัน เช่น ครู ตำรวจ ทำให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจว่าจะรับราชการมาโดยตลอด อาจจะถูกปลุกฝังค่านิยมมาจากครอบครัว สังคม และการศึกษาจึงกลายเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง แต่สำหรับคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน นั้นพบว่า ปัจจัยภายในนั้น ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคนกลุ่มนี้มองว่าปัจจัยภายนอกนั้น

มีความสำคัญต่อชีวิตมากกว่าปัจจัยภายใน เช่น ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำให้ความเป็นอิสระในการทำงาน บางคนก็ ต้องการเป็นครู แต่เลือกที่จะมาทำงานในภาคเอกชนมากกว่า เพราะได้ค่าตอบแทนสูงกว่าภาครัฐ บางคนมองว่าลักษณะงานของภาคเอกชนน่าสนใจกว่าภาครัฐ ดังนั้นปัจจัยภายในจึงไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอร์เรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน

3.2 แรงจูงใจภายนอกพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอร์เรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีเพียง 4 ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ โอกาสความก้าวหน้า

3.2.1 ค่าตอบแทนพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สอดคล้องกับงานของ เสาวคนธ์ วิทวัส โอพาร (2550) ได้กล่าวว่า เจเนอร์เรชั่นวาย มีข้อเรียกร้องสูงทั้งด้านค่าตอบแทน และลักษณะงาน สอดคล้องกับ ศันรยา สิทธิสมวงศ์ (2551) กล่าวว่า กลุ่มคนเจนเนอร์เรชั่นวายต้องการอิสระ ความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงออกทางความคิด การพูด การแต่งกาย เคารพคนอื่นที่ตัวตน ไม่ใช่ความอาวุโส มีความอดทนต่ำ ชอบท้าทายกฎระเบียบ มีความทะเยอทะยาน ต้องการประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น สอดคล้องกับ เว็บบไซต์ มาซาบิล (2556) บอกว่า พฤติกรรมการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวาย ได้แก่ ต้องการงานที่รายได้สูง ชั่วโมงการทำงานน้อย หรือยืดหยุ่น และไม่สอดคล้องกับ งานของ สุกัลย์ แลปรัรัตน์ (2557, หน้า 30) ได้สรุปพฤติกรรมการทำงานของคนเจนเนอร์เรชั่นวายว่าไม่เน้นเรื่องเงินมาก่อน การสำรวจความคิดเห็นพบว่า คนหนุ่มสาวรุ่นนี้ตอบว่า ไม่มีงานทำยังดีกว่าต้องทำงานที่ไม่ชอบ (Rather have no job than a job they hate) คนนี้มีทัศนคติในการทำงานแบบ “รักในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่รัก” ต้องการงานที่คนมองเห็นคุณค่าความสร้างสรรค์ของพวกเขา และจะ

ทำงานอย่างมีแรงจูงใจเมื่อรู้ว่าผลงานของพวกเขาจะไปปรากฏที่ไหนรวมทั้งมีความคิดเห็นว่าหัวหน้า และผู้บริหารสามารถเรียนรู้ความคิดใหม่ ๆ จากพวกเขา ความคิดเห็นของพวกเขาเป็นเรื่องสำคัญ

กว่าเงิน ซึ่งคนทางกลุ่ม Boomers จะเห็นเรื่องเงินตอบแทน และสวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญกว่า

3.2.2 ลักษณะของงานที่ทำพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน สอดคล้องกับงานของ เสาวคนธ์ วิทวัส โอพาร (2550 อ้างถึงใน ฉัตรนภา ดิละกุล, 2555, 12-13) กล่าวว่า แนวโน้มพฤติกรรมของคนเจนเนอร์เรชั่นวายมีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำเป็นคนเลือกงานไม่ใช่เลือกองค์กร เวลาทำงานเจนเนอร์เรชั่นวายจึงยื่นข้อเสนอที่จะทำหน้าที่ที่สูงกว่าที่องค์กรเสนอให้และมององค์กรเป็นสะพานเชื่อมต่อไปสู่เป้าหมายแห่งอาชีพ ทัศนคตินี้จึงสร้างการลาออกสูงมาก สอดคล้องกับงานของ เท พนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 56-61) อธิบายว่า



องค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ มีคนจำนวนมาก ที่ถูกจูงใจในการ ปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้ เต็มความสามารถของเขานั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่เขาทำมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่จะต้องคำนึงไว้เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่ใช่สิ่งท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากว่าคนเรามีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาความสามารถ ความถนัดทักษะ และการศึกษาในการที่จะ ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

3.2.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน สอดคล้องกับงานของ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวว่า โดยปกติแล้วพฤติกรรม ที่ได้รับการจูงใจ มักจะประกอบด้วยภาวะทางอารมณ์ (Emotion) ควบคู่ไปด้วยเสมออัน ได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสนุกสนาน ความพอใจ ความมั่นใจ ความคาดหวัง ความกลัว ความไม่แน่ใจ ความกังวล ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะเป็นเครื่องสนับสนุน หรือขัดขวางพฤติกรรม สู่เป้าหมายได้ การสร้างอารมณ์หรือความต้องการในการทำงานให้เกิดขึ้นนั้น ต้องอาศัยปัจจัย หลายประการจึงจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของลูกจ้างขึ้นได้ ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ สิ่งต่อไปนี้คือ การรับรู้ต่อเพื่อนร่วมงานการจัดวางความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการเป็น โครงสร้างที่มี ส่วนต่าง ๆ หลายส่วน ทำให้มีการ คิดต่อประสานงานที่มีระเบียบขึ้น ทั้งยังทำให้ผู้ทำงาน สามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยไม่กระจัดกระจาย และปราศจากความขัดแย้ง เพราะต่างก็รู้ขอบเขตแห่งหน้าที่ของตน เช่น รู้ว่าควรต้องรายงานต่อใครหรือไม่ เป็นต้น สอดคล้อง กับงานของ สิริพร อำไพศรี (2547) กล่าวว่า การที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรจะปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น อาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น การที่บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น ในตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในชีวิตหรือการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งอาจเนื่องมาจาก มีความชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัดเนื่องจาก งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดีรวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

3.2.4 โอกาสความก้าวหน้าพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน สอดคล้องกับงานของ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 56-61) อธิบายว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ โอกาสในการก้าวหน้า แม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ในระดับที่สูงกว่าใน องค์กร

แต่ก็มีคนส่วนมากที่ต้องการโอกาสก้าวหน้า ความปรารถนาที่จะมี ความก้าวหน้านั้นแตกต่างกันในแต่ละคน บางคนอาจจะตกใจสะดุ้งกลัวในการที่ หน่วยงานให้โอกาสไว้มาก ซึ่งสำหรับพวกเขาแล้วความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานมีอิทธิพลแรงกว่าความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้า ใด แต่ไม่มั่นคงเขาชอบองค์การที่ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ไม่ก้าวหน้าเกินไป เนื่องจากเขาต้องการมีความมั่นใจในความมั่นคงของงานนั่นเอง สอดคล้องกับงานของ Glimer (1964 อ้างถึงใน ศรีเรือน โภศลวัฒน์, 2527, หน้า 21-22) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จากผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่า ไม่มีโอกาสก้าวหน้า

ในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน 4 ปัจจัยนี้ เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพราะว่าเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับลักษณะนิสัยและพฤติกรรมในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ต้องการค่าตอบแทนที่คุ้มค่า ต้องการงานที่ชอบและมีความถนัด ต้องการสังคมเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และต้องการโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ย่ออยู่กับที่ ต้องการประสบความสำเร็จโดยเร็ว มีการเปลี่ยนงานเพื่อตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ส่วนความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความมั่นคงและความปลอดภัย และการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร 3 ปัจจัยนี้ไม่มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพราะคนเจนเนอเรชั่นวายไม่สนใจเรื่องหัวหน้างานว่าจะดีหรือร้ายอย่างไร คนก็สามารถทำงานต่อไปได้หากมีปัจจัยอื่นที่น่าสนใจมากกว่าเช่น ค่าตอบแทน คนเจนเนอเรชั่นวายมองว่าได้ทำงานที่ชอบสำคัญมากกว่าความมั่นคงขององค์กร ถึงแม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็กเพิ่งก่อตั้ง มีความมั่นคงไม่มาก แต่ว่าเป็นงานที่ชอบ ตรงกับความสามารถ คนเจนเนอเรชั่นวายจะเลือกทำงานในองค์กรเล็กมากกว่าไปทำในองค์กรขนาดใหญ่ มีความมั่นคงสูงแต่ ไม่ได้ทำงานที่ตนเองชอบ คนเจนเนอเรชั่นวายไม่ได้สนใจในเรื่องของการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรมากนัก เพราะไม่ได้รู้สึกหรือผูกพันกับองค์กรมาก แต่จะใส่ใจให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่าการไปทำกิจกรรม หรือแสดงความคิดเห็นกับองค์กร

### 3.3 แรงจูงใจภายนอกที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานเฉพาะ ดังนี้ แรงจูงใจ

ในการทำงานเฉพาะของคนเจนเนอเรชั่นวายในหน่วยงานภาครัฐ คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานเฉพาะของคนเจนเนอเรชั่นวายใน หน่วยงานภาคเอกชน คือ ความเป็นอิสระในการทำงาน

3.3.1 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของภาครัฐ สอดคล้องกับ Glimer (1964 อ้างถึงใน ศรีเรือน โภศลวัฒน์, 2527, หน้า 21-22) กล่าวว่า ปัจจัย

ที่ก่อให้เกิดความแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงานนี้มีความสำคัญต่อผู้ชาย และผู้ที่แต่งงานแล้วมากกว่า สอดคล้องกับงานของ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 56-61) อธิบายว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพของการทำงานที่ดี สภาพของการทำงานซึ่งรวมองค์ประกอบทั้งด้านกายภาพและทางด้านจิตใจของสภาพแวดล้อมในงานจะมีความสำคัญแตกต่างกันไปในด้านการเป็นแรงจูงใจ ซึ่งเราจะพบเห็นบ่อย ๆ ว่าคนที่งานในห้องที่โอ้อ่า มีอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกและมีเครื่องมือพร้อมทุกอย่างแต่เป็นผู้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเลย แต่ตรงกันข้ามกับคนบางคนแม้ว่าจะทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ดีนักกลับมีแรงจูงใจในการทำงานสูงมาก

3.3.2 ความเป็นอิสระในการทำงานพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของภาคเอกชน สอดคล้องกับงานของ Howe and Strauss (2000 จุฬาลงกรณ์ ฐุรกิจปริทัศน์, 2557) กล่าวว่า เจเนอเรชั่นวาย เป็นกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีมไม่ชอบทำตาม

กฎระเบียบ สอดคล้องกับงานของ Tulgan (1990 อ้างถึงใน รัชฎิกิตต์ จันทรศมี, 2557, หน้า 27-28) เจ้าของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกาได้

บอกถึงพฤติกรรมของคน

เจเนอเรชั่นวาย ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับและเข้าใจคนเจเนอเรชั่นวายมากที่สุด ผู้บริหารควรทำคือ เข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของคนเจเนอเรชั่นวาย หาเวลาพูดคุยตกลงกันตั้งแต่เริ่มแรกในหัวข้อต่อไป การยืดหยุ่นเรื่องสถานที่ทำงาน เช่น การปล่อยให้ทำงานตามใจชอบ เปิด เพลงเบา ๆ เข้าทำงานสายได้ ทำงานทางอินเทอร์เน็ตหรือทำงานอยู่ที่บ้านได้ โดยผลงาน ยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม และสอดคล้องกับงานของ สุกัลย์ แลปรัรัตน์ (2557, หน้า 30) ได้สรุปพฤติกรรมการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายไว้ดังนี้ อยากรทำงานในเวลาที่มีอารมณ์ อยากรทำงานนี้ไม่ชอบการทำงานแบบเช้า 8 โมงเช้า ออก 4 โมงเย็น (Office hours) แต่อยากได้ความอิสระในการกำหนดเวลาทำงานของตนเอง (Me hours) กำหนดสถานที่ทำงานของตนเองไม่จำเป็นต้องมานั่งทำงานในสำนักงานแบบเข้ามาเย็นกลับ ขอทำงานในอารมณ์ที่อยากทำให้งานที่รับผิดชอบเสร็จเรียบร้อย ประมาณว่าจะทำงานที่บ้าน ที่ร้านกาแฟ หรือที่สวนสาธารณะก็ได้ตามแต่ความสะดวก

### ข้อเสนอแนะ

เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชั่นวาย และเพื่อการป้องกันการลาออก

จากงานของพนักงาน จึงขอเสนอแนะดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ค่าตอบแทน เพราะค่าตอบแทน คือ สิ่งที่สร้างแรงจูงใจพื้นฐานให้กับคนทุกคนไม่ว่าจะทำงานอยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม มีผลต่อการดำรงชีวิต และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวายเปลี่ยนงานบ่อย ดังนั้น องค์กรจึงควรวางแผนเรื่องค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมตามคุณวุฒิ วิทยุติ สาขาอาชีพ วิชาชีพเฉพาะต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในเรื่องค่าตอบแทนว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นเป็นไปตามกฎหมาย ตั้งอยู่บนความเหมาะสม ความเป็นธรรม ตามความสามารถของแต่ละบุคคล และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างไม่ขัดสน

2. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ลักษณะงานที่ทำ เพราะคนเจนเอเรชั่นวาย ส่วนใหญ่มักจะเลือกทำงานในสิ่งที่ชอบ ตรงกับความสามารถ ความถนัดตรงกับความใฝ่ฝัน งานมีความท้าทาย มีสิ่งใหม่ ๆ ให้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ซ้ำซากจำเจ ทำให้คนเจนเอเรชั่นวายเปลี่ยนงานบ่อย เพราะได้ทำงานที่ไม่ชอบ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ควรเปิดโอกาสให้ได้รับผิดชอบงานมากขึ้น ท้าทายมากขึ้น เพื่อให้คนเจนเอเรชั่นวายได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอด มีเวทีให้ได้แสดงผลงาน และได้รับคำชมเชย การยอมรับนับถือ จะทำให้คนเจนเอเรชั่นวาย รู้สึกดีต่อการทำงานในองค์กรนั้น ๆ มากขึ้น และยังอยากทำต่อไปให้ดีขึ้น ไปเรื่อย ๆ

3. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ รอบตัว ในการทำงานก็จะมีสังคมของการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ต้องทำงานด้วยกัน ติดต่อประสานงาน ให้ความร่วมมือกัน หากเพื่อร่วมงานแย่ เห็นแก่ตัว ไม่มีน้ำใจ แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวายเปลี่ยนงาน ดังนั้น องค์กรควรวางแผนในการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรให้ไปถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ปลูกฝังการทำงานเป็นทีม โดยการจัดแผนฝึกอบรมด้านการสร้างจิตสำนึกรักองค์กรหรือการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์กร

4. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ โอกาสความก้าวหน้าในงาน เพราะคนเจนเอเรชั่นวายไม่ต้องการงานที่ย่ำอยู่กับที่ไม่เติบโต ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ได้ประสบความสำเร็จในงาน ดังนั้นองค์กรควรจะมีช่องทางในการเจริญเติบโตในอาชีพที่ชัดเจน (Career part)

และสามารถทำได้จริง ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจ แรงผลักดันให้กับบุคลากรให้มีความต้องการความก้าวหน้าในองค์กรนั้น ๆ ทำให้สามารถพัฒนาผลงาน ทักษะการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ค่าตอบแทน เพราะค่าตอบแทน คือ สิ่งที่สร้างแรงจูงใจพื้นฐานให้กับคนทุกคนไม่ว่าจะทำงานอยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม มีผลต่อการดำรงชีวิต และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวายเปลี่ยนงานบ่อย ดังนั้น จึงเสนอให้เพิ่มหรือปรับเปลี่ยนสวัสดิการบางอย่างให้มีความน่าสนใจ ทำให้พนักงานเกิดความคาดหวังในสวัสดิการเหล่านั้น เช่น ภาครัฐ ควรนำประสบการณ์ทำงานมาพิจารณาในการปรับฐานเงินเดือนด้วย นอกจากวุฒิการศึกษาเพียงอย่างเดียว สำหรับภาคเอกชน เพิ่มค่าทำงานล่วงเวลาในวันหยุด นักชัตดุษย์ ค่าตอบแทนอายุงานครบ 5 ปี โบนัสพิเศษอายุงาน 10 ปี โบนัสพิเศษอายุงาน 20 ปี เป็นต้น

2. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ลักษณะงานที่ทำ เพราะคนเจนเอเรชั่นวายส่วนใหญ่ มักจะเลือกทำงานในสิ่งที่ชอบ ตรงกับความสามารถ ความถนัด ตรงกับความใฝ่ฝัน งานมีความท้าทาย มีสิ่งใหม่ ๆ ให้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สาเหตุที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวายเปลี่ยนงานบ่อย เพราะได้ทำงานที่ไม่ชอบ ดังนั้น องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานที่ตนเองชอบ และมีความถนัด ไม่ควรเปลี่ยนรูปแบบ หรือฟังก์ชันการทำงานอย่างกะทันหัน โดยที่ไม่สอบถามพนักงานก่อน หากจะเปลี่ยนให้ไปทำงานอย่างอื่นควรสอบถาม พูดคุย ทำความเข้าใจในข้อตกลงต่าง ๆ ให้เรียบร้อย ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความไว้วางใจในองค์กร และอยากทำงานต่อไป เพราะองค์กรนั้นให้ความสนใจ ให้ความสำคัญในความรู้สึกรักของพนักงาน

3. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ รอบตัว ในการทำงานก็จะมีสังคมของการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ต้องทำงานด้วยกัน ติดต่อประสานงาน ให้ความร่วมมือกัน หากเพื่อนร่วมงานแย่ เห็นแก่ตัว ไม่มีน้ำใจ แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวายเปลี่ยนงาน ดังนั้น จึงเสนอให้องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรให้ทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมฝึกอบรมการทำงานร่วมกันกับคนเจนเอเรชั่นที่ต่างกัน (Team building) เป็นต้น

4. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ โอกาสความก้าวหน้าในงาน เพราะคนเจนเนอเรชั่นวายไม่ต้องการงานที่ย่ำอยู่กับที่ไม่เติบโต ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ได้ประสบความสำเร็จในงาน ดังนั้นจึงเสนอให้องค์กรจัดประชุมชี้แจงเรื่องช่องทางในการเจริญเติบโตในแต่ละตำแหน่งงานแสดงถึงแนวทางและความเป็นไปได้ของโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานในอนาคตให้พนักงานเกิดความคาดหวังในโอกาสความหน้าของตำแหน่งงานและยังอยากทำงานในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับการความพึงพอใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อศึกษาด้านความรู้สึกของคนเจนเนอเรชั่นวายว่ารู้สึกอย่างไรกับองค์กรที่ทำงานอยู่ด้วย
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

## บรรณานุกรม

- กมลกร หอมสูงเนิน. (2557). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เคนดอลล์ เกมมาตรอน จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2556). *HR สรรหามาแล้ว*. กรุงเทพฯ: บ้านหนังสือโกสินทร์.
- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจเนอเรชั่นวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล, *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 2(1), 1-81.
- ขจีรัตน์ เจตนาบุรี. (2555). *แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขนิษฐา วิเศษสาคร และมุกดา ศรีขงค์. (2535). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- คณิศร์ อุจะนำ. (2557). *แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- คนที่ 1 (นามสมมุติ). (2560, 24 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- คนที่ 2 (นามสมมุติ). (2560, 5 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 3 (นามสมมุติ). (2560, 22 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- คนที่ 4 (นามสมมุติ). (2560, 5 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 5 (นามสมมุติ). (2560, 4 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 6 (นามสมมุติ). (2560, 24 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 7 (นามสมมุติ). (2560, 19 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- คนที่ 8 (นามสมมุติ). (2560, 19 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- คนที่ 9 (นามสมมุติ). (2560, 11 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 10 (นามสมมุติ). (2560, 4 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 11 (นามสมมุติ). (2560, 11 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 13 (นามสมมุติ). (2560, 24 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- คนที่ 14 (นามสมมุติ). (2560, 11 มีนาคม). สัมภาษณ์.

- ฉัตรนภา ตีละกุล. (2555). การศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2549). หลักการจัดการและองค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิดา เพชรทองคำ. (2542). การวิเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับปริญญาโท ของนักศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชลียา ค่านทิพารักษ์. (2543). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคเมี่ยงส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี.
- ชวลิต ปาลเดชพงศ์. (2548). แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2552). การบริหารคนต่างรุ่นในองค์กร. เข้าถึงได้จาก <http://www.hri.tu.ac.th/cms/seminardetail.aspx?tid=MTQx/>.
- ณิชา ตั้งความดี. (2555). ทัศนคติของผู้บริโภคกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) และเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการทำการตลาดผ่านดนตรี (Musicmarketing). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการตลาด, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดาริน ปฏิเทธิภรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริการธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- ดาวใจ ศรีลัมพ์. (2555). *การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และ ความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษาบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิพมาศ แก้วขิม. (2542). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ชนัญญา มอมุงคุณ. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม กรุงเทพมหานครพื้นที่ 7*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธัญกิตต์ จันทร์ศรี. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชั่นวาย: กรณีศึกษาพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรคคิง จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ธานี แสงจันทร์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค. (2557). *กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: ศึกษาการรับรู้ของกลุ่มคนรุ่นใหม่*. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 39(151), 1-30.
- เนตรชนก นามเสนาะ. (2549). *แรงจูงใจในการทำงานอาชีพเลขานุการสถานทูต ฯ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2545). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ประคัลภ์ ปั่นทพลังกูร. (2556). *คนรุ่นใหม่ (Gen X และ Y) ถูกมองอย่างไร*. เข้าถึงได้จาก <https://prakal.wordpress.com/>

- ปราณี ประวิฬรพราหมณ์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะศิลปศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปิยะ บุญนาค. (2543). ความผูกพันต่อสถาบัน และความพึงพอใจในงานของอาจารย์  
คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาครุศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
ธนบุรี.
- พรรณวดี สถิตถาวร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ. (2553). ทักษะจิตของคนรุ่น Gen Y ต่อการทำงาน  
ในระบบข้าราชการ. วารสาร *BU Academic Review*, 9(1), 177-190.
- พล เหลืองรังสี. (2546). ปัจจัยจูงใจในการเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ของนักศึกษาชั้นปีที่  
1 ปีการศึกษา 2546 สถาบันราชภัฏรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ไพเราะ ลุสิตานุสนธิ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการรับรู้ความสำเร็จในงานของ  
พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัท คาลิโอ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). การบริหารงานบุคคล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ขงยุทธ เกษสาคร (2541). การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ:  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รัชฎา อสิสนธิกุล และอ้อยอุมารุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย  
(Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชฎา อสิสนธิกุล. (2549). เตรียมรับ Generation Y คลื่นลูกใหม่ขององค์กร. *Productivity World*,  
11(60), 56-60.

- ราณี อธิชัยกุล. (2553). *การจูงใจและการสื่อสารในองค์การในการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 7*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลภัสรดา พันแยง. (2555). *E-learning ไทยในยุค Gen Y*. เข้าถึงได้จาก <http://www.lp2.go.th/>
- วัลภา พวงปัญญา. (2556). *แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วิภาพร มาพบสุข. (2540). *จิตวิทยาการทำงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิลรัตน์ แสนชัย และเชิงชาญ จงสมชัย. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศรีกัญญา มงคลศิริ. (2548). *Power gens branding*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ที่ตั้ง เซ็นเตอร์.
- ศรีเรือน โกศลวัฒน์. (2527). *ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ศันธยา ลีทธิสมวงศ์. (2551). *Generation “Y” ความท้าทายใหม่สำหรับองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.mmpchula.com/2009/node/1294>
- ศิริพร โอพารธรรมรัตน์. (2546). *การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณี บริษัท อดินพ จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก: การศึกษาในพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศุภวัฒน์ ไชยประพันธ์. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คริสเตียนี และ นีลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โศภษา อรัญวัฒน์. (2551). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

- สพล ไกรฤกษ์. (2555). *แรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมเดช มุงเมือง. (2549). *พฤติกรรมองค์การ*. เชียงราย: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2531). *การบริหารงานบุคคลยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริพร อำไพศรี. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทางทางพิเศษแห่งประเทศไทย*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สิริวรรณ เสนีย์มโนมัย. (2555). *แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 12)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ วนิชวัฒนากุล. (2553). *แรงจูงใจและการจูงใจ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Motives.htm>.
- เสนาะ ดิยาว. (2553). *แรงจูงใจกับความสำเร็จในงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.swk.ac.th/stech/pictureslupload1/LANG52.pdf>
- เสาวคนธ์ วิทวัส โอพาร. (2550). *Gen Y: จับให้มันคั่นให้เวิร์ก*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพบิซบุ๊ก.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2548). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนุชิต เข้มยืนยง. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองตราด จังหวัดตราด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อนุกกุล กริแสง. (2522). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิงเนศ.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- อารี พันธุ์ณี. (2534). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: ต้นอ่อน.
- อุทิศ ศิริวรรณ. (2555). *คน Gen Y*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Barnard, C. I. (1966). *Organization and management*. Cambridge: Harvard University Press.
- Colaizzi, P. F. (1978). *Existential phenomenological alternatives for psychology*. New York: Oxford University Press.
- Glimmer, H. V. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/h0045960>
- Martin, S. (2005). Predicting protein-protein interactions using signature products. *Bioinformatics*, 21(2), 218-226.
- Mashable, C. (2013). *Managing millennials: Why gen Y will be running the country by 2020*. Retrieved from <http://chyutopia.wordpress.com/2013/09/07/gen-y-rules-by-2020/>
- Pigors, P., & Myers, C. A. (1981). *Personnel administration* (9<sup>th</sup> ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1999). *Management*. New York: Prentice Hall International.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

เพศ..... อายุ.....ปี

ระดับการศึกษา.....

สถานที่ทำงาน.....

ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

อายุงานปัจจุบัน.....

ประสบการณ์ทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

เบอร์โทรศัพท์

.....

วันที่ทำการสัมภาษณ์

.....

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

1. ลักษณะนิสัยส่วนตัวของท่านเป็นแบบใด

.....

.....

1.1 มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2. ท่านคิดว่าทัศนคติส่วนตัวในการใช้ชีวิต และการทำงานของท่านเป็นแบบใด

.....  
.....

มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

3. ท่านอยากได้อะได้อะไรจากการทำงาน

.....  
.....

ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

4. งานปัจจุบันที่ทำอยู่น่าสนใจอย่างไรบ้าง

.....  
.....

4.1 ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่อย่างไร

.....  
.....

5. ทัศนคติของครอบครัวต่อการทำงานของท่านเป็นอย่างไร

.....  
.....

5.1 ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

.....  
.....



### ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

#### 1. ค่าตอบแทนของที่ท่านได้รับอยู่เป็นอย่างไร

.....  
.....

##### 1.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

#### 2. งานที่ท่านทำอยู่มีลักษณะเป็นอย่างไร

.....  
.....

##### 2.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

#### 3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านมีลักษณะเป็นอย่างไร

.....  
.....

##### 3.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

#### 4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของท่านเป็นอย่างไร

.....  
.....

##### 4.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

5. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นอย่างไร

.....  
.....

5.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

6. ท่านคิดว่าที่ทำงานของท่านมีความมั่นคงและความปลอดภัยมากน้อยเพียงใด

.....  
.....

6.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

7. ตำแหน่งงานของท่านมีโอกาสความก้าวหน้าในงานมากน้อยเพียงใด

.....  
.....

7.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

8. งานที่ท่านทำอยู่มีความอิสระในการทำงานมากน้อยเพียงใด

.....  
.....

8.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

9. ท่านสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร ได้มากน้อยเพียงใด

.....  
.....

9.1 มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่าน หรือไม่ อย่างไร

.....  
.....