ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ของบริษัท XXX

รัฐพล พุกเจริญ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น

(Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ของบริษัท XXX

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 6 กันยายน พ.ศ.2558

.....

นายรัฐพล พุกเจริญ

ผู้วิจัย

.....	.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง
Ph.D.	Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์
คณบดี	Ph.D.
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎีและถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆทุกคน ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

รัฐพล พุกเจริญ

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ของบริษัท XXX

KEY FACTORS WHICH MOTIVATE EMPLOYEES IN EACH GENERATION (BABY BOOMER, GEN-X, AND GEN-Y) OF XXX COMPANY

รัฐพล พุกเจริญ 5650400

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวิวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของพนักงานบริษัท XXX ที่เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น คือ Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากแต่ละคนมีบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และความต้องการที่ต่างกัน ซึ่งการทำวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะเข้าใจพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ควรค่าแก่การรักษาไว้กับองค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 15 คน แบ่งเป็น Baby Boomer 3 คน, Gen-X 6 คน, และ Gen-Y 6 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกควบคู่กัน แรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นอันดับต้นๆ คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกน้อง ความรับผิดชอบที่ได้รับ การทำงานในตำแหน่งที่ชอบ การชื่นชมและได้รับการยอมรับ รวมถึงประประสบความสำเร็จในอาชีพ เป็นต้น

คำสำคัญ : แรงจูงใจ / พนักงาน / เจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y)

52 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูปภาพ		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามงานวิจัย	2
	1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	3
	1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
	1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย	3
	1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2	**การทบทวนวรรณกรรม**	**5**
	2.1 ความหมายของแรงจูงใจ	5
	2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	6
	2.3 แนวคิดของแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y)	10
	2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
	2.5 กรอบแนวความคิด	15
บทที่ 3	**ระเบียบวิธีวิจัย**	**16**
	3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	16
	3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	16
	3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	17
	3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	17
	3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	17
	3.6 การประมวลผลข้อมูล	18

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**19**
	4.1 ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน	19
	4.2 ทัศนคติของแรงจูงใจในการทำงาน	20
	4.3 ปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น	21
	4.4 ลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่น	28
บทที่ 5	**สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**35**
	5.1 สรุปผลการวิจัย	35
	5.2 ผลการสัมภาษณ์ของหัวหน้าฝ่ายบุคคล	38
	5.3 ผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร	39
	5.4 การอภิปรายผล	39
	5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	42
	5.6 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	44
	5.7 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	44
บรรณานุกรม		**46**
ภาคผนวก		**48**
	ภาคผนวก ก คำถามการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ	48
ประวัติผู้วิจัย		**52**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่น	11
4.1	แสดงเพศ ช่วงอายุ และจำนวนในแต่ละเจนเนอเรชั่น	19
4.2	แสดงประสบการณ์ทำงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น	20
4.3	แสดงบริษัทในฝันที่พนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นอยากตื่นมาทำงานทุกวัน	20
4.4	แสดงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer	21
4.5	แสดงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X	23
4.6	แสดงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Y	24
4.7	แสดงปัจจัยภายในที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer	25
4.8	แสดงปัจจัยภายในที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X	26
4.9	แสดงปัจจัยภายในที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Y	27
4.10	แสดงตารางเปรียบเทียบลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Baby Boomer กับผลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX	28
4.11	แสดงตารางเปรียบเทียบลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น X กับผลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX	29
4.12	แสดงตารางเปรียบเทียบลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Y กับผลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX	31

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	กรอบแนวความคิด	15

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันแต่ละองค์กรมีพนักงานหลายเจนเนอเรชั่นที่ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งทำให้ภายในองค์กรมีทั้งความผูกพัน ความสามัคคี ความร่วมมือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก หรือแม้กระทั่งความขัดแย้ง เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมาจากต่างที่อยู่ ต่างสิ่งแวดล้อม ต่างการอบรมเลี้ยงดู ต่างการศึกษา ต่างประสบการณ์ ฉะนั้นจึงทำให้มีบุคลิกภาพ ทัศนคติ การแสดงออก การพูดจา ความคิดเห็นและความพึงพอใจแตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจึงต้องหาวิธี จัดการอบรม หรือสร้างนโยบายต่างๆ ที่ช่วยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งยังต้องหาวิธีละลายพฤติกรรม เพื่อให้พนักงานทุกคนอยู่ร่วมกันได้โดยเกิดปัญหาน้อยที่สุด และสิ่งสำคัญ คือ การใช้แรงจูงใจในการดึงดูดพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นในองค์กร จำเป็นต้องให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีความสุขและขณะเดียวกันก็สนุกกับการทำงานด้วย อีกทั้งสาเหตุที่ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ลาออกก็เป็นเพราะองค์กรไม่มีสิ่งจูงใจที่เพียงพอในการดึงดูดพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นเหล่านั้นนั่นเอง ฉะนั้นเพื่อสร้างคน สร้างผลงาน และสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องรู้จักสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานของตนเองอยู่เสมอ แต่การสร้างแรงจูงใจให้โดนใจพนักงานของตนเองนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายอีกต่อไปสำหรับองค์กรในปัจจุบัน

องค์กรในปัจจุบันพบว่า พนักงานภายในองค์กรมีหลายเจนเนอเรชั่นผสมอยู่ ทั้ง Baby Boomer, Gen-X และ Gen-Y ซึ่งทำให้การทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยากและอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องมุมมองต่างๆในการทำงาน เนื่องจากสมัยนี้พื้นฐานของสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วย อาจไม่ใช่แค่เงินเดือนเพียงอย่างเดียวที่ทำให้พนักงานอยากทำงานให้บริษัทฯ การทำให้พนักงานอยากแข่งขันกันเอง การให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นในฐานะลูกค้าภายในของบริษัทโดยไม่มีการปิดกั้นทางความคิด ไม่มีกรอบ ไม่ล้อมรั้วให้อยู่ อาจทำให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไอเดียใหม่ๆตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้ก็อาจเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้เช่นเดียวกัน การทำงานที่ทำเหมือนๆกันทุกวันเป็นงานประจำ อาจทำให้พนักงานเกิดการเบื่อหน่าย ถึงแม้จะแต่งตั้งให้เป็น

ผู้ชำนาญการในแผนกนั้นๆ ถึงแม้เงินเดือนจะสูง ก็ไม่ได้ทำให้พนักงานคนนั้นๆมีความสุขในการทำงานได้ แต่หากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารขององค์กรศึกษาพนักงานของตนเองให้ดีๆ องค์กรนั้นก็จะประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

จากผลการสำรวจของ PWC ที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School กล่าวว่า ตอนนี้หลายๆ องค์กรกำลังประสบปัญหาการทำงานร่วมกันของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น ที่มีลักษณะนิสัย ความคิด ความเชื่อ รูปแบบการทำงาน และทัศนคติที่แตกต่างกันจนเกิดการทำงานที่เรียกว่า Out of Sync หรือการเข้ากันไม่ได้ หากผู้บริหารสามารถวางกลยุทธ์เพื่อเชื่อมความแตกต่าง และลดช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเหล่านี้ได้มีประสิทธิภาพมากเท่าไร องค์กรก็จะยิ่งได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลดีทั้งในแง่การบริหารงานที่ได้ไอเดียมาจากคนรุ่นใหม่ และยังรักษาคนเก่งๆไว้ได้ จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างแรงดึงดูดเพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับธุรกิจให้ได้

บริษัท XXX เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่งในภาคกลาง มีพนักงานทั้งหมด 33 คน แบ่งเป็นเจนเนอเรชั่น Baby Boomer 5 คน, Gen-X 12 คน, และ Gen-Y 16 คน ซึ่งพนักงานภายในองค์กรมีบุคลิก ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน เมื่อทำงานด้วยกันมักเกิดข้อโต้แย้งหรือปัญหาต่างๆตามมา ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาวางแผนกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจที่ถูกใจพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น และยังต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าแรงจูงใจนั้นมีความยุติธรรม ไม่เอื้อประโยชน์ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและขัดแย้งกันในองค์กร อันเป็นผลให้องค์กรนั้นไม่ขยับไปข้างหน้า แต่กลับวิ่งอยู่กับที่หรือไม่ก็ถอยหลังลงคลองนั่นเอง

1.2 คำถามงานวิจัย

1.2.1 การสร้างแรงจูงใจในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) มีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันกับแนวคิดและทฤษฎีหรือไม่ อย่างไร

1.2.2 การสร้างแรงจูงใจภายในบริษัท XXX มีความสอดคล้องหรือแตกต่างจากบริษัทอื่นหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1.3.1 เพื่อเข้าใจพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นภายในองค์กร

1.3.2 เพื่อสร้างแรงจูงใจที่สามารถดึงดูดพนักงานที่ควรค่าแก่การรักษาไว้กับองค์กร

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในองค์กร โดยศึกษาพนักงานในกลุ่ม Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) ของพนักงานในบริษัท XXX

1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 Baby Boomer หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489-2507 ซึ่งเป็นยุคของการสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 แล้ว สาเหตุที่เรียกคนในยุคนี้ว่า เบบี้ บูมเมอร์ เพราะหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบลง บ้านเมืองที่ผ่านการสู้รบได้รับความเสียหายอย่างหนัก ประชาชนที่เหลืออยู่ในแต่ละประเทศจึงต้องเร่งฟื้นฟูประเทศให้กลับมาแข็งแกร่งมั่นคงอีกครั้ง แต่ทว่าสงครามที่ผ่านพ้นไป ก็ได้คร่ากำลังพลและแรงงานไปเป็นจำนวนมาก ประเทศเหล่านี้จึงขาดแรงงานในการขับเคลื่อนประเทศ ผู้คนในยุคนั้นจึงมีค่านิยมที่จะต้องมีลูกหลานหลายๆคน เพื่อสร้างแรงงานขึ้นมาพัฒนาประเทศชาติ จึงเป็นที่มาของคำว่า เบบี้ บูมเมอร์

1.5.2 Gen-X หรือ Generation X หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 หรืออาจจะเรียกได้อีกชื่อว่า “ยับปี้” (Yuppie) ที่ย่อมาจาก Young Urban Professionals เพราะเกิดมาเพียบพร้อมในยุคที่โลกมีความมั่งคั่งแล้ว จึงใช้ชีวิตอย่างสุขสบาย เติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาของวิดีโอเกมส์, คอมพิวเตอร์, สไตล์เพลงแบบฮิปฮอป และอาจทันดูทีวีจอขาวดำด้วย

1.5.3 Gen-Y หรือ Generation Y หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2540 คนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและมีค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่างรุ่นปู่ย่าตายายกับรุ่นพ่อแม่ของพวกเขา แต่เขาก็รับเอาความเจริญของเทคโนโลยีและอินเตอร์เน็ตเข้ามาอยู่ในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อทราบวิธีการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับพนักงานในองค์กร

1.6.2 เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานของผู้บริหาร

1.6.3 เพื่อทำให้เป้าหมายหรือนโยบายต่างๆขององค์กรประสบผลสำเร็จ

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีของแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y)

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวความคิด

2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

คิดด์ (Kidd 1973, 101 อ้างถึงใน ณภัทร บรรลังค์, 2553) ได้ให้ความหมายคำว่า “แรงจูงใจ” (Motivation) มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า “to move” มีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าว หรือมักชักนำบุคคลให้เกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ” (To move a person to a course of action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุกๆวงการ

โลเวลล์ (Lovell 1980, 109 อ้างถึงใน ณภัทร บรรลังค์, 2553) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

ไมเคิล ดอมแจน (Domjan 1996, 199 อ้างถึงใน ณภัทร บรรลังค์, 2553) อธิบายว่า “การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ”

แฮนสัน (Hanson, Mark E. 1996, 195 อ้างถึงใน ณภัทร บรรลังค์, 2553) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “สภาพภายในที่กระตุ้นให้มีการกระทำหรือการเคลื่อนที่โดยมีช่องทางและพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย”

พนัส หันนาคินทร์ (2542) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กร มาตรการ เหล่านี้ อาจเป็นการกระตุ้นรายบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือความคิดริเริ่มของตนเองที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติงานด้วยความขยัน กระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีสามัญสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วยความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของคนปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยหวังจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ใช้ในการโน้มน้าว ชักจูง หรือกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มคนเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (อ้างถึงใน ณภัทร์ บรรลังค์, 2553) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในนี้ ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สวัสดิการที่ดี เงินโบนัส รวมถึงทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland) (อ้างถึงใน ณภัทร์ บรรลังค์, 2553) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้อธิบายความสำเร็จที่ไม่ได้หวังรางวัลตอบแทน ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ในช่วงปี ค.ศ.1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบTAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่

ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักต้องการทำงานใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา มีอิสระตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. ต้องการงานที่ระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่อง ซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้มีความก้าวหน้าในงานเพื่อพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้ว แมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงใน นายสมพล กนานุโคตร, 2552) กล่าวว่า Frederick Herzberg ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร โดยจากการศึกษาของ Herzberg พบว่า ปัจจัยหลายๆอย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้สามารถแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถสนองความต้องการภายในบุคคล ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่องานสำเร็จจึงรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในความสำเร็จของงานนั้นๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง เช่น การยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย น่าสนใจต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีปัจจัยนี้จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความไม่ชอบงานขึ้นมา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

2.4 สถานะอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีหรือไม่มีความสุข

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน เช่น มั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ

2.9 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า การจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีจำเป็นต้องมีปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่มพร้อมกัน

2.3 แนวคิดของแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y)

สำนักวิทยบริการ มก.ฉกส. (2557) กล่าวว่า คนในยุค เบบี้ บูมเมอร์ (Baby Boomer) ต่างเริ่มเข้าสู่ช่วงอายุสูงวัยหรือวัยชรา คนกลุ่มนี้เป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎกติกา มีความอดทนสูง ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรมาก เป็นพวกสู้งาน พยายามคิดและทำอะไรด้วยตัวเอง เป็นเจ้าคนนายคน และถูกครอบครัวสั่งสอนให้เป็นคนประหยัด อดออม จึงมีการใช้จ่ายอย่างรอบคอบและระมัดระวัง คนในยุคอื่นๆอาจจะมองคนในยุคเบบี้ บูมเมอร์ ว่าเป็นพวกอนุรักษ์นิยม เป็นคนที่เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี มองหาสวัสดิการในการทำงาน และคนกลุ่มนี้ก็น่าจะถือได้ว่า มีจำนวนมากที่สุดในสังคมปัจจุบัน เนื่องจากสงครามทำให้สูญเสียกำลังพลและแรงงานจำนวนมาก ขาดแรงงานในการขับเคลื่อนประเทศ คนในยุคนั้นจึงมีค่านิยมที่จะต้องมีลูกหลายๆ คนเพื่อสร้างแรงงานขึ้นมาพัฒนาประเทศชาติ ส่งผลให้มีเด็กเกิดมากขึ้น ปัญหาที่ตามมาก็คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ในโลกจึงมีไม่เพียงพอที่จะจัดสรรให้ได้ทุกคน เมื่อเป็นเช่นนี้ ประชาชนจึงกลับมานั่งคิดว่าหากไม่ควบคุมอัตราการเกิดไว้ สุดท้ายแล้วคนทั้งโลกก็จะขาดแคลนอาหาร

ยุค Generation X หรือที่เรียกสั้นๆว่า Gen-X เป็นกระแสตีกลับจากยุค เบบี้ บูมเมอร์ ให้มีการควบคุมอัตราการเกิดของประชากร คนในยุค Gen–X เป็นคนวัยทำงาน พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ที่เด่นชัดมากก็คือ ชอบอะไรง่ายๆ ไม่เป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work–Life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่างเพียงลำพัง เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม หลายคนใน Gen-X มีแนวโน้มต่อต้านสังคม ไม่ได้เชื่อเรื่องศาสนาและไม่ยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีมากนัก เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป อย่างเช่น มองว่าการอยู่ก่อนแต่งหรือการหย่าร้างเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับเรื่องของเพศที่ 3 ซึ่งต่างจากกลุ่มเบบี้ บูมเมอร์ ที่มองเรื่องพวกนี้เป็นเรื่องผิดจารีตประเพณีเป็นอย่างยิ่ง

ยุค Generation Y หรือเรียกสั้นๆว่า Gen-Y ซึ่งเป็นวัยเรียนและวัยทำงาน ยุคนี้เป็นยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตเป็นอย่างมาก ทำให้พ่อแม่ที่ค่อนข้างจะประสบความสำเร็จในชีวิตแล้ว จะดูแลเอาใจใส่ลูกๆเป็นอย่างดี เด็กยุคนี้จึงมักจะถูกตามใจตั้งแต่ยังเล็ก ได้ในสิ่งที่คนรุ่นพ่อแม่ไม่ค่อยได้ มี

การศึกษาดี มีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่ในกรอบ ไม่ชอบอยู่ในเงื่อนไข ชอบเสพข่าวสารผ่านช่องทางต่างๆที่หลากหลาย มีอิสระทางความคิด กล้าถามในทุกเรื่องที่ตัวเองสนใจ ไม่หวั่นคำวิจารณ์ มีความเป็นสากลมาก มองว่าการนิยมชมชอบวัฒนธรรมหรือศิลปินต่างชาติเป็นเรื่องธรรมดา ที่สำคัญจากการที่ยุคนี้เป็นยุคที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องสูง จึงไม่น่าแปลกใจที่คนกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ชอบงานด้านไอที ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งมีความสามารถที่จะทำอะไรได้หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน เรียกได้ว่า สามารถใช้เครื่องไม้เครื่องมือได้อย่างคล่องแคล่ว ในเรื่องการทำงาน Gen-X ชอบทำงานแบบวันแมนโชว์มากกว่า เพราะคนในวัย Gen-X จะถูกฝึกมาแบบนั้น ต่างจากคนในวัย Gen-Y ที่เติบโตมาพร้อมกับการประชุม การระดมความคิดเห็น แต่คนกลุ่มนี้จะไม่ค่อยอดทน เหมือนคนรุ่นพ่อแม่นัก หวังจะทำงานให้ได้เงินเดือนสูงๆ แต่ไม่ได้อยากไต่เต้าจากการทำงานข้างล่างขึ้นไป คาดหวังในการทำงานสูง ต้องการคำชม กลุ่ม Gen-Y มักจะจัดสรรเวลาให้งานและชีวิตส่วนตัวในจุดที่สมดุลกัน พอหลังเลิกงานอาจไปทำกิจกรรมอื่นๆเพื่อสร้างความสุขให้กับตัวเอง เช่น ไปเล่นฟิตเนส ไปพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูง จะไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน นอกจากนี้แล้ว Gen-Y จะเป็นคนมองโลกในแง่ดี มีใจช่วยเหลือสังคม รักษาสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ที่ดี และแน่นแฟ้นกับพ่อแม่

รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2557) ได้กล่าวว่า คำว่า “เจนเนอเรชั่น (Generation)” คนทั่วไปมักพูดสั้นๆว่า “คนรุ่นเก่า” กับ “คนรุ่นใหม่” และมักแบ่งกลุ่มกันโดยมองเรื่องอายุคนเป็นเกณฑ์ ถ้าจะแบ่งกลุ่มคนทำงานตามช่วงอายุให้ชัดเจนยิ่งขึ้น นักวิชาการและนักเขียนจำนวนมากได้ใช้แนวทางการแบ่งกลุ่มคนตามแนวคิดตะวันตก แบ่งคนทำงานออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 : การเปรียบเทียบคุณลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่น

Gen	คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
Baby Boomer	· ยึดมั่น ถือมั่น · ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ · อนุรักษ์นิยม	· มีชีวิตเพื่อทำงาน สู้งาน · ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน · ภักดีต่อองค์กร · อดทน · ต้องการงานที่มีความมั่นคง · เคารพกฎเกณฑ์ กติกา	· มีความมั่นคง · งานที่อาศัยความเชี่ยวชาญชำนาญเชิงลึก · มีการเลื่อนตำแหน่ง

ตารางที่ 2.1 : การเปรียบเทียบคุณลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่น (ต่อ)

Gen	คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
Gen-X	· ชอบเสี่ยง ยินดีเปลี่ยนแปลง · ใช้เทคโนโลยี · ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพ	· ทำงานเพื่อให้มีชีวิตที่สุขสบายตามใจตนเอง · ต้องการความยืดหยุ่น · ทุ่มเทเมื่อเห็นว่าท้าทาย · เปลี่ยนงานง่าย	· ท้าทาย ชอบสิ่งใหม่ๆ · งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย · การทำงานเป็นก้าวหนึ่งของการไปสู่สิ่งที่ดีกว่า · สร้างสัมพันธภาพที่ดีได้ · อิสระในการเลือกสถานที่และเวลา · ต้องการมุมมองและแง่คิด · มีค่าตอบแทนสูง
Gen-Y	· ต้องการเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้น · มีความเป็นสากล · ติดวิดีโอเกมส์ · เชื่อมั่นตนเองสูง	· ปรับตัวเก่งและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ · มีประสิทธิภาพ · เก่งเทคโนโลยี · มุ่งมั่น แต่ไม่อดทน · ไม่ผูกพันต่อองค์กร · ไม่สนใจเรื่องอาวุโส · ช่างสงสัย	· ใช้เทคโนโลยี · บริหารจัดการตนเองได้ · งานที่มีความสนุกสนาน · มีเวลาพักผ่อน · ต้องการความจริง

ดร.เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552) ได้กล่าวว่า เจนเนอเรชั่น Y ให้ความสำคัญกับเรื่องเงิน ความรับผิดชอบในงาน โอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับในความสามารถ การยืดหยุ่นในการทำงาน ทำเลที่ตั้ง และความสวยงามทันสมัยขององค์กร อีกทั้งยังไม่สนใจแรงจูงใจประเภทหุ้น สวัสดิการ หรือการประกาศเกียรติคุณ ดังนั้นผลตอบแทนในรูปของตัวเงินจะสะท้อนถึงผลสำเร็จในการทำงาน ความท้าทายของงานและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจคนเจนเนอเรชั่น Y ส่วนเจนเนอเรชั่น X และ Baby Boomer ให้ความสนใจกับการดูแล สวัสดิภาพในการทำงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล การได้รับการยกย่องจากองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยและการยกย่องสรรเสริญ เพราะให้ความสำคัญกับคุณค่าของตัวเองมากกว่าปัจจัยภายนอกที่ไม่จีรังยั่งยืน ดังนั้นการพิจารณาปัจจัยต่างๆเพื่อเป็นแรงจูงใจ ควรพิจารณาผสมผสานระหว่างแรงจูงใจภายนอก เช่น

เงินเดือน โบนัส โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ และแรงจูงใจภายใน เช่น ลักษณะงานที่ท้าทายและหลากหลาย การยืดหยุ่นในการทำงาน การได้รับว่าเป็นคนสำคัญจะทำให้เจนเนอเรชั่นต่างๆทำงานได้อย่างมีความสุขในองค์กรและมีอัตราการลาออกลดลง

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิวิไล กุลทรัพย์สุทรา (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ.เอส.แอสโซซิเอท เอนยิเนียริ่ง (1964) จำกัด” พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน คือ รายได้และสวัสดิการ การอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การเลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่างๆที่ช่วยเอื้อต่อการทำงาน สัมพันธภาพ ความท้าทายและอิสรภาพในการทำงาน

ทัศนีย์ เอี่ยมสะอาด (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องสยาม (1988)” พบว่า พนักงานต้องการให้มีการแบ่งความรับผิดชอบในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม ความสามัคคีและความสัมพันธ์ในการทำงาน โบนัสและเงินเดือนที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ประกันชีวิตและอุบัติเหตุ การจ่ายเงินเดือนที่ตรงตามกำหนด การให้รางวัลพนักงานดีเด่นและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บางกอกกล๊าซ จำกัด จังหวัดปทุมธานี” พบว่า ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในการปฏิบัติงาน อีกทั้งพนักงานที่อายุมากมักมีผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงควรสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่มีอายุน้อยๆด้วย

อทิตยา เสนะวงศ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M” พบว่า ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบของงาน บุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นลักษณะของงานที่ปฏิบัติและความก้าวหน้าในการทำงาน บุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ค่าตอบแทน นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน วิธีปกครองบังคับบัญชา และสวัสดิการ

Gallop, Gartner, Modern Survey (2558) งานวิจัยต่างประเทศ ได้ศึกษาเรื่อง “Employee Engagement” พบว่า ค่าตอบแทนที่สูงมากๆไม่ได้แปลว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงาน

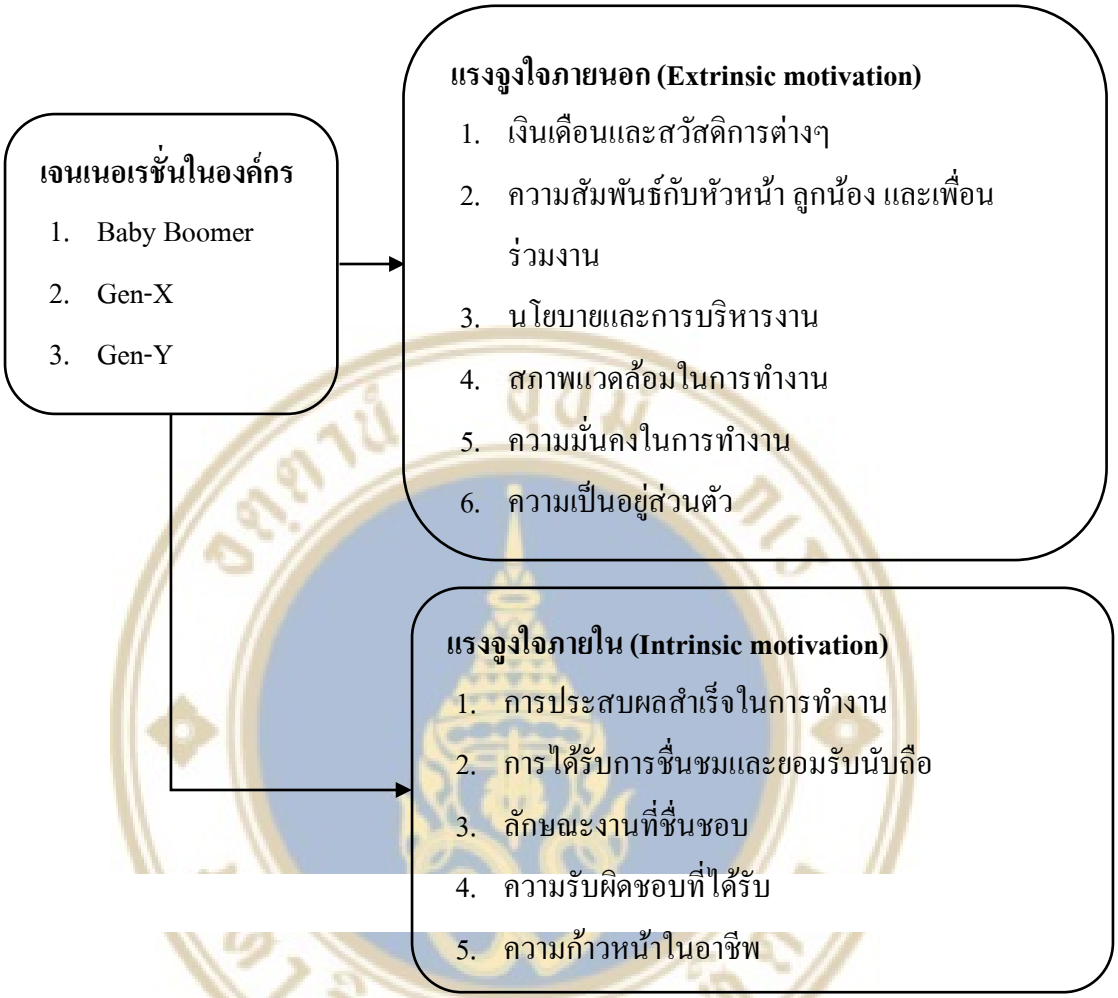
พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับว่าการได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและองค์กร (Meaningful Recognition) นั้น มีคุณค่ามากกว่าค่าตอบแทนหลายเท่า และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานระยะยาวให้กับพนักงานได้ดีกว่าเรื่องของเงิน ซึ่งมักจะสร้างแรงจูงใจได้แค่เพียงระยะสั้นๆเท่านั้น

Cindy Ventrice, Make their day (2558) งานวิจัยต่างประเทศ ได้ศึกษาเรื่อง “Employee Recognition” พบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในยุคใหม่นี้มีทั้งหมด 3 สิ่งด้วยกัน คือ 1. การได้รับการยอมรับและชื่นชมในผลงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพลังและแรงจูงใจในการทำงานแบบระยะยาว 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้น เป็นเหตุผลหลักที่ทำให้อยากอยู่ทำงานกับองค์กร เพราะรู้ว่าจะสามารถเติบโตและก้าวหน้าได้ ก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ดีมากขึ้น 3. มีความสนุกสนานในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีพลังในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างมหาศาล นั่นคือบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป ทำงานแล้วมีความสุข

สรุปผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสร้างแรงจูงใจทั้งปัจจัยภายในและภายนอกให้กับพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง จึงจำเป็นต้องเข้าใจบุคลิกภาพ ลักษณะเด่น ความคิด และความต้องการ ของพนักงาน เพื่อกำหนดนโยบายที่เป็นแรงจูงใจและสร้างความกระตือรือร้นให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน ขจัดข้อขัดแย้ง สร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานในองค์กรมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รวมถึงการโน้มน้าวพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กร

2.5 กรอบแนวความคิด



ภาพที่ 2.1 : กรอบแนวความคิด
ที่มา : ผู้วิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวความคิดได้ ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ พนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นของบริษัท XXX โดยแบ่งเป็นพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer, Gen – X, และ Gen – Y

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งแบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ แรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ของบริษัท XXX” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยทำการศึกษาจากพนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามการสร้างแรงจูงใจในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันกับแนวคิดและทฤษฎีหรือไม่ อย่างไร และการสร้างแรงจูงใจภายในบริษัท XXX มีความสอดคล้องหรือแตกต่างจากบริษัทอื่นหรือไม่ อย่างไร ซึ่งเป็นการสอบถามพนักงานในบริษัท XXX

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยหาข้อมูลจากรายงานวิจัยของหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน บทความ และข้อมูลจากอินเตอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

การศึกษาเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อสามารถแสดงความคิดเห็นแบบเชิงลึก จึงได้กำหนดการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลในบริษัท XXX จำนวน 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. Baby Boomer คือ ผู้ที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2489 – 2507 จำนวน 3 คน
2. Gen-X คือ ผู้ที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2508 – 2522 จำนวน 6 คน
3. Gen-Y คือ ผู้ที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523 – 2540 จำนวน 6 คน

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเจนเนอเรชั่นต่างๆ ซึ่งดูจากปีเกิด โดยคัดเลือกจากพนักงานของบริษัท XXX

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงประเด็นและชัดเจน ซึ่งคำถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ เพศ อายุ ตำแหน่งงานและประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับทัศนคติแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานว่าสอดคล้องกับทฤษฎีที่ศึกษามาหรือไม่

ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen–X, และ Gen–Y) ว่าสอดคล้องกับทฤษฎีที่ศึกษามาหรือไม่

อย่างไรก็ตาม รายละเอียดของคำตอบ ผู้วิจัยจะมีการสอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนและตรงประเด็นตามหัวข้องานวิจัย

3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากบทความ สารนิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหาข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต โดยศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen–X, และ Gen–Y)

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมแบบ In-depth Interview ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย คือ สัมภาษณ์กลุ่ม Baby Boomer จำนวน 3 คน, สัมภาษณ์กลุ่ม Gen–X จำนวน 6 คน, และสัมภาษณ์กลุ่ม Gen–Y จำนวน 6 คน

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Content Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ หาคำอธิบาย ตีความ และสร้างข้อสรุปถึงสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ โดยแบ่งหมวดหมู่ของคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไว้โดยแยกตามประเภท

3.6 การประมวลผลข้อมูล

ในการประมวลผลข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า เก็บรวบรวม จดบันทึก หลังจากนั้นจะนำมาทำตีความและสรุปผล เพื่อนำไปวิเคราะห์ โดยทางผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความด้านเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสารต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลจากบทความ สารนิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบกับผลสรุปที่ได้จากผู้จัดการฝ่ายบุคคลและผู้บริหารว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกับผลสรุปของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น หรือไม่ อีกทั้งยังนำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิมาหาประเด็น วิเคราะห์ หาคำอธิบาย และสร้างข้อสรุปเพื่อใช้อธิบายสรุปแนวทางการการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นและใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามงานวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่อง “ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ของบริษัท XXX” สามารถวิเคราะห์และสรุปผลได้ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน

ตารางที่ 4.1 : เพศ ช่วงอายุ และจำนวนในแต่ละเจนเนอเรชั่น

เพศ	จำนวน (คน)	ช่วงอายุ (พ.ศ.)	เจนเนอเรชั่น
หญิง	2	2489 - 2507	Baby Boomer
	3	2508 - 2522	X
	3	2523 - 2540	Y
ชาย	1	2489 - 2507	Baby Boomer
	3	2508 - 2522	X
	3	2523 - 2540	Y

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงทั้งหมดจำนวน 8 คน เป็นเพศชายทั้งหมดจำนวน 7 คน

ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2489 -2507 เรียกว่า “เจนเนอเรชั่น Baby Boomer” มีทั้งหมด 3 คน โดยแบ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 2 คน และเพศชาย จำนวน 1 คน

ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508 – 2522 เรียกว่า “เจนเนอเรชั่น X” มีทั้งหมด 6 คน โดยแบ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 3 คน และเพศชาย จำนวน 3 คน

และผู้ที่เกิดในช่วงปี 2523 -2540 เรียกว่า “เจนเนอเรชั่น Y” มีทั้งหมด 6 คน โดยแบ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 3 คน และเพศชาย จำนวน 3 คน

ตารางที่ 4.2 : ประสบการณ์ทำงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน (คน)	เจนเนอเรชั่น		
		Baby Boomer	**X**	**Y**
ต่ำกว่า 5 ปี	3	-	-	3
5 – 10 ปี	5	-	3	2
10 ปีขึ้นไป	7	3	3	1

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 3 คน โดยเป็นเจนเนอเรชั่น Y ทั้งหมด 3 คน

ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยแบ่งเป็นเจนเนอเรชั่น X จำนวน 3 คน และเป็นเจนเนอเรชั่น Y จำนวน 2 คน

และผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 7 คน โดยแบ่งเป็น Baby Boomer จำนวน 3 คน เจนเนอเรชั่น X จำนวน 3 คน และเจนเนอเรชั่น Y จำนวน 1 คน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ทัศนคติของแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 4.3 : บริษัทในฝันที่พนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นอยากตื่นมาทำงานทุกวัน

สิ่งที่พนักงานอยากได้จากบริษัทในฝัน	เจนเนอเรชั่น		
	Baby Boomer	**X**	**Y**
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ	3	5	6
สวัสดิการต่างๆ เช่น เครื่องแต่งกาย ประกันอุบัติเหตุ/สุขภาพ ค่าเช่าบ้าน ค่าโทรศัพท์ ค่าเดินทาง เป็นต้น	2	3	6
มิตรภาพที่ดีของผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	2	6	6
ตำแหน่งงานที่ตนเองชื่นชอบ	2	4	5
ภาพลักษณ์ขององค์กร	1	4	1
นโยบายบริษัท/การบริหารงาน	1	5	1

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า บริษัทในฝันที่พนักงานอยากตื่นมาทำงานทุกวัน สำหรับเจนเนอเรชั่น Baby Boomer คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน อันดับที่ 2 คือ สวัสดิการต่างๆ มิตรภาพที่ดีของผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการได้ทำงานในตำแหน่งที่ตนเองชื่นชอบ อันดับสุดท้าย คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหาร

ในส่วนของเจนเนอเรชั่น X เรื่องมิตรภาพที่ดีของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน อันดับที่ 2 คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน อันดับที่ 3 คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร และการที่ได้ทำงานในตำแหน่งที่ตนชื่นชอบ และแรงจูงใจที่เจนเนอเรชั่น X นึกถึงเป็นสิ่งสุดท้าย คือ สวัสดิการต่างๆ

และเจนเนอเรชั่น Y เรื่องเงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ สวัสดิการต่างๆ และมิตรภาพที่ดีของผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดในการทำงาน อันดับที่ 2 คือ การได้ทำงานในตำแหน่งที่ตนเองชื่นชอบ และลำดับสุดท้ายที่เจนเนอเรชั่น Y นึกถึง คือ ภาพลักษณ์องค์กรและนโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น

ตารางที่ 4.4 : ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer

ปัจจัยภายนอก	คะแนนเต็ม 100%
	คะแนนที่ได้
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ	100%
สวัสดิการต่างๆ	80.0%
มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	86.7%
นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน	80.0%
ภาพลักษณ์องค์กร	80.0%
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน	40.0%

ตารางที่ 4.4 : ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	คะแนนเต็ม 100%
	คะแนนที่ได้
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	60.0%

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจภายนอกอันดับแรกที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ ซึ่งคิดเป็น 100% เพราะทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น มีรายรับเลี้ยงครอบครัวและเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

อันดับที่ 2 คือ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็น 86.7% เพราะหากมีเพื่อนร่วมงานดี มิตรภาพดี การทำงานก็เกิดความสนุกสนาน สบายใจ

อันดับที่ 3 คือ สวัสดิการต่างๆ ภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงนโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน คิดเป็น 80% เนื่องจากสวัสดิการต่างๆนั้นทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น ในส่วนของภาพลักษณ์องค์กรนั้น ทำให้รู้สึกว่าดูดีในสายตาคนอื่น มีความมั่นคง หากบริษัทมีความมั่นคงแสดงว่ารายได้ดีด้วย ส่วนเรื่องนโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงานนั้น ทางเจนเนอเรชั่น Baby Boomer คิดว่า หากได้รู้เกี่ยวกับนโยบายต่างๆจะสามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้อง ทำงานได้อย่างเป็นระบบ และยิ่งหากนโยบายมีการเอื้อผลประโยชน์ให้กับพนักงานก็จะยิ่งทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น เช่น หากบริษัทประกาศนโยบายการขาดลามาสายว่า ปีนี้พนักงานคนใดไม่ขาด ลา มาสายเลย จะได้รับเงินพิเศษ 10,000 บาท เป็นเบี้ยขยัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจมาทำงานทุกวัน เป็นต้น

อันดับที่ 4 คือ การยืดหยุ่นในการทำงาน คิดเป็น 60% เนื่องจากต้องปฏิบัติตามกฎที่ทางบริษัทตั้งไว้อยู่แล้ว ฉะนั้นจะมีหรือไม่มีการยืดหยุ่นในการทำงานก็ได้ รวมทั้งคนในเจนเนอเรชั่น Baby Boomer คิดว่า มาทำงานก็ต้องทำให้เต็มที่จะมาขี้เกียจหรือทำแบบเช้าชามเย็นชามไม่ได้

และอันดับสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน คิดเป็น 40% เพราะมองว่าไม่ใช่สิ่งจำเป็น แม้แต่เทคโนโลยีต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต หรือเครื่องปริ้นท์ที่มี Wi-Fi เป็นต้น ก็ไม่มีความจำเป็นในการทำงาน ซึ่งสาเหตุหลักๆมาจากคนในเจนเนอเรชั่น Baby Boomer ใช้เทคโนโลยีต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นไม่เป็นนั่นเอง

ตารางที่ 4.5 : ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X

ปัจจัยภายนอก	คะแนนเต็ม 100%
	คะแนนที่ได้ (%)
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ	86.7%
สวัสดิการต่างๆ	76.7%
มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	86.7%
นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน	86.7%
ภาพลักษณ์องค์กร	80.0%
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน	70.0%
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	66.7%

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจภายนอกอันดับแรกที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน ซึ่งคิดเป็น 86.7% เพราะต้องการรายได้ที่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ต้องการทีมงานที่ดีเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างสนุกสนาน มีความสุขและราบรื่น ต้องการทราบเกี่ยวกับนโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน เพื่อรู้ทิศทางในการดำเนินงานและมุ่งสู่เป้าหมายที่ทางบริษัทหรือผู้บริหารต้องการ

อันดับที่ 2 คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร คิดเป็น 80% เพราะการที่ภาพลักษณ์ขององค์กรดีทำให้รู้สึกภูมิใจ รู้สึกว่าเมื่อเข้ามาในบริษัทนี้แล้วจะทำให้ชีวิตดี มีความมั่นคง และเพื่อนร่วมงานในบริษัท จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ทำงาน เพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์มาแชร์กัน เพื่อให้ตนเองเกิดการพัฒนาและมีความรู้ใหม่ๆเพิ่มขึ้น

อันดับที่ 3 คือ สวัสดิการต่างๆ เช่น ชุดพนักงาน ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ คิดเป็น 76.7% เพราะช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ในบางส่วน ทำให้พนักงานรู้สึกว่า บริษัทให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และสุขภาพของพนักงาน

อันดับที่ 4 คือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย คิดเป็น 70% เนื่องจากช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็ว สะดวกสบายมากขึ้น

และแรงจูงใจลำดับสุดท้ายที่เจนเนอเรชั่น X คิดว่าไม่สำคัญมากเท่าไหร่ คือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน เนื่องจากมองว่า เป็นผลเสียมากกว่าผลดี ทำให้การทำงานควบคุมยาก ไม่ชอบความไม่เป็นระบบระเบียบ ไม่มีมาตรฐานการทำงาน คิดเป็น 66.7%

ตารางที่ 4.6 : ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานในเจนเนอเรชั่น Y

ปัจจัยภายนอก	คะแนนเต็ม 100%
	คะแนนที่ได้ (%)
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ	93.3%
สวัสดิการต่างๆ	80.0%
มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	93.3%
นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน	80.0%
ภาพลักษณ์องค์กร	76.7%
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน	86.7%
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	66.7%

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจภายนอกอันดับแรกที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Y คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคิดเป็น 93.3% เพราะรายได้ต้องมากกว่ารายจ่ายของตน เมื่อมาทำงานแล้วเจอเพื่อนร่วมงานดี หัวหน้าดี ลูกน้องดี ก็ทำให้งานราบรื่น รวดเร็ว สบายใจและสนุกสนาน ทำให้อยากมาทำงานทุกวัน

อันดับที่ 2 คือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน คิดเป็น 86.7% เนื่องจากเป็นแรงบันดาลใจที่ทำให้รู้สึกตั้งใจทำงาน เช่น ซื้อเครื่องทุ่นแรงเพื่อให้ช่างฝีมือทำงานได้สะดวกและปลอดภัยขึ้น หรือการทำให้บรรยากาศในที่ทำงานสะอาด สวยงาม น่าอยู่อาศัย นั่นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับสุขภาพ ความสะดวกสบาย และความรู้สึกของพนักงาน

อันดับที่ 3 คือ สวัสดิการต่างๆ นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน คิดเป็น 80% เพราะสวัสดิการต่างๆช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ เช่น หากเจ็บป่วยหรือเกิดอุบัติเหตุ ก็รู้ว่ายังมีประกันสุขภาพหรืออุบัติเหตุจากบริษัทที่สามารถจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ได้ ส่วนนโยบายบริษัทและ

นโยบายการบริหารทำให้ตนเองรู้ว่าต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อให้เข้ากับนโยบายต่างๆ ซึ่งพนักงานเลือกที่จะปรับตัวและปฏิบัติตามนโยบายต่างๆของบริษัทอยู่แล้ว

อันดับที่ 4 คือ ภาพลักษณ์องค์กร คิดเป็น 76.7% เนื่องจากทำให้รู้สึกน่าเชื่อถือ มั่นคง น่าทำงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ของเจนเนอเรชั่น Y ให้ความเห็นว่า ภาพลักษณ์องค์กรอาจจะดีในสายตาคนนอก แต่จริงๆแล้วอาจไม่ได้เป็นอย่างที่เห็น หรือคนนอกมองว่าภาพลักษณ์องค์กรไม่ดี แต่พอมาร่วมงานจริงๆรู้สึกสบายใจและมีความสุขมากกว่าที่จะอยู่กับองค์กรใหญ่ๆ ฉะนั้นเรื่องภาพลักษณ์องค์กรจึงไม่สำคัญมากนักสำหรับคนเจนเนอเรชั่นนี้

และอันดับสุดท้าย คือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน คิดเป็น 66.7% เพราะความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นช่องโหว่หรือจุดบอดของบริษัท ควรมีกรอบ มีกฎระเบียบ มีมาตรฐาน เพื่อสามารถควบคุมพฤติกรรมและการกระทำที่อาจส่งผลในทางไม่ดีด้วย

ตารางที่ 4.7 : ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer

ปัจจัยภายใน	**คะแนนเต็ม 100%**
	คะแนนที่ได้ (%)
การประสบความสำเร็จในการทำงาน	86.7%
การชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน	73.3%
ทำงานในตำแหน่งที่ตนชอบ	93.3%
ความรับผิดชอบที่ได้รับ	100%

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจภายในอันดับแรกที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ คิดเป็น 100% เพราะรู้ว่าตนเองมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบอะไรบ้างและทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นให้ดีที่สุด สิ่งต่างๆก็จะตามมาเอง

อันดับที่ 2 คือ ทำงานในตำแหน่งที่ตนเองชื่นชอบ คิดเป็น 93.3% เพราะหากได้งานที่ชอบหรือถนัด ก็จะทำงานนั้นๆออกมาได้ดี ผลงานก็จะดีไปด้วย

อันดับที่ 3 คือ การประสบความสำเร็จในการทำงาน เช่น การโปรโมทตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น หรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ คิดเป็น 86.7% เพราะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ดีใจ รู้ว่าผู้บริหารเห็นถึงประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานของตนเอง

และอันดับสุดท้าย คือ การชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน คิดเป็น 73.3% เพราะคิดว่าการทำงานไม่ต้องเอาหน้า ไม่ต้องหวังให้ใครชม หากเราทำงานนั้นให้ดีที่สุด สิ่งดีๆจะตามมาเอง แต่ถ้ามีคนมาชื่นชมก็รู้สึกดีใจอยู่ลึกๆ

ตารางที่ 4.8 : ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X

ปัจจัยภายใน	**คะแนนเต็ม 100%**
	คะแนนที่ได้ (%)
การประสบความสำเร็จในการทำงาน	86.7%
การชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน	76.7%
ทำงานในตำแหน่งที่ตนชอบ	76.7%
ความรับผิดชอบที่ได้รับ	83.3%

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจภายในอันดับแรกที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X คือ การประสบความสำเร็จในการทำงาน เช่น การโปรโมทตำแหน่งที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งคิดเป็น 86.7% เพราะถือว่าได้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจ ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ได้ตั้งใจทำ รู้สึกภูมิใจและได้รับการยอมรับในความสามารถ

อันดับที่ 2 คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ คิดเป็น 83.3% หากความรับผิดชอบที่ได้รับนั้นส่งผลดีต่อตนเอง คือ เรียนรู้งานต่างๆเพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ถ้าเรารับผิดชอบในงานที่ทำหรือได้รับมอบหมายได้ดี หลายๆอย่างจะตามมาเอง เช่น คำชม การยอมรับจากลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และประสบผลสำเร็จในอาชีพได้ในที่สุด

และอันดับสุดท้าย คือ การทำงานในตำแหน่งที่ชอบ เนื่องจากปกติตำแหน่งงานของแต่ละบริษัท ถึงชื่อตำแหน่งจะเหมือนกันแต่อาจจะทำงานคนละประเภทเลยก็ได้ ฉะนั้นผู้ที่รับตนเข้าทำงานจะรู้ดีที่สุดว่าตนเหมาะกับตำแหน่งใด จึงไม่มีความจำเป็นมากนัก หากเราไม่ชอบตำแหน่งที่เราทำ เราก็ต้องพยายามทำตำแหน่งนั้นให้ดีที่สุด อีกทั้งการชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ก็ไม่ค่อยมีความจำเป็นมากนัก เพราะทำงานก็ต้องทำให้ดีที่สุดอยู่แล้ว หากมีคนชื่นชมและยอมรับก็รู้สึกภูมิใจ ดีใจ มีความสุขและอยากทำงานนั้นให้ได้ดีต่อไปเรื่อยๆ แต่ถึงแม้จะไม่มีใครชื่นชมตนก็รู้ตนเองอยู่แล้วว่า เราทำงานนั้นได้ดีมากน้อยแค่ไหน โดยไม่ต้องหวังคำชื่นชมใดๆจากใคร คิดเป็น 76.7%

ตารางที่ 4.9 : ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Y

ปัจจัยภายใน	คะแนนเต็ม 100%
	คะแนนที่ได้ (%)
การประสบความสำเร็จในการทำงาน	90.0%
การชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน	93.3%
ทำงานในตำแหน่งที่ตนชอบ	93.3%
ความรับผิดชอบที่ได้รับ	100%

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจภายในอันดับแรกที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น Y คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ ซึ่งคิดเป็น 100% เนื่องจากคนเจนเนอเรชั่น Y คิดว่า หากตนเองมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ แล้วสามารถทำออกมาได้ดีจะส่งผลให้สิ่งต่างๆตามมาเองไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งที่ชอบ การชื่นชมและยอมรับจากผู้อื่น และก็จะประสบผลสำเร็จในการทำงานเอง

อันดับที่ 2 คือ ทำงานในตำแหน่งที่ตนชอบ การชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน คิดเป็น 93.3% เพราะการได้ทำงานในตำแหน่งที่ชื่นชอบจะทำงานออกมาได้ดี มีความสุขกับงาน ทำให้สามารถแสดงความสามารถออกมาให้เห็นได้ไม่ยาก เมื่อทำงานออกมาได้ดีแล้วก็จะได้รับการชื่นชมและการยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเอง

อันดับสุดท้าย คือ การประสบความสำเร็จในการทำงาน คิดเป็น 90% เนื่องจากที่เจนเนอเรชั่นนี้มองว่า การรับผิดชอบในหน้าที่มีความสำคัญมากที่สุด เมื่อทำหน้าที่ได้ดีที่สุดแล้วความสำเร็จในอาชีพจะตามมาเอง

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่น

ตารางที่ 4.10 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Baby Boomer กับผลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX

ลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Baby Boomer ตามแนวคิด	สรุปคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX		
	Baby Boomer	X	Y
	คะแนนที่ได้ (%)	คะแนนที่ได้ (%)	คะแนนที่ได้ (%)
มีชีวิตเพื่อการทำงาน ทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับงาน	100%	50.0%	-
ภักดีต่อองค์กรสูงมาก	66.6%	80.0%	-
เคารพกฎกติกาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	86.7%	56.7%	-
ไม่ชอบเปลี่ยนงาน/ความคิด ยึดมั่น	100%	56.7%	16.7%
มีความอดทนสูง สู้งาน ให้ความสำคัญกับผลงานถึงแม้ใช้เวลานานจึงสำเร็จ	100%	50.0%	16.7%
คิดและทำอะไรด้วยตนเองเสมอ	53.3%	43.3%	-
ประหยัด อดออม ใช้จ่ายอย่างรอบคอบและระมัดระวัง	86.7%	43.3%	-
เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี อนุรักษ์นิยม เป็นคนหัวโบราณ	80.0%	16.7%	-
มองหาสวัสดิการในการทำงาน	93.3%	36.7%	16.7%

จากตารางที่ 4.10 แสดงถึงคุณสมบัติเด่นของเจนเนอเรชั่น Baby Boomer ตามแนวคิด ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างภายในบริษัท XXX ทั้งเจนเนอเรชั่น Baby Boomer, เจนเนอเรชั่น X, และเจนเนอเรชั่น Y

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น Baby Boomer ให้คะแนนคุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตน โดยให้คะแนน 100% ใน 3 หัวข้อ ดังนี้ 1. มีชีวิตเพื่อการทำงาน ทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับ

งาน 2. ไม่ชอบเปลี่ยนงาน ไม่เปลี่ยนความคิด ยึดมั่น ถือมั่น 3. มีความอดทนสูง สู้งาน ให้ความสำคัญกับผลงานถึงแม้ใช้เวลานานจึงสำเร็จ รองลงมา คือ การมองหาสวัสดิการในการทำงาน (93.3%) เคารพกฎกติกาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (86.7%) การประหยัด อดออม ใช้จ่ายอย่างรอบคอบและระมัดระวัง (86.7%) เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี อนุรักษ์นิยม เป็นคนหัวโบราณ (80%) ภักดีต่อองค์กรสูงมาก (66.6%) และสุดท้าย คือ คิดและทำอะไรด้วยตนเองเสมอ (53.3%)

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น X ให้คะแนนคุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตน โดยให้คะแนน 80% ในหัวข้อความภักดีต่อองค์กร รองลงมา คือ การเคารพกติกาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่ชอบเปลี่ยนงานหรือแสดงความคิดเห็น (56.7%) มีชีวิตเพื่อการทำงาน ทำหงานหนักทุ่มเทให้กับงาน มีความอดทนสูง สู้งาน ให้ความสำคัญกับผลงานถึงแม้จะใช้เวลานานจึงจะสำเร็จ (50%) คิดและทำอะไรด้วยตนเองเสมอ ประหยัด อดออม ใช้จ่ายอย่างรอบคอบและระมัดระวัง (43.3%) มองหาสวัสดิการในการทำงาน (36.7%) เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี อนุรักษ์นิยม เป็นคนหัวโบราณ 16.7%

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น Y ให้คะแนน คุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตน โดยให้คะแนน 16.7% ในหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ ไม่ชอบการเปลี่ยนงานหรือแสดงความคิดเห็น มีความอดทนสูง สู้งาน ให้ความสำคัญกับผลงานถึงแม้ใช้เวลานานจึงจะสำเร็จ และมองหาสวัสดิการในการทำงาน ส่วนในหัวข้ออื่นนั้น เจนเนอเรชั่น Y บอกว่า นั่นไม่ใช่ตัวตนของตนเอง

ตารางที่ 4.11 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น X กับผลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX

ลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น X ตามแนวคิด	**สรุปคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX**		
	Baby Boomer	**X**	**Y**
	คะแนนที่ได้ (%)	**คะแนนที่ได้ (%)**	**คะแนนที่ได้ (%)**
ชอบแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเปิดกว้าง	-	63.3%	16.7%
มีความเป็นสากล มองว่าการอยู่ก่อนแต่ง เพศที่สาม การหย่าร้างเป็นเรื่องปกติ	20.0%	80.0%	16.7%
ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีต่างๆได้ง่าย ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง	20.0%	83.3%	-

ตารางที่ 4.11 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น X กับผลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX (ต่อ)

ลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น X ตามแนวคิด	สรุปคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX		
	Baby Boomer	X	Y
	คะแนนที่ได้ (%)	คะแนนที่ได้ (%)	คะแนนที่ได้ (%)
ชอบอะไรง่ายๆไม่เป็นทางการ	20.0%	86.7%	-
ให้ความสำคัญพอๆกัน ระหว่างงาน เพื่อน และครอบครัว	-	13.3%	16.7%
ชอบทำงานคนเดียว ไม่ชอบพึ่งพาใคร	33.3%	16.7%	-
ชอบเสี่ยง	-	-	-
ใช้เทคโนโลยีได้	26.7%	53.3%	16.7%
ใช้จ่ายเงินเพื่อความสุขของชีวิต ชอบซื้อของหรูหรา	-	26.7%	-

จากตารางที่ 4.11 แสดงถึงคุณสมบัติเด่นของเจนเนอเรชั่น X ตามแนวคิด ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างภายในบริษัท XXX ทั้งเจนเนอเรชั่น Baby Boomer, เจนเนอเรชั่น X, และเจนเนอเรชั่น Y

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น X ได้ให้คะแนนคุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตน โดยให้คะแนน 86.7% คือ ชอบอะไรง่ายๆไม่เป็นทางการ รองลงมา คือ ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีต่างๆได้ง่าย ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง (83.3%) มีความเป็นสากล มองว่าการอยู่ก่อนแต่ง เพศที่สาม การหย่าร้างเป็นเรื่องปกติ (80%) ชอบแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเปิดกว้าง (63.3%) ใช้เทคโนโลยีได้ (53.3%) ชอบทำงานคนเดียว ไม่พึ่งพาใคร (16.7%) และลำดับสุดท้าย คือ การให้ความสำคัญพอๆกันระหว่างงาน เพื่อน และครอบครัว คิดเป็น 13.3%

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น Baby Boomer ได้ให้คะแนนคุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตน โดยให้คะแนน 33.3% คือ ชอบทำทุกอย่างคนเดียว ไม่ชอบพึ่งพาใคร รองลงมา คือ ใช้เทคโนโลยีได้ (26.7%) มีความเป็นสากล มองว่าการอยู่ก่อนแต่ง เพศที่สาม การหย่าร้างเป็นเรื่องปกติ สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีต่างๆได้ง่าย ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง และชอบอะไรง่ายๆ

ไม่เป็นทางการ (20%) ส่วนในหัวข้อที่เหลือ เจนเนอเรชั่น Baby Boomer บอกว่าไม่ใช่ตัวตนของตน จึงมีคะแนน 0%

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น Y ได้ให้คะแนนคุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตน โดยให้คะแนน 16.7% ในหัวข้อต่อไปนี้ คือ ชอบแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเปิดกว้าง มีความเป็นสากล มองว่าการอยู่ก่อนแต่ง เพศที่สาม การหย่าร้าง เป็นเรื่องปกติ ให้ความสำคัญพอๆกันระหว่างงาน เพื่อน และครอบครัว และใช้เทคโนโลยีได้ ส่วนในหัวข้ออื่นๆนั้นเจนเนอเรชั่น Y บอกว่าไม่ใช่ตัวตนของตนเอง

ตารางที่ 4.12 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Y กับผลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX

ลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Y ตามแนวคิด	**สรุปคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX**		
	Baby Boomer	**X**	**Y**
	คะแนนที่ได้ (%)	**คะแนนที่ได้ (%)**	**คะแนนที่ได้ (%)**
มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ชอบทำงานเป็นทีม ระดมความคิดเห็น	86.7%	83.3%	50.0%
ไม่ค่อยมีความอดทนมากนัก	-	10.0%	26.7%
ชอบการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ชอบคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต และเทคโนโลยี	-	53.3%	60.0%
อิสระ กล้าคิดกล้าทำ เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ/ถูกบังคับ/ถูกกำหนดเงื่อนไข	-	26.7%	73.3%
ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการเงิน	66.7%	66.7%	80.0%
อยากประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องไต่เต้าจากล่างขึ้นบน	-	10.0%	-
มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง	66.7%	86.7%	70.0%
เป็นนักแก้ปัญหา	26.7%	66.7%	76.7%

ตารางที่ 4.12 : ตารางเปรียบเทียบลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Y กับผลวิจัยของกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX (ต่อ)

ลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Y ตามแนวคิด	สรุปคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างบริษัท XXX		
	Baby Boomer	X	Y
	คะแนนที่ได้ (%)	คะแนนที่ได้ (%)	คะแนนที่ได้ (%)
ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ต้องการรู้ว่าสิ่งที่กำลังจะทำส่งผลต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไร	33.3%	90.0%	93.3%
อยากทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้นหรือเช่นนี้เสมอๆ	26.7%	86.7%	76.7%
ต้องการคำชม การยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพ คาดหวังจากการทำงานสูง	53.3%	56.7%	40.0%
ยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบจัดสรรเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน	26.7%	66.7%	83.3%
มองโลกในแง่ดี รักสิ่งแวดล้อม ชอบช่วยเหลือสังคม	60.0%	66.7%	63.3%
มีความอยากรู้อยากเห็น แต่แฝงด้วยความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้า สถานการณ์และความไม่แน่นอน	86.7%	60.0%	66.7%
เลือกที่จะทำงานกับบริษัทที่มีทำเลที่ตั้งสะดวก สวยงาม และทันสมัย	33.3%	80.0%	56.7%
ทำอะไรหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน	-	10.0%	16.7%
อึดอัด เมื่อไม่มีจังหวะให้แสดงความคิดเห็น	-	63.3%	90.0%

จากตารางที่ 4.12 แสดงถึงคุณสมบัติเด่นของเจนเนอเรชั่น Y ตามแนวคิด ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างภายในบริษัท XXX ทั้งเจนเนอเรชั่น Baby Boomer, เจนเนอเรชั่น X, และเจนเนอเรชั่น Y

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น Y ได้ให้คะแนนคุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตน โดยให้คะแนน 93.3% คือ ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ต้องการรู้ว่าสิ่งที่กำลังจะทำส่งผลต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไร รองลงมา คือ อึดอัด เมื่อไม่มีจังหวะให้แสดงความคิดเห็น ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ต้องรู้ว่าสิ่งที่กำลังจะทำส่งผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไร (90%) ยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบจัดสรรเวลางานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน (83.3%) ให้ความสำคัญทางการเงิน (80%) เป็นนักแก้ปัญหา อยากทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้นหรือเช่นนี้เสมอ (76.7%) อิสระกล้าคิดกล้าทำ เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบถูกบังคับ ไม่ชอบถูกกำหนดเงื่อนไข (73.3%) มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง (70%) มีความอยากรู้อยากเห็นแต่แฝงด้วยความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้า สถานการณ์ และความไม่แน่นอน (66.7%) มองโลกในแง่ดี รักสิ่งแวดล้อม ชอบช่วยเหลือสังคม (63.3%) ชอบการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ชอบคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต และเทคโนโลยี (60%) เลือกทำเลที่ตั้งที่สะดวกสวยงามและทันสมัย (56.7%) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ชอบทำงานเป็นทีมระดมความคิดเห็น (50%) ต้องการคำชม การยอมรับในความสามารถ และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ คาดหวังจากการทำงานสูง (40%) ไม่ค่อยมีความอดทนมากนัก (26.7%) และหัวข้อสุดท้ายที่เจนเนอเรชั่น Y บอกว่าไม่ใช่ตัวตนของตน คือ อยากประสบความสำเร็จในอาชีพโดยไม่ต้องไต่เต้าจากล่างขึ้นบน (0%)

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น Baby Boomer ได้ให้คะแนนคุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตนโดยให้คะแนน 86.7% คือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ชอบทำงานเป็นทีม ระดมความคิดเห็น มีความอยากรู้อยากเห็น แต่แฝงด้วยความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้า สถานการณ์ และความไม่แน่นอน รองลงมา คือ มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการเงิน (66.7%) มองโลกในแง่ดี รักสิ่งแวดล้อม ชอบช่วยเหลือสังคม (60%) ต้องการคำชม การยอมรับในความสามารถ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพและคาดหวังจากการทำงานสูง (53.3%) ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ต้องการรู้ว่าสิ่งที่กำลังจะทำส่งผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไร เลือกที่จะทำงานกับบริษัทที่มีทำเลที่ตั้งสะดวก สวยงาม และทันสมัย (33.3%) เป็นนักแก้ปัญหา ยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบจัดสรรเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน อยากทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้นหรือเช่นนี้เสมอๆ (26.7%) ส่วนในหัวข้ออื่นนั้น เจนเนอเรชั่น Baby Boomer บอกว่าไม่ใช่ตัวตนของตน

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น X ได้ให้คะแนนคุณสมบัติเด่นของตนหรือความเป็นตัวตน โดยให้คะแนน 90% คือ ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ต้องการรู้ว่าสิ่งที่กำลังจะทำส่งผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไร รองลงมา คือ อยากทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้นหรือเช่นนี้เสมอๆ มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง (86.7%) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ชอบทำงานเป็นทีม ระดมความคิดเห็น (83.3%) เลือกที่จะทำงานกับบริษัทที่มีทำเลที่ตั้งสะดวก สวยงาม และทันสมัย (80%) เป็นนักแก้ปัญหา ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการเงิน ยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบจัดสรรเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน มองโลกในแง่ดี รักสิ่งแวดล้อม ชอบช่วยเหลือสังคม (66.7%) อึดอัด เมื่อไม่มีจังหวะให้แสดงความคิดเห็น (63.3%) มีความอยากรู้อยากเห็น แต่แฝงด้วยความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้า สถานการณ์ และความไม่แน่นอน (60%) ต้องการคำชม การยอมรับในความสามารถ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพและคาดหวังจากการทำงานสูง (56.7%) ชอบการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ชอบคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต และเทคโนโลยี (53.3%) อิสระกล้าคิดกล้าทำ เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบถูกบังคับ ไม่ชอบถูกกำหนดเงื่อนไข (26.7%) อยากประสบความสำเร็จในอาชีพโดยไม่ต้องไต่เต้าจากล่างขึ้นบน ไม่ค่อยมีความอดทนมากนัก ทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (10%)

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ของบริษัท XXX” มีวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย ดังนี้

1. เพื่อเข้าใจพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นภายในองค์กร
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจที่สามารถดึงดูดพนักงานที่ควรค่าแก่การรักษาไว้กับองค์กร

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 แรงจูงใจภายในและภายนอก

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานของบริษัท XXX มีความต้องการการอยู่รอด การมีสัมพันธภาพจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกน้อง ความเจริญก้าวหน้าและความต้องการความสำเร็จ เป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขารู้สึกภาคภูมิใจ เพราะพนักงานมีความรู้สึกว่าต้องมีทั้งแรงจูงใจเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ การประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความชื่นชอบในงานที่ได้รับ ความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เจ้านายและลูกน้อง นโยบายและการบริหารงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคง เป็นต้น ซึ่งพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นจะให้ความสำคัญของทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแตกต่างกันออกไปทั้ง 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่น Baby Boomer

1.1 ปัจจัยภายนอก : อันดับที่ 1 คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ เพราะทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น มีรายรับเพียงพอสำหรับเลี้ยงครอบครัวและรายจ่ายในชีวิตประจำวัน อันดับที่ 2 คือ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะหากมีเพื่อนร่วมงานดี มิตรภาพดี การทำงานก็เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน สนุกสนาน สบายใจ ทำให้งานมีความราบรื่น และอันดับที่ 3 คือ สวัสดิการต่างๆ ภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงนโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน เนื่องจากสวัสดิการต่างๆนั้นทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น ในส่วนของภาพลักษณ์

องค์กรนั้น ทำให้รู้สึกว่าดูดีในสายตาคนอื่น มีความมั่นคง หากบริษัทมีความมั่นคงแสดงว่ารายได้ดีด้วย ส่วนเรื่องนโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงานนั้น ทางเจนเนอเรชั่น Baby Boomer คิดว่าหากได้รู้เกี่ยวกับนโยบายต่างๆจะสามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้อง ทำงานได้อย่างเป็นระบบ และยิ่งหากนโยบายมีการเอื้อผลประโยชน์ให้กับพนักงานก็จะยิ่งทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น เช่น หากบริษัทประกาศนโยบายการขาดลามาสายว่า ปีนี้พนักงานคนใดไม่ขาด ลา หรือมาสายเลย จะได้รับเงินพิเศษ 10,000 บาท เป็นเบี้ยขยัน ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจมาทำงานทุกวัน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยภายใน : อันดับที่ 1 คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ เพราะทำให้รู้ว่าตนเองต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง เพื่อทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด อันดับที่ 2 คือ ได้ทำงานในตำแหน่งที่ตนเองชื่นชอบ เพราะหากชอบอะไรก็จะทำสิ่งนั้นออกมาได้ดี ผลงานก็จะดีด้วย และอันดับที่ 3 คือ การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เพราะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ดีใจ เนื่องจากผู้บริหารเล็งเห็นประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน

2. กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่น X

2.1 ปัจจัยภายนอก : อันดับที่ 1 คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน เพราะต้องการรายได้ที่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ต้องการทีมงานที่ดีเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างสนุกสนาน มีความสุขและราบรื่น ต้องการทราบเกี่ยวกับนโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน เพื่อรู้ทิศทางในการดำเนินงานและมุ่งสู่เป้าหมายที่ทางบริษัทหรือผู้บริหารต้องการ อันดับที่ 2 คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร เพราะการที่ภาพลักษณ์ขององค์กรดี ทำให้รู้สึกภูมิใจ รู้สึกว่าเมื่อเข้ามาในบริษัทนี้แล้วจะทำให้ชีวิตดี มีความมั่นคง และเพื่อนร่วมงานในบริษัท จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ทำงาน เพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์มาแชร์กันเพื่อให้ตนเองเกิดการพัฒนาและมีความรู้ใหม่ๆเพิ่มขึ้น และอันดับที่ 3 คือ สวัสดิการต่างๆ เช่น ชุดพนักงาน ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ เพราะช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ในบางส่วน ทำให้พนักงานรู้สึกว่า บริษัทให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และสุขภาพของพนักงาน

2.2 ปัจจัยภายใน : อันดับที่ 1 คือ การประสบความสำเร็จในการทำงาน เช่น การโปรโมทตำแหน่งที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะถือว่าได้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจ ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ได้ตั้งใจทำ รู้สึกภูมิใจและได้รับการยอมรับในความสามารถ อันดับที่ 2 คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ หากความรับผิดชอบที่ได้รับนั้นส่งผลดีต่อตนเอง คือ เรียนรู้งานต่างๆเพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ถ้าเรารับผิดชอบในงานที่ทำหรือได้รับมอบหมายได้ดี หลายๆอย่างจะตามมาเอง เช่น คำชม การยอมรับจากลูกน้อง เพื่อน

ร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และประสบผลสำเร็จในอาชีพได้ในที่สุด และอันดับที่ 3 คือ การทำงานในตำแหน่งที่ชอบ เนื่องจากปกติตำแหน่งงานของแต่ละบริษัท ถึงชื่อตำแหน่งจะเหมือนกัน แต่อาจจะทำงานคนละประเภทเลยก็ได้ ฉะนั้นผู้ที่รับตนเข้าทำงานจะรู้ดีที่สุดว่าตนเหมาะกับตำแหน่งใด จึงไม่มีความจำเป็นมากนัก หากเราไม่ชอบตำแหน่งที่เราทำ เราก็ต้องพยายามทำตำแหน่งนั้นให้ดีที่สุด อีกทั้งการชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ก็ไม่ค่อยมีความจำเป็นมากนัก เพราะทำงานก็ต้องทำให้ดีที่สุดอยู่แล้ว หากมีคนชื่นชมและยอมรับก็รู้สึกภูมิใจ ดีใจ มีความสุขและอยากทำงานนั้นให้ได้ดีต่อไปเรื่อยๆ แต่ถึงแม้จะไม่มีใครชื่นชมตนก็รู้ตนเองอยู่แล้วว่า เราทำงานนั้นได้ดีมากน้อยแค่ไหน โดยไม่ต้องหวังคำชื่นชมใดๆจากใคร

3. กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่น Y

3.1 ปัจจัยภายนอก : อันดับที่ 1 คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะรายได้ต้องมากกว่ารายจ่ายของตน เมื่อมาทำงานแล้วเจอเพื่อนร่วมงานดี หัวหน้าดี ลูกน้องดี ก็ทำให้งานราบรื่น รวดเร็ว สบายใจและสนุกสนาน ทำให้อยากมาทำงานทุกวัน อันดับที่ 2 คือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน เนื่องจากเป็นแรงบันดาลใจที่ทำให้รู้สึกตั้งใจทำงาน เช่น ซื้อเครื่องทุ่นแรงเพื่อให้ช่างฝีมือทำงานได้สะดวกและปลอดภัยขึ้น หรือการทำให้บรรยากาศในที่ทำงานสะอาด สวยงาม น่าอยู่อาศัย นั่นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสุขภาพ ความสะดวกสบาย และความรู้สึกของพนักงาน และอันดับที่ 3 คือ สวัสดิการต่างๆ นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน เพราะสวัสดิการต่างๆ ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ เช่น หากเจ็บป่วยหรือเกิดอุบัติเหตุ ก็รู้ว่ายังมีประกันสุขภาพหรืออุบัติเหตุจากบริษัทที่สามารถจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ได้ ส่วนนโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารทำให้ตนเองรู้ว่าต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อให้เข้ากับนโยบายต่างๆ ซึ่งพนักงานเลือกที่จะปรับตัวและปฏิบัติตามนโยบายต่างๆของบริษัทอยู่แล้ว

3.2 ปัจจัยภายใน : อันดับที่ 1 คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ เนื่องจากคนเจนเนอเรชั่น Y คิดว่า หากตนเองมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ แล้วสามารถทำออกมาได้ดีจะส่งผลให้สิ่งต่างๆตามมาเองไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งที่ชอบ การชื่นชมและยอมรับจากผู้อื่น และก็จะประสบผลสำเร็จในการทำงานเองอันดับที่ 2 คือ ทำงานในตำแหน่งที่ตนชอบ การชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน เพราะการได้ทำงานในตำแหน่งที่ชื่นชอบจะทำงานออกมาได้ดี มีความสุขกับงาน ทำให้สามารถแสดงความสามารถออกมาให้เห็นได้ไม่ยาก เมื่อทำงานออกมาได้ดีแล้วก็จะได้รับการชื่นชมและการยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเอง และอันดับที่ 3 คือ การประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากที่เจนเนอเรชั่นนี้มองว่า การรับผิดชอบในหน้าที่มีความสำคัญมากที่สุด เมื่อทำหน้าที่ได้ดีที่สุดแล้ว ความสำเร็จในอาชีพจะตามมาเอง

5.1.2 ลักษณะเด่นในแต่ละเจนเนอเรชั่น

จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะเด่นของกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น Baby Boomer มีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ การมีชีวิตเพื่อการทำงาน ทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับงาน ไม่ชอบเปลี่ยนงาน ไม่เปลี่ยนความคิด ยึดมั่น ถือมั่น มีความอดทนสูง สู้งาน และให้ความสำคัญกับผลงานถึงแม้ใช้เวลานานจึงสำเร็จ อันดับที่ 2 คือ การมองหาสวัสดิการในการทำงาน อันดับที่ 3 คือ เคารพกฎกติกาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อันดับที่ 4 คือ การประหยัด อดออม ใช้จ่ายอย่างรอบคอบและระมัดระวัง อันดับที่ 5 คือ เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี อนุรักษ์นิยม เป็นคนหัวโบราณ และอันดับที่ 6 คือ คิดและทำอะไรด้วยตนเองเสมอ

จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น X มีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ชอบอะไรง่ายๆไม่เป็นทางการ อันดับที่ 2 คือ ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีต่างๆได้ง่าย ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง อันดับที่ 3 คือ มีความเป็นสากล มองว่าการอยู่ก่อนแต่ง เพศที่สาม การหย่าร้างเป็นเรื่องปกติ อันดับที่ 4 คือ ชอบแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเปิดกว้าง และอันดับที่ 5 คือ ใช้เทคโนโลยีได้

จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่น Y มี มีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ต้องการรู้ว่าสิ่งที่กำลังจะทำส่งผลต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไร อันดับที่ 2 คือ อึดอัด เมื่อไม่มีจังหวะให้แสดงความคิดเห็น อันดับที่ 3 คือ ยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบจัดสรรเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน ไม่หมกมุ่นกับงานมาก อันดับที่ 4 คือ ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการเงิน อันดับที่ 5 คือ เป็นนักแก้ปัญหา อันดับที่ 6 คือ อิสระ กล้าคิดกล้าทำ เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ/ถูกบังคับ/ถูกกำหนดเงื่อนไข และอันดับที่ 7 คือ ชอบการดำเนินชีวิตที่รวดเร็วและเทคโนโลยี

5.2. ผลการสัมภาษณ์ของหัวหน้าฝ่ายบุคคล

เนื่องจากฝ่ายบุคคลมีการรับรู้ถึงปัญหาต่างๆของพนักงานในบริษัท XXX ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสอบถามข้อมูลที่ทางฝ่ายบุคคลเก็บรวบรวมไว้ เพื่อเปรียบเทียบผลจากการทำวิจัยในครั้งนี้

โดยทางฝ่ายบุคคลได้เห็นความสำคัญของทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกคิดเป็น 100% เพราะมีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้น หากดูจากการให้คะแนน 100% ทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอกนั้น ทำให้ทราบว่าจากข้อมูลเดิมที่ทาง

ฝ่ายบุคคลได้รวบรวมเก็บไว้นั้นมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้สรุปผลออกมานั่นเอง และฝ่ายบุคคลก็มีความเห็นสอดคล้องกับผลสรุปการวิจัยข้างต้นเช่นกัน

5.3 ผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร

ผู้บริหารของบริษัท XXX มีความใกล้ชิด สนิทสนมกับพนักงานเป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารมีความเห็นด้วยและให้คะแนน 100% ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกนั้นต้องมาพร้อมๆ กัน เพราะแรงจูงใจภายนอกนั้นแสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต ปัจจัย 4 การใช้ชีวิตประจำวัน หากพนักงานทำงานอย่างมีความสุข สนุกสนาน รักงานที่ทำ มีความรักสมัครสมานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เชื่อมั่นในองค์กร และปฏิบัติตามนโยบายต่างๆอย่างดีเยี่ยม บริษัทก็สามารถดำเนินธุรกิจได้ดี เจริญรุ่งเรือง เมื่อบริษัทมีผลกำไรดีปัจจัยภายนอกเหล่านี้ก็จะตามมาเป็นผลตอบแทนให้กับพนักงานเช่นกัน

ส่วนแรงจูงใจที่เป็นปัจจัยภายในนั้นก็เป็นการตอบแทนพนักงานที่ทำงานได้ถูกต้องแม่นยำ ผิดพลาดน้อย มีความเป็นผู้นำสูง หรือโดดเด่นในการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานที่เก่งๆให้อยู่กับบริษัท XXX ต่อไป

5.4 การอภิปรายผล

5.4.1 ความต้องการแรงจูงใจของพนักงานบริษัท XXX เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎี

พนักงานของบริษัท XXX มีความเห็นสอดคล้องกับทั้งทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland กล่าวคือ 1. ความต้องการอยู่รอด 2. ความต้องการมีสัมพันธภาพจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกน้อง 3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความต้องการความสำเร็จ เป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขารู้สึกภาคภูมิใจ รวมถึงความต้องการอำนาจในการตัดสินใจ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ด้วย เพราะพนักงานมีความรู้สึกว่าต้องมีทั้งแรงจูงใจเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เช่นเดียวกับ Herzberg ที่ได้ให้ความเข้าใจว่า การจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จำเป็นต้องมีปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่มพร้อมกันนั่นเอง

5.4.2 คุณสมบัติเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่นเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎี

เมื่อนำแนวคิดของสำนักวิทยบริการ มก.ฉกส., คุณรัชฎา อสิสนธิสกุล, คุณอ้อยอุมา รุ่งเรือง และดร.เดชา เดชะวัฒนไพศาล ซึ่งแนวคิดทั้งหมดนี้มีความสอดคล้องกัน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับคุณสมบัติเด่นของกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่น Baby Boomer Gen-X และ Gen-Y นั้น มีผลสรุปเป็นดังนี้

Baby Boomer : ผลวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิด กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่าง Baby Boomer อธิบายว่า สิ่งที่เป็นลักษณะเด่นของตนเองมากที่สุดอันดับที่ 1 คือ เป็นพวกมีชีวิตเพื่อการทำงาน ทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับงาน ไม่ชอบเปลี่ยนงานบ่อย ยึดมั่นถือมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงความคิดง่ายๆ มีความอดทนสูง สู้งาน ให้ความสำคัญกับผลงานมากถึงแม้จะใช้เวลานานจึงจะสำเร็จ อันดับที่ 2 คือ ต้องการหาสวัสดิการในการทำงาน อันดับที่ 3 คือ มีความเคารพต่อกฎกติกาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อันดับที่ 4 คือ ใช้จ่ายอย่างประหยัด อดออม รอบคอบและระมัดระวัง อันดับที่ 5 คือ เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี อนุรักษ์นิยม เป็นคนหัวโบราณ และอันดับที่ 6 คือ คิดและทำอะไรด้วยตนเองเสมอ

Gen-X : ผลวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิด กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่าง Gen-X อธิบายว่า สิ่งที่เป็นลักษณะเด่นของตนเองมากที่สุดอันดับที่ 1 คือ ชอบอะไรง่ายๆ ไม่เป็นทางการ อันดับที่ 2 คือ สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม ประเพณีต่างๆได้ง่าย ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง อันดับที่ 3 คือ มีความเป็นสากล มองว่าการอยู่ก่อนแต่ง เพศที่สาม การหย่าร้างเป็นเรื่องปกติ อันดับที่ 4 คือ ชอบแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเปิดกว้าง และอันดับที่ 5 คือ สามารถใช้เทคโนโลยีได้

Gen-Y : ผลวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิด กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่าง Gen-Y อธิบายว่า สิ่งที่เป็นลักษณะเด่นของตนเองมากที่สุดอันดับที่ 1 คือ ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ต้องการรู้ว่าสิ่งที่ตนกำลังจะทำส่งผลต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไร อันดับที่ 2 คือ จะรู้สึกอึดอัดเมื่อไม่ได้แสดงความคิดเห็น อันดับที่ 3 คือ ชอบความยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบจัดสรรเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน โดยไม่หมกมุ่นกับงานมาก อันดับที่ 4 คือ ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการเงิน อันดับที่ 5 คือ เป็นนักแก้ปัญหา อันดับที่ 6 คือ อิสระ กล้าคิดกล้าทำ เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบถูกบังคับ ไม่ชอบถูกกำหนดเงื่อนไข และอันดับ 7 คือ ชอบการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ชอบคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต และเทคโนโลยี

5.4.3 ผลการวิจัยของบริษัท XXX มีความสอดคล้องหรือแตกต่างจากผลการวิจัยของบริษัทอื่นหรือไม่

เมื่อนำผลสรุปการวิจัยของผู้วิจัยเปรียบเทียบผลงานวิจัยของคุณศิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา และคุณทัศนีย์ เอี่ยมสะอาด ที่มีผลการวิจัยว่า แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลสรุปของผู้วิจัยเป็นอย่างมาก เพราะหากขาดอันใดอันหนึ่งไป จะทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน ความกระตือรือร้นในการทำงานก็จะหายไป

เมื่อนำผลสรุปการวิจัยของผู้วิจัยเปรียบเทียบผลวิจัยของคุณ ชูเกียรติ ยิ้มพวงนั้น กล่าวว่า “ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในการปฏิบัติงาน” ถือว่า มีความสอดคล้องกับผลสรุปของผู้วิจัย โดยค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส เงินเพิเศษ เป็นต้น เป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากที่สุดในทุกเจนเนอเรชั่น แต่Gen-X และGen-Y ยังให้ความสำคัญกับมิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชามาพอๆกันกับเรื่องค่าตอบแทนอีกด้วย

เมื่อนำผลสรุปการวิจัยของผู้วิจัยเปรียบเทียบผลวิจัยของ Gallop, Gartner, Modern Survey เป็นงานวิจัยของต่างประเทศ ได้วิจัยในหัวข้อ “Employee Engagement” ว่า ค่าตอบแทนที่สูงมากๆ ไม่ได้แปลว่า พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานถึง 71% ยอมรับว่า การได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและองค์กร (Meaningful Recognition) นั้น มีคุณค่ามากกว่าค่าตอบแทนหลายเท่า และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานระยะยาวให้กับพนักงานได้ดีกว่าเรื่องของเงิน ซึ่งมักจะสร้างแรงจูงใจได้แค่เพียงระยะสั้นๆเท่านั้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลสรุปของผู้วิจัยในเรื่องของการได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและองค์กร เพราะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ อยากทำหน้าที่นั้นๆให้ได้ดีเหมือนเดิมหรือมากกว่าเดิม ส่วนที่ขัดแย้งกับผลสรุปของผู้วิจัย คือ พนักงานในกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัยบอกว่า ค่าตอบแทน หรือปัจจัยทางการเงินเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากที่สุด

เมื่อนำผลสรุปการวิจัยของผู้วิจัยเปรียบเทียบผลวิจัยของ Cindy Ventrice, Make their day เป็นงานวิจัยต่างประเทศได้ศึกษาเรื่อง “Employee Recognition” สรุปว่า ผลที่เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในยุคใหม่นี้มีทั้งหมด 3 สิ่งด้วยกัน นั่นก็คือ 1. การได้รับการยอมรับและชื่นชมในผลงาน 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3. การมีความสนุกสนานในการทำงาน เป็นเรื่องที่มีพลังในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างมหาศาล นั่นคือ บรรยากาศในการทำงานที่ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป ทำงานแล้วมีความสุข สนุก ซึ่งสอดคล้องกับผลสรุปของผู้วิจัย คือ คนรุ่นใหม่ชื่นชอบที่จะทำงานแบบมีความสุข สนุกสนาน ต้องการมิตรภาพในการทำงานที่ดี ต้องการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง เพราะต้องการความภาคภูมิใจ ต้องการอำนาจในการตัดสินใจ รวมถึงถ้าทำงานแล้วได้รับ

การยอมรับในความสามารถ และคำชื่นชมหากทำงานได้ดี จะรู้สึกว่าอยากทำงานนั้นๆให้บริษัทดียิ่งๆขึ้นไปอีก

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) นั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานภายในบริษัท XXX ดังนี้

1. เจนเนอเรชั่น Baby Boomer ต้องการแรงจูงใจในรูปแบบของปัจจัยทางการเงินมาเป็นอันดับแรก คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ เนื่องจาก Baby Boomer มีประสบการณ์ในการทำงานสูงและเป็นหัวหน้าฝ่าย เพราะฉะนั้นการให้เงินเดือน โบนัส และเงินพิเศษ จึงมีความจำเป็นอย่างมากกับคนกลุ่มนี้ ซึ่งการให้เงินเดือนของคนกลุ่มนี้อาจจะต้องวัดจากประสบการณ์และ KPIs โดยผู้ที่เป็นระดับหัวหน้าฝ่าย ประสบการณ์ 5 ปี ควรมีเงินเดือนอยู่ที่ 30,000 บาท ส่วนในเรื่องของโบนัสขึ้นอยู่กับผลกำไรของบริษัท เช่น หากบริษัทตั้งเป้าว่า บริษัทต้องการกำไรเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว 5% ผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ คือ พนักงานจะได้โบนัส 3 เดือน แต่หากไม่ถึงเป้าพนักงานจะได้โบนัสเพียง 1 เดือนเท่านั้น การที่บริษัทตั้งนโยบายในการให้โบนัสผ่านกำไร เพื่อป้องกันพนักงานที่ขายเพียงเอายอดขายอย่างเดียว โดยไม่นึกถึงผลกำไรของบริษัท และยังสร้างความกระตือรือร้นให้หัวหน้าฝ่ายผลักดันให้ลูกน้องทำงานอีกด้วย ส่วนเงินพิเศษที่ควรให้กับคนกลุ่มนี้อาจจะเป็นเงินสำหรับสังสรรค์ เมื่อฝ่ายใดทำงานประสบความสำเร็จหรือถ้ามีความดีความชอบ บริษัทอาจให้สิ่งของ เช่น โทรศัพท์มือถือ 1 เครื่อง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

รองลงมา คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ คนกลุ่มนี้คิดว่า หากมีความรับผิดชอบแล้วทุกๆอย่างจะตามมาเอง ไม่ว่าจะเป็นคำชื่นชม การยอมรับจากหัวหน้า เพื่อน และลูกน้อง และการประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้กับคนกลุ่มนี้ผ่าน KPIs เพื่อทำการประเมินผลและให้เงินรางวัลเป็นการตอบแทน เช่น หากพนักงานคนใดได้คะแนน KPIs ของตนเอง 100% ทุกหัวข้อ ทางบริษัทจะให้เงินพิเศษ จำนวน 1,000 บาท เป็นต้น

อันดับที่ 3 คือ ได้ทำงานในตำแหน่งที่ชื่นชอบ เพราะการทำงานในตำแหน่งที่ชื่นชอบทำให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีความสุขและจะทำให้ผลงานออกมาดี เช่น หากพนักงานชอบซ่อมรถยนต์ ก็ให้พนักงานคนนั้นไปเป็นช่างยนต์ จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำ เป็นต้น

2. เจนเนอเรชั่น X ต้องการแรงจูงใจที่สำคัญเป็นอันดับแรก คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ มิตรภาพ นโยบายองค์กร การประสบความสำเร็จในอาชีพ ดังนั้นปัจจัยทางการเงินควร

เพียงพอกับค่าครองชีพ เช่น ผู้สมัครที่มีวุฒิ ปวช. มีประสบการณ์ 3 ปีขึ้นไป อัตราเงินเดือนขั้นต่ำควรเริ่มต้นที่ 15,000 บาทขึ้นไป ผู้สมัครที่มีวุฒิ ปวส. มีประสบการณ์ 3 ปีขึ้นไป อัตราเงินเดือนขั้นต่ำควรเริ่มต้นที่ 18,000 บาทขึ้นไป และผู้สมัครที่มีวุฒิปริญญาตรี มีประสบการณ์ 3 ปีขึ้นไป 20,000 บาท เป็นต้น ในส่วนของมิตรภาพของพนักงาน ทางบริษัทควรจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น Team Building และการท่องเที่ยวประจำปี เพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะถ้าพนักงานภายในบริษัทมีความเป็นกันเอง ทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข สนุกสนาน บริษัทก็จะเหมือนบ้านที่อบอุ่นที่พนักงานอยากจะอยู่ตลอดไป ในเรื่องนโยบายองค์กรนั้นทางเจนเนอเรชั่นนี้ต้องการรู้นโยบายบริษัทหรือนโยบายองค์กรก่อน เพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นบริษัทควรประกาศนโยบายประจำปีให้กับพนักงานทุกคนทราบในเดือนมกราคมและติดนโยบายต่างๆไว้ที่บอร์ดประกาศของบริษัท เพื่อให้พนักงานอ่านและเห็นนโยบายบริษัทได้อย่างชัดเจน การประสบความสำเร็จในอาชีพก็เป็นอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญกับคนกลุ่มนี้ เพราะพวกเขาคิดว่าการประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ยืนยันความสามารถของพวกเขา ดังนั้นทางบริษัทต้องมีแผนผังองค์กรที่มีลำดับขั้นของการเลื่อนตำแหน่งเยอะพอสมควร เพื่อทำให้คนกลุ่มนี้เชื่อว่า หากพวกเขาทำงานดีพวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

รองลงมา คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ คนกลุ่มนี้คิดว่า หากมีความรับผิดชอบแล้วทุกๆอย่างจะตามมาเอง ไม่ว่าจะเป็นคำชื่นชม การยอมรับจากหัวหน้า เพื่อน และลูกน้อง และการประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้กับคนกลุ่มนี้ผ่าน KPIs เพื่อทำการประเมินผลและให้เงินรางวัลเป็นการตอบแทน เช่น หากพนักงานคนใดได้คะแนน KPIs ของตนเอง 100% ทุกหัวข้อ ทางบริษัทจะให้เงินพิเศษ จำนวน 1,000 บาท เป็นต้น

อันดับที่ 3 คือ ภาพลักษณ์องค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ดูดีเพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้อยากทำงานกับบริษัทต่อไปและทำให้บุคคลภายนอกมองบริษัทให้เป็นอย่างที่คาดหวังด้วยเช่นกัน เช่น ความชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์ ต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าเราจะไปทางไหน เราต้องทำอะไร และเราจะได้อะไร ซึ่งผู้บริหาร, ฝ่ายการตลาด, และฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องร่วมกันวางแผนและสื่อสารให้พนักงานเข้าใจตรงกัน เพื่อร่วมกันสร้างภาพลักษณ์ที่ดีออกสู่บุคคลภายนอก หรือการตกแต่งบริษัทให้สวยงาม ทันสมัย สะอาดและน่าอยู่ เป็นต้น

3. เจนเนอเรชั่น Y ต้องการแรงจูงใจที่สำคัญเป็นอันดับแรก คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับ คนกลุ่มนี้คิดว่า หากมีความรับผิดชอบแล้วทุกๆอย่างจะตามมาเอง ไม่ว่าจะเป็นคำชื่นชม การยอมรับจากหัวหน้า เพื่อน ลูกน้อง และการประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้กับคนกลุ่มนี้ผ่าน KPIs เพื่อทำการประเมินผลและให้เงินรางวัลเป็นการ

ตอบแทน เช่น หากพนักงานคนใดได้คะแนน KPIs ของตนเอง 100% ทุกหัวข้อ ทางบริษัทจะให้เงินพิเศษ จำนวน 1,000 บาท เป็นต้น

รองลงมา คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ เช่น ผู้สมัครที่มีวุฒิ ปวช. อัตราเงินเดือนขั้นต่ำควรเริ่มต้นที่ 10,000 บาทขึ้นไป ผู้สมัครที่มีวุฒิ ปวส. อัตราเงินเดือนขั้นต่ำควรเริ่มต้นที่ 12,000 บาทขึ้นไป และผู้สมัครที่มีวุฒิปริญญาตรี 15,000 บาท เป็นต้น ส่วนเรื่องมิตรภาพในการทำงาน ทางบริษัทควรจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น Team Building และการท่องเที่ยวประจำปี เพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะถ้าพนักงานภายในบริษัทมีความเป็นกันเอง ทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข สนุกสนาน บริษัทก็จะเหมือนบ้านที่อบอุ่นที่พนักงานอยากจะอยู่ตลอดไป เรื่องการได้ทำงานในตำแหน่งที่ชื่นชอบ ทำให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีความสุขและจะทำให้ผลงานออกมาดี เช่น หากพนักงานชอบพูด ชอบเจรจา ก็ให้พนักงานคนนั้นไปเป็นพนักงานขาย จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำ เป็นต้น และการได้รับคำชมและการยอมรับ เมื่อพนักงานทำงานดีหรือถูกต้อง ผู้บริหารควรพูดให้กำลังใจพนักงาน เช่น “เก่ง” “ทำงานได้ดี” “ผลงานดีนะ” “เมื่องานถึงมือคุณ ผมบอกกับตัวเองเสมอว่ามันจะออกมาดีแน่นอน” เป็นต้น

อันดับที่ 3 คือ การประสบความสำเร็จในอาชีพ เป็นอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญกับคนกลุ่มนี้ เพราะพวกเขาคิดว่าการประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ยืนยันความสามารถของพวกเขา ดังนั้นทางบริษัทต้องมีแผนผังองค์กรที่มีลำดับขั้นของการเลื่อนตำแหน่งเยอะพอสมควร เพื่อทำให้คนกลุ่มนี้เชื่อว่า หากพวกเขาทำงานดี พวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

5.6 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้มาจากบริษัทเดียวกันทั้งสิ้น รวมทั้งพนักงานบริษัท XXX เป็นคนต่างจังหวัด ซึ่งหากผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นกลุ่มตัวอย่างอื่นๆที่มีสภาพแวดล้อมการทำงาน แรงกดดัน วัฒนธรรม การใช้ชีวิต สังคมที่แตกต่างกัน อาจทำให้ผลวิจัยมีความแตกต่างไปจากนี้

5.7 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ภายในบริษัท XXX เท่านั้น ผู้ที่สนใจศึกษาต่อ ควรศึกษา

เรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นทั้งประเทศ เพื่อดูแนวโน้มของทั้งประเทศว่าคิดเห็นแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

2. การศึกษาครั้งนี้พบว่า หากอายุของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่นมีการคาบเกี่ยวกัน ความคิดเห็นก็จะเหมือนคนสองบุคลิก เช่น เจนเนอเรชั่น X ต้องเกิดปี พ.ศ. 2508 – 2522 และเจนเนอเรชั่น Y ต้องมีปีเกิด พ.ศ. 2523 – 2540 หากผู้ถูกสัมภาษณ์เกิด พ.ศ. 2522 บุคลิกของคนๆนั้นจะเป็นได้ทั้ง Gen-X และ Gen-Y ทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ผู้ที่สนใจศึกษาต่อควรศึกษาเรื่องการแบ่งเจนเนอเรชั่นว่า เจนเนอเรชั่น Baby Boomer, Gen-X , และ Gen-Y ควรแบ่งช่วงเจนเนอเรชั่นแบบไหน อย่างไร

3. เมื่อเราทราบเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ผู้ที่สนใจศึกษาต่อควรศึกษาเรื่องผู้บริหารมีวิธีคิด, ใช้กลยุทธ์หรือมีแนวทางในการวางนโยบายอย่างไร เพื่อสร้างให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานหรือทำอย่างไรเพื่อดึงคนเก่งให้อยู่กับบริษัทมากที่สุด

บรรณานุกรม

ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน บริษัท บางกอกกล๊าซ จำกัด จังหวัดปทุมธานี. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ณภัทร์ บรรลังค์. (2553). ทฤษฎีแรงจูงใจ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : https://www.l3nr.org . (วันที่ค้นข้อมูล : 20 มิถุนายน 2558).

ดร.เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.tci-thaijo.org . (วันที่ค้นข้อมูล : 22 มิถุนายน 2558).

ทัศนีย์ เอี่ยมสะอาด. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องสยาม (1988). คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ไทยรัฐ. (2558). สแกนเจเนอเรชั่นคนไทย พลังสำคัญผลักดันเศรษฐกิจดิจิตอล. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.thairath.co.th . (วันที่ค้นข้อมูล : 22 มิถุนายน 2558).

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2558). เมื่อแรงจูงใจมีผลต่อผลงาน แล้วจะสร้างแรงจูงใจได้อย่างไร. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : https://prakal.wordpress.com . (วันที่ค้นข้อมูล : 24 มิถุนายน 2558).

พนัส หันนาคินทร์. (2542). ความหมายของแรงจูงใจ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.research- system.siam.edu . (วันที่ค้นข้อมูล : 29 มิถุนายน 2558).

รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2557). เจนเนอเรชั่นวาย...ทำไมน่าสนใจ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.bizexcenter.com . (วันที่ค้นข้อมูล : 20 มิถุนายน 2558).

ศรีกัญญา มงคลศิริ. (2548). Generation X. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.brandage.com . (วันที่ค้นข้อมูล : 20 มิถุนายน 2558).

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538). แรงจูงใจ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.researchsystem.siam.edu . (วันที่ค้นข้อมูล : 29 มิถุนายน 2558).

ศิวิไล กุลทรัพย์สุทรา. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนยิเนียริ่ง (1964) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สมพล กนานุโคตร. (2552). ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : https://www.l3nr.org . (วันที่ค้นข้อมูล : 20 มิถุนายน 2558).

สำนักวิทยบริการ มก.ฉกส. (2557). 8 generation. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://misweb.csc.ku.ac.th . (วันที่ค้นข้อมูล : 24 มิถุนายน 2558).

อทิตยา เสนะวงศ์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลยั M. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

Novabizz. (2558). ความหมายของการจูงใจ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : https://www.novabizz.com . (วันที่ค้นข้อมูล : 22 มิถุนายน 2558).

PHR Thailand Contributor. (2552). ภาคทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงาน. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.tpa.or.th . (วันที่ค้นข้อมูล : 22 มิถุนายน 2558).

PWC. (2556). แนวโน้มคน Gen Y ในองค์กรพุ่งปี'59 แนะธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-เก่า ต้านปัญหาสมองไหลก่อนเปิด AEC. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.pwc.com . (วันที่ค้นข้อมูล : 20 มิถุนายน 2558).

ภาคผนวก ก

คำถามการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 1 : ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน **Generation** .....

ชื่อ-นามสกุล..... เพศ..... อายุ.....

งานอดิเรก.....ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ทำงาน

1..... อายุงาน.....

2..... อายุงาน.....

ส่วนที่ 2 : ทัศนคติแรงจูงใจในการทำงาน

1. บริษัทในฝันที่คุณอยากทำงานด้วยมากที่สุดเป็นแบบใด

   .....

2. ให้อธิบายเหตุผลที่อยากตื่นมาทำงาน

   .....

ส่วนที่ 3 : ปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน

1. **<u>ปัจจัยภายนอก</u>**

   <u>คำสั่ง</u> 1. เรียงลำดับแรงจูงใจจากมากที่สุด – น้อยที่สุด

   2. เลือกคะแนนโดยมากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, น้อยที่สุด = 1

NO.	หัวข้อ	5	4	3	2	1
	เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ					
	สวสดิการต่างๆ เช่น ชุดพนักงาน ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ					
	มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา					
	นโยบายบริษัทและนโยบายการบริหารงาน					
	ภาพลักษณ์องค์กร เช่น บริษัทสวยใหญ่โต มีชื่อเสียง มั่นคง					
	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีล้ำสมัย					
	ความยืดหยุ่นในการทำงาน (ความเป็นอยู่ส่วนตัว) เช่น สามารถกำหนดตารางเวลาทำงานให้ตนเองได้					

2. <u>ปัจจัยภายใน</u>

<u>คำสั่ง</u> 1. เรียงลำดับแรงจูงใจจากมากที่สุด – น้อยที่สุด

2. เลือกคะแนนโดยมากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, น้อยที่สุด = 1

NO.	หัวข้อ	5	4	3	2	1
	การประสบผลสำเร็จในการทำงาน เช่น การโปรโมทตำแหน่งที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพ					
	การชื่นชมและยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน					
	ทำงานในตำแหน่งงานที่คุณชื่นชอบ					
	ความรับผิดชอบที่ได้รับ					

ส่วนที่ 4 : ลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen–X, และ Gen–Y)

<u>คำสั่ง</u> ให้ทำเครื่องหมาย ✓ในช่องด้านซ้าย เฉพาะข้อที่บ่งบอกว่าเป็นตนเองมากที่สุด (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) เมื่อเลือกข้อใดแล้ว ให้ทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องด้านขวา โดยมากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, น้อยที่สุด = 1

	หัวข้อ	5	4	3	2	1
	มีชีวิตเพื่อการทำงาน ทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับงาน					
	ภักดีต่อองค์กรสูงมาก					
	เคารพกฎกติกาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด					
	ไม่ชอบเปลี่ยนงาน ยึดมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงความคิดง่ายๆ					
	มีความอดทนสูง สู้งาน ให้ความสำคัญกับผลงานถึงแม้จะใช้เวลานานจึงจะสำเร็จ					
	คิดและทำอะไรด้วยตนเองเสมอ					
	ประหยัด อดออม ใช้จ่ายอย่างรอบคอบและระมัดระวัง					
	เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี อนุรักษ์นิยม เป็นคนหัวโบราณ					
	มองหาสวัสดิการในการทำงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล					
	ชอบแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดเปิดกว้าง					
	มีความเป็นสากล มองว่า การอยู่ก่อนแต่ง เพศที่สาม การหย่าร้างเป็นเรื่องปกติ					
	สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีต่างๆได้ง่าย ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง					
	ชอบอะไรง่ายๆ ไม่เป็นทางการ					
	ให้ความสำคัญพอๆกันระหว่างงาน เพื่อน และครอบครัว					
	ชอบทำทุกอย่าง ชอบทำงานคนเดียว ไม่ชอบพึ่งพาใคร					
	ชอบเสี่ยง					
	ใช้เทคโนโลยีได้					
	ใช้จ่ายเงินเพื่อความสุขของชีวิต ชอบซื้อของหรูหรา					
	มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ชอบทำงานเป็นทีม ระดมความคิดเห็น					
	ไม่ค่อยมีความอดทนมากนัก					
	ชอบการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ชอบคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต และเทคโนโลยี					
	ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส					

	หัวข้อ	5	4	3	2	1
	อิสระ กล้าคิดกล้าทำ เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ/ถูกบังคับ/ถูกกำหนดเงื่อนไข					
	อยากประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องไต่เต้าจากการทำงานข้างล่างขึ้นไป					
	มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง					
	เป็นนักแก้ปัญหา					
	ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ต้องการรู้ว่าสิ่งที่กำลังทำจะส่งผลต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไร					
	มีการทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้นหรือเช่นนี้เสมอๆ					
	ต้องการคำชม การยอมรับในความสามารถ และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ คาดหวังจากการทำงานสูง					
	ยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบจัดสรรเวลาทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน ไม่หมกมุ่นกับงานมาก					
	มองโลกในแง่ดี รักสิ่งแวดล้อม ชอบช่วยเหลือสังคม					
	มีความอยากรู้อยากเห็น แต่แฝงด้วยความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้า สถานการณ์ และความไม่แน่นอน					
	เลือกที่จะทำงานกับบริษัทที่มีทำเลที่ตั้งสะดวก สวยงาม และทันสมัย					
	ทำอะไรหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน เช่น เล่น Ipad คุยโทรศัพท์ และทานข้าวในเวลาเดียวกันได้					
	อึดอัดเมื่อไม่มีจังหวะให้แสดงความคิดเห็น					