

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย
บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย

บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 มกราคม พ.ศ.2561



นางสาวจิลมิกา ภูศิริ
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ศิริสุข รักถิ่น,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน สามารถสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ผู้วิจัยขอใช้พื้นที่กิตติกรรมประกาศนี้ในการกล่าวขอบพระคุณผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรเกษม กันตามระ ซึ่งเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ตลอดจนช่วยตรวจทาน แก้ไขให้งานวิจัยนี้สำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ให้ความรู้ ซึ่งได้ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาวิจัยนี้ ขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่อื่นๆ ประจำวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งคอยอำนวยความสะดวกให้การศึกษาวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและสละเวลาในการตอบ เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการวิเคราะห์ผลการวิจัย

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนเพื่อนๆ ซึ่งคอยให้กำลังใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยครั้งนี้จะสามารถเป็นแหล่งอ้างอิง ที่มีประโยชน์สำหรับนักวิจัยอื่นๆ ซึ่งสนใจในงานวิจัยนี้ไปต่อยอดได้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

จิลงมิกา ภูศิริ

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน

KEY FACTORS WHICH MOTIVATE EMPLOYEES IN GENERATION X AND GENERATION Y OF BANPU PUBLIC COMPANY LIMITED

จิลมิกา ภูศิริ 5950062

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ผู้เขียนได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของพนักงานบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากแต่ละคนมีบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และความต้องการที่ต่างกัน ซึ่งการทำวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะเข้าใจพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ควรค่าแก่การรักษาไว้กับองค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20 คน แบ่งเป็นเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ 10 คน เจนเนอเรชั่นวาย 10 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกควบคู่กัน แรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นอันดับต้นๆ คือ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกน้อง ความรับผิดชอบที่ได้รับ ความก้าวหน้า การชื่นชมและได้รับการยอมรับ รวมถึงการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น

คำสำคัญ: แรงจูงใจ/ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์/ เจนเนอเรชั่นวาย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความหมายของแรงจูงใจ	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	5
2.2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg	5
2.2.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer	7
2.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจไฟล์มฤทธิของแมคคลีแลนด์	7
2.2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)	8
2.3 แนวคิดของแต่ละเจนเนอเรชัน	10
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	20
3.1 รูปแบบการวิจัย	20
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	20
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	21
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	26
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	27
3.8 ระยะเวลาในการศึกษา	27
บทที่ 4 ผลการวิจัย	28
4.1 ข้อมูลทั่วไป	28
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล: ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มี ผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานใน เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย	29
4.2.1 ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	30
4.2.2 ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย	34
4.2.3 ปัจจัยแรงจูงใจภายในต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	39
4.2.4 ปัจจัยแรงจูงใจภายในต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย	42
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	47
5.1 สรุปผลการศึกษา	47
5.1.1 กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	47
5.1.2 กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย	50
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	54
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย	58
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	59
บรรณานุกรม	60
ภาคผนวก	61
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	62
ประวัติผู้วิจัย	68

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	การเปรียบเทียบคุณลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชั่น	13
2.2	แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
3.1	แสดงความสอดคล้องของแบบสอบถามและแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	22
4.1	ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 20 คน	28
4.2	สรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ คิดเป็นสัดส่วน	34
4.3	สรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คิดเป็นสัดส่วน	39
4.4	สรุปปัจจัยภายในมีผลต่อจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ คิดเป็นสัดส่วน	42
4.5	สรุปปัจจัยภายในมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คิดเป็นสัดส่วน	45

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่น เอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน” โดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 20 คน ซึ่งได้ผลการวิจัยดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 20 คน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ค่าร้อยละ
เพศ		
ชาย	8	40 %
หญิง	12	60 %
รวม	20	100 %
อายุ		
เงินเนอเรเอ็กซ์ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2522 อายุ 38-52 ปี	10	50 %
เงินเนอเรชั่นวาย กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2523-2543 อายุ 17-37 ปี	10	50 %
รวม	20	100 %

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 20 คน (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ค่าร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	8	40 %
สูงกว่าปริญญาตรี	12	60 %
รวม	20	100 %
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	6	30 %
5-10 ปี	4	20 %
10 ปีขึ้นไป	10	50 %
รวม	20	100 %

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิงจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 และเป็นเพศชายจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 แบ่งเป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสัดส่วนที่เท่ากันคือ ร้อยละ 50 ในด้านระดับการศึกษาพบว่าจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และจบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ด้านประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20 ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล: ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย

โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ประกอบด้วยปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอก ดังต่อไปนี้

4.2.1 ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์

ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ต้องการจากบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

4.2.1.1 เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ

ปัจจัยด้าน เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ เป็นแรงจูงใจภายนอกอันดับแรกที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากต้องการรายได้ที่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน มีค่าใช้จ่ายที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับครอบครัว และเพื่อส่งลูกหลานในการเรียนหนังสือ เพื่อมีเงินไว้ใช้จ่ายยามเกษียณ และเงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ ที่ได้รับในปัจจุบันจากบริษัทอยู่ในระดับที่พอใจแล้ว (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 10 คน จาก 10 คน)

“เงินเดือนสำคัญ เพราะ มีลูกที่ยังเรียนหนังสืออยู่ ต้องใช้เงินอีกเยอะกว่าลูกจะเรียนจบ” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“ลูกสาวเรียนต่อปริญญาโทอยู่ที่อังกฤษ ถึงจะมีเงินเก็บส่วนหนึ่งแล้วแต่ยังคงต้องมาทำงานอยู่ เพราะยังต้องส่งลูกเรียน” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“อีก 10 ปีข้างหน้าก็จะเกษียณแล้ว ทำงานเก็บเงิน ไว้ใช้ เพื่อต่อไปไม่มีรายได้ ก็จะได้มีเงินเก็บไม่ลำบากบั้นปลายชีวิต” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

“เงินสำคัญ เพราะ ถึงไม่ได้แต่งงาน มีครอบครัว แต่ต่อไปเพื่อไม่มีคนเลี้ยงเราก็มียังมีเงินเก็บจากการทำงาน และทำงานที่นี้ก็ได้เงินเดือนในระดับที่พึงพอใจ” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

4.2.1.2 สวัสดิการต่างๆ

ปัจจัยด้าน สวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน รถรับส่ง ค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ฯ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างความ กระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 8 คน จาก 10 คน)

“สวัสดิการสำคัญนะ จะ ได้ช่วยลดค่าหาหมอ ค่าทำฟัน ลดค่าใช้จ่ายเราได้เยอะ สวัสดิการที่นี้ก็ดีนะ” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“พวกสวัสดิการก็สำคัญพอๆ กับเงินเดือน เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชดเชยพนักงาน รถรับส่ง เหมือนเป็นกำลังใจในการทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

“สวัสดิการก็ค่อนข้างพอใจในระดับหนึ่ง มันทำให้รู้สึกว่ารบริษัทใส่ใจเรา ครอบคลุมเราด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance)

“ถ้าสวัสดิการดี เงินเดือนดี ชีวิตมันก็ดีขึ้นเยอะนะ เพราะทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น แต่ก็ต้องดูหลายๆ อย่างประกอบกัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

4.2.1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 7 คน จาก 10 คน)

“การมีหัวหน้าที่ดี เข้าถึงเข้าใจลูกน้อง รับฟังปัญหาเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ที่ทำงานอบอุ่น มีความสุขในการทำงาน อยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“การทำงานจะมีความสุขถ้าทุกคนในทีมรู้หน้าที่และรับผิดชอบต่องานตนเอง มีความสามัคคีกันในทีม มีอะไรคุยกัน ช่วยๆ กัน จะทำให้บรรยากาศการทำงานไม่เครียดเกินไป” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

“ทีมดี หัวหน้าดี ลูกน้องดี มีชัยไปกว่าครึ่ง ทุกคนช่วยกัน ใครจะลาไปไหนสามารถบอกได้ คิดปัญหาอะไรให้มาบอกเลยช่วยได้จะช่วยอย่างเต็มที่ มีอะไรก็ต้องปรึกษากัน เพราะเราใช้ชีวิตอยู่ที่ทำงานหลายชั่วโมงต่อวัน ถ้าเจอสภาพแวดล้อมเครียดๆ ใครจะทนไหว ไม่มีความสุขแน่นอน ฉะนั้นเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หัวหน้าสำคัญมาก” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Project Planning)

4.2.1.4 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยด้าน วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 4 คน จาก 10 คน)

“ถ้าหัวหน้ามีความยุติธรรม ไม่มีการแบ่งพวก ไม่มีการเมืองในองค์กร จะทำให้สามารถทำงานได้สบายใจขึ้น จะทำให้ไม่อึดอัดเวลาต้องทำงานร่วมกับคนสองฝ่ายที่ไม่ถูกกัน แล้วเราเป็นคนกลาง” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารการเงิน)

“ถ้ามีหัวหน้าที่ไม่ลำเอียงรักใคร่มากกว่ากัน อีกทั้งต้องสามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับลูกน้องได้ เช่น มาทำงานตรงเวลา ตั้งใจทำงาน มีฟีดแบคในการทำงาน ให้ลูกน้องว่าต้องปรับส่วนไหน และส่วนไหนดีแล้ว” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

“หัวหน้าสำคัญมาก เพราะเป็นคนที่คอยสนับสนุนเรา ต้องเก่งทั้งเรื่องคน เรื่องงาน และตั้งใจทำงานเป็นแบบอย่างให้เรา ถ้าได้หัวหน้าที่ไม่ใส่ใจลูกน้อง ไม่ปกป้องเวลาผิดพลาด ก็ทำให้หมดกำลังใจได้เหมือนกัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.1.5 ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ

ปัจจัยด้าน ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพเป็น ปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 4 คน จาก 10 คน)

“ทำงานที่นี่ที่แรก ก็เกือบ 20 ปีแล้วที่ทำงานกับที่บ้านปู องค์กรค่อนข้างมั่นคง จึงทำให้แน่ใจว่าเขาไม่ทิ้งพนักงาน ไม่ปลดคนออก ถ้าเราไม่ได้ทำผิดร้ายแรงจริงๆ” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, บริหารการเงิน)

“องค์กรบ้านปูอยู่มากกว่า 10 ปีแล้ว บริษัทก็สามารถปรับตัวผ่านวิกฤตมาได้เรื่อยๆ ตั้งแต่อยู่มากก็รู้สึกมั่นคงในการทำงาน สบายใจ และคิดว่าคงอยู่ที่นี้ไปอีกนาน เพราะที่นี้ถือว่ามีมั่นคงในระดับหนึ่ง” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, บัญชี)

“ด้วยความที่บ้านปูเป็นองค์กรใหญ่ และเราก็อยู่กับบ้านปูมาพอสมควร ก็คิดว่าที่นี้มั่นคง บริษัทค่อนข้างให้ความสำคัญกับคนพอสมควร เลยคิดว่าความมั่นคงของบริษัทที่ทำงานสำคัญเช่นกัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, General Affair)

4.2.1.6 ความยืดหยุ่นในการทำงาน

ปัจจัยความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 4 คน จาก 10 คน)

“ต้องการให้ดูที่ผลของงานมากกว่า ถ้างานเสร็จตามเป้าหมายแล้วก็สามารถกลับบ้านได้ สามารถกำหนดเวลากลับบ้านได้ด้วยตนเอง ถ้าองค์กรมีความยืดหยุ่นในเรื่องการบริหาร

เวลาเองได้ อันนี้เป็นสิ่งที่ดี ปัจจัยนี้จึงคิดว่าสำคัญต่อการมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, Corporate finance)

“ตอนนี้มีนโยบาย Work Anywhere อันนี้เป็นนโยบายที่ดี ช่วยให้การงานยืดหยุ่นได้ อีกทั้งตอนนี้หลายๆ ที่ก็มีนโยบายนี้แล้ว ส่วนตัวจึงคิดว่าปัจจัยเรื่องความยืดหยุ่นในการทำงานจึงสำคัญ มีผลต่อการอยากมาทำงาน และในเรื่อง Flexible Time การเข้าออก ไม่มีการตอกบัตรเข้างาน บ้านปูค่อนข้างให้อิสระ แต่เราเองก็ไม่ควรเอาเปรียบบริษัท เราควรทำงานเต็มที่ด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, วางแผนภาษี)

4.2.1.7 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 4 คน จาก 10 คน)

“พวกสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดหาโต๊ะทำงานคู่นั่งสบาย ความสะอาดเรียบร้อยเพื่อทำให้มีสุขลักษณะในการทำงานที่ดี มีการตรวจ 5 ส เครื่องครัดมาก ถ้าสิ่งอำนวยความสะดวกครบก็ชอบนะ เป็นแรงจูงใจให้อยากมาทำงานเพราะทำให้มีความสะดวกสบายในการทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, Corporate finance)

“ถ้าสภาพแวดล้อมดี จัดโต๊ะทำงานเป็นสัดส่วน เครื่องถ่ายเอกสารก็วางไว้ในห้องแยกต่างหาก เพราะถ้าบริษัทไม่สนใจสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในเรื่องสุขลักษณะการทำงานเลย ก็ทำให้หมดกำลังใจทำงานเช่นกัน เพราะชีวิตเราส่วนใหญ่อยู่ที่บริษัทหลายชั่วโมงต่อวัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.1.8 นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร

ปัจจัยด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 2 คน จาก 10 คน)

“CEO มี Vision ที่ดีในการบริหาร เน้นทั้งด้านคนและด้านกลยุทธ์ ทำให้เรามองเขาเป็นต้นแบบในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง เป็นเหมือนแรงบันดาลใจในการทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

“ความสามารถของผู้บริหารมีผลต่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในบริษัท ตอนนี้มีวัฒนธรรม Banpu Spirit ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดวัฒนธรรม ค่านิยมที่เหมือนกันในองค์กร ถ้าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี บริษัทก็มีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ นอกจากมุ่งเน้น

ผลกำไรในระยะยาวแล้วยังต้องคืนกำไรสู่สังคมด้วย เราก็อยากมาทำงาน มาร่วมงานกับองค์กร” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ในด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสามารถสรุปเป็นคำร้อยละ ได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์คิดเป็นสัดส่วน

ปัจจัยภายนอก	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (คน)	คำร้อยละ
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ	10	100 %
สวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน รถรับส่ง ค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ฯ	8	80 %
ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน	7	70 %
นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร	2	20 %
วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร	4	40 %
ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ	4	40 %
ความยืดหยุ่นในการทำงานหรือความเป็นอยู่ส่วนตัว	4	40 %
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี การจัดวางโต๊ะทำงานดูทันสมัย ความสะอาดเรียบร้อย	4	40 %

4.2.2 ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวัย

ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่พนักงานเจนเนอเรชั่นวัยต้องการจากบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

4.2.2.1 เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ

ปัจจัยด้าน เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ เป็นแรงจูงใจภายนอกอันดับแรกที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวัย เนื่องจากต้องการรายได้ที่เพียงพอ

กับค่าครองชีพในปัจจุบัน มีเงินเก็บเพื่อ ไปลงทุนในด้านอื่นๆ เช่น เล่นหุ้น ขายของออนไลน์ หรือ เก็บเงินไว้เพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และเก็บเงินเพื่อใช้ในการท่องเที่ยว หรือให้พ่อแม่ในการใช้จ่าย และเงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ ที่ได้รับในปัจจุบันจากบริษัทอยู่ในระดับที่พอใจแล้ว (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 10 คน จาก 10 คน)

“เงินเดือนสำคัญ เพราะ มีเงินเก็บเพื่อ ไปลงทุนในด้านอื่นๆ เช่น เล่นหุ้น ขายของออนไลน์ หรือเก็บเงินไว้เพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, การเงิน)

“อยากได้เงินเดือนที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายแต่ละเดือน เหลือเก็บบ้าง ไว้ไปท่องเที่ยว เงินเดือนที่ได้ค่อนข้างพอใจแล้ว” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

“อยากได้เงินเดือนสำคัญที่สุดเพราะ อยากมีเงินเก็บ เพราะเพิ่งทำงานปีแรกๆ อยากให้พ่อแม่บ้าง เหลือเก็บบ้างไว้ไปท่องเที่ยวต่างประเทศ ซื้อเสื้อผ้า จ่ายค่าใช้จ่ายส่วนตัว เงินเดือนที่นี้ค่อนข้างโอเค” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.2.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มพนักงานเงินเนอเรชั่นวายให้ความเห็นว่า การที่มีเพื่อนร่วมงาน ทีม และหัวหน้าที่ดีทำให้การทำงานสนุก ราบรื่น ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา และทำให้การทำงานไม่น่าเบื่อ ได้เรียนรู้ประสบการณ์กันทั้งในเรื่องของการทำงาน และในเรื่องอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการทำงานได้ (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 8 คน จาก 10 คน)

“เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า มีผลมากในการอยากมาทำงานในทุกวัน ทุกวันนี้มาทำงานเพราะได้มาเจอเพื่อนๆ ทำงานสนุก ประชุมก็จะได้ ไม่เครียด หัวหน้าใจดีคอยรับฟังปัญหา” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, การเงิน)

“ไม่ชอบบรรยากาศการทำงานที่มีแต่เรื่องงานอย่างเดียว ทุกวันนี้การทำงานแม้งานจะเครียด แต่เพื่อนดี หัวหน้าดี เราก็อยากมาทำงาน อยากขยัน รับผิดชอบงานตัวเองจะได้ไม่กระทบคนอื่น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“คนในทีม มีผลในการทำงาน เพราะคิดว่าอย่างไรก็ต้องทำงานเป็นทีม ต้องปรึกษากัน ช่วยกันในการทำงาน ถ้าได้ทีมไม่ดี ไม่มีความสุข ทำให้ไม่อยากมาทำงาน ถึงมาทำงานแต่ก็ทำไม่ได้เต็มที่เพราะเครียดเกินไป” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

4.2.2.3 ความยืดหยุ่นในการทำงาน

ปัจจัยด้าน ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันวาย เนื่องจาก การมีความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้สามารถบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง ทั้งในเรื่องของผลงานและเวลา การทำงานที่มีการบังคับทุกด้านมากเกินไปทำให้เกิดความเครียดและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและคิดว่าพนักงานทุกคนโตพอที่จะรับผิดชอบเวลาและงานได้ด้วยตนเอง ไม่ชอบให้มีการบังคับในเรื่องของเวลาในการเข้างานหรือเวลากลับบ้านมากเกินไป อีกทั้งความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถทำให้มี Work Life Balance ที่ดีได้อีกด้วย (พนักงานเจนเนอเรชันวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 6 คน จาก 10 คน)

“การมีความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้สามารถบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง ทั้งในเรื่องของผลงานและเวลา การทำงานที่มีการบังคับทุกด้านมากเกินไปทำให้เครียดและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน” (พนักงานเจนเนอเรชันวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

“พนักงานทุกคนโตพอที่จะรับผิดชอบเวลาและงานได้ด้วยตนเอง ไม่ชอบให้มีการบังคับในเรื่องของเวลาในการเข้างานหรือเวลากลับบ้านมากเกินไป มันดูเหมือนเราเป็นเด็กซึ่งความจริงทุกคนสามารถบริหารจัดการได้ ถ้าเคร่งครัดเกินไปอาจทำให้เกิดความอึดอัด บางวันก็ไม่อยากมาทำงาน” (พนักงานเจนเนอเรชันวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.2.4 สวัสดิการต่างๆ

ปัจจัยด้านสวัสดิการต่างๆ เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันวาย เนื่องจากอยากให้มีสวัสดิการในเรื่องของ ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน เงินช่วยเหลือค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น เนื่องจากมองว่าสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายได้อีกทั้งทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานในด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่แค่ด้านของงานเท่านั้น (พนักงานเจนเนอเรชันวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 6 คน จาก 10 คน)

“สวัสดิการที่ดีทำให้อยากร่วมงานกับองค์กรนั้น สวัสดิการบ้านปูค่อนข้างดี ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ในหลายๆ ส่วน” (พนักงานเจนเนอเรชันวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก General Affair)

“สวัสดิการที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญทำให้อยากร่วมงานกับบ้านปู สวัสดิการที่นี่ค่อนข้างโอเค ค่ารักษาบุตร คู่สมรส ค่ารักษาพยาบาล ค่าทำฟัน” (พนักงานเจนเนอเรชันวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

4.2.2.5 นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร

ปัจจัยด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจาก การมีทีมผู้บริหารที่เก่งและให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ดี เพราะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า สามารถแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และทำให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาไปพร้อมๆ กับองค์กรด้วย (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“อยากทำงานกับองค์กรที่มีทีมผู้บริหารที่เก่งเพราะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า สามารถแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance)

“การมีทีมผู้บริหารที่เก่งทำให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาไปพร้อมๆ กับองค์กรด้วย” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารการเงิน)

“การมีทีมผู้บริหารที่เก่งและให้ความสำคัญกับเรื่องคนในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ดี ทำให้องค์กรมีคนเก่งงานและเก่งในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วย และถ้ามีค่านิยมร่วมกัน Banpu Spirit ก็จะทำให้มีความเป็นทีมเวิร์คในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการทำงานของพนักงานทุกคน จะได้ขยันเหมือนผู้บริหาร จะได้ก้าวไกลแบบเขา” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

4.2.2.6 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า อยากได้หัวหน้าที่คอยสนับสนุนทางความคิด เป็นเหมือนเพื่อน พี่น้อง ที่คอยให้คำแนะนำที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการทุ่มเททำงานต่อน้องๆ ในทีม (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“ถ้าหัวหน้าคอยสนับสนุนทางความคิด ไม่กดดันเรามาก ทำให้อยากมาทำงาน เพราะทำให้ไม่เครียดจนเกินไป” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

“หัวหน้ามีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานมาก ถ้าวันไหนหัวหน้ามาจะขยันมากกว่าปกติ เพราะหัวหน้าเป็นคนค่อนข้างขยัน ไม่ค่อยคุยเล่น” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“ได้หัวหน้าที่ค่อนข้างโอเค คือเราสามารถคุยได้ทุกเรื่อง หัวหน้าสนับสนุนเรื่องงานตลอด เวลาประชุมกับผู้ใหญ่ เขาก็ช่วยตอบคำถามถ้าเราตอบไม่ได้” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, วางแผนภาษี)

4.2.2.7 ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ

ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าการได้ร่วมงานกับองค์กรใหญ่ๆ ที่มีความมั่นคงนั้น เป็นจุดเริ่มต้นในการเรียนรู้เรื่องงานและส่งผลให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวเรามากด้วย (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“ถ้าได้ร่วมงานกับองค์กรใหญ่ๆ บ้านปูก็ถือว่ามั่นคง และเป็นที่ยู่อัก เป็นจุดเริ่มต้นในการเรียนรู้ในหลายๆ ด้าน เพราะองค์กรใหญ่มีหลายแผนก และนี่เป็นที่แรกที่ทำงานหลังจากจบ ป.ตรี ก็คิดว่าได้ทำงานในองค์กรที่ดีจะช่วยให้มีแรงจูงใจให้อยากมาทำงานมากขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, Corporate Finance)

“มองว่าการได้ทำงานบริษัทใหญ่ๆ ทำให้อาชีพมั่นคงมากขึ้น ได้เรียนรู้มากขึ้น ส่งผลให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวเรามากด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

4.2.2.8 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า การมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น ในองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีการจัดวางโต๊ะที่มีระเบียบ สะอาด เรียบร้อยช่วยส่งเสริมให้มีสุขภาพที่ดี และสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็วอีกด้วย (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 2 คน จาก 10 คน)

“เคยทำงานที่เก่าแล้ว เขาไม่ให้ใช้อินเตอร์เน็ตเลย ไม่มีโน้ตบุ๊กให้ ค่อนข้างจำกัดด้านการใช้กระดาษด้วย รู้สึกอึดอัด พอมาทำงานที่บ้านปูรู้สึกชีวิตดีขึ้น มีโน้ตบุ๊กให้ อินเทอร์เน็ตเร็วมาก การจัดวางโต๊ะทำงานเป็นสัดส่วน โอเคกับส่วนนี้ทำให้อยากทำร่วมงานกับที่นี่ อยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, กฎหมาย)

“คิดว่าความสะอาดสำคัญในการอยากมาทำงาน ชอบออฟฟิศที่มีแสงสว่างเพียงพอ ฝุ่นไม่เยอะ อากาศถ่ายเท ฝุ่นไม่เยอะ” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, ไอที)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ในด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสรุปเป็นคำร้อยละ ได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คิดเป็นสัดส่วน

ปัจจัยภายนอก	เจนเนอเรชั่นวาย (คน)	คำร้อยละ
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ	10	100 %
สวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน รถรับส่ง ค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ฯ	6	60 %
ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน	8	80 %
นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร	5	50 %
วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร	5	50 %
ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ	5	50 %
ความยืดหยุ่นในการทำงานหรือความเป็นอยู่ส่วนตัว	6	60 %
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี การจัดวางโต๊ะทำงานคู่นสมัย ความสะอาด เรียบร้อย	2	20 %

4.2.3 ปัจจัยแรงจูงใจภายในต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์

4.2.3.1 ความรับผิดชอบ

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า หากเรารับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ทำอยู่อย่างจริงจังนั้นจะส่งผลดีต่อตัวเองและส่วนร่วม และสิ่งดีๆ อื่นๆ จะตามมา เช่น ได้รับโอกาสที่ดีในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ใหญ่ขึ้น ได้รับคำชม การไว้วางใจและได้รับการยอมรับจากลูกน้องและหัวหน้า และจะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพและเกิดความพึงพอใจในตัวเองมากขึ้น (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 9 คน จาก 10 คน)

“หากเรารับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ทำอย่างจริงจังนั้นจะส่งผลดีต่อตัวเองและส่วนร่วม และสิ่งดีๆ อื่นๆ จะตามมาเอง” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“ทำงานที่นี้มานาน มีหน้าจรรยาบรรณเยอะ ทั้งลูกน้อง ทั้งงาน ต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราทำ เป็นการให้เกียรติคนอื่นที่ทำงานกับเราด้วย เราต้องตั้งใจทำงานให้ออกมาดีที่สุดใน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“สิ่งที่ทำให้อยากมาทำงานให้ดีขึ้นทุกวันคือความรับผิดชอบต่อตัวเอง และคนอื่น ๆ ถ้าเราตั้งใจ รับผิดชอบต่องานใครๆ ก็มองเห็นว่าเราตั้งใจ ทำให้ได้รับโอกาสที่ดีในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ใหญ่ขึ้น ได้รับคำชม การไว้วางใจและได้รับการยอมรับจากลูกน้องและหัวหน้า” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

4.2.3.2 ความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าถ้าสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่องานสำเร็จจึงรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในความสำเร็จของงานนั้นๆ การได้ทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นช่วยให้ได้รับความไว้วางใจจากทุกคน ทำให้รู้สึกภูมิใจในสิ่งที่เราขอมเหนื่อยมา และมีกำลังใจในการมาทำงานมากขึ้นและอยากทำงานให้ดีขึ้นต่อไปในทุกวัน (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายุบริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 8 คน จาก 10 คน)

“ถ้าเราสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ จะภูมิใจในตัวเองมากขึ้น ปลื้มในความสำเร็จของงาน การได้ทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นช่วยให้ได้รับความไว้วางใจจากทุกคน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนกฎหมาย)

“ถ้าสามารถทำงานตามเป้าทำให้ภูมิใจในตัวเอง และอยากทำให้ดีขึ้นอีกเรื่อยๆ” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

“การทำงานไม่ว่าจะเป็น โพรเจกต์ต่างๆ ถ้างานมันออกมาดี ผู้ใหญ่ในบริษัทพอใจในผลงานเรา เราก็มีกำลังใจ อยากมาทำงาน อยากทำให้โปรเจกต์อื่นๆ สำเร็จ” (พนักงานเงินเนอเรชั่น เอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance”

4.2.3.3 ความก้าวหน้า

ปัจจัยด้านความก้าวหน้า เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมนั้นช่วยเป็นขวัญกำลังใจในการทุ่มเททำงานในปัจจุบัน เพราะถือเป็นรางวัล

จากความตั้งใจที่ได้ทำงานนั่นเอง (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 7 คน จาก 10 คน)

“การที่ได้ไปเทรนนิ่งคอร์สต่างๆ ทำให้รู้สึกว่ายบริษัทใส่ใจพนักงาน มีกำลังใจในการมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“การมี Career Path ที่ชัดเจน ทำงานดีได้เลื่อนตำแหน่ง มีโอกาสก้าวหน้าทุกปี เป็นแรงจูงใจให้อยากทำงานมากขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

4.2.3.4 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า อยากรทำงานที่ได้พัฒนาตนเองในทุกวันและงานนั้นสามารถสร้าง Value ให้กับองค์กรได้ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“การได้ทำงานที่มี value กับองค์กร ทำให้มีกำลังใจในการอยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance)

“งานที่ทำให้เราได้เรียนรู้ในทุกวัน ทำทาย ก้าวหน้า เป็นแรงกระตุ้นในการมาทำงานเพราะจะได้เจออะไรใหม่ๆ” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารการเงิน)

“ไม่ชอบงานที่เป็น Routine มากนัก ชอบงานที่อาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทาย เป็นแรงกระตุ้นที่ให้อยากมาทำงานมากที่สุด” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Project Planning)

4.2.3.5 การได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากหัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานนั้นช่วยให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และยังช่วยให้การทำงานราบรื่น มีความสุข และมีแรงที่จะปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อไป (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“การได้รับการยกการยอมรับชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับ ในความสามารถ เป็นเหมือนกำลังใจในการทำงานที่มากที่สุด ถ้าเจอหัวหน้าที่ชอบคุย หรือคอมเม้นท์เรื่อง ก็อาจจะหมดกำลังใจได้” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance)

“การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง หรือใครก็ตามที่เห็นว่าเราเต็มที่เราทำงานดี ทำให้มีกำลังใจอยากทำให้ดีที่สุดต่อไป” (พนักงาน เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ในด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสรุปเป็นคำร้อยละ ได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 สรุปปัจจัยภายในมีผลต่อจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ คิดเป็นสัดส่วน

ปัจจัยภายใน	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (คน)	คำร้อยละ
ความสำเร็จในการทำงาน เช่น ทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี	8	80 %
การได้รับการยอมรับนับถือ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง การได้รับการยกการยอมรับชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ	5	50 %
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น งานที่อาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำท่าย น่าสนใจ ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว	5	50 %
ความรับผิดชอบ เช่น ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจ โดยไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด	9	90 %
ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม	7	70 %

4.2.4 ปัจจัยแรงจูงใจภายในต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

4.2.4.1 ความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองการที่สามารถรับผิดชอบงานที่ได้

รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง และสามารถแก้ไขปัญหาค้างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างทางได้นั้นถือว่าเราได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง และเห็นคุณค่าของงานที่ทำมากยิ่งขึ้น (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 7 คน จาก 10 คน)

“ถ้าทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาดี สามารถเข้าใจ Process ต่างๆ ได้ เมื่อมีคำถามก็สามารถตอบได้อย่างเข้าใจ ทำให้รู้สึกภูมิใจและมีแรงจูงใจให้อยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

“การทำงานทุกอย่างมันจะต้องมีปัญหาเข้ามา ถ้าเราสามารถควบคุมได้ แก้ไขได้ ทำให้งานมันสำเร็จ ออกมาดี ผู้ใหญ่ชอบในผลงาน ทำให้เราเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และอยากทำให้อีก” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.4.2 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่างานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองนั้นทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการมาทำงานและอยากทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จและได้รับคำชมจากหัวหน้า ไม่ชอบทำงานที่จำเจเกินไปหรืองานที่เป็น Routine และชอบทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียวเนื่องจากช่วยทำให้ได้รับไอเดียที่หลากหลายมากขึ้น (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 6 คน จาก 10 คน)

“ไม่ชอบงาน Routine มันน่าเบื่อ ชอบทำงานที่พบปะผู้คน สนุกกว่า ได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า ถ้างานสนุกจะทำให้เราอยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, พนักงานต้อนรับ)

“ชอบทำงานที่ทำท่าย มีการให้เสนอความคิดเห็นได้อย่างเสรี และทุกคนรับฟังความเห็น บรรยากาศการทำงานจะได้สนุกสนาน อยากมาทำงานทุกวัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

“งานที่มีขอบเขตชัดเจน ใครทำอะไร หน้าที่ใครก็ทำของตัวเองให้ดี ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการช่วยให้งานดีขึ้น ไม่ชอบงานจับจ่าย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

4.2.4.3 ความรับผิดชอบ

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าในด้านความรับผิดชอบนั้น การทำงานที่มอบอำนาจการตัดสินใจ และหัวหน้าเชื่อในการตัดสินใจนั้นทำให้มีแรงกระตุ้นอยากมาทำงานเพื่อ

ทำงานนั้นให้ออกมาดีที่สุดและเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจไว้ (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 6 คน จาก 10 คน)

“ถ้าได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ทำให้รู้สึกว่ตื่นเต้นเหมือน ได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น อยากมาทำงานมากขึ้นด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“การที่เมื่อมีการมอบหมายงานแล้วให้อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องนั้น เต็มที่ ทำให้เรากล้าคิด กล้าทำ เพื่อที่จะรับผิดชอบต่องานให้ออกมาดี แต่ก็อยากให้ในทีมเป็นที่ปรึกษา ที่ดีในเรื่องที่เราอาจไม่ถนัดด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, Corporate Finance)

“ไม่ชอบการตรวจสอบ ควบคุมมากเกินไป ถ้ามอบหมายงานอะไรแล้ว อยากให้ทุกคนเชื่อใจว่าเรามีความรับผิดชอบเพียงพอ และให้โอกาสในการรับผิดชอบงานต่างๆ เพิ่มขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

4.2.4.4 การได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่น วาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าเมื่อทำงานออกมาดีแล้วได้รับ คำชม การยอมรับในผลงานตนทำออกมา หรือ ได้รับคำแนะนำที่ดีนั้นช่วยให้มีขวัญกำลังใจ และช่วย ให้กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ และอยากมาทำงานมากยิ่งขึ้น (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“ถ้าเราตั้งใจที่สุดแล้ว ถึงงานจะออกมาอย่างไร ทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ก็ยังสนับสนุน ให้กำลังใจ ชื่นชมในความตั้งใจ มันทำให้มีกำลังใจในการทำงาน อยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“การที่ในทีมยอมรับในผลงานที่ทำออกมา หรือ ไม่ก็แนะนำสิ่งใหม่ๆ ให้ ทำงานให้ดียิ่งขึ้นช่วยให้มีขวัญกำลังใจ และช่วยให้กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ และอยากมาทำงานมากยิ่งขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

4.2.4.5 ความก้าวหน้า

ปัจจัยความก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานเงินเนอเรชั่น วาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าการที่องค์กรมี Career Path ที่ชัดเจน มีวิธีการ วัดผลที่เน้นผลงานและเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเมื่อผลงานออกมาดีก็ได้รับการ ประเมินผลที่ดีและได้เลื่อนตำแหน่งจะช่วยให้อยากทำงานมากยิ่งขึ้นเพราะมองว่าการมาทำงาน

เหมือนได้มาเจออะไรใหม่ๆ ได้พัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้า และจะมีอนาคตที่ดี (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“ถ้าองค์กรมี Career Path ที่ชัดเจน มีวิธีการวัดผลที่เน้นผลงานอีกทั้งเน้นเรื่องการเข้ากับผู้อื่นในทีมไปด้วย ช่วยให้การงานท้าทาย และเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

“องค์กรมีการให้ไปเทรนนิ่งที่หลากหลาย ทำให้เรามีความรู้หลากหลายมากขึ้น และนำความรู้มาใช้กับงานได้ ช่วยให้เรา มีความก้าวหน้า เปิดโลกมุมมองใหม่ๆ มากขึ้น” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“องค์กรมีการวัดผลชัดเจน มี 피ดแบคกลับมาหลังการประเมินว่าอะไรดีแล้ว อะไรควรปรับ อันนี้เป็นข้อดีของที่นี่ เพราะทำให้เรากิดแรงกระตุ้นในการทำงานว่าเราควรปรับจุดไหนบ้าง” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ในด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสรุปเป็นคำร้อยละ ได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 สรุปปัจจัยภายในมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คิดเป็นสัดส่วน

ปัจจัยภายใน	เจนเนอเรชั่นวาย (คน)	คำร้อยละ
ความสำเร็จในการทำงาน เช่น ทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี	7	70 %
การได้รับการยอมรับนับถือ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง การได้รับการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงผลออกที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ	5	50 %
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น งานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย น่าสนใจ ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถกระทำ ได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว	6	60 %
ความรับผิดชอบ เช่น ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจ โดยไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด	6	60 %

ตารางที่ 4.5 สรุปปัจจัยภายในมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คิดเป็น
สัดส่วน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	เจนเนอเรชั่นวาย (คน)	ค่าร้อยละ
ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมี โอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม	5	50 %



ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน

KEY FACTORS WHICH MOTIVATE EMPLOYEES IN GENERATION X AND GENERATION Y OF BANPU PUBLIC COMPANY LIMITED

จิลมิกา ภูศิริ 5950062

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ผู้เขียนได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของพนักงานบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากแต่ละคนมีบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และความต้องการที่ต่างกัน ซึ่งการทำวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะเข้าใจพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ควรค่าแก่การรักษาไว้กับองค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20 คน แบ่งเป็นเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ 10 คน เจนเนอเรชั่นวาย 10 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกควบคู่กัน แรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นอันดับต้นๆ คือ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกน้อง ความรับผิดชอบที่ได้รับ ความก้าวหน้า การชื่นชมและได้รับการยอมรับ รวมถึงการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น

คำสำคัญ: แรงจูงใจ/ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์/ เจนเนอเรชั่นวาย

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน

KEY FACTORS WHICH MOTIVATE EMPLOYEES IN GENERATION X AND GENERATION Y OF BANPU PUBLIC COMPANY LIMITED

จิลมิกา ภูศิริ 5950062

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ผู้เขียนได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของพนักงานบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากแต่ละคนมีบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และความต้องการที่ต่างกัน ซึ่งการทำวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะเข้าใจพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ควรค่าแก่การรักษาไว้กับองค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20 คน แบ่งเป็นเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ 10 คน เจนเนอเรชั่นวาย 10 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกควบคู่กัน แรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นอันดับต้นๆ คือ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกน้อง ความรับผิดชอบที่ได้รับ ความก้าวหน้า การชื่นชมและได้รับการยอมรับ รวมถึงการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น

คำสำคัญ: แรงจูงใจ/ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์/ เจนเนอเรชั่นวาย

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน” โดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 20 คน ซึ่งได้ผลการวิจัยดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 20 คน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ค่าร้อยละ
เพศ		
ชาย	8	40 %
หญิง	12	60 %
รวม	20	100 %
อายุ		
เจนเนอเรเอ็กซ์ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2522 อายุ 38-52 ปี	10	50 %
เจนเนอเรชั่นวาย กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2523-2543 อายุ 17-37 ปี	10	50 %
รวม	20	100 %

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 20 คน (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ค่าร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	8	40 %
สูงกว่าปริญญาตรี	12	60 %
รวม	20	100 %
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	6	30 %
5-10 ปี	4	20 %
10 ปีขึ้นไป	10	50 %
รวม	20	100 %

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิงจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 และเป็นเพศชายจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 แบ่งเป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสัดส่วนที่เท่ากันคือ ร้อยละ 50 ในด้านระดับการศึกษาพบว่าจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และจบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ด้านประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20 ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล: ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย

โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ประกอบด้วยปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอก ดังต่อไปนี้

4.2.1 ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์

ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ต้องการจากบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

4.2.1.1 เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ

ปัจจัยด้าน เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ เป็นแรงจูงใจภายนอกอันดับแรกที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากต้องการรายได้ที่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน มีค่าใช้จ่ายที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับครอบครัว และเพื่อส่งลูกหลานในการเรียนหนังสือ เพื่อมีเงินไว้ใช้จ่ายยามเกษียณ และเงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ ที่ได้รับในปัจจุบันจากบริษัทอยู่ในระดับที่พอใจแล้ว (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 10 คน จาก 10 คน)

“เงินเดือนสำคัญ เพราะ มีลูกที่ยังเรียนหนังสืออยู่ ต้องใช้เงินอีกเยอะกว่าลูกจะเรียนจบ” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“ลูกสาวเรียนต่อปริญญาโทอยู่ที่อังกฤษ ถึงจะมีเงินเก็บส่วนหนึ่งแล้วแต่ยังคงต้องมาทำงานอยู่ เพราะยังต้องส่งลูกเรียน” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“อีก 10 ปีข้างหน้าก็จะเกษียณแล้ว ทำงานเก็บเงิน ไว้ใช้ เพื่อต่อไปไม่มีรายได้ ก็จะได้มีเงินเก็บไม่ลำบากบั้นปลายชีวิต” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

“เงินสำคัญ เพราะ ถึงไม่ได้แต่งงาน มีครอบครัว แต่ต่อไปเพื่อไม่มีคนเลี้ยงเราก็มียังมีเงินเก็บจากการทำงาน และทำงานที่นี้ก็ได้เงินเดือนในระดับที่พึงพอใจ” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

4.2.1.2 สวัสดิการต่างๆ

ปัจจัยด้าน สวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน รถรับส่ง ค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ฯ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างความ กระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 8 คน จาก 10 คน)

“สวัสดิการสำคัญนะ จะ ได้ช่วยลดค่าหาหมอ ค่าทำฟัน ลดค่าใช้จ่ายเราได้เยอะ สวัสดิการที่นี้ก็ดีนะ” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“พวกสวัสดิการก็สำคัญพอๆ กับเงินเดือน เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชดเชยพนักงาน รถรับส่ง เหมือนเป็นกำลังใจในการทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

“สวัสดิการก็ค่อนข้างพอใจในระดับหนึ่ง มันทำให้รู้สึกว่ามีบริษัทใส่ใจเรา ครอบคลุมเราด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance)

“ถ้าสวัสดิการดี เงินเดือนดี ชีวิตมันก็ดีขึ้นเยอะนะ เพราะทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น แต่ก็ต้องดูหลายๆ อย่างประกอบกัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

4.2.1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 7 คน จาก 10 คน)

“การมีหัวหน้าที่ดี เข้าถึงเข้าใจลูกน้อง รับฟังปัญหาเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ที่ทำงานอบอุ่น มีความสุขในการทำงาน อยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“การทำงานจะมีความสุขถ้าทุกคนในทีมรู้หน้าที่และรับผิดชอบต่องานตนเอง มีความสามัคคีกันในทีม มีอะไรคุยกัน ช่วยๆ กัน จะทำให้บรรยากาศการทำงานไม่เครียดเกินไป” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

“ทีมดี หัวหน้าดี ลูกน้องดี มีชัยไปกว่าครึ่ง ทุกคนช่วยกัน ใครจะลาไปไหนสามารถบอกได้ คิดปัญหาอะไรให้มาบอกเลยช่วยได้จะช่วยอย่างเต็มที่ มีอะไรก็ต้องปรึกษากัน เพราะเราใช้ชีวิตอยู่ที่ทำงานหลายชั่วโมงต่อวัน ถ้าเจอสภาพแวดล้อมเครียดๆ ใครจะทนไหว ไม่มีความสุขแน่นอน ฉะนั้นเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หัวหน้าสำคัญมาก” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Project Planning)

4.2.1.4 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยด้าน วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 4 คน จาก 10 คน)

“ถ้าหัวหน้ามีความยุติธรรม ไม่มีการแบ่งพวก ไม่มีการเมืองในองค์กร จะทำให้สามารถทำงานได้สบายใจขึ้น จะทำให้ไม่อึดอัดเวลาต้องทำงานร่วมกับคนสองฝ่ายที่ไม่ถูกกัน แล้วเราเป็นคนกลาง” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารการเงิน)

“ถ้ามีหัวหน้าที่ไม่ลำเอียงรักใคร่มากกว่ากัน อีกทั้งต้องสามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับลูกน้องได้ เช่น มาทำงานตรงเวลา ตั้งใจทำงาน มีฟีลแบคในการทำงาน ให้ลูกน้องว่าต้องปรับส่วนไหน และส่วนไหนดีแล้ว” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

“หัวหน้าสำคัญมาก เพราะเป็นคนที่คอยสนับสนุนเรา ต้องเก่งทั้งเรื่องคน เรื่องงาน และตั้งใจทำงานเป็นแบบอย่างให้เรา ถ้าได้หัวหน้าที่ไม่ใส่ใจลูกน้อง ไม่ปกป้องเวลาผิดพลาด ก็ทำให้หมดกำลังใจได้เหมือนกัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.1.5 ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ

ปัจจัยด้าน ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพเป็น ปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 4 คน จาก 10 คน)

“ทำงานที่นี่ที่แรก ก็เกือบ 20 ปีแล้วที่ทำงานกับที่บ้านปู องค์กรค่อนข้างมั่นคง จึงทำให้แน่ใจว่าเขาไม่ทิ้งพนักงาน ไม่ปลดคนออก ถ้าเราไม่ได้ทำผิดร้ายแรงจริงๆ” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, บริหารการเงิน)

“องค์กรบ้านปูอยู่มากกว่า 10 ปีแล้ว บริษัทก็สามารถปรับตัวผ่านวิกฤตมาได้เรื่อยๆ ตั้งแต่อยู่มากก็รู้สึกมั่นคงในการทำงาน สบายใจ และคิดว่าคงอยู่ที่นี้ไปอีกนาน เพราะที่นี้ถือว่ามีมั่นคงในระดับหนึ่ง” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, บัญชี)

“ด้วยความที่บ้านปูเป็นองค์กรใหญ่ และเราก็อยู่กับบ้านปูมาพอสมควร ก็คิดว่าที่นี้มั่นคง บริษัทค่อนข้างให้ความสำคัญกับคนพอสมควร เลยคิดว่าความมั่นคงของบริษัทที่ทำงานสำคัญเช่นกัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, General Affair)

4.2.1.6 ความยืดหยุ่นในการทำงาน

ปัจจัยความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 4 คน จาก 10 คน)

“ต้องการให้ดูที่ผลของงานมากกว่า ถ้างานเสร็จตามเป้าหมายแล้วก็สามารถกลับบ้านได้ สามารถกำหนดเวลากลับบ้านได้ด้วยตนเอง ถ้าองค์กรมีความยืดหยุ่นในเรื่องการบริหาร

เวลาเองได้ อันนี้เป็นสิ่งที่ดี ปัจจัยนี้จึงคิดว่าสำคัญต่อการมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, Corporate finance)

“ตอนนี้มีนโยบาย Work Anywhere อันนี้เป็นนโยบายที่ดี ช่วยให้การงานยืดหยุ่นได้ อีกทั้งตอนนี้หลายๆ ที่ก็มีนโยบายนี้แล้ว ส่วนตัวจึงคิดว่าปัจจัยเรื่องความยืดหยุ่นในการทำงานจึงสำคัญ มีผลต่อการอยากมาทำงาน และในเรื่อง Flexible Time การเข้าออก ไม่มีการตอกบัตรเข้างาน บ้านปูค่อนข้างให้อิสระ แต่เราเองก็ไม่ควรเอาเปรียบบริษัท เราควรทำงานเต็มที่ด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, วางแผนภาษี)

4.2.1.7 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 4 คน จาก 10 คน)

“พวกสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดหาโต๊ะทำงานคู่นอนสมัย ความสะอาดเรียบร้อยเพื่อทำให้มีสุขลักษณะในการทำงานที่ดี มีการตรวจ 5 ส เครื่องครัดมาก ถ้าสิ่งอำนวยความสะดวกครบก็ชอบนะ เป็นแรงจูงใจให้อยากมาทำงานเพราะทำให้มีความสะดวกสบายในการทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, Corporate finance)

“ถ้าสภาพแวดล้อมดี จัดโต๊ะทำงานเป็นสัดส่วน เครื่องถ่ายเอกสารก็วางไว้ในห้องแยกต่างหาก เพราะถ้าบริษัทไม่สนใจสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในเรื่องสุขลักษณะการทำงานเลย ก็ทำให้หมดกำลังใจทำงานเช่นกัน เพราะชีวิตเราส่วนใหญ่อยู่ที่บริษัทหลายชั่วโมงต่อวัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.1.8 นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร

ปัจจัยด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 2 คน จาก 10 คน)

“CEO มี Vision ที่ดีในการบริหาร เน้นทั้งด้านคนและด้านกลยุทธ์ ทำให้เรามองเขาเป็นต้นแบบในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง เป็นเหมือนแรงบันดาลใจในการทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

“ความสามารถของผู้บริหารมีผลต่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในบริษัท ตอนนี้มีวัฒนธรรม Banpu Spirit ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดวัฒนธรรม ค่านิยมที่เหมือนกันในองค์กร ถ้าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี บริษัทก็มีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ นอกจากมุ่งเน้น

ผลกำไรในระยะยาวแล้วยังต้องคืนกำไรสู่สังคมด้วย เราก็อยากมาทำงาน มาร่วมงานกับองค์กร” (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ในด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสามารถสรุปเป็นคำร้อยละ ได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์คิดเป็นสัดส่วน

ปัจจัยภายนอก	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (คน)	คำร้อยละ
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ	10	100 %
สวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน รถรับส่ง ค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ฯ	8	80 %
ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน	7	70 %
นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร	2	20 %
วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร	4	40 %
ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ	4	40 %
ความยืดหยุ่นในการทำงานหรือความเป็นอยู่ส่วนตัว	4	40 %
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี การจัดวางโต๊ะทำงานดูทันสมัย ความสะอาดเรียบร้อย	4	40 %

4.2.2 ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่พนักงานเจนเนอเรชั่นวายต้องการจากบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

4.2.2.1 เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ

ปัจจัยด้าน เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ เป็นแรงจูงใจภายนอกอันดับแรกที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจากต้องการรายได้ที่เพียงพอ

กับค่าครองชีพในปัจจุบัน มีเงินเก็บเพื่อไปลงทุนในด้านอื่นๆ เช่น เล่นหุ้น ขายของออนไลน์ หรือเก็บเงินไว้เพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และเก็บเงินเพื่อใช้ในการท่องเที่ยว หรือให้พ่อแม่ในการใช้จ่าย และเงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ ที่ได้รับในปัจจุบันจากบริษัทอยู่ในระดับที่พอใจแล้ว (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 10 คน จาก 10 คน)

“เงินเดือนสำคัญ เพราะ มีเงินเก็บเพื่อไปลงทุนในด้านอื่นๆ เช่น เล่นหุ้น ขายของออนไลน์ หรือเก็บเงินไว้เพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, การเงิน)

“อยากได้เงินเดือนที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายแต่ละเดือน เหลือเก็บบ้าง ไว้ไปท่องเที่ยว เงินเดือนที่ได้ค่อนข้างพอใจแล้ว” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

“อยากได้เงินเดือนสำคัญที่สุดเพราะ อยากมีเงินเก็บ เพราะเพิ่งทำงานปีแรกๆ อยากให้พ่อแม่บ้าง เหลือเก็บบ้างไว้ไปท่องเที่ยวต่างประเทศ ซื้อเสื้อผ้า จ่ายค่าใช้จ่ายส่วนตัว เงินเดือนที่นี้ค่อนข้างโอเค” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.2.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มพนักงานเงินเนอเรชั่นวายให้ความเห็นว่า การที่มีเพื่อนร่วมงาน ทีม และหัวหน้าที่ดีทำให้การทำงานสนุก ราบรื่น ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา และทำให้การทำงานไม่น่าเบื่อ ได้เรียนรู้ประสบการณ์กันทั้งในเรื่องของการทำงาน และในเรื่องอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการทำงานได้ (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 8 คน จาก 10 คน)

“เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า มีผลมากในการอยากมาทำงานในทุกวัน ทุกวันนี้มาทำงานเพราะได้มาเจอเพื่อนๆ ทำงานสนุก ประชุมก็จะได้ไม่เครียด หัวหน้าใจดีคอยรับฟังปัญหา” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, การเงิน)

“ไม่ชอบบรรยากาศการทำงานที่มีแต่เรื่องงานอย่างเดียว ทุกวันนี้การทำงานแม้งานจะเครียด แต่เพื่อนดี หัวหน้าดี เราก็อยากมาทำงาน อยากขยัน รับผิดชอบงานตัวเองจะได้ไม่กระทบคนอื่น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“คนในทีม มีผลในการทำงาน เพราะคิดว่าอย่างไรก็ต้องทำงานเป็นทีม ต้องปรึกษากัน ช่วยกันในการทำงาน ถ้าได้ทีมไม่ดี ไม่มีความสุข ทำให้ไม่อยากมาทำงาน ถึงมาทำงานแต่ก็ทำไม่ได้เต็มที่เพราะเครียดเกินไป” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

4.2.2.3 ความยืดหยุ่นในการทำงาน

ปัจจัยด้าน ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจาก การมีความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้สามารถบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง ทั้งในเรื่องของผลงานและเวลา การทำงานที่มีการบังคับทุกด้านมากเกินไปทำให้เกิดความเครียดและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและคิดว่าพนักงานทุกคนโตพอที่จะรับผิดชอบเวลาและงานได้ด้วยตนเอง ไม่ชอบให้มีการบังคับในเรื่องของเวลาในการเข้างานหรือเวลากลับบ้านมากเกินไป อีกทั้งความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถทำให้มี Work Life Balance ที่ดีได้อีกด้วย (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 6 คน จาก 10 คน)

“การมีความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้สามารถบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง ทั้งในเรื่องของผลงานและเวลา การทำงานที่มีการบังคับทุกด้านมากเกินไปทำให้เครียดและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

“พนักงานทุกคนโตพอที่จะรับผิดชอบเวลาและงานได้ด้วยตนเอง ไม่ชอบให้มีการบังคับในเรื่องของเวลาในการเข้างานหรือเวลากลับบ้านมากเกินไป มันดูเหมือนเราเป็นเด็กซึ่งความจริงทุกคนสามารถบริหารจัดการได้ ถ้าเคร่งครัดเกินไปอาจทำให้เกิดความอึดอัด บางวันก็ไม่อยากมาทำงาน” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.2.4 สวัสดิการต่างๆ

ปัจจัยด้านสวัสดิการต่างๆ เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจากอยากให้มีสวัสดิการในเรื่องของ ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน เงินช่วยเหลือค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น เนื่องจากมองว่าสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายได้อีกทั้งทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานในด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่แค่ด้านของงานเท่านั้น (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 6 คน จาก 10 คน)

“สวัสดิการที่ดีทำให้อยากร่วมงานกับองค์กรนั้น สวัสดิการบ้านปูค่อนข้างดี ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ในหลายๆ ส่วน” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก General Affair)

“สวัสดิการที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญทำให้อยากร่วมงานกับบ้านปู สวัสดิการที่นี่ค่อนข้างโอเค ค่ารักษาบุตร คู่สมรส ค่ารักษาพยาบาล ค่าทำฟัน” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

4.2.2.5 นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร

ปัจจัยด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจาก การมีทีมผู้บริหารที่เก่งและให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ดี เพราะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า สามารถแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และทำให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาไปพร้อมๆ กับองค์กรด้วย (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“อยากทำงานกับองค์กรที่มีทีมผู้บริหารที่เก่งเพราะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า สามารถแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance)

“การมีทีมผู้บริหารที่เก่งทำให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาไปพร้อมๆ กับองค์กรด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารการเงิน)

“การมีทีมผู้บริหารที่เก่งและให้ความสำคัญกับเรื่องคนในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ดี ทำให้องค์กรมีคนเก่งงานและเก่งในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วย และถ้ามีค่านิยมร่วมกัน Banpu Spirit ก็จะทำให้มีความเป็นทีมเวิร์คในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการทำงานของพนักงานทุกคน จะได้ขยันเหมือนผู้บริหาร จะได้ก้าวไกลแบบเขา” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

4.2.2.6 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า อยากได้หัวหน้าที่คอยสนับสนุนทางความคิด เป็นเหมือนเพื่อน พี่น้อง ที่คอยให้คำแนะนำที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการทุ่มเททำงานต่อน้องๆ ในทีม (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“ถ้าหัวหน้าคอยสนับสนุนทางความคิด ไม่กดดันเรามาก ทำให้อยากมาทำงาน เพราะทำให้ไม่เครียดจนเกินไป” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

“หัวหน้ามีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานมาก ถ้าวันไหนหัวหน้ามาจะขยันมากกว่าปกติ เพราะหัวหน้าเป็นคนค่อนข้างขยัน ไม่ค่อยคุยเล่น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“ได้หัวหน้าที่ค่อนข้างโอเค คือเราสามารถคุยได้ทุกเรื่อง หัวหน้าสนับสนุนเรื่องงานตลอด เวลาประชุมกับผู้ใหญ่ เขาก็ช่วยตอบคำถามถ้าเราตอบไม่ได้” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, วางแผนภาษี)

4.2.2.7 ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ

ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าการได้ร่วมงานกับองค์กรใหญ่ๆ ที่มีความมั่นคงนั้น เป็นจุดเริ่มต้นในการเรียนรู้เรื่องงานและส่งผลให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวเรามากด้วย (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“ถ้าได้ร่วมงานกับองค์กรใหญ่ๆ บ้านปูก็ถือว่ามั่นคง และเป็นที่ยู่อัก เป็นจุดเริ่มต้นในการเรียนรู้ในหลายๆ ด้าน เพราะองค์กรใหญ่ๆ มีหลายแผนก และนี่เป็นที่แรกที่ทำงานหลังจากจบ ป.ตรี ก็คิดว่าได้ทำงานในองค์กรที่ดีจะช่วยให้มีแรงจูงใจให้อยากมาทำงานมากขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, Corporate Finance)

“มองว่าการได้ทำงานบริษัทใหญ่ๆ ทำให้อาชีพมั่นคงมากขึ้น ได้เรียนรู้มากขึ้น ส่งผลให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวเรามากด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

4.2.2.8 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า การมีสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น ในองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีการจัดวางโต๊ะที่มีระเบียบ สะอาด เรียบร้อยช่วยส่งเสริมให้มีสุขภาพที่ดี และสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็วอีกด้วย (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 2 คน จาก 10 คน)

“เคยทำงานที่เก่าแล้ว เขาไม่ให้ใช้อินเตอร์เน็ตเลย ไม่มีโน้ตบุ๊กให้ ค่อนข้างจำกัดด้านการใช้กระดาษด้วย รู้สึกอึดอัด พอมาทำงานที่บ้านปูรู้สึกชีวิตดีขึ้น มีโน้ตบุ๊กให้ อินเทอร์เน็ตเร็วมาก การจัดวางโต๊ะทำงานเป็นสัดส่วน โอเคกับส่วนนี้ทำให้อยากมาร่วมงานกับที่นี่ อยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, กฎหมาย)

“คิดว่าความสะอาดสำคัญในการอยากมาทำงาน ชอบออฟฟิศที่มีแสงสว่างเพียงพอ ฝุ่นไม่เยอะ อากาศถ่ายเท ฝุ่นไม่เยอะ” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, ไอที)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ในด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสรุปเป็นคำร้อยละ ได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คิดเป็นสัดส่วน

ปัจจัยภายนอก	เจนเนอเรชั่นวาย (คน)	คำร้อยละ
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ	10	100 %
สวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน รถรับส่ง ค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ฯ	6	60 %
ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน	8	80 %
นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร	5	50 %
วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร	5	50 %
ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ	5	50 %
ความยืดหยุ่นในการทำงานหรือความเป็นอยู่ส่วนตัว	6	60 %
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี การจัดวางโต๊ะทำงานคู่กันสมัย ความสะอาด เรียบร้อย	2	20 %

4.2.3 ปัจจัยแรงจูงใจภายในต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์

4.2.3.1 ความรับผิดชอบ

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า หากเรารับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ทำอยู่อย่างจริงจังนั้นจะส่งผลดีต่อตัวเองและส่วนร่วม และสิ่งดีๆ อื่นๆ จะตามมา เช่น ได้รับโอกาสที่ดีในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ใหญ่ขึ้น ได้รับคำชม การไว้วางใจและได้รับการยอมรับจากลูกน้องและหัวหน้า และจะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพและเกิดความพึงพอใจในตัวเองมากขึ้น (พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 9 คน จาก 10 คน)

“หากเรารับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ทำอย่างจริงจังนั้นจะส่งผลดีต่อตัวเองและส่วนร่วม และสิ่งดีๆ อื่นๆ จะตามมาเอง” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“ทำงานที่นี้มานาน มีหน้าจรรยาบรรณเยอะ ทั้งลูกน้อง ทั้งงาน ต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราทำ เป็นการให้เกียรติคนอื่นที่ทำงานกับเราด้วย เราต้องตั้งใจทำงานให้ออกมาดีที่สุดใน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“สิ่งที่ทำให้อยากมาทำงานให้ดีขึ้นทุกวันคือความรับผิดชอบต่อตัวเอง และคนอื่น ๆ ถ้าเราตั้งใจ รับผิดชอบต่องานใครๆ ก็มองเห็นว่าเราตั้งใจ ทำให้ได้รับโอกาสที่ดีในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ใหญ่ขึ้น ได้รับคำชม การไว้วางใจและได้รับการยอมรับจากลูกน้องและหัวหน้า” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

4.2.3.2 ความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าถ้าสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่องานสำเร็จจึงรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในความสำเร็จของงานนั้นๆ การได้ทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นช่วยให้ได้รับความไว้วางใจจากทุกคน ทำให้รู้สึกภูมิใจในสิ่งที่เราขอมเหนื่อยมา และมีกำลังใจในการมาทำงานมากขึ้นและอยากทำงานให้ดีขึ้นต่อไปในทุกวันนี้ (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายุบริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 8 คน จาก 10 คน)

“ถ้าเราสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ จะภูมิใจในตัวเองมากขึ้น ปลื้มในความสำเร็จของงาน การได้ทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นช่วยให้ได้รับความไว้วางใจจากทุกคน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนกฎหมาย)

“ถ้าสามารถทำงานตามเป้าทำให้ภูมิใจในตัวเอง และอยากทำให้ดีขึ้นอีกเรื่อยๆ” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

“การทำงานไม่ว่าจะเป็น โพรเจกต์ต่างๆ ถ้างานมันออกมาดี ผู้ใหญ่ในบริษัทพอใจในผลงานเรา เราก็มีกำลังใจ อยากมาทำงาน อยากทำให้โปรเจกต์อื่นๆ สำเร็จ” (พนักงานเงินเนอเรชั่น เอ็กซ์บริษัที่บ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance”

4.2.3.3 ความก้าวหน้า

ปัจจัยด้านความก้าวหน้า เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมนั้นช่วยเป็นขวัญกำลังใจในการทุ่มเททำงานในปัจจุบัน เพราะถือเป็นรางวัล

จากความตั้งใจที่ได้ทำงานนั่นเอง (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 7 คน จาก 10 คน)

“การที่ได้ไปเทรนนิ่งคอร์สต่างๆ ทำให้รู้สึกว่ายบริษัทใส่ใจพนักงาน มีกำลังใจในการมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

“การมี Career Path ที่ชัดเจน ทำงานดีได้เลื่อนตำแหน่ง มีโอกาสก้าวหน้าทุกปี เป็นแรงจูงใจให้อยากทำงานมากขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

4.2.3.4 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า อยากรทำงานที่ได้พัฒนาตนเองในทุกวันและงานนั้นสามารถสร้าง Value ให้กับองค์กรได้ (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“การได้ทำงานที่มี value กับองค์กร ทำให้มีกำลังใจในการอยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance)

“งานที่ทำให้เราได้เรียนรู้ในทุกวัน ทำทาย ก้าวหน้า เป็นแรงกระตุ้นในการมาทำงานเพราะจะได้เจออะไรใหม่ๆ” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารการเงิน)

“ไม่ชอบงานที่เป็น Routine มากนัก ชอบงานที่อาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทาย เป็นแรงกระตุ้นที่ให้อยากมาทำงานมากที่สุด” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Project Planning)

4.2.3.5 การได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากหัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานนั้นช่วยให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และยังช่วยให้การทำงานราบรื่น มีความสุข และมีแรงที่จะปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อไป (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“การได้รับการยกการยอมรับชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับ ในความสามารถ เป็นเหมือนกำลังใจในการทำงานที่มากที่สุด ถ้าเจอหัวหน้าที่ชอบคุย หรือคอมเม้นท์ทุกเรื่อง ก็อาจจะหมดกำลังใจได้” (พนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนก Corporate Finance)

“การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง หรือใครก็ตามที่เห็นว่าเราเต็มที่ เราทำงานดี ทำให้มีกำลังใจอยากทำให้ดีที่สุดต่อไป” (พนักงาน เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อ พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ในด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสรุปเป็นคำร้อยละ ได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 สรุปปัจจัยภายในมีผลต่อจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ คิดเป็นสัดส่วน

ปัจจัยภายใน	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (คน)	คำร้อยละ
ความสำเร็จในการทำงาน เช่น ทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี	8	80 %
การได้รับการยอมรับนับถือ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง การได้รับการยกการยอมรับชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ	5	50 %
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น งานที่อาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำท่าย น่าสนใจ ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว	5	50 %
ความรับผิดชอบ เช่น ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจ โดยไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด	9	90 %
ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม	7	70 %

4.2.4 ปัจจัยแรงจูงใจภายในต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

4.2.4.1 ความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองการที่สามารถรับผิดชอบงานที่ได้

รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง และสามารถแก้ไขปัญหาค้างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างทางได้นั้นถือว่าเราได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง และเห็นคุณค่าของงานที่ทำมากยิ่งขึ้น (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 7 คน จาก 10 คน)

“ถ้าทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาดี สามารถเข้าใจ Process ต่างๆ ได้ เมื่อมีคำถามก็สามารถตอบได้อย่างเข้าใจ ทำให้รู้สึกภูมิใจและมีแรงจูงใจให้อยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

“การทำงานทุกอย่างมันจะต้องมีปัญหาเข้ามา ถ้าเราสามารถควบคุมได้ แก้ไขได้ ทำให้งานมันสำเร็จ ออกมาดี ผู้ใหญ่ชอบในผลงาน ทำให้เราเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และอยากทำให้ดีขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

4.2.4.2 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่างานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองนั้นทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการมาทำงานและอยากทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จและได้รับคำชมจากหัวหน้า ไม่ชอบทำงานที่จำเจเกินไปหรืองานที่เป็น Routine และชอบทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียวเนื่องจากช่วยทำให้ได้รับไอเดียที่หลากหลายมากขึ้น (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 6 คน จาก 10 คน)

“ไม่ชอบงาน Routine มันน่าเบื่อ ชอบทำงานที่พบปะผู้คน สนุกกว่า ได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า ถ้างานสนุกจะทำให้เราอยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, พนักงานต้อนรับ)

“ชอบทำงานที่ทำท่าย มีการให้เสนอความคิดเห็นได้อย่างเสรี และทุกคนรับฟังความเห็น บรรยากาศการทำงานจะได้สนุกสนาน อยากมาทำงานทุกวัน” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล)

“งานที่มีขอบเขตชัดเจน ใครทำอะไร หน้าที่ใครก็ทำของตัวเองให้ดี ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการช่วยให้งานดีขึ้น ไม่ชอบงานจับจ่าย” (พนักงานเงินเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกบัญชี)

4.2.4.3 ความรับผิดชอบ

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าในด้านความรับผิดชอบนั้น การทำงานที่มอบอำนาจการตัดสินใจ และหัวหน้าเชื่อในการตัดสินใจนั้นทำให้มีแรงกระตุ้นอยากมาทำงานเพื่อ

ทำงานนั้นให้ออกมาดีที่สุดและเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจไว้ (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 6 คน จาก 10 คน)

“ถ้าได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ทำให้รู้สึกที่ตื่นเต้นเหมือนได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น อยากมาทำงานมากขึ้นด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“การที่เมื่อมีการมอบหมายงานแล้วให้อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องนั้นเต็มที่ ทำให้เรากล้าคิด กล้าทำ เพื่อที่จะรับผิดชอบต่องานให้ออกมาดี แต่ก็อยากให้ในทีมเป็นที่ปรึกษาที่ดีในเรื่องที่เราอาจไม่ถนัดด้วย” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, Corporate Finance)

“ไม่ชอบการตรวจสอบ ควบคุมมากเกินไป ถ้ามอบหมายงานอะไรแล้วอยากให้ทุกคนเชื่อใจว่าเรามีความรับผิดชอบเพียงพอ และให้โอกาสในการรับผิดชอบงานต่างๆ เพิ่มขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

4.2.4.4 การได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่น วาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าเมื่อทำงานออกมาดีแล้วได้รับคำชม การยอมรับในผลงานตนเองทำออกมา หรือ ได้รับคำแนะนำที่ดีนั้นช่วยให้มีขวัญกำลังใจ และช่วยให้กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ และอยากมาทำงานมากยิ่งขึ้น (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“ถ้าเราตั้งใจที่สุดแล้ว ถึงงานจะออกมาอย่างไร ทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าก็ยังสนับสนุน ให้กำลังใจ ชื่นชมในความตั้งใจ มันทำให้มีกำลังใจในการทำงาน อยากมาทำงาน” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“การที่ในทีมยอมรับในผลงานที่ทำออกมา หรือไม่ก็แนะนำสิ่งใหม่ๆ ให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้นช่วยให้มีขวัญกำลังใจ และช่วยให้กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ และอยากมาทำงานมากยิ่งขึ้น” (พนักงานเงินเนอเรชั่น วายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกไอที)

4.2.4.5 ความก้าวหน้า

ปัจจัยความก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเงินเนอเรชั่น วาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าการที่องค์กรมี Career Path ที่ชัดเจน มีวิธีการวัดผลที่เน้นผลงานและเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเมื่อผลงานออกมาดีก็ได้รับการประเมินผลที่ดีและได้เลื่อนตำแหน่งจะช่วยให้อยากทำงานมากยิ่งขึ้นเพราะมองว่าการมาทำงาน

เหมือนได้มาเจออะไรใหม่ๆ ได้พัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้า และจะมีอนาคตที่ดี (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน จำนวน 5 คน จาก 10 คน)

“ถ้าองค์กรมี Career Path ที่ชัดเจน มีวิธีการวัดผลที่เน้นผลงานอีกทั้งเน้นเรื่องการเข้ากับผู้อื่นในทีมไปด้วย ช่วยให้การงานท้าทาย และเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกกฎหมาย)

“องค์กรมีการให้ไปเทรนนิ่งที่หลากหลาย ทำให้เรามีความรู้หลากหลายมากขึ้น และนำความรู้มาใช้กับงานได้ ช่วยให้เรา มีความก้าวหน้า เปิดโลกมุมมองใหม่ๆ มากขึ้น” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกการเงิน)

“องค์กรมีการวัดผลชัดเจน มี 피ดแบคกลับมาหลังการประเมินว่าอะไรดีแล้ว อะไรควรปรับ อันนี้เป็นข้อดีของที่นี่ เพราะทำให้เรากิดแรงกระตุ้นในการทำงานว่าเราควรปรับจุดไหนบ้าง” (พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน, แผนกวางแผนภาษี)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน ในด้านปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสรุปเป็นคำร้อยละ ได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 สรุปปัจจัยภายในมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คิดเป็นสัดส่วน

ปัจจัยภายใน	เจนเนอเรชั่นวาย (คน)	คำร้อยละ
ความสำเร็จในการทำงาน เช่น ทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี	7	70 %
การได้รับการยอมรับนับถือ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง การได้รับการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงผลออกที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ	5	50 %
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น งานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย น่าสนใจ ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถกระทำ ได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว	6	60 %
ความรับผิดชอบ เช่น ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจ โดยไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด	6	60 %

ตารางที่ 4.5 สรุปปัจจัยภายในมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คิดเป็น
สัดส่วน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	เจนเนอเรชั่นวาย (คน)	ค่าร้อยละ
ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมี โอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม	5	50 %



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน สำนักงานใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คน และทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปราย ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน มีความต้องการอยู่รอด การมีสัมพันธภาพจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกน้อง ความเจริญก้าวหน้าและความต้องการความสำเร็จ เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในบริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน รู้สึกภาคภูมิใจเพราะพนักงานมีความรู้สึกรู้สึกว่าต้องได้รับแรงจูงใจทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความชื่นชอบในงานที่ได้รับ ความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เจ้านายและลูกน้อง นโยบายและการบริหารงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคง เป็นต้น ซึ่งพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแตกต่างกันออกไปทั้ง 2 กลุ่ม ดังนี้

5.1.1 กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์

5.1.1.1 ปัจจัยภายนอก: ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ มีดังนี้

อันดับที่ 1 คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ เพราะต้องการรายได้ที่เพียงพอ กับค่าครองชีพในปัจจุบัน มีค่าใช้จ่ายที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับครอบครัว ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยของ ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ที่พบว่าค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสนับสนุนงานวิจัยของ ทศนีย์ เอี่ยมสะอาด (2553) ที่พบว่า พบว่าพนักงานต้องการ โบนัสและเงินเดือน ที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ประกันชีวิตและอุบัติเหตุ การจ่ายเงินเดือนที่ตรงตามกำหนดการให้รางวัล พนักงานดีเด่นและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

อันดับที่ 2 คือ สวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน ค่าเดินทาง เป็นต้น เพราะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ในบางส่วน อีกทั้งยังทำให้รู้สึกกว่าบริษัทให้ความสำคัญกับกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ในด้านอื่นๆ กับพนักงานด้วย ทำให้มีแรงจูงใจในการมาทำงาน เพิ่มขึ้น ซึ่งสนับสนุนการศึกษาของ ศิวีไล กุลทรัพย์ศุทธา (2552) ที่พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้พนักงาน ตั้งใจปฏิบัติงาน คือ รายได้และสวัสดิการ การอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การเลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยเอื้อต่อการทำงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ความท้าทายและอิสรภาพในการทำงาน และสนับสนุนงานวิจัยของ ทศนีย์ เอี่ยมสะอาด (2553) ที่พบว่า พบว่าพนักงานต้องการ โบนัสและเงินเดือนที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ประกันชีวิตและอุบัติเหตุ การจ่ายเงินเดือนที่ ตรงตามกำหนดการให้รางวัลพนักงานดีเด่นและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

อันดับที่ 3 คือ ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากมองว่าการมีหัวหน้าที่ดี และทีมที่ดีช่วยให้มีความสุขในการทำงาน มีกำลังใจ สนุกสนานเมื่องาน จะเครียดแค่ไหนแต่ก็ยังมีเพื่อน หัวหน้าที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุนและให้กำลังใจกันและสามารถทำให้ การทำงานราบรื่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยของ ศิวีไล กุลทรัพย์ศุทธา (2552) ที่พบว่าแรงจูงใจ ที่ทำให้พนักงานตั้งใจ ปฏิบัติงาน คือ รายได้และสวัสดิการ การอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การเลื่อน ตำแหน่ง สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยเอื้อต่อการทำงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า ความท้าทายและอิสรภาพในการทำงาน และสนับสนุนงานวิจัยของ ทศนีย์ เอี่ยมสะอาด (2553) ที่พบว่า พบว่าพนักงานต้องการพนักงานต้องการให้มีการแบ่งความรับผิดชอบในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม ความสามัคคีและความสัมพันธ์ในการทำงาน

อันดับที่ 4 คือ วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน หรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ ความยืดหยุ่นในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่าต้องการหัวหน้าที่มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงรักใคร่มากกว่ากัน อีกทั้งต้อง สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับลูกน้อง ได้ อีกทั้งในด้านความมั่นคงในการทำงาน หรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพนั้น เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีการทำงานกับบริษัทมาในระยะเวลาหนึ่งแล้ว มีความต้องการลงหลักปักฐานทางด้านอาชีพอยู่ที่นี้ ต้องการความมั่นคงว่าจะไม่มีการปลดพนักงานออก

องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ต่อมาในด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมองว่า ต้องการให้ดูที่ผลของงานมากกว่า ถ้างานเสร็จตามเป้าหมายแล้วก็สามารถกลับบ้านได้ สามารถกำหนดเวลากลับบ้านได้ด้วยตนเอง ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี การจัดวางโต๊ะทำงานดูทันสมัย ความสะอาดเรียบร้อยเพื่อทำให้มีสุขลักษณะที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานราบรื่น และมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ ศิวีไล กุลทรัพย์สุทธา (2552) ที่พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานตั้งใจ ปฏิบัติงาน คือ รายได้และสวัสดิการ การอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การเลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยเอื้อต่อการทำงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ความท้าทายและอิสรภาพในการทำงาน

อันดับที่ 5 คือ ปัจจัยด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร ปัจจัยด้านอาชีพที่เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เนื่องจากพนักงานมองว่านโยบายการบริหารที่ดี มุ่งการพัฒนาทั้งด้านคนและด้านกลยุทธ์ และความสามารถของผู้บริหารมีผลต่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในบริษัท อีกทั้งทำให้มีผลในการทำงานของตนด้วยเช่นกัน ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ อทิตยา เสนะวงค์ (2555) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับ ปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M พบว่า ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบของงาน บุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้

5.1.1.2 ปัจจัยภายใน: ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ มีดังนี้

อันดับที่ 1 คือ ความรับผิดชอบ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ให้ความเห็นว่า หากเรารับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ทำอยู่อย่างจริงจังนั้นจะส่งผลดีต่อตัวเองและส่วนร่วม และสิ่งดีๆ อื่นๆ จะตามมา เช่น ได้รับโอกาสที่ดีในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ใหญ่ขึ้น ได้รับคำชม การไว้วางใจและได้รับการยอมรับจากลูกน้องและหัวหน้า และจะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพและเกิดความพึงพอใจในตัวเองมากขึ้น ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ อทิตยา เสนะวงค์ (2555) ที่พบว่า ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบของงาน บุคลากร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากนั้นหมายถึงมีผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของพนักงานในระดับมากที่สุดนั่นเอง

อันดับที่ 2 คือ ความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ให้ความเห็นว่า การได้ทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นช่วยให้ได้รับความไว้วางใจจากทุกคน ทำให้รู้สึกภูมิใจในสิ่งที่เราขอมเหนื่อยมา และมีกำลังใจในการมาทำงานมากขึ้นและอยากทำงานให้ดีขึ้นต่อไปในทุกวัน ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ ปกรณ์ ขจรเจริญ (2548) ที่พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในมาก

คือด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งงาน รองลงมาในระดับปานกลางในด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับในความสามารถลักษณะงาน น่าสนใจความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

อันดับที่ 3 คือ ความก้าวหน้า ตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ให้ความเห็นว่าการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมนั้นช่วยเป็นขวัญกำลังใจในการทุ่มเททำงานในปัจจุบัน เพราะถือเป็นรางวัลจากความตั้งใจที่ได้ทำงานนั่นเอง ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ ปกรณ์ ขจรเจริญ (2548) ที่พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในมากคือด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งงาน รองลงมาในระดับปานกลางในด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับในความสามารถลักษณะงาน น่าสนใจความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสนับสนุนงานวิจัยของ Cindy Ventrice, Make their day (2558) ที่พบว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในยุคใหม่มีทั้งหมด 3 สิ่งด้วยกัน คือ 1. การได้รับการยอมรับและชื่นชมในผลงาน 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้น 3. มีความสนุกสนานในการทำงาน

อันดับที่ 4 คือ การได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เพราะกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ให้ความเห็นว่าการ การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากหัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานนั้นช่วยให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และยังช่วยให้การทำงานราบรื่น มีความสุข และมีแรงที่จะปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อไป ในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นั้น ให้ความเห็นว่าอยากทำงานที่ได้พัฒนาตนเองในทุกวันและงานนั้นสามารถสร้าง Value ให้กับองค์กรได้ ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ ปกรณ์ ขจรเจริญ (2548) ที่พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในมากคือด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งงาน รองลงมาในระดับปานกลางในด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับในความสามารถลักษณะงาน น่าสนใจความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

5.1.2 กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

5.1.2.1 ปัจจัยภายนอก: ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย มีดังนี้

อันดับที่ 1 คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ เพราะต้องการรายได้ที่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน มีเงินเก็บเพื่อไปลงทุนในด้านอื่นๆ เช่น เล่นหุ้น ขายของออนไลน์ หรือเก็บเงินไว้เพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และเก็บเงินเพื่อใช้ในการท่องเที่ยว หรือให้พ่อแม่ในการใช้จ่าย ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยของ ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ที่พบว่าค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัย

อันดับแรกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y มากที่สุด อันดับ 1 คือ ค่าตอบแทน

อันดับที่ 2 คือ ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวายให้ความเห็นว่า การที่มีเพื่อนร่วมงาน ทีม และหัวหน้าที่ดีทำให้การทำงานสนุก ร่าเริง ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา และทำให้การทำงานไม่น่าเบื่อ ได้แชร์ประสบการณ์กันทั้งในเรื่องของการทำงาน และในเรื่องอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการทำงาน ได้ ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยของ ศิวีไล กุลทรัพย์สุทธา (2552) ที่พบว่าแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานตั้งใจ ปฏิบัติงาน คือ รายได้และสวัสดิการ การอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การเลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยเอื้อต่อการทำงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ความท้าทายและอิสรภาพในการทำงาน และสนับสนุนงานวิจัยของ เสถียรฐิติ หนู่มคำ (2559) ที่พบว่า เจนเนอเรชันวายส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “มากที่สุด” ใน 6 ประเด็น ได้แก่ ความต้องการให้งานสำเร็จอยู่เสมอ ชอบการร่วมมือกันทำงานมากกว่าการแข่งขัน มีความต้องการการทำงานที่ท้าทายและได้พบสิ่งใหม่ๆ ทำงานด้วยความรับผิดชอบ มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ต่างวัฒนธรรมได้ และยอมรับผลที่เกิดขึ้น ความชื่นชม

อันดับที่ 3 คือ ความยืดหยุ่นในการทำงานและสวัสดิการต่างๆ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การมีความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้สามารถบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง ทั้งในเรื่องของผลงานและเวลา การทำงานที่มีการบังคับทุกด้านมากเกินไปทำให้เกิดความเครียดและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและคิดว่าพนักงานทุกคนโตพอที่จะรับผิดชอบเวลาและงานได้ด้วยตนเอง ไม่ชอบให้มีการบังคับในเรื่องของเวลาในการเข้างานหรือเวลากลับบ้านมากเกินไป อีกทั้งความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถทำให้มี Work Life Balance ที่ดีได้อีกด้วย ต่อมาในด้านสวัสดิการนั้นกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายให้ความคิดเห็นว่า อยากให้มีสวัสดิการในเรื่องของประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน เงินช่วยเหลือค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์ฯ เป็นต้น เนื่องจากมองว่าสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ อีกทั้งทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานในด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่แค่ด้านของงานเท่านั้น ซึ่งสนับสนุนการศึกษาของ ศิวีไล กุลทรัพย์สุทธา (2552) ที่พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานตั้งใจ ปฏิบัติงาน คือ รายได้และสวัสดิการ การอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การเลื่อนตำแหน่ง สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยเอื้อต่อการทำงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ความท้าทายและอิสรภาพในการทำงาน

อันดับที่ 4 คือ นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร, วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาหรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน, ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายให้ความเห็นว่า

การมีทีมผู้บริหารที่เก่งและให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ดี เพราะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า สามารถแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และทำให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาไปพร้อมๆ กับองค์กรด้วย ต่อมาในด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาหรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานนั้น กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายให้ความเห็นว่า อยากได้หัวหน้าที่คอยสนับสนุนทางความคิด เป็นเหมือนเพื่อน พี่น้อง ที่คอยให้คำแนะนำที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการทุ่มเททำงานต่อเนื่องๆ ในทีม ปัจจัยต่อมา คือ ด้านความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การได้ร่วมงานกับองค์กรใหญ่ๆ ที่มีความมั่นคงนั้น เป็นจุดเริ่มต้นในการเรียนรู้เรื่องงานและส่งผลมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวเราอีกด้วย ซึ่งสนับสนุนการศึกษาของ ปกรณ์ ขจรเจริญ (2548) ที่พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในมากคือด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งงาน รองลงมาในระดับปานกลางในด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับในความสามารถลักษณะงาน น่าสนใจความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

อันดับที่ 5 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายให้ความเห็นว่า การมีสภาพแวดล้อมที่ดีเช่น ในองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีการจัดวางโต๊ะที่มีระเบียบ สะอาด เรียบร้อยช่วยส่งเสริมให้มีสุขภาพที่ดี และสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นรวดเร็วอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิวีไล กุลทรัพย์ศุขธา (2552) ที่พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานตั้งใจ ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ช่วยเอื้อต่อการทำงานสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ความท้าทายและอิสรภาพในการทำงาน

5.1.2.2 ปัจจัยภายใน: แรงจูงใจภายในที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย มีดังนี้

อันดับที่ 1 คือความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายให้ความเห็นว่า การที่สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างทางได้นั้นถือว่าเราได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงาน อีกทั้งยังทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง และเห็นคุณค่าของงานที่ทำมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสฏฐวุฒิ หนุ่มคำ (2559) และอติตยา เสนะวงษ์ (2555) ที่พบว่า ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบของงาน บุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

อันดับที่ 2 คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายให้ความเห็นว่า งานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตัวเอง งานมีความท้าทายและการได้รับสิ่งใหม่ในการทำงานนั้นทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการมาทำงานและอยากทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จและได้รับคำชมจากหัวหน้า ไม่ชอบทำงานที่จำเจเกินไปหรืองานที่เป็น Routine

และชอบทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันกันเนื่องจากการทำงานเป็นทีมช่วยทำให้ได้รับ ไอเดียที่หลากหลายมากขึ้น ในด้านความรับผิดชอบนั้น การทำงานที่มอบอำนาจตัดสินใจ และหัวหน้าเชื่อในการตัดสินใจนั้นทำให้มีแรงกระตุ้นอยากมาทำงานเพื่อทำงานนั้นให้ออกมาดีที่สุดและเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสถียรวุฒิ หนู่มคำ (2559) ที่พบว่า เจนเนอเรชั่นวายส่วนใหญ่มีความต้องการทำงานที่ท้าทายและได้พบสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอชอบการร่วมมือกันทำงานมากกว่าการแข่งขัน และสนับสนุนงานวิจัยของ รัชฎกิตติ จันทรศมิ (2557) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย คือลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านโอกาสเรียนรู้และก้าวหน้าในงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านงานที่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

อันดับที่ 3 คือ การได้รับการยอมรับนับถือและความก้าวหน้า เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายให้ความเห็นว่า เมื่อทำงานออกมาดีแล้วได้รับคำชม การยอมรับในผลงาน ตนทำออกมา หรือได้รับคำแนะนำที่ดีนั้นช่วยให้มีขวัญกำลังใจ และช่วยให้กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ และอยากมาทำงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการที่องค์กรมี Career Path ที่ชัดเจน มีวิธีการวัดผลที่เน้นผลงาน และเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเมื่อผลงานออกมาดีก็ได้รับการประเมินผลที่ดีและได้เลื่อนตำแหน่งจะช่วยให้อยากทำงานมากยิ่งขึ้นเพราะมองว่าการมาทำงานเหมือนได้มาเจออะไรใหม่ๆ ได้พัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้าและจะมีอนาคตที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y มากที่สุด คือ ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ผลการศึกษารุ่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย มีความสอดคล้องกับทั้งทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer และทฤษฎีแรงจูงใจไฟว์สัทธิทธิของ McClelland กล่าวคือ 1. ความต้องการอยู่รอด 2. ความต้องการมีสัมพันธภาพจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกน้อง 3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความต้องการความสำเร็จ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขาารู้สึกภาคภูมิใจ รวมถึงความต้องการอำนาจในการตัดสินใจ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ด้วย เพราะพนักงานมีความรู้สึกว่าจะต้องมีทั้งแรงจูงใจที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกควบคู่กัน

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายของบริษัท บ้านปูจำกัด มหาชนนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานภายในบริษัท ดังนี้

1. พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ต้องการแรงจูงใจในด้านแรงจูงใจภายนอกที่สำคัญเป็นอันดับแรก คือ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษดังนั้นปัจจัยทางด้านเงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ ควรเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบันและจากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านเงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ องค์กรสามารถทำได้คืออยู่แล้ว เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจกับเงินเดือน โบนัส และเงินพิเศษในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามองค์กรยังควรพิจารณาปรับค่าตอบแทนให้เป็นธรรมกับทุกคนในองค์กรและเพิ่มค่าตอบแทน ของพนักงานให้สอดคล้องกับอัตราในตลาดแรงงานอยู่เสมอ

อันดับที่ 2 คือ สวัสดิการต่างๆ ปัจจัยทางด้านสวัสดิการต่างๆ องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กร ได้ในระดับที่ดีอยู่แล้ว อีกทั้งพนักงานในองค์กรสามารถรับรู้ได้ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ในด้านสวัสดิการกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แต่บริษัทควรมีการออกแบบระบบสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นโดยมีระบบสวัสดิการที่ให้พนักงานสามารถเลือกเองได้ เพื่อให้สอดคล้องกับพนักงานในแต่ละช่วงอายุ เช่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ อาจให้เงินเดือนไม่สูงมากแต่ บวกสวัสดิการด้านครอบครัวและวันหยุดประจำปี เป็นต้น

อันดับที่ 3 คือ ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน ในด้านของมิตรภาพของพนักงาน บริษัทควรจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงาน เช่น Team Building และการท่องเที่ยวประจำปี เพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น ในองค์กร เพราะถ้าพนักงานภายในบริษัทที่มีความเป็นกันเอง จะช่วยให้สามารถทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการมาทำงานได้มากยิ่งขึ้น

อันดับที่ 4 คือ วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ ความยืดหยุ่นในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ควรมีการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้าและสมาชิกในทีมว่ามีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงและมีสิ่งใดที่สามารถทำได้คืออยู่แล้วอาจจะมีการพูดคุยกันเป็นรายเดือน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและสมาชิกในทีม

ในด้านความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กรและความยั่งยืนของอาชีพ ปัจจัยทางด้านนี้ ควรมีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงว่าองค์กรมีนโยบายและทิศทางการบริหารในปัจจุบันและอนาคตอย่างไรเพื่อทำให้พนักงานสามารถมองเห็นเป้าหมายในอนาคตร่วมกันกับองค์กรและสื่อสาร

ให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรคือแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มองว่านโยบาย Work Anywhere เป็นนโยบายที่ดีและช่วยให้การทำงานมีความยืดหยุ่น สะดวกในการทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามบริษัทควรมีนโยบายในการประเมินผลงานของพนักงานเช่นกันว่าผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานมองว่าองค์กรสามารถทำได้ดี มีการจัดวางสภาพแวดล้อมทางกายภาพต่างๆ ได้ดี มีความสะอาด ถูกสุขลักษณะ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อการทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานได้อย่างครบครัน

อันดับที่ 5 คือ ปัจจัยด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงานของ ในด้านปัจจัยด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร บริษัทควรมีการสื่อสารถึงนโยบายต่างๆ อย่างทั่วถึงและรวดเร็วเพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ถึงทิศทางการบริหารของทีมผู้บริหารและสามารถปรับการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับการทำงานของนโยบายของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในด้านปัจจัยด้านอาชีพที่เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีนั้น พนักงานส่วนใหญ่ภูมิใจในอาชีพที่ตนทำ อีกทั้งยังภาคภูมิใจที่บริษัทมีธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นบริษัทควรดำเนินธุรกิจโดยมีธรรมาภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) อย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก การที่องค์กรมีธรรมาภิบาลที่ดีนั้นจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในหลายๆ ด้าน เช่น ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น พนักงานเกิดความรู้สึภาคภูมิใจและมีความภักดีต่อองค์กรของตนสูงขึ้น อัตราการลาออกของพนักงานลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานดีขึ้น ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้น การได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงินดีขึ้น ฯลฯ ที่สำคัญที่สุดก็คือ พนักงานมีความสุขมากขึ้น

2. พนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ต้องการแรงจูงใจในด้านแรงจูงใจภายในที่สำคัญเป็นอันดับแรก คือ ความรับผิดชอบ คนกลุ่มนี้มองว่า หากมีความรับผิดชอบในงานของตนอย่างเต็มความสามารถแล้ว สิ่งที่ดีทุกอย่างจะตามมาเอง ไม่ว่าจะเป็น การได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและลูกน้อง คำชื่นชม การได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นองค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มนี้ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และให้อำนาจการตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย มุ่งเน้นการประเมินผลที่ผลลัพธ์ของงาน

อันดับที่ 2 คือ ความสำเร็จในการทำงานการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าในด้านความสำเร็จในอาชีพนั้น เป็นอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญกับพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์เพราะ พวกเขาคิดว่าการประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ยืนยันความสามารถของพวกเขา ดังนั้นทางบริษัทต้องมีแผนผังองค์กร

ที่มีลำดับขั้นของการเลื่อนตำแหน่งเยอะพอสมควรและมีกาวัลผลงานที่ความสามารถของตัวบุคคลไม่ใช่ วัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว เพื่อให้คนกลุ่มนี้เชื่อว่า หากพวกเขาทำงานดี พวกเขาจะได้รับการเลื่อน ตำแหน่งไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

อันดับที่ 3 คือ การได้รับการยอมรับนับถือ องค์กรควรจัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นการให้คุณค่ากับบุคคลที่ทำงานดีและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งในปัจจุบันมี Core Value ที่เรียกว่า Banpu Spirit ที่ช่วยให้สมาชิกบ้านปูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือ และชื่นชม ในความสำเร็จเมื่อสมาชิกในองค์กรสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ที่ดีแล้วจะมีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงานทุกคน

อันดับที่ 4 คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ชอบทำงานที่สามารถ สร้าง Value ให้กับองค์กรและชอบงานที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นในแต่ละวัน ดังนั้นควร ให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมต่างๆ ที่เหมาะสม และนำความรู้ที่ได้รับเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานในทีม ในแผนกของตนหรือแม่ กระจทั้งในองค์กรให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ต้องการแรงจูงใจในด้านแรงจูงใจภายนอกที่สำคัญเป็น อันดับแรก คือเงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ ในด้านปัจจัยทางการเงิน จากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้าน เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ องค์กรสามารถทำได้คืออยู่แล้ว เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชั่นวายส่วนใหญ่ พึงพอใจกับเงินเดือน โบนัส และเงินพิเศษในปัจจุบัน อีกทั้งองค์กรยังควรพิจารณาปรับค่าตอบแทน ให้เป็นธรรมกับทุกคนในองค์กรและเพิ่มค่าตอบแทนของพนักงานให้สอดคล้องกับอัตราในตลาดแรงงาน อยู่เสมอ อีกทั้งการกำหนดค่าตอบแทนควรคำนึงถึงความเท่าเทียมกันของคนในองค์กร โดยประเมิน จากขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ประสบการณ์ และทักษะที่ใช้ในการทำงานที่แตกต่างกัน

อันดับที่ 2 คือ ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากกลุ่มพนักงาน เจนเนอเรชั่นวายให้ความเห็นว่า การที่มีเพื่อนร่วมงาน ทีม และหัวหน้าที่ดีทำให้การทำงานสนุก ราบรื่น ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา และทำให้การทำงานไม่น่าเบื่อ ได้แชร์ประสบการณ์กันทั้งในเรื่องของ การทำงาน และในเรื่องอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการทำงานได้ ดังนั้นบริษัทควรจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น Team Building และการท่องเที่ยวประจำปี กีฬาสี งานปีใหม่ เพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

อันดับที่ 3 คือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชั่นวายมองว่า การมีนโยบาย Work Anywhere นั้นช่วยให้การทำงานมีความยืดหยุ่นและเป็นการไม่บังคับพนักงาน ในด้านเวลาจนเกินไป อีกทั้งการที่องค์กรไม่ได้กำหนดเวลาเข้าและออกงานนั้นเป็นสิ่งที่ตอบสนอง ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายได้เป็นอย่างดี ในด้านปัจจัยด้านความยืดหยุ่น

ในการทำงานนั้นองค์กรเองก็ควรมีมาตรการที่เหมาะสมในการประเมินผลของการทำงานเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยเช่นกัน

ด้านสวัสดิการต่างๆ นั้น เจนเนอเรชั่นวัยมองว่า องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กรได้ในระดับที่ดีอยู่แล้ว แต่บริษัทควรมีการออกแบบระบบสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยมีระบบสวัสดิการที่ให้พนักงานสามารถเลือกเองได้ เพื่อให้สอดคล้องกับพนักงานในแต่ละช่วงอายุสำหรับเจนเนอเรชั่นวัย ควรให้เงินเดือนในอัตราที่สูงแต่องค์ประกอบอื่นๆ ไม่ต้องมาก เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวัย

อันดับที่ 4 คือ นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร ในด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร ควรมีการสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจว่า บริษัทมี Vision และ Mission ที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี Innovation ในการทำงาน และให้ผู้บริหารทุกคนเป็นเหมือน Role Model ให้กับพนักงานเจนเนอเรชั่นวัย และทุกๆ เจนเนอเรชั่นในองค์กร

ด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาหรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานนั้น ควรจัดให้มีระบบพัฒนาผู้บังคับบัญชาด้านการสอนงาน และการให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) เพื่อฝึกให้ผู้บังคับบัญชามีวิธีการ ในการสอนงานและรับฟังสมาชิกในทีมได้ดียิ่งขึ้น

ด้านความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความยั่งยืนของอาชีพนั้น ควรมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงในองค์กร ว่าองค์กรมีนโยบายและทิศทางกรบริหารในปัจจุบันและอนาคตอย่างไรเพื่อให้พนักงานสามารถมองเห็นเป้าหมายในอนาคตพร้อมกันกับองค์กรและสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรคือแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

อันดับที่ 5 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานเจนเนอเรชั่นวัยมองว่าองค์กรสามารถทำได้ดี มีการจัดวางสภาพแวดล้อมทางกายภาพต่างๆ ได้ดี มีความสะอาด ถูกสุขลักษณะ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อการทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานได้อย่างครบครัน

4. พนักงานเจนเนอเรชั่นวัย ต้องการแรงจูงใจในด้านแรงจูงใจภายในที่สำคัญเป็นอันดับแรก คือ

ความสำเร็จในการทำงาน องค์กรควรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพต่างๆ ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เน้นการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเจนเนอเรชั่นวัยชอบการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบการแข่งขันกัน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าควรมีการ บอกให้เข้าใจถึงเป้าหมายของงานอย่างชัดเจนและปล่อยให้ทำงานแบบอิสระ มอบอำนาจในการทำงานให้ (Empowerment)

และมุ่งเน้นการประเมินที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่าพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการให้ปฏิกิริยาย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (Feedback)

อันดับที่ 2 คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบ หัวหน้างานควรมีการมอบหมายงานที่แปลกใหม่และท้าทายความสามารถเพื่อส่งเสริมศักยภาพในการทำงาน อีกทั้งเงินเนอเรชั่นรายไม่ชอบงานที่เป็นงาน Routine เพราะฉะนั้นงานที่เป็นงาน Routine ควรมีการปรับเปลี่ยนงานทุกปี และมีการมอบหมายงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้นให้กับพนักงาน

อันดับที่ 3 คือ การได้รับการยอมรับนับถือและความก้าวหน้า ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในองค์กรควรมีการวาง Career Development ที่ชัดเจน โดยออกแบบระบบ Training Roadmap ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและความก้าวหน้าของตำแหน่งงานและมีการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ทุกตำแหน่งงานให้ชัดเจนและเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน อีกทั้งเงินเนอเรชั่นรายควรมีการจูงใจด้านความสามารถด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น ให้ทุนการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ

จากข้อเสนอแนะผู้บริหารด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นรายของบริษัท บ้านปูจำกัด มหาชน ข้างต้นนั้นทำให้นักพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรต้องตระหนักถึงการรับรู้ที่คลาดเคลื่อนที่อาจไม่ได้มาจากความเข้าใจที่ถูกต้อง องค์กรสามารถกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถหลัก (Competency) เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ โดยมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรเงินเนอเรชั่นที่แตกต่างกัน หรือเรียกว่า Generation Competency ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเงินเนอเรชั่นที่แตกต่างกันให้เป็นมาตรฐานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสารภายในทีมงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การมอบหมายงาน การสอนงาน การประเมินผลงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการช่วยลดช่องว่างในด้านความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและสามารถนำคุณลักษณะเด่นของแต่ละเงินเนอเรชั่นมาผสมผสานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานร่วมกันในองค์กรได้ต่อไป

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวแทนของประชากรนั้นอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นรายทั่วประเทศได้
2. ข้อจำกัดของการสำรวจครั้งนี้ ได้แก่ ขนาดของประชากรตัวอย่าง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ามีขนาดเล็กและเจาะจงในบริษัท บ้านปู จำกัด มหาชนสำนักงานใหญ่เท่านั้น และยังจำกัดพื้นที่อยู่ใน

เขตกรุงเทพมหานคร เมื่อเปรียบเทียบกับเงินเนอเรนซ์เอ็กซ์และเงินเนอเรนซ์วายในระบบแรงงานของไทยทั้งหมดนั้นยังมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เล็กไป

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรพิจารณาขนาดตัวอย่างให้มีขนาดใหญ่ขึ้น และครอบคลุมทุกสาขาอาชีพ ประเภทของธุรกิจ อุตสาหกรรม ตลอดจนไปถึงบุคลากรในภาครัฐ และผู้ประกอบการอื่นๆ เพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบมุมมองต่างๆ ของแต่ละเงินเนอเรนซ์ ในการทำงานด้านต่างๆ ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น
2. เมื่อเราทราบเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ผู้ที่สนใจศึกษาต่อควรศึกษาเรื่องผู้บริหารมีวิสัยคิด ใช้กลยุทธ์หรือมีแนวทางในการวางนโยบายอย่างไร เพื่อสร้างให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานหรือทำอะไรเพื่อดึงดูดคนเก่งให้อยู่กับบริษัทมากที่สุด
3. นอกจากนี้ในอนาคตเมื่อวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเปลี่ยนไป ความก้าวหน้าของอาชีพไม่ได้ถูกจำกัดอยู่ภายใต้กรอบของอายุและประสบการณ์การทำงาน หากเน้นที่ความสามารถในการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้มีอายุน้อยแต่มีความสามารถในการทำงานที่โดดเด่นสามารถขึ้นมาเป็นผู้บังคับบัญชาได้ เมื่อนั้นเงินเนอเรนซ์วายจะได้รับโอกาสให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และมีผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่เป็นประชากรกลุ่มเงินเนอเรนซ์เอ็กซ์หรือเงินเนอเรนซ์อื่นๆ จึงเป็นความท้าทายใหม่ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับ โครงสร้างการทำงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และสามารถเป็นประเด็นการวิจัยในอนาคตได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). *แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด จังหวัดปทุมธานี*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณภัทร์ บรรดลิ่งค์. (2553). *ทฤษฎีแรงจูงใจ* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.l3nr.org>. (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กันยายน 2559).
- ณภัทร์ บรรดลิ่งค์. (2553). *ทฤษฎีแรงจูงใจ* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.l3nr.org>. (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กันยายน 2560).
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จิราภา นวลลักษณ์ และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). *การศึกษาเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเงินเนอเรชั่นอื่น*. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36(141): 1-17.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). *การรับรู้คุณลักษณะของเงินเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.tci-thaijo.org>. (วันที่ค้นข้อมูล: 22 กันยายน 2559).
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). *การรับรู้คุณลักษณะของเงินเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน มุมมองระหว่างเงินเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร*. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31(121).
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). *ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเงินเนอเรชั่น ต่างๆ*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 36(138): 40-62.
- รัชฎา อธิสนธิสกุล และ อ้อยอูมา รุ่งเรือง. (2548). *การสร้างความเข้าใจร่วมกับเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน*. *สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์*.
- ศุทธกานต์ มิตรภู และอนันต์ชัย คงจันทร์. (2559). *เงินเนอเรชั่นวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร*. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 33(1): 51-75
- หฤทัย นำประเสริฐชัย และทองฟู ศิริวงศ์. (2557). *การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ กลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- PWC. (2556). *แนวโน้มคน Gen Y ในองค์กรพุ่งปี'59 เน้นธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-แก้ ด้านปัญหาสมองไหลก่อนเปิด AEC* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.pwc.com>. (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กันยายน 2560).



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

คำถามการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1: ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล..... เพศ..... อายุ

การศึกษา..... Generation:

งานอดิเรก..... ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ทำงาน

1)..... ตำแหน่ง.....

แผนก..... อายุงาน..... ปี

2)..... ตำแหน่ง.....

แผนก..... อายุงาน..... ปี

3)..... ตำแหน่ง.....

แผนก..... อายุงาน..... ปี

ส่วนที่ 2 : ทศนคติแรงจูงใจในการทำงาน

1. ให้อธิบายเหตุผลที่อยากตื่นมาทำงาน

.....

2. สภาพแวดล้อมในองค์กรแบบใดที่คุณใฝ่ฝันอยากร่วมงานด้วยมากที่สุด

.....

3. ปัจจัยใดที่ทำให้คุณ ไม่อยากตื่นมาทำงาน

.....

ส่วนที่ 3: ปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีผลต่อการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน

1. กล่าวถึงที่มาของการสัมภาษณ์และที่มาของหัวข้อการศึกษา
2. กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาค้างนี้
3. ขออนุญาตฉบับที่ก และแจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบว่า จะไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ ต่อสาธารณะชน

ตัวแปร	ตัววัด (คำถามสัมภาษณ์)	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
ปัจจัยค้ำจุน		
เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษต่างๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความพึงพอใจในค่าตอบแทนในปัจจุบัน 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านค่าตอบแทน ว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร 	ทฤษฎีสองปัจจัยของเซอร์เบอร์ก/ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สมฤทธิ์ของ McClelland
สวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหรือสุขภาพ ชุดพนักงาน รถรับส่ง ค่าเดินทาง ค่าโทรศัพท์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความพึงพอใจในสวัสดิการต่างๆ ของบริษัท 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านสวัสดิการต่างๆ ว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร 	ทฤษฎีสองปัจจัยของเซอร์เบอร์ก/ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สมฤทธิ์ของ McClelland
ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้องว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร 	ทฤษฎีสองปัจจัยของเซอร์เบอร์ก/ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สมฤทธิ์ของ McClelland
นโยบายของบริษัทและการบริหารงานของผู้บริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงการรับรู้ นโยบายต่างๆ ภายในบริษัทอย่างทั่วถึงหรือไม่ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือไม่ อย่างไร 	ทฤษฎีสองปัจจัยของเซอร์เบอร์ก/ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎี

ตัวแปร	ตัววัด (คำถามสัมภาษณ์)	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
	2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านนโยบาย ของบริษัทและการบริหารงานของ ผู้บริหารว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของ McClelland
อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับ นับถือของสังคมที่มี เกียรติและศักดิ์ศรี	1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความ ภาคภูมิใจในอาชีพของตนว่าเป็นอย่างไร 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้าน อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มี เกียรติและศักดิ์ศรีว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการ ทำงานหรือไม่ อย่างไร	ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบอร์ก/ ทฤษฎี การจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของ McClelland
วิธีการปกครองของ ผู้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการ ดำเนินงานหรือความ ยุติธรรมในการบริหาร	1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงบทบาทของ ผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตัวท่านว่าเป็นอย่างไร 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านวิธีการ ปกครองของผู้บังคับบัญชา หรือความสามารถ ของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือ ความยุติธรรมในการบริหารว่ามีผลต่อแรงจูงใจ ในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบอร์ก/ ทฤษฎี การจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของ McClelland
มั่นคงในการทำงานหรือ องค์กร ความยั่งยืนของ อาชีพ	1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความมั่นคงใน งานของตน ว่าเป็นอย่างไร 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้าน ความมั่นคงในการทำงานหรือองค์กร ความ ยั่งยืนของอาชีพว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการ ทำงานหรือไม่ อย่างไร	ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบอร์ก/ ทฤษฎี การจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของ McClelland
ความยืดหยุ่นในการ ทำงานหรือความเป็นอยู่ ส่วนตัว	1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความยืดหยุ่น ในการทำงานหรือความเป็นอยู่ส่วนตัว เช่น สามารถกำหนดเวลาทำงาน – กลับบ้านได้ ด้วยตัวเอง ว่าเป็นอย่างไร	ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริเบอร์ก/ ทฤษฎี การจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ตัวแปร	ตัววัด (คำถามสัมภาษณ์)	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
	2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านความยืดหยุ่นในการทำงานว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ของ McClelland
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี การจัดวางโต๊ะทำงานคู่นามัย ความสะอาดเรียบร้อยว่าเป็นอย่างไร 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์ก/ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer /ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์มัทธ์ของ McClelland
ภาพลักษณ์องค์กร	1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงภาพลักษณ์องค์กรในสายตาผู้สัมภาษณ์ เป็นอย่างไร 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร ว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์ก/ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์มัทธ์ของ McClelland
ปัจจัยจูงใจ		
ความสำเร็จในการทำงาน	1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมากในองค์กรว่าเป็นอย่างไร 2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน เช่น ทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหต่างๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่องานสำเร็จจึงรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในความสำเร็จของงานนั้นๆ ว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์ก/ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์มัทธ์ของ McClelland

ตัวแปร	ตัววัด (คำถามสัมภาษณ์)	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
<p>การได้รับการยอมรับ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง การได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ</p>	<p>1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงการได้รับการยอมรับ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง การได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ</p> <p>2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ ว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>ทฤษฎีสองปัจจัยของ เซอร์เบอร์ก/ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์ของ McClelland</p>
<p>ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น งานที่อาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทายน่าสนใจ ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถกระทำ ได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว</p>	<p>1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</p> <p>2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>ทฤษฎีสองปัจจัยของ เซอร์เบอร์ก/ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer /ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์ของ McClelland</p>
<p>ความรับผิดชอบ เช่น ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด</p>	<p>1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความรับผิดชอบ เช่น ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหรือตัดสินใจ ว่าเป็นอย่างไร</p> <p>2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>ทฤษฎีสองปัจจัยของ เซอร์เบอร์ก/ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer /ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์ของ McClelland</p>
<p>ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม</p>	<p>1. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม</p>	<p>ทฤษฎีสองปัจจัยของ เซอร์เบอร์ก/ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer/ ทฤษฎี</p>

ตัวแปร	ตัววัด (คำถามสัมภาษณ์)	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
หรือได้รับการฝึกอบรม	2. ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงปัจจัยด้านความก้าวหน้าที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม:

.....

.....

.....

