

การพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และโอกาสความก้าวหน้า
ในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด
(เขตกรุงเทพมหานคร)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และโอกาส
ความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตน
สังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2562

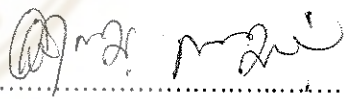




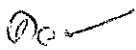
นายศักดิ์พงษ์ ประสิทธิ์วิทยากุล
ผู้วิจัย



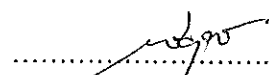
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



ดวงพร อภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



ศรัยัทธ พรหมศิริ,
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา เรื่องการพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร) สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์. ดร. พลิตา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางการ ปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่และความกรุณาอย่างสูง ผู้ศึกษาจึงกราบขอบพระคุณ อาจารย์มา ณ โอกาสนี้

พร้อมกันนี้ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนในการช่วยเหลือและกรุณาสละเวลาตอบแบบ สัมภาษณ์ให้กับผู้วิจัย จนได้ข้อมูลนำมาใช้วิเคราะห์ผลการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัย ในครั้งนี้จะสามารถนำไปอ้างอิงหรือต่อยอดต่อผู้ที่สนใจนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

อนึ่งหากมีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าของน้อมรับและขอ รับผิดขอขมาแต่เพียงผู้เดียว

ภักดิ์พงษ์ ประสิทธิ์วิทยากุล

การพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด

(เขตกรุงเทพมหานคร)

SKILL DEVELOPMENT, PERFORMANCE APPRAISAL, FEEDBACK AND CARRER
OPPORTUNITIES OF GENERATION Y EMPLOYEE IN PRIVATE ENTERPRISE
(BANGKOK AREA)

ศักดิ์พงษ์ ประสิทธิ์วิทยากุล 6050067

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร
เกษม กันตามระ, Ed.D., ตริยูทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ
โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพในมุมมองของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด (เขต
กรุงเทพมหานคร) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงได้ใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง
แบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นแบบกำหนดโควตา และ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ในการวิเคราะห์ข้อมูล
โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสังกัดบริษัทเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุระหว่าง 23-38 ปี จำนวน 30 คน พบว่า
ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ เรื่องของตำแหน่งงาน ผลตอบแทนและความรับผิดชอบในงานตามลำดับ
โดยสาเหตุหลักของความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจาก การได้พัฒนาตนเองและทักษะในงานที่เพิ่มสูงขึ้น โดยลำดับ
ความสำคัญของการพัฒนาทักษะคือ ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน และทักษะด้านความคิด ตามลำดับ เมื่อ
พิจารณาวิธีการประเมินผลงาน พบว่าวิธีการที่ใช้โดยส่วนใหญ่คือการประเมินโดยหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม โดยวิธีการ
ดังกล่าวพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ให้ความเห็นว่าเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสม แต่ไม่มีความความ
เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อพิจารณาการให้ข้อมูลย้อนกลับ พบว่าการพูดคุยแบบเผชิญหน้า(ตัวต่อตัว) คือ
วิธีการหลักที่ใช้ในองค์กร ซึ่งรูปแบบวิธีการดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีความเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าใน
อาชีพ

คำสำคัญ : Generation Y/ การพัฒนาทักษะ/ วิธีการประเมินผลงาน/ การให้ข้อมูลย้อนกลับ/
โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ง
บทที่ 1	1
บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4 คำถามงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 คำจำกัดความงานวิจัย	3
บทที่ 2	5
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ความหมายและแนวคิดของคุณลักษณะร่วม (Stereotype) ของ Generation Y	5
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ	6
2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน	6
2.2.2 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland	8
2.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal)	9
2.2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	11
2.2.5 การพัฒนาทักษะ	12
2.2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
บทที่ 3	20
ระเบียบวิจัย	
3.1 รูปแบบการวิจัย	20
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	20
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	21
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	23
4.1 แนวคิดเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	24
4.2 ความสำคัญของทักษะต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	27
4.3 วิธีการประเมินผลงาน	32
4.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ	37
4.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	43
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	45
5.1 อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	45
5.1.1 ความหมายและสาเหตุของความก้าวหน้าในอาชีพ	45
5.1.2 การพัฒนาทักษะ	47
5.1.3 วิธีการประเมินผลงาน	49
5.1.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ	51
5.2 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	53
บรรณานุกรม	55
ภาคผนวก	59
ประวัติผู้วิจัย	64

สารบัญรูปภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
2.1 Schwartz's Value Theory Model	7
2.2 McClelland's acquired Need Theory Model	8
2.3 แบบจำลองคุณลักษณะงานที่นำไปสู่ภาวะทางจิตใจและส่งผลต่อระดับของแรง จูงใจและความพึงพอใจในความก้าวหน้าที่สูงขึ้น	11
3.1 วิธีดำเนินการวิจัย	22
4.1 มุมมองเรื่องความสำคัญของการพัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้า ในอาชีพของพนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y	28
4.2 วิธีการได้รับการพัฒนาทักษะ	30
4.3 ลักษณะความต้องการพัฒนาทักษะที่ได้รับ	31
4.4 วิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กร	33
4.5 ความเหมาะสมของวิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กร	34
4.6 ความเกี่ยวข้องของวิธีการประเมินผลงานกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	35
4.7 ความคาดหวังให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลงานและประเด็นที่ต้องการ ให้มีการปรับเปลี่ยนในวิธีการประเมินผลงาน	37
4.8 รูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ	38
4.9 มุมมองเรื่องความเหมาะสมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผ่าน social network	39
4.10 แนวคิดเรื่องความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ	40
4.11 โอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความเกี่ยวข้องของการให้ข้อมูลย้อน กลับกับโอกาสความก้าวหน้า	42
4.12 ความต้องการและประเด็นที่ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนการให้ข้อมูลย้อนกลับ	43
4.13 ลำดับความสำคัญระหว่างการพัฒนาทักษะ, วิธีการประเมินผลงาน และการให้ ข้อมูลย้อนกลับต่อโอกาสความก้าวหน้า	44

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพของการแข่งขันทางธุรกิจ โดยทั่วไปมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้นั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจเช่นกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและมีความแข็งแกร่งและยั่งยืน

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านคน เป็นความท้าทายหลักของผู้บริหารองค์กรไทยอย่างต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา แต่องค์กรหลายแห่งยังไม่มีการจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงในเรื่องเหล่านี้ อย่างดีพอ ดังนั้นองค์กรที่ได้เปรียบเหนือคู่แข่งคือองค์กรที่รู้ว่าอะไรคือความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การหาหนทางเพื่อรับมือกับความเสี่ยงนั้น (อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, 2558) โดยเฉพาะคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y หรือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2538 ซึ่งถือเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กรเอกชน โดยทั่วไป (ณัฐวดี พงศ์ศิริ, 2559) ดังนั้น Generation Y จึงเป็นกลุ่มพนักงาน ที่มีความสำคัญและผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจ เพื่อหาแนวทางและวิธีบริหารจัดการกับบุคคลกรในกลุ่มนี้อย่างเหมาะสม เพื่อนำพาให้องค์กรสามารถแข่งขันและเจริญเติบโตต่อไปได้

บริษัท Deloitte ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการเงิน ภาษี และการสอบบัญชี ได้ทำการสำรวจเรื่อง 2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry4.0 (Deloitte,2018) เพื่อศึกษาถึงทัศนคติ มุมมอง และความพร้อมของ Generation Y และ Z ต่ออุตสาหกรรม 4.0 (ยุคอุตสาหกรรมการผสมผสานกันระหว่างระบบอัตโนมัติขั้นกับปัญญาประดิษฐ์) ในแง่มุมต่างๆ โดยทำการสำรวจจากพนักงานกลุ่ม Generation Y จำนวน 10,455 คนใน 36 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทย ซึ่งหัวข้อหนึ่งที่มีความน่าสนใจคือ ลำดับความสำคัญที่พนักงานคำนึงถึงในการทำงาน พบว่ากลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญในเรื่องของโอกาส ความก้าวหน้าและความต้องการที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ตนสังกัดเป็นอันดับสุดท้าย สอดคล้องกับผลสำรวจโดย JobThai.com เว็บไซต์หางาน สมัครงานที่สำรวจความคิดเห็นของ

คนทำงาน Generation Y และ Z ในประเทศไทยจำนวน 3,184 คน พบว่าพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ให้ความสำคัญกับเงินเดือนและผลตอบแทนมากที่สุด โดยที่มีเพียง 12% ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Jobthai,2018)

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงผลของการสำรวจดังกล่าว โดยไม่นำเรื่องของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และลักษณะงานเข้ามาพิจารณาร่วมแล้ว การที่ Generation Y ซึ่งเป็นกำลังสำคัญขององค์กร ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อองค์กรที่ตนสังกัดในระดับต่ำ ย่อมส่งผลให้ไม่เกิดการพัฒนาองค์กร หรือระดับการพัฒนาองค์กรเป็นไปได้ช้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะเป็นประโยชน์ ในการวางแผนบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานกลุ่มดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับวิธีการประเมินผลงาน ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร)
2. เพื่อศึกษาถึงโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร)
3. เพื่อศึกษาถึงโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะที่พนักงานกลุ่ม Generation Y (เขตกรุงเทพมหานคร) ต้องการจากองค์กรที่ตนสังกัด

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา งานวิจัยนี้มุ่งศึกษา ถึง ความเกี่ยวข้องของความ ต้องการ, โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร) ในด้านต่างๆประกอบด้วย ด้านการประเมินผลงาน ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการพัฒนาทักษะ

ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y (เขตกรุงเทพมหานคร)

ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2561 ถึง ธันวาคม 2561

1.4 คำถามงานวิจัย

1. วิธีการประเมินผลงาน โดยหัวหน้างาน หรือวิธีประเมินผลงานแบบอื่นๆที่ใช้ในองค์กรเกี่ยวข้องกับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานกลุ่ม Generation Y อย่างไร
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ใช้ในองค์กรเกี่ยวข้องกับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานกลุ่ม Generation Y อย่างไร
3. การพัฒนาทักษะที่พนักงานกลุ่ม Generation Y ต้องการได้รับมีเกี่ยวข้องกับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานกลุ่ม Generation Y อย่างไร

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน ของพนักงาน องค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y (เขตกรุงเทพมหานคร) ในองค์กรที่ตนสังกัด
2. เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ ของพนักงาน องค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y (เขตกรุงเทพมหานคร) ในองค์กรที่ตนสังกัด
3. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ผู้นำองค์กร ได้วางแผนการ บริหารจัดการ พัฒนาวิธีการ รวมถึงกำหนดแนวทางในการการพัฒนาทักษะ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เพื่อเพิ่ม และสร้างแรงจูงใจ ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y

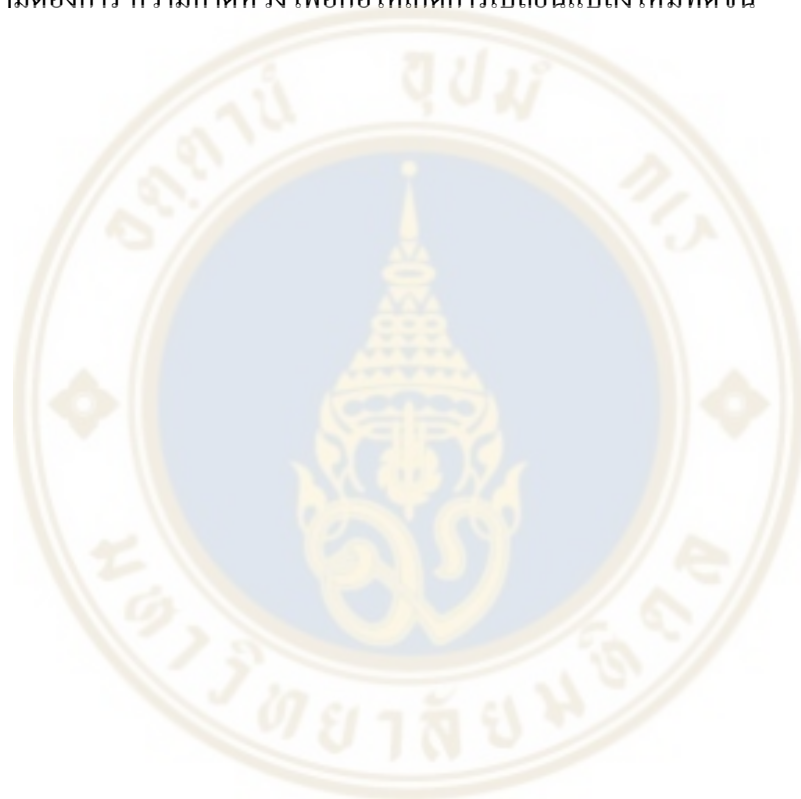
1.6 คำจำกัดความงานวิจัย

โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง ความต้องการส่วนบุคคลต่อโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการทำงาน การได้ขยายขอบเขตความรับผิดชอบ การได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น

รวมถึงการได้รับการยอมรับและความชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการศึกษาดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

วิธีการประเมินผลงาน หมายถึง วิธีการใดๆที่ผู้ทำการประเมิน ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ได้บันทึกหรือลงความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของผู้ถูกประเมิน ว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ จากการสังเกตและวินิจฉัยโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือความคาดหวังที่ตั้งไว้

การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การสื่อสารด้วยวิธีการใดๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีขึ้น



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องของโอกาสการก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ต้นสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่างๆตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Generation Y เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 ความหมายและแนวคิดของคุณลักษณะร่วม (Stereotype) ของ Generation Y

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

- 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน
- 2.2.2 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's Acquired Need Theory)
- 2.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- 2.2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
- 2.2.5 การพัฒนาทักษะ
- 2.2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายและแนวคิดของคุณลักษณะร่วม (Stereotype) ต่อ Generation Y

การจัดแบ่งกลุ่มของ Generation ในประเทศไทยนั้น ยังไม่มีผู้ทำการแบ่งไว้อย่างชัดเจน นักวิชาการและนักวิจัยส่วนใหญ่มักใช้เกณฑ์ด้านปีเกิดหรือหลักเกณฑ์การแบ่งด้วยช่วงอายุ (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2555) โดยให้ความหมายและแนวคิดของคุณลักษณะร่วม (Stereotype) ต่อ Generation Y ในประเทศไทยว่า Generation Y, Millennials, หรือ Gen Y คือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2538 หรือเป็นผู้มีอายุระหว่าง 23 – 38 ปี สิ่งที่ทำให้พนักงานกลุ่ม Generation Y มีความแตกต่างจากพนักงานรุ่นอื่นๆ คือ สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่หล่อหลอมคนในแต่ละช่วงอายุนั้นแตกต่างกัน โดย Generation Y ส่วนใหญ่ได้รับการถูกเลี้ยงและได้รับการส่งเสริมเรื่องของการศึกษา เติบโตมาในยุคสมัยที่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเพื่อช่วยทุนแรงต่างๆ อีกทั้งยังได้รับการเลี้ยงดูอย่างใกล้ชิดจากผู้ปกครองที่มีการศึกษา จึงทำให้พนักงานกลุ่ม Generation Y มีลักษณะร่วม (Stereotype) ดังนี้คือ เป็นกลุ่มคนที่มี

ความเป็นตัวเองสูง, มีความมั่นใจในตัวเอง, ไม่ค่อยชอบอยู่ในกรอบ, เชื่อมมั่นในศักยภาพของตนเอง, กล้าแสดงออก, ต้องการได้รับความชื่นชม, มีอิสระในความคิด, กล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าซักถามในเรื่องที่ตนสนใจ โดยไม่หวั่นต่อคำวิจารณ์ที่จะได้รับ, ในขณะที่เดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และชื่นชอบการทำงานเป็นทีม (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2553), ให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิต (work-life balance), ต้องการความยืดหยุ่นเรื่องเวลา, มองโลกในแง่ดี, มีความคุ่นเคยและเข้าใจเทคโนโลยี, สามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (พัชรศิริ ราชรักษ์, 2555)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจต่อความต้องการประสบความสำเร็จในอาชีพ

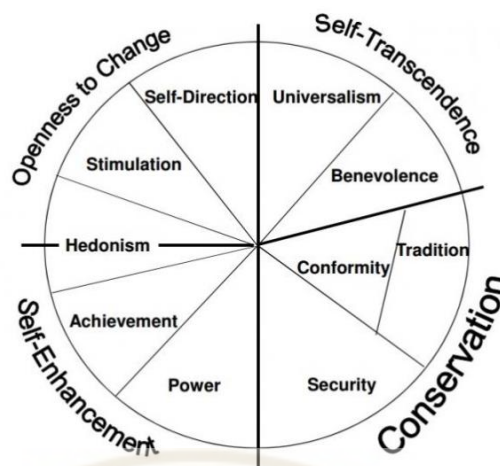
เนื่องจากการศึกษานี้มุ่งเน้นเรื่องความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement Motivation) และความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงความหมาย องค์ประกอบของแรงจูงใจทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงลักษณะของผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน

เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความต้องการก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่ม Generation Y ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมดังต่อไปนี้

ค่านิยม เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคล มีช่วงระยะเวลาในการสร้างและดำเนินจนกลายเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออก โดยที่ค่านิยมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา กล่าวคือ ค่านิยมบางอย่างอาจเสื่อมไปหรืออาจมีค่านิยมใหม่บางอย่างเกิดขึ้นมา (IM2market, 2558)

ค่านิยมในการทำงาน คือลักษณะของความคิดความเชื่อของบุคคลที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมในการทำงาน (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2555) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและแยกกลุ่มตามค่านิยมในการทำงาน โดยใช้แนวคิดของ Schwartz (2012) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) ดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 Schwartz's Value Theory Model

ที่มา: Schwartz (2012), The Theory of Basic Human values

1. กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness to Change) เป็นกลุ่มค่าความนิยมในการทำงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้ความสำคัญต่อ 1) การกำกับตนเอง (self-direction) มีความต้องการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดและการตัดสินใจที่เป็นอิสระ 2) การกระตุ้น (Stimulation) ชอบความตื่นเต้นความแปลกใหม่และความท้าทายในชีวิต และ 3) สุขนิยม (Hedonism) พึงพอใจกับความรู้สึกตนเองจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. กลุ่มอนุรักษ์นิยม (Conservation) เป็นกลุ่มค่าความนิยมในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดและแนวการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม ซึ่งคำนึงถึง 1) ความปลอดภัย (Security) เช่นการทำงานที่มั่นคง 2) การคล้อยตาม (Conformity) เช่น การคล้อยตามคนหมู่มาก ความสามัคคี การให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ และ 3) ประเพณี (Traditional) การยอมรับในขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมแบบเดิมในการทำงาน

3. กลุ่มพัฒนาตนเอง (Self-Enhancement) เป็นกลุ่มค่าความนิยมในการทำงานที่ให้ความสำคัญต่อ 1) อำนาจ (Power) สถานะและศักดิ์ศรีทางสังคม การควบคุม รวมถึงการอยู่เหนือผู้อื่นและทรัพยากร 2) ความสำเร็จ (Achievement) ผ่านการแสดงความสามารถ ประสิทธิภาพของตนเพื่อแสวงหาความสำเร็จ และ 3) สุขนิยม (Hedonism) จากความพึงพอใจจากการพัฒนาตนเอง

4. กลุ่มเข้าใจผู้อื่น (Self-Transcendence) เป็นกลุ่มค่าความนิยมในการทำงานที่ให้ความสำคัญเรื่องความเท่าเทียมกัน ประกอบด้วย 1) ความเมตตากรุณา (Benevolence) มีเจตนาดีต้องการทำสิ่งที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน และ 2) ความเป็นสากล (Universalism) ความอดทน ความต้องการอยู่รอด การได้รับความคุ้มครอง

จากแนวคิดของ Schwartz สามารถนำมากำหนด ค่านิยมที่เกี่ยวข้องในการทำงานของ Generation Y โดยทั่วไป ได้แก่ ความต้องการลักษณะงานที่สร้างสรรค์และท้าทายเหมาะสมกับความสามารถ มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย ยึดหลักความสบายใจในการทำงาน สำคัญกว่ารายได้หรือตำแหน่งงาน ต้องการที่จะทำงานที่มีโอกาสพุดคุย สัมผัสกับผู้อื่นและต้องการสถานที่ทำงานที่มีลักษณะเปิดโล่ง ที่สามารถเข้าถึงหรือติดต่อเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้สะดวก เพื่อเปิดโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังต้องการทำงานที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ทำงาน อีกทั้งต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไรเป็นกลุ่มคนที่ต้องการเรียนรู้ในประสบการณ์ที่หลากหลาย ต้องการประสบการณ์และการเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และมักอึดอัดเมื่อความคิดเห็นของพวกเขาไม่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน(พลุ เศษะรินทร์, 2552)

2.2.2. ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's Acquired Need Theory)

McClelland เสนอว่าทุกคนมีพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง และได้แบ่งความต้องการดังกล่าวนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการความสำเร็จ, อำนาจและสัมพันธภาพที่ดี โดยแต่ละบุคคลมีความต้องการทั้งสามอย่างแตกต่างกันไปตามช่วงเวลาและประสบการณ์ชีวิตของตัวเอง ดังภาพประกอบที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 McClelland's acquired Need Theory Model

ที่มา: McClelland (1960), Need Theory Model

ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการอำนาจเพื่อควบคุมเหตุการณ์ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง บุคคลที่ต้องการอำนาจจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมักจะให้ความสำคัญในเรื่องของอำนาจมากกว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ความต้องการสัมพันธภาพที่ดี (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการสัมพันธภาพที่ดีมักจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์การแข่งขันที่ต้องแข่งขันหรือมีความขัดแย้ง

ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หรือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความสำเร็จที่ต้องการ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการตั้งเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้สูงและพยายามเพื่อให้บรรลุผลที่วางไว้และต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) เพื่อประเมินผลงาน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญความล้มเหลว

จากแนวคิดของ McClelland เห็นได้ว่าความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ(ความต้องการประสบความสำเร็จ) มีจุดเริ่มต้นจาก ความต้องการ เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น ย่อมมีแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมบางประการ เพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าว ทั้งนี้แต่ละบุคคลจะมีลำดับการให้ความสำคัญในแต่ละประเภทของความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไป (เมธา หริมเทพาธิป, 2560) โดยทฤษฎีนี้เน้นอธิบายถึงแรงจูงใจของบุคคล ที่จะกระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ ดังนั้น ความต้องการประสบความสำเร็จ คือแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายของบุคคลที่มุ่งมั่นในการประสบความสำเร็จในงาน, ทั้งยังสามารถเผชิญหน้ากับความล้มเหลวและสัมผัสกับความภาคภูมิใจในความสำเร็จนั้น (Gill, 2000)

2.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงาน หรือองค์กร (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบและพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งครอบคลุมถึง การกำหนด การติดตาม การวัด การประเมิน และการให้ผลของการปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยเหตุผลหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลงานเพื่อใช้พิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้น, ช่วยให้เห็นงานและผู้ที่ได้บังคับบัญชาสามารถกำหนดและพัฒนาแผนงานเพื่อแก้ไขจุดอ่อนจุดบกพร่อง หรือช่วย

สนับสนุนสิ่งที่พนักงานทำได้คืออยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงช่วยในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน (Dessler, 2006)

โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ

- วัตถุประสงค์ของการประเมิน
- ผู้ทำการประเมิน
- ผู้ถูกประเมิน
- หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน

ทั้งนี้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี โดยในแต่ละองค์การจะมีการกำหนดนโยบายและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน การจัดแบ่งส่วนงาน รวมถึงรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดหลักเกณฑ์ของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถทำการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความน่าเชื่อถือของผลของการประเมิน

2.2.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน วิธีดังกล่าวเป็นวิธีที่ใช้ในองค์กรทั่วไป ซึ่งโดยทั่วไปหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ดังนั้น หัวหน้างานควรอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในการสังเกตและประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง แม้จะเป็นวิธีที่ใช้อย่างกว้างขวาง แต่วิธีการประเมินโดยหัวหน้างานเพียงอย่างเดียวอาจไม่เหมาะสมเสมอไป จากการที่หัวหน้างานอาจไม่ได้พิจารณาถึงปัจจัยอื่น ที่อาจกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น ปัจจัยจากลูกค้า รวมถึงลักษณะร่วมที่บางประการ ของกลุ่ม Generation Y ได้แก่ การที่เป็นกลุ่มคนที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง, มั่นใจในตัวเอง, ไม่ค่อยชอบอยู่ในกรอบ, เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ดังนั้นวิธีการประเมินโดยหัวหน้างานซึ่งเป็นวิธีการประเมินแบบดั้งเดิม อาจจะไม่สอดคล้องกับลักษณะร่วมกับกลุ่มคน Generation Y ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานกลุ่ม Generation Y

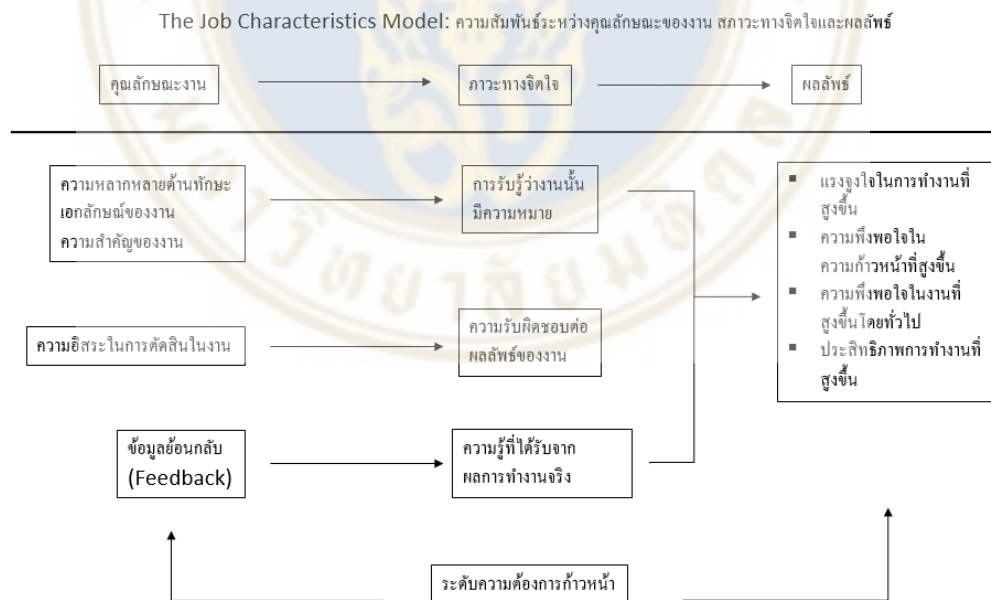
2.2.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบด้าน โดยอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลที่ถูกประเมิน ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ลูกค้า ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล ซึ่งเป็นวิธีการประเมินที่แก้ไขจุดอ่อนของการประเมินแบบดั้งเดิม คือ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีอำนาจเด็ดขาดในกระบวนการประเมิน (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540) ซึ่งวิธีการนี้มักใช้ร่วมกับการพัฒนาพนักงาน จากการที่พนักงานมีโอกาสที่จะได้จะพบหัวหน้างานเพื่อพูดคุยถึงแผนการปรับปรุงการทำงานของตน อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ ก็ยังมีข้อเสียจากการที่ต้องมีขั้นตอนการประเมินที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการประเมิน รวมถึงต้นทุนของการประเมินที่อาจเพิ่มสูงขึ้น (Dessler, 2006) ทั้งนี้หนึ่งใน

ลักษณะร่วมของคนกลุ่ม Generation Y คือการให้ความสำคัญเรื่องความต้องการความยอมรับและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งลักษณะร่วมดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการประเมินผลงานแบบ 360 องศา ซึ่งอาจส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานกลุ่ม Generation Y

เห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และการบริหารงานองค์กร(อลงกรณ์ มีสุทธา, 2546) ดังนั้นการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และบริหารการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การที่พนักงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์หรือประสิทธิภาพที่ชัดเจนจากงานที่ได้ทำไปแล้ว (พัชรศิริ ราชรักษ์, 2555) ซึ่งเป็นหนึ่งใน 5 รูปแบบของคุณลักษณะงานที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานที่สูงขึ้น ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในความก้าวหน้า (Growth Satisfaction) ความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพการทำงาน (Hackman & Oldham , 1980)



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองคุณลักษณะงานที่นำไปสู่ภาวะทางจิตใจและส่งผลกระทบต่อระดับของแรงจูงใจและความพึงพอใจในความก้าวหน้าที่สูงขึ้น

ที่มา: Hackman and Oldham (1980), The Job Characteristic Model

โดยองค์ประกอบหลักของการให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูล, ผู้ให้ข้อมูล, ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผู้รับข้อมูล (พนม เกตุมาน, 2560) ทั้งนี้ช่วงเวลาการให้ข้อมูลย้อนกลับโดย หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ไม่ได้จำกัดเพียงระหว่างหรือหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (ongoing feedback) ซึ่งเป็นมากกว่าการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งเป็นวิธีที่ดีและง่ายกว่าในการทำสิ่งที่ยับยั้งการมีส่วนร่วมและการทำงานของพนักงาน (Hearn,2018)

การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (ongoing feedback) หมายถึง การพูดคุยระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ถึงเป้าหมาย ความสำเร็จและสิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง อย่างไม่เป็นทางการ และไม่มีประเมินที่เป็นระบบเป็นประจำและสม่ำเสมอ (Hearn,2018) เนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ ดังนั้นรูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะนี้ จึงมีความยืดหยุ่น และสามารถดำเนินการได้หลายหลายรูปแบบ ได้แก่ การพูดคุยแบบ 1ต่อ1 ระหว่าง หัวหน้างานและลูกน้อง, การประชุมแผนกแบบไม่เป็นทางการ รวมถึงการให้ข้อมูลผ่านช่องทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ต่างๆ เช่น Line กลุ่ม ซึ่งเป็นผล จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทำให้การติดต่อสื่อสารมีหลากหลายช่องทาง และมีความสะดวกรวดเร็วมาก ดังนั้นรูปแบบและวิธีการของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานกลุ่ม Generation Y ที่แตกต่างกันได้เช่นกัน

2.2.5 การพัฒนาทักษะ

การพัฒนาทักษะ หมายถึงวิธีการต่างๆที่ถูกใช้เพื่อพัฒนาพนักงานให้เกิดทักษะใหม่หรือยกระดับคุณภาพทักษะเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน(เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, 2555) ซึ่งส่งผลต่อระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการทักษะที่จำเป็นในการทำงานและทักษะของผู้บริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skill) หมายถึง ทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงาน และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น

2. ทักษะด้านบุคคล (Human Skill) หมายถึง ทักษะในการก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกัน เป็นทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร รวมถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ และความสามารถในการประพุดติตนให้เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในองค์กร

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในด้านความคิดวิเคราะห์ การคาดการณ์ การมองการทำงานในภาพรวม การเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ใน

องค์การว่ามีผลต่อกันอย่างไร รวมถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยภายนอก
องค์การ ซึ่งสามารถนำมากำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ทักษะด้านบุคคลมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการทำงาน โดยทักษะด้านความคิด
นี้จะยังมีความสำคัญมากขึ้น เมื่ออยู่ในระดับของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะระดับบริหาร
ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงใน เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะมุ่งเน้นไปที่
ที่การมองภาพรวมขององค์กรและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่าการเข้ามาดูแลใน
รายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆในระดับปฏิบัติการ (Katz, 1974)

ทั้งนี้การพัฒนาทักษะด้านความรู้และทักษะด้านอารมณ์ เป็นทั้งพื้นฐานและส่วนส่งเสริม
ความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน การพัฒนาทักษะที่จำเป็นแก่พนักงานเพื่อมุ่งสู่
เป้าหมายขององค์กรและเพิ่มความเข้มแข็งขององค์กรเป็นสิ่งที่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ (เกื้อ
จิตร ชีระกาญจน์, 2555)

ดังนั้น ผู้บริหาร ผู้นำองค์กร ควรทราบถึงทักษะที่กลุ่มพนักงาน Generation Y ซึ่งเป็น
พนักงานกลุ่มหลักในองค์กร โดยทั่วไป(ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ,2559) และจำเป็นต้องได้รับพัฒนาตาม
ลักษณะและตำแหน่งงาน เพื่อนำมาใช้วางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับ
ความต้องการของบุคลากรและบริบทขององค์กร

2.2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ในอดีตมุ่งเน้นศึกษาเรื่องกับ
ความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของกลุ่ม Generation Y แต่ในส่วนของโอกาส
ความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่ม Generation Y พบว่ายังมีการศึกษาน้อย อีกทั้งยังไม่พบการศึกษาใน
ประเด็นของการพัฒนาทักษะ,วิธีการประเมินผลงาน รวมถึงวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ที่
ใช้ในองค์กร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงประเด็นดังกล่าว โดยสามารถสรุปงานวิจัยต่างๆที่
เกี่ยวข้องได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย(ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
รัชณี ทอง สลับ (2557)	การศึกษาวัฒนธรรม องค์กร การ ติดต่อสื่อสารและ คุณลักษณะงานที่ ส่งผลต่อความ ต้องการประสบ ความสำเร็จของกลุ่ม พนักงานปฏิบัติการ เงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y)	พนักงานกลุ่ม (Generation Y) เขตปทุมวัน ย่าน สยามเสิร์ฟใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน	วัฒนธรรมองค์กร,การติดต่อสื่อสาร และคุณลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ กับความต้องการประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสาร และ คุณลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในงาน ของกลุ่มพนักงาน ปฏิบัติการเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y)
พัชรศิริ ราชรักษ์ (2555)	บุคลิกภาพที่ส่งผล ต่อคุณลักษณะของ งานและความ ต้องการประสบ ความสำเร็จของกลุ่ม พนักงาน Gen Y : กรณีศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด ภาครัฐและเอกชน ในประเทศไทย	กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานใน สังกัดภาครัฐ จำนวน 98 คน และเอกชน 302	บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและ คุณลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งได้แก่ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจใน งาน, ความหลากหลายของทักษะ, บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก, บุคลิกภาพ แบบการเห็นพ้อง, ข้อมูลผลการ ปฏิบัติงานความชัดเจนของงาน และ บุคลิกภาพแบบที่แสดงออกสามารถ ร่วมทำนาระดับความต้องการ ประสบความสำเร็จได้ โดย คุณลักษณะเฉพาะของงาน ที่มี ความสัมพันธ์กับระดับความต้องการ ประสบความสำเร็จในกลุ่มพนักงาน Generation Y มากที่สุด คือความเป็น อิสระในการตัดสินใจในงาน

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย(ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
นันทนพ เข็มทอง (2561)	แรงจูงใจในการ ทำงานของพนักงาน สายสนับสนุนใน กลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม	พนักงานในกลุ่ม Generation Y สังกัด มหาวิทยาลัย มหาสารคาม จำนวน 1,399 คน	แรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของ เฮอส์เบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) โดยแรงจูงใจภายนอกที่มีผล ต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารของผู้บริหาร, ผลตอบแทน และการควบคุมดูแล ส่วนแรงจูงใจภายใน มีผลต่อแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการ ทำงาน,ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และ ความก้าวหน้าตามลำดับ
นพวรรณ จินะปริวัต อาภรณ์ (2560)	การให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และการสร้าง ความสุขในการ ทำงาน ของพนักงาน กลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย บริษัท ประกันภัยแห่งหนึ่ง ในจังหวัดราชบุรี	พนักงาน ของ บริษัทประกันภัย แห่งหนึ่งใน จังหวัดราชบุรี จำนวน 10 คน ที่ อยู่ในกลุ่ม Generation Y ที่มี ช่วงอายุ 24 – 41 ปี โดย เป็นระดับ ผู้บริหาร 2 คน และระดับ พนักงาน 8 คน	ความหมายของความสุขในการทำงาน ของพนักงาน Generation Y ประกอบ ไปด้วย สภาพแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าดี และองค์กรที่ดี ทำงานได้ บรรลุเป้าหมาย ได้รับผลตอบแทนที่ คุ้มค่า และความมีคุณค่าในตนเอง ส่วนปัจจัยที่ส่งผลด้านลบต่อความสุข ในการทำงานประกอบด้วย ปริมาณ งานไม่สมดุลกับเวลา การแบ่งพวก พ้อง ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ขาด ทักษะความรู้ในการทำงานขาดเกณฑ์ มาตรฐานในการตัดสินใจการทำงาน

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย(ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ศุทธกานต์ มิตรกุล (2560)	เจเนอเรชันวายใน องค์กร: การศึกษา ความสัมพันธ์ ระหว่างความ สอดคล้องของ ค่านิยมกับความ ผูกพันต่อองค์กร	พนักงาน Generation Y ของ ไทย จำนวน 621 คน	พนักงานกลุ่ม Generation Y ให้ ความสำคัญต่อค่านิยมด้าน มนุษยธรรมที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือค่านิยมด้านความก้าวหน้า และค่านิยมด้านอนุรักษ์นิยม ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยทาง ประชากรศาสตร์กับค่านิยมพนักงาน พบว่า เพศชายให้ความสำคัญต่อ ค่านิยมด้านความก้าวหน้ามากกว่าเพศ หญิง และพนักงานเอกชนให้ ความสำคัญต่อค่านิยมด้าน ความก้าวหน้ามากกว่าพนักงาน ราชการ
ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2555)	ค่านิยมในการทำงาน การรับรู้การ สนับสนุนจาก องค์กรและจาก หัวหน้างานที่ส่งผล ต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรของคนต่าง รุ่น: กรณีศึกษา	พนักงานเอกชน ซึ่งเป็นบริษัท จด ทะเบียนอยู่ใน ตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทยปี พ.ศ. 2555 และ ตั้งอยู่ใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน	1.การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และคนต่างเจเนอเรชันไม่มีอิทธิพล ร่วมกันต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร 2.การรับรู้การ สนับสนุนจากหัวหน้างานและคนต่าง เจเนอเรชันมีอิทธิพลร่วมกันต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การ ศึกษาวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่ สนใจศึกษาเฉพาะตัวแปรการรับรู้

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย(ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
	พนักงานภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร		การสนับสนุนจากองค์กร โดยไม่ได้ ให้ความสำคัญหรือศึกษาร่วมกัน ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจาก หัวหน้างาน ซึ่งเมื่อวิจัยร่วมกันทั้งสอง ตัวแปร จะพบว่า การรับรู้การ สนับสนุนจากหัวหน้างานมี ความสำคัญมากกว่าการรับรู้การ สนับสนุนจากองค์กร
ประจักษ์ ปฏิบัติ (2554)	ความผูกพันทางใจ ของพนักงาน องค์กรเอกชนกลุ่ม เจนเอเรชั่นวายกับ องค์กรที่เขาทำงาน	พนักงานองค์กร เอกชนกลุ่ม Generation Y ใน เขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 464 คน	แรงงานกลุ่ม Generation Y ให้ ความสำคัญต่อสัมพันธภาพระหว่างบุ คลภายในองค์กร ในระดับมาก กล่าวคือหากในองค์กรมีการสื่อสาร แบบปากต่อปากเชิงบวก รวมถึง พฤติกรรมการสื่อสารเชิงบวก จะเป็น ปัจจัยส่งเสริมให้แรงงานกลุ่ม Generation Y เกิดความผูกพันทางใจ กับองค์กรที่พวกเขาทำงานได้มากขึ้น
ชัยวัฒน์ ไพฑูรย์ (2551)	ปัจจัยที่มีผลต่อความ พึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของ พนักงานกลุ่ม Gen Y.	พนักงานทั้งภาครัฐ และเอกชน ที่มี อายุระหว่าง 21-28 ปี จำนวน 400 คน	ปัจจัย 5 อันดับแรก ที่ส่งผลต่อความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานกลุ่ม Gen Y คือ ค่าตอบแทน, การปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการ ปฏิบัติงาน, การส่งเสริมและพัฒนาให้ มีความรู้ความสมดุลในชีวิตการ

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้วิจัย(ปี)	ชื่องานวิจัย	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
			ทำงานและส่วนตัว,ลักษณะงานที่มี ความท้าทาย ตามลำดับ
ปรีทัศน์ คลองดี (2558)	การรับรู้ สภาพแวดล้อมใน การทำงานและความ พึงพอใจในงานที่มี ผลต่อความตั้งใจ ลาออกของพนักงาน Generation Y ของ บริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร	พนักงาน Generation Y ของ บริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร อายุระหว่าง 19-34 ปี จำนวน 400 คน	ปัจจัยการรับรู้สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ได้แก่ ความเกี่ยวข้องในการ ทำงาน ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน การได้รับความสนับสนุน ความเป็น อิสระในงาน โอกาสความก้าวหน้าใน งาน ไม่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของ พนักงาน Generation Y
กุลวดี เทศ ประทีป (2544)	ปัจจัยที่มีผลต่อการ ลาออกของพนักงาน ระดับปฏิบัติงานใน โรงงาน อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ศึกษา เฉพาะกรณี โรงงาน อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	พนักงานระดับ ปฏิบัติงานใน โรงงาน อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 600คน	ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคง และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของ พนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับพนักงานกลุ่ม Generation Y งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อค่านิยมและความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า (นันทนพ เข้มทอง 2561; นพวรรณ จินะปรีวัตอาภรณ์ 2560; ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ 2551) องค์กรและนโยบายผู้บริหาร (นันทนพ เข้มทอง 2561 ; นพวรรณ จินะปรีวัตอาภรณ์ 2560) ลักษณะงานและกระบวนการทำงาน (นันทนพ เข้มทอง 2561; ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ 2551) การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (นันทนพ เข้มทอง 2561; นพวรรณ จินะปรีวัตอาภรณ์ 2560; ศุทธกานต์ มิตรกุล 2560; ธรรมรัตน์ อยู่พรต 2555; ประจักษ์ ปฏิทัศน์ 2554) การสื่อสารเชิงบวก นพวรรณ จินะปรีวัตอาภรณ์ 2560; ประจักษ์ ปฏิทัศน์ 2554) ความสมดุลในชีวิตการทำงานและส่วนตัว (นพวรรณ จินะปรีวัตอาภรณ์ 2560; ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ 2551) เกณฑ์มาตรฐานในการตัดสินใจการทำงาน (นพวรรณ จินะปรีวัตอาภรณ์ 2560) การส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ (ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ 2551) ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และความก้าวหน้า (นันทนพ เข้มทอง 2561; ศุทธกานต์ มิตรกุล 2560)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยบางส่วนพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน (ปริทัศน์ คล่องดี 2558; กุลวดี เทศประทีป 2544) การได้รับความสนับสนุน ความเป็นอิสระในงาน (ปริทัศน์ คล่องดี 2558) โอกาสความก้าวหน้า (ปริทัศน์ คล่องดี 2558; กุลวดี เทศประทีป 2544) และเพื่อนร่วมงาน (กุลวดี เทศประทีป 2544) ไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานกลุ่ม Generation Y จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่างานวิจัยที่มุ่งศึกษาเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y ยังมีจำนวนน้อย โดยนักวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ Generation Y ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรและการติดต่อสื่อสาร (รัชณี ทองสลับ 2557) ลักษณะงาน (รัชณี ทองสลับ 2557; พัชรศิริ ราชรักษ์ 2555) และความเป็นอิสระในการตัดสินใจในงาน (พัชรศิริ ราชรักษ์ 2555)

บทที่ 3 ระเบียบวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของขอบเขตและขั้นตอนในการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติที่เป็นอยู่โดยนักวิจัยจะนำเอาวิธีการสอบถามอย่างเป็นระบบมาใช้เพื่อตีความสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะเข้าใจถึงสาเหตุของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรวมถึงความสมเหตุสมผลของการกระทำที่บุคคลได้กระทำลงในเหตุการณ์ดังกล่าว (Shank, 2002)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y เขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-Palpability Sampling) แบบกำหนดโควตา (Quota sampling) ซึ่งมีข้อดีคือ เป็นวิธีที่มีความสะดวกรวดเร็วอีกทั้งง่ายต่อการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ส่วนข้อเสียคือต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้ทำวิจัย เนื่องจากไม่ได้นำหลักสถิติมาใช้เพื่อคำนวณความคลาดเคลื่อนการสุ่มตัวอย่างได้ (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555) โดยผู้วิจัยใช้ช่วงของอายุเป็นเกณฑ์ในการแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ช่วงอายุ เนื่องจากผู้วิจัย

ต้องการเปรียบเทียบผลของงานวิจัย ว่ามีจะความแตกต่างอย่างไร ในแต่ละช่วงของอายุของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ อายุระหว่าง 23 – 27 ปี (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2533 – 2538), อายุระหว่าง 28 – 33 ปี (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2528 – 2532), อายุระหว่าง 34 – 38 ปี (ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2527) รวมจำนวน 30 คน โดยพิจารณาจากความเพียงพอของข้อมูลว่ามีขนาดใหญ่พอในการประเมินหารูปแบบหรือข้อสรุปที่น่าสนใจ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วขนาดตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ควรมีขนาดใหญ่เกินไป ซึ่งจะทำได้ยากต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ควรมีขนาดเล็กเกินไปจนไม่สามารถไปถึงจุดที่ข้อมูลอิ่มตัวและพิจารณาแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทาง ในการกำหนดขนาดตัวอย่างของแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Interviewing key informants) และ/หรือการสัมภาษณ์ระดับลึก(In-depth โดยมีจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมคือ ประมาณ 5-30 คน (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลจากมุมมองของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y (เขตกรุงเทพมหานคร) โดยผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด ซึ่งคำถามมีความยืดหยุ่น จึงทำให้การ สัมภาษณ์คล้ายกับการสนทนาโดยปกติในชีวิตประจำวัน (สุพัตร์ พิบูลย์, 2553) แนวคำถามในการสัมภาษณ์เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการก้าวหน้าในอาชีพในองค์กรที่ตนสังกัด ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y (เขตกรุงเทพมหานคร) ต่อวิธีการประเมินผลงานบุคคลที่องค์กรเลือกใช้ (Performance evaluation method) , วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ การพัฒนาทักษะที่พนักงานกลุ่ม Generation Y ต้องการ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) คือการจัดข้อมูลให้เป็นระบบ โดยใช้วิธีการบรรยาย เชื่อมโยงกับสิ่งที่ทำการศึกษา ทำการจัดประเภทข้อมูล สังเคราะห์ ค้นหาแบบแผนและตีความข้อมูลที่ได้ทำการรวบรวมมา เพื่อให้เข้าใจในความหมายของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นมีลักษณะไม่ตายตัว (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, 2555) ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้ (ภาพประกอบที่ 4)

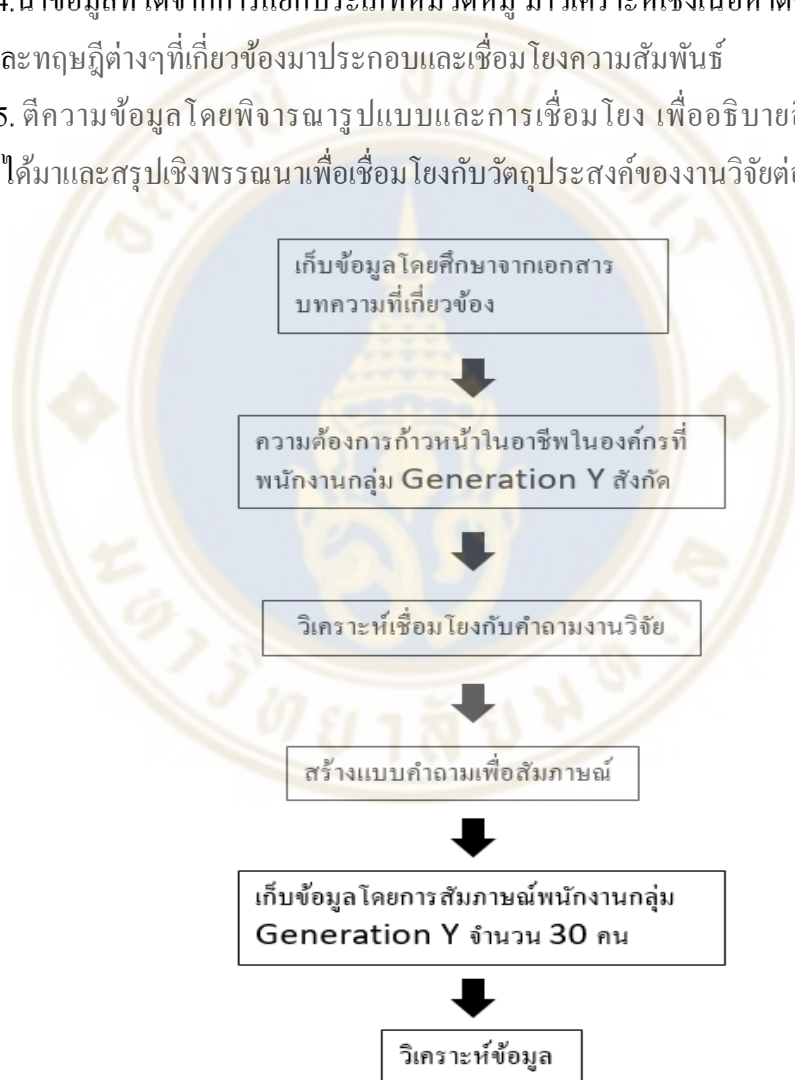
1. ถอดความและบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร และทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา

2. ทบทวนวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและคำถามงานวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางในการหาคำตอบจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3. จัดกลุ่มของคำตอบที่มีทิศทางของคำตอบที่มีทิศทางไปในแนวเดียวกัน โดยทำการกำหนดรหัส (Coding) ให้กับข้อมูล เพื่อจัดกลุ่มคำตอบให้เป็นหมวดหมู่ ส่วนคำตอบที่ไม่เกี่ยวข้องกันนั้น จะนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อเป็นการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูลในภายหลัง

4. นำข้อมูลที่ได้จากการแยกประเภทหมวดหมู่ มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาตีความข้อมูล โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์

5. ตีความข้อมูลโดยพิจารณารูปแบบและการเชื่อมโยง เพื่ออธิบายสิ่งที่ค้นพบและนำคำตอบที่ได้มาและสรุปเชิงพรรณนาเพื่อเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยต่อไป



ภาพที่ 3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการพัฒนาทักษะ, รูปแบบและวิธีการประเมินผลงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมถึงมุมมองที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชนกลุ่ม Generation Y โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาพนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน มีผลการวิจัยเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไป

ประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (จำนวนคน)	ร้อยละ
อายุ		
อายุระหว่าง 23 – 27 ปี	10	33.33
อายุระหว่าง 28 – 33 ปี	10	33.33
อายุระหว่าง 34 – 38 ปี	10	33.33
รวม	30	100
เพศ		
หญิง	18	60
ชาย	12	40
รวม	30	100
อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	3	10

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

ประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (จำนวนคน)	ร้อยละ
ระหว่าง 1 – 3 ปี	12	40
มากกว่า 3 ปี	15	50
รวม	30	100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	25	83.33
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	5	16.67
รวม	30	100

ข้อมูลประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง 18 คน คิดเป็นร้อยละ 60 เพศชาย 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และมีอายุอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 23 – 27 ปี, 28 – 33 ปี และ 34 – 38 ปี จำนวนเท่าๆ กัน (10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33)

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง คือ มากกว่า 3 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50, ระหว่าง 1 – 3 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10 โดยมีระดับการศึกษาสูงสุด คือปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ปริญญาโทหรือสูงกว่าจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

ส่วนที่ 2 การพัฒนาทักษะ, รูปแบบและวิธีการประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นเรื่องของโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่หลากหลาย สามารถจัดเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้

4.1 แนวคิดเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

กลุ่มตัวอย่างได้ให้แนวคิดเรื่องของโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่หลากหลายโดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลักได้แก่ ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพและสาเหตุของความก้าวหน้าในอาชีพ มีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ

ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ คือโอกาสของความก้าวหน้าและโอกาสการประสบความสำเร็จในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบตามลักษณะงานปัจจุบันของคน โดยที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้นิยามเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกันออกไป โดยสามารถจัดกลุ่มของความก้าวหน้าในอาชีพตามลำดับการให้ความสำคัญ ได้ดังนี้

- ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่าง 20 จาก 30 คน เห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพ คือ การได้ปรับเลื่อนขั้น มีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ชื่อตำแหน่งงาน

“..เรื่องของตำแหน่ง เช่น การได้เลื่อนขั้น เป็น senior sale manager อาจจะมอง career path ที่เป็นระดับ global” (หญิง, 34 – 38 ปี)

“..เป็นเรื่องของ career path ในอนาคตนะ ว่าจะเติบโตขึ้นไป มีตำแหน่งไหนที่จะโตขึ้นไปได้บ้าง”(ชาย, 23 – 27 ปี)

- ผลตอบแทน กลุ่มตัวอย่าง 13 จาก 30 คน เห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพคือ การได้รับผลตอบแทน รายได้ สวัสดิการ ที่ได้รับจากการทำงานในตำแหน่งของตนเอง

“..การได้เงินเดือนเยอะขึ้น”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- ความรับผิดชอบในงาน กลุ่มตัวอย่าง 10 จาก 30 คน เห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพคือ เรื่องของขอบเขตความรับผิดชอบในงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งจากหน้าที่ของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการได้รับมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ๆเพิ่มเติมจากสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

“..น่าจะเป็นในเรื่องของการได้รับความรับผิดชอบมากขึ้นจากปัจจุบันการได้ โปร โมท”(ชาย, 28 – 33 ปี)

- การได้รับความยอมรับจากผู้อื่น กลุ่มตัวอย่าง 4 จาก 30 คน เห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพคือการเป็นที่ความยอมรับจากการทำงาน โดยเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน

“..การยอมรับที่มากขึ้นจากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน”(ชาย, 34 – 38 ปี)

- การได้เป็นเจ้าของธุรกิจ กลุ่มตัวอย่าง 3 จาก 30 คน เห็นว่า ความก้าวหน้าในอาชีพคือการได้เป็นเจ้าของธุรกิจ หรือโอกาสในการทำกิจการส่วนตัวในอนาคต

“..อาจจะเปลี่ยนด้านไปเลย อย่างเช่นไปทำร้านเสื้อผ้า ที่เป็นธุรกิจส่วนตัว”(หญิง, 23 – 27 ปี)

- ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว กลุ่มตัวอย่าง 2 จาก 30 คน เห็นว่า

ความก้าวหน้าในอาชีพคือการที่สามารถรักษาสสมดุลระหว่างเรื่องของการงานและชีวิตส่วนตัว มีเวลาหลังเลิกงานและให้เวลากับครอบครัว การมีความสุขที่ดี

“..เพราะด้วย อายุงานและ ตำแหน่งงานปัจจุบัน ก็พอใจแล้ว ไม่อยากโตไปกว่านี้ และมีความสุขรับผิดชอบเยอะขึ้น ไปเรื่อย แล้วเครียดเป็นมะเร็งตาย ก็ไม่โอเค มองว่าการ บริหารจัดการเวลาส่วนตัว มีสุขภาพที่ดี คือความก้าวหน้าแล้ว work life balance”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- **ความมั่นคงในอาชีพ** กลุ่มตัวอย่าง 1 จาก 30 คน เห็นว่าความก้าวหน้าในงานคือ เรื่องของความมั่นคง ในอาชีพ และตำแหน่งงานของตนเอง

“..ความมั่นคง งานที่มั่นคง ที่สามารถดูแลคนอื่นดู และครอบครัวได้”(ชาย, 28 – 33 ปี)

4.1.2 สาเหตุของความก้าวหน้าในอาชีพ

สาเหตุของความก้าวหน้าในอาชีพ คือ ปัจจัยที่เป็นส่วนส่งเสริมและเพิ่ม โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพตามความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพตามที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้นิยามไว้ข้างต้น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานและตำแหน่งงานของตนเอง และเรื่องอื่นที่นอกเหนือไปจากความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยที่กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความเห็นถึงสาเหตุของความก้าวหน้าในอาชีพที่ค่อนข้างหลากหลาย โดยสามารถจัดกลุ่มสาเหตุของความก้าวหน้าในอาชีพตามลำดับการให้ความสำคัญ ได้ดังนี้

- **การได้พัฒนาตนเอง** กลุ่มตัวอย่าง 18 จาก 30 คน เห็นว่า โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากการได้พัฒนาตนเองผ่านการระดับความสามารถของตนเองจากการทำงานประจำวัน

“..คือการที่สามารถเอาความรู้ไปใช้ หรือเอาความรู้ปัจจุบัน ไปใช้ความสายงาน ทั้งงานที่ทำอยู่ หรือสายงานอื่น”(ชาย, 23 – 27 ปี)

“..ก็ขึ้นอยู่กับตัวของเราเองว่าจะ แสวงหาอะไรให้ตัวเราเองมากกว่าจะ เพราะจะถ้าเราไปแสวงหาอะไรก็แล้วที่เราสนใจเพิ่ม จะทำให้เราได้รู้อะไรเยอะกว่าเดิม เช่นการการหาความรู้เพิ่มเติม”(หญิง, 23 – 27 ปี)

- **การมีทักษะในงานที่เพิ่มสูงขึ้น** กลุ่มตัวอย่าง 9 จาก 30 คน เห็นว่า โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากการที่มีความชำนาญในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น โอกาสที่เพิ่มขึ้นจากการสอบเพื่อรับรองคุณวุฒิ หรือ เพื่อให้ได้ใบอนุญาตเพื่อใช้ในการประกอบการทำงาน

“..การเป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญในด้านสายงานของตนเอง”(ชาย, 34 – 38 ปี)

“..คือการได้ไปสอบ ได้การรับรองวุฒิ หรือคุณสมบัติบางอย่างที่เป็นลักษณะงานเฉพาะทาง”(ชาย, 23 – 27 ปี)

- **การได้รู้จักคนที่หลากหลาย** กลุ่มตัวอย่าง 4 จาก 30 คน เห็นว่า โอกาสความก้าวหน้า

ในอาชีพเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการได้รู้จักคนที่หลากหลาย

“..คือเครือข่ายงาน ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง การที่ได้เกี่ยวพันทำงานกับผู้บริหารระดับสูง มันช่วยพัฒนามุมมองและศักยภาพ”(ชาย, 34 – 38 ปี) “..Connection ที่ดีจะช่วยให้เรามีแหล่งข้อมูลที่ดีขึ้น เพราะว่าหลายๆอย่างเราต้องอาศัย connection ในการเพิ่มคุณภาพของข้อมูล ถ้าเรารู้จัก connection ที่มีประโยชน์ต่องาน ก็จะทำให้เราทำงานได้ง่ายขึ้น” (หญิง, 34 – 38 ปี)

- การพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ กลุ่มตัวอย่าง 1 จาก 30 คน เห็นว่า โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากความสามารถในการพัฒนาและรู้จักควบคุมภาวะทางอารมณ์ของตนเอง “..น่าจะเป็นวุฒิภาวะที่ดีเพิ่มขึ้นในประสบการณ์ทำงาน..การพัฒนาวุฒิภาวะทั้งทางอารมณ์ทั้งทางอะไรก็แล้วแต่ให้มันแบบให้เป็นผู้ใหญ่ที่ควรเป็น”(หญิง, 28 – 33 ปี)

4.2 ความสำคัญของทักษะต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการสัมภาษณ์ถึงมุมมองของความสำเร็จด้านพัฒนาทักษะ, ทักษะที่กลุ่มตัวอย่างต้องการพัฒนา และการได้รับการโอกาสในการพัฒนาทักษะ ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปได้ดังนี้

4.2.1 ระดับความสำคัญของการพัฒนาทักษะต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

เพื่อหาความเชื่อมโยงถึงการสำคัญเรื่องการพัฒนาทักษะต่อ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จึงกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นและทำการประเมินถึงระดับความสำคัญของการพัฒนาทักษะในมุมมองของตนเอง ซึ่งสามารถสรุปได้ตาม ภาพประกอบที่ 4.1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มตัวอย่าง 18 จาก 30 คน มองว่า การพัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ มีความจำเป็นมาก

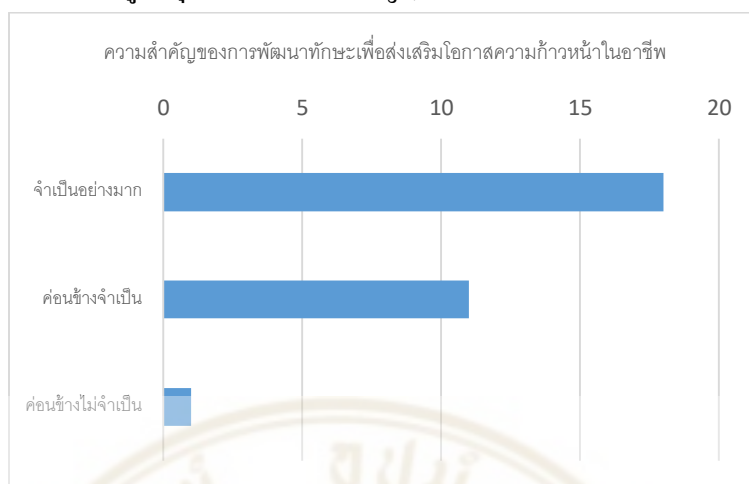
“..เป็นทักษะทั่วไปที่จำเป็นต้องมี เพราะไม่ว่าเราจะเปลี่ยนไปทำงานอะไร หรือเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนสายงาน..ยังไงก็ต้องมี”(ชาย, 23 – 27 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 11 จาก 30 คน มองว่า การพัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ก่อนข้างมีความจำเป็น

“..มองจากพื้นที่โตๆกว่าในที่ทำงาน ที่ต้องใช้ skill..เหมือนกัน ก็เลยมองว่าน่าจะช่วยส่งเสริมได้” (หญิง, 23 – 27 ปี)

- อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่าง 1 จาก 30 คน มองว่าการพัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่มีความจำเป็น

“..ตอนนี้ ถ้าเป็นที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน ก็ไม่มีผล”(หญิง, 34 – 38 ปี)



ภาพที่ 4.1 มุมมองเรื่องความสำคัญของการพัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y

4.2.2 ด้านของการพัฒนาทักษะที่ต้องการพัฒนา

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นและมุมมองถึง ทักษะที่จำเป็นต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่หลากหลาย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

- ทักษะด้านสังคม(Social Skill) หรือทักษะด้านบุคคล (Human Skill) กลุ่มตัวอย่าง 23 จาก 30 คน ให้ความสำคัญเรื่องของทักษะด้านบุคคล ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร รวมถึงความสามารถในการถ่ายทอดความคิดของตนเองต่อคนในองค์กร, การติดต่อสื่อสารและความสามารถในการประสานงานระหว่างบุคคลต่างๆ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมองว่าทักษะดังกล่าวมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

“..เรื่องการจัดการเน่ๆ การบริหารงานที่มีอยู่ในมือ การบริหาร คนที่อยู่ under เรา น่าจะประมาณนี้”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..เรื่องคน... ในการทำงานระดับ management เพื่อที่จะทำให้เติบโต เพราะเท่าที่ดูหัวหน้าเรานอกจากที่ต้องมองในภาพรวมเรื่องการบริหารแล้ว จะเห็นได้ว่าวันๆหนึ่งมีแต่คนวิ่งเข้าหา ก็ต้องรู้ว่าต้องบริหารจัดการคนแต่ละประเภทอย่างไร”(ชาย, 23 – 27 ปี)

“..เรื่องของการสื่อสารให้กับลูกค้าได้ชัดเจน”(ชาย, 23 – 27 ปี)

“..การควบคุมคน การบริหารจัดการลูกน้อง”(หญิง, 34 – 38 ปี)

“..การสื่อสาร เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้บริหารจะรู้ว่าเราคิดอย่างไร ถ้าเราสื่อสารดี สื่อสารเป็นนำเสนอเป็น ก็สนับสนุนอาชีพเรา”(ชาย, 28 – 33 ปี)

- ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน(Technical Skill) กลุ่มตัวอย่าง 19 จาก 30 คน ให้ความสำคัญเรื่องของความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในการทำงาน รวมถึงทักษะเฉพาะทางตามสายอาชีพของตนเอง ว่ามีส่วนสำคัญและเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

“..ทักษะที่เป็นเฉพาะทาง special list เหมือนช่วยทำให้ต่อยอดในการทำงาน เช่น technical skill ต่างๆ”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..วิชาชีพเฉพาะทาง อย่างพวกทางบัญชี ภาษี และที่ ภาษาอังกฤษ”(หญิง, 28 – 33 ปี)

“..เรื่องของภาษาเนื่องจากเป็นองค์กรจีนถ้าได้ภาษาจีนด้วยก็จะดี กับภาษาอังกฤษ 2 อัน , ภาษาจีนเรื่องภาษา”(ชาย, 28 – 33 ปี)

“..เป็นทักษะทั่วไปที่จำเป็นต้องมี เพราะไม่ว่าเราจะเปลี่ยนไปทำงานอะไร หรือเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนสายงาน..ยังงัยก็ต้องมี”(ชาย, 23 – 27 ปี)

- ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) กลุ่มตัวอย่าง 11 จาก 30 คน ให้ความสำคัญในเรื่องของความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่เป็นระบบ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม และมองว่า ทักษะดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะการเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารในอนาคต

“..เรื่อง ความคิดเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น การตัดสินใจ ในปัญหาเชิงกลยุทธ์ ในการตัดสินใจปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น”(หญิง, 34 – 38 ปี)

“..มันคือLogical thinking ที่มันจะต้องค่อนข้างเร็วและซับซ้อนและก็ตามทัน algorithm ของงานทางการเงิน”(หญิง, 28 – 33 ปี)

“..หลักๆเลยคือ Logical thinking เพราะว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่งให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของมัน ถ้าไม่มีส่วนนี้ คิดว่า มันก็จะไม่มีเหตุผลในการตัดสินใจ”(หญิง, 34 – 38 ปี)

4.2.3 วิธีการและลักษณะความต้องการของพัฒนาทักษะ

เพื่อหาความเชื่อมโยงของวิธีการพัฒนาทักษะที่กลุ่มตัวอย่างได้รับ และลักษณะของความต้องการทักษะที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ จึงกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างอธิบายถึงวิธีการพัฒนาทักษะที่ตนเองได้รับรวมถึงความต้องการพัฒนาทักษะ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

4.2.3.1 วิธีการพัฒนาทักษะ โดยกลุ่มตัวอย่างได้อธิบายถึงถึงวิธีการพัฒนาทักษะที่ตนเองได้รับ ในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน รวมถึงการอบรมสัมมนา โดยทั่วไป ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 4.2 มีรายละเอียดดังนี้

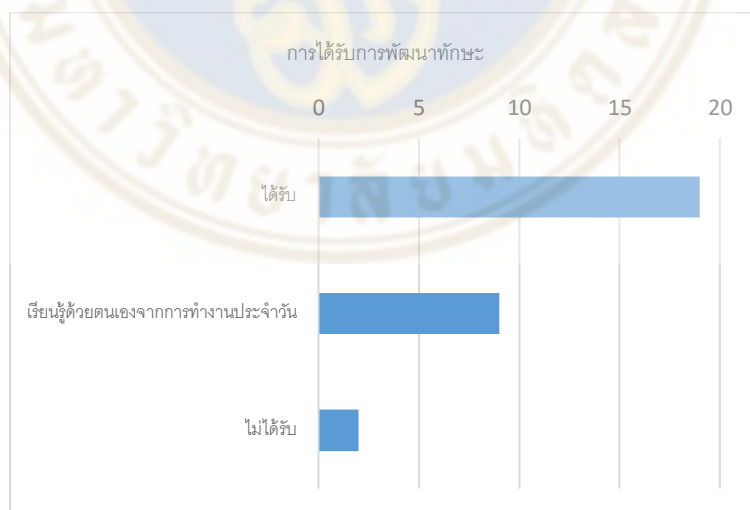
- กลุ่มตัวอย่าง 19 จาก 30 คน มองว่า ได้รับการพัฒนาทักษะจากหัวหน้างานของตนเองและองค์กรที่ตนสังกัด

“..มีการ coaching ในการทำงาน และการพัฒนาทักษะ ที่ได้รับจากหัวหน้างานช่วยและค่อนข้างตอบ โจทย์ในเรื่องของการพัฒนาทักษะที่ต้องการ เช่น เพิ่มเทคนิคในการทำงานต่างๆ ที่เรายังไม่เคยรู้ เพื่อใช้ในการทำงาน project ถัดไป โดยรวมค่อนข้างพอใจกับเรื่องที่หัวหน้างานมอบให้เพื่อพัฒนา ทักษะ”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..แต่ละปี แต่ละแผนกก็จะมีการจัดอบรมจัด training รวมถึงมีการจัด training ภายในแผนกกันเอง มี การแบ่งหัวข้อต่างให้จัดอบรมกันภายใน มันเสริมสร้างทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ชาย, 23 – 27 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 9 จาก 30 คน มองว่าการพัฒนาทักษะที่ได้รับเกิดจากการ เรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงานประจำวัน หรือ การทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง “..คือเค้าก็มีให้ไปเรียนรู้เอาเอง..พวก link หรือ e-learning..เหมือนไม่ได้ fixed ตายตัวว่า you ต้องทำ แบบนี้แบบนี้ มันก็เหมือนเปิดกว้าง ใครอยากจะพัฒนาตัวเองก็ต้องเข้าไปดูเอง”(หญิง, 23 – 27 ปี) “..Support ไม่ค่อยมี แต่จะให้วิธีการเรียนรู้และทำไปเลย ทำงานไปด้วยเรียนไปด้วย ป้อนงานกับเรา ทำและเรียนรู้ในงานนั้นๆ เอง เรียนรู้ได้เร็วกว่าห้องเรียน ทำให้ไปได้เร็ว” (ชาย, 28 – 33 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 2 จาก 30 คน มองว่าตนเองไม่ได้รับการพัฒนาทักษะทั้ง จากหัวหน้างานของตนเองและองค์กรที่ตนสังกัด “..รู้สึกว่ามันไม่ได้รับการพัฒนาอย่างที่คาดไว้ ..เราก็ไม่ได้อยากอยู่ไปวันๆ”(หญิง, 28 – 33 ปี)



ภาพประกอบที่ 4.2 วิธีการได้รับการพัฒนาทักษะ

4.2.3.2 ลักษณะของการพัฒนาทักษะที่ได้รับ เพื่อหาความเชื่อมโยงถึงความ เกี่ยวข้องของโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาทักษะที่ได้รับของกลุ่มตัวอย่าง 19 จาก 30

คน จึงได้ให้กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวประเมินถึงลักษณะของการพัฒนาที่ตนเองได้รับ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 4.3 มีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มตัวอย่าง 11 จาก 19 คน มองว่า ลักษณะของการพัฒนาที่ตนเองได้รับนั้นตรงความต้องการของตนเองและมีส่วนเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

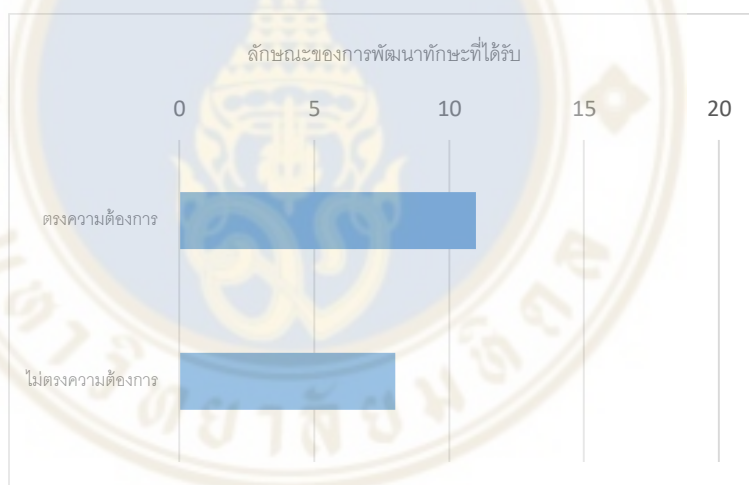
“..ทำให้เรามีความรู้ที่มากขึ้น ได้มุมมองใหม่ๆในการทำงาน ทำให้มีโอกาสเปิดความรู้ใหม่ๆ ทำให้เราเพิ่มความเชี่ยวชาญในการทำงาน ก็เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน”(ชาย, 23 – 27 ปี)

“..ก็ตอบโจทยนะ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ของเรา”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 8 จาก 19 คน มองว่าลักษณะของการพัฒนาที่ตนเองได้รับนั้นไม่ตรงความต้องการและไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

“..แต่ถ้าในความคิดเรามองว่าก็สำคัญ แต่ไม่น่าจะเป็นเรื่องซีเรียส ซึ่งมองว่า เรื่องที่เค้าพัฒนาเราตอนนี้ ยังไม่ตอบโจทย หรือตรงความต้องการเท่าไร”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..ส่วนใหญ่เป็น e-learning ก็ไม่ค่อยช่วยอะไรเท่าไร”(หญิง, 28 – 33 ปี)



ภาพที่ 4.3 ลักษณะความต้องการพัฒนาทักษะที่ได้รับ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ได้รับการพัฒนาทักษะที่ตรงกับความต้องการของตน อย่างไรก็ตามเมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการพัฒนาทักษะจำนวน 19 คน ออกเป็นช่วงอายุระหว่าง 23 – 27 ปี (จำนวน 7 คน), 28 – 33 ปี (จำนวน 5 คน) และ 34 – 38 ปี (จำนวน 7 คน) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 28 – 33 ปี จำนวน 4 คนจากจำนวน 5 คน ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาทักษะได้รับในปัจจุบันนั้น ไม่สอดคล้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และไม่ตรงกับความต้องการของตนเอง

“..การได้รับการฝึกอบรมตอนนี้ไม่ได้ช่วยให้มีความก้าวหน้าสักเท่าไร แต่ถ้ามั่นตรงกับอาชีพและงานก็น่าจะดี” (หญิง, 28 – 33 ปี)

4.3 วิธีการประเมินผลงาน

จากการสัมภาษณ์ถึง วิธีการประเมินผลงานที่ใช้, ความเหมาะสมของวิธีการประเมินผลงาน, ความเกี่ยวข้องของวิธีการประเมินผลงานกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความต้องการปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

4.3.1 วิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง วิธีการประเมินผลงานหลักที่ใช้ คือการประเมินโดยหัวหน้า โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ การประเมินโดยหัวหน้างาน และการประเมินผลงานร่วมกับหัวหน้างาน ซึ่งสามารถสรุปได้ตาม ภาพประกอบที่ 4.4 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- การประเมินผลงานร่วมกับหัวหน้างาน กลุ่มตัวอย่าง 16 จาก 30 คน ให้ข้อมูลว่าตนเองมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน รวมถึงร่วมกำหนด หัวข้อ เป้าหมาย ที่จะใช้ในการประเมิน โดยหัวหน้างาน จะทำการพิจารณาถึงความเหมาะสมของผลการประเมิน หลังจากทีพนักงานที่ได้การประเมินตนเองแล้วเสร็จ

“..50% เป็นผล หรือภาพรวมของภูมิภาค อีก 50% เป็นผลที่เกิดจากการทำงานของเราโดยตรง โดยแบ่งออกเป็น main work กับ ad-hoc แล้ว เอามา weight กัน โดยประเมินปีละครั้ง โดยเรามีส่วนร่วมในการกำหนด objective หรือสิ่งที่ต้องประเมิน แต่โดยหลักๆแล้วก็จะถูกกำหนดลงมาเลย”(หญิง, 34 – 38 ปี)

“..ก็จะมาให้ตั้งเป้าหมายก่อน จริงๆเขาก็จะมี set เป็นข้อใหญ่ๆให้ แต่ว่าเราก็ต้องตั้งเองว่าเราอยากจะทำอะไรแล้วก็มี comment ให้ แล้วกลางปีจะ evaluation ครั้งหนึ่งว่า goal ที่ตั้งไว้ต้นปี you ทำได้ไหม you ทำได้มากกว่านั้น หรือ you ทำได้ดีมากๆ..”(หญิง, 28 – 33 ปี)

“..ประเมินทุกๆ หกเดือน หนึ่งปีทำสองครั้ง ประเมินตัวเองแล้วให้หัวหน้างานดู เป็นการประเมินตัวเอง และส่วนที่เป็นของเป้าหมายงานพนักงานตั้งเป้าหมายเอง”(ชาย, 28 – 33 ปี)

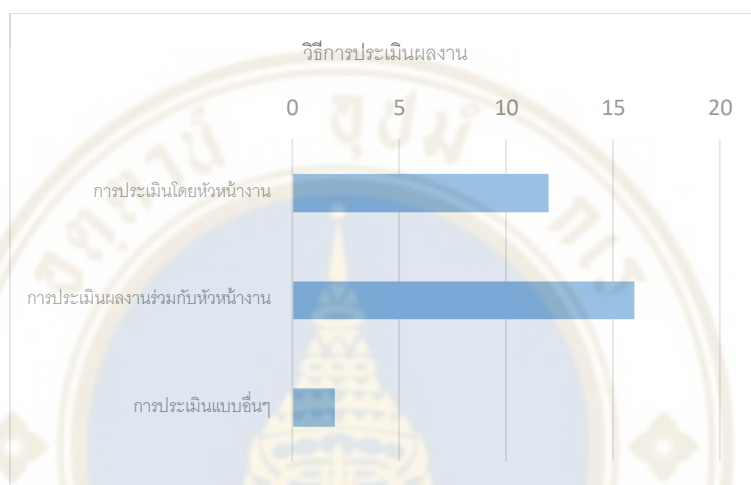
- การประเมินโดยหัวหน้างาน กลุ่มตัวอย่าง 12 จาก 30 คน ให้ข้อมูลว่า หัวหน้างานเป็นผู้ทำการประเมินผลงาน โดยที่ เป็นผู้กำหนด หัวข้อ เป้าหมาย รวมถึง การพิจารณาผลการประเมินงานแต่เพียงผู้เดียว

“..หัวหน้าประเมินให้ โดยประเมินผ่าน KPI ปกติโดยทั่วไปเลย ปีละครั้ง” (หญิง, 23 – 27 ปี)

“..KPI ก็ประเมิน ปีละครั้ง มีการกำหนดเป้า แบบ top down ลงมา” (หญิง, 34 – 38 ปี)

- การประเมินแบบอื่นๆ กลุ่มตัวอย่าง 2 จาก 30 คน ให้ข้อมูลว่า วิธีการประเมินผลงาน ถูกประเมินจากผลงานที่สามารถทำได้จริง โดยที่ไม่มีการกำหนดเรื่องหัวข้อ วิธีการหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า

“..ไม่มีการทำการประเมินผลงาน ในรูปแบบของเอกสาร เน้นประเมินผลงานตามชิ้นงานหลังจากทำงานชิ้นนั้นๆแล้วเสร็จ..อาศัยความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก”(หญิง, 23 – 27 ปี)



ภาพที่ 4.4 วิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กร

4.3.2 ระดับความเหมาะสมของวิธีการประเมินผลงานที่ใช้

เพื่อหาความเชื่อมโยงถึงความสำคัญในเรื่องของการวิธีการประเมินผลงานที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จึงได้กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างทำการประเมินระดับความเหมาะสมของสำคัญวิธีการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปได้ตาม ภาพประกอบที่ 4.5 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มตัวอย่าง 12 จาก 30 คน มองว่าวิธีการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันค่อนข้างมีความเหมาะสม

“..การประเมินแบบนี้ match กับทีม แต่ด้วยลักษณะองค์กรแล้ว เป็นองค์กรของไทยก็จะมีลักษณะการทำงานบางอย่างที่ไม่เข้ากับลักษณะการทำงานของทีม”(ชาย, 28 – 33 ปี)

“..เหมาะสมมัย คิดว่ากลางๆ ประมาณ 70-80% เพราะว่า scope หรือ เนื้องานอาจมีการเปลี่ยนไประหว่างปี”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 10 จาก 30 คน มองว่า วิธีการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม

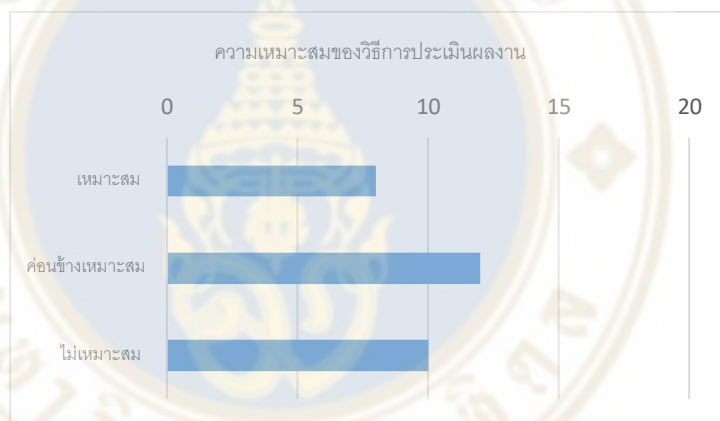
“..คิดว่าเหมาะสม เพราะว่าแต่ละงานที่ได้รับมอบหมาย แตกต่างและไม่เหมือนกัน และแต่ละงานจะมีรายละเอียดเฉพาะ หรือความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันไป”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..เหมาะสม เพราะมาจากเราก่อน แล้วค่อยไปหาหัวหน้างาน แล้วเขาค่อยประเมินตามที่เราให้เขาไป”(หญิง, 28 – 33 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 8 จาก 30 คน มองว่า วิธีการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความไม่เหมาะสม

“..บางส่วนไม่เห็นด้วย..ก็อย่างเช่น การทำ test ซึ่งใช้วิธีวัด โดยการนั่งทำข้อสอบ ซึ่งมองว่างานประจำวัน หัวหน้างานก็เห็นอยู่แล้วว่าทำอะไร แต่ต้องมา ทำ test อีกรอบ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมาทำ test ในสิ่งที่รู้อยู่แล้ว เช่น เองงานที่ทำงานอยู่แล้วประจำวันมา converse เป็นข้อสอบ ซึ่งมองว่า เสียเวลา และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..ไม่เหมาะสมซะทีเดียว เพราะแต่ละคนในแผนก ก็มีรายละเอียดการทำงานที่ไม่เหมือนกัน”(ชาย, 23 – 27 ปี)



ภาพที่ 4.5 ความเหมาะสมของวิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กร

4.3.3 ความเกี่ยวข้องของวิธีการประเมินผลงานกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

เพื่อหาความเชื่อมโยงถึงความเกี่ยวข้องของการ วิธีการประเมินผลงานกับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จึงได้กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นถึงความเกี่ยวข้อง ระหว่างวิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในปัจจุบันกับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 4.6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มตัวอย่าง 16 จาก 30 คน มองว่า วิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กร ไม่มีความเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

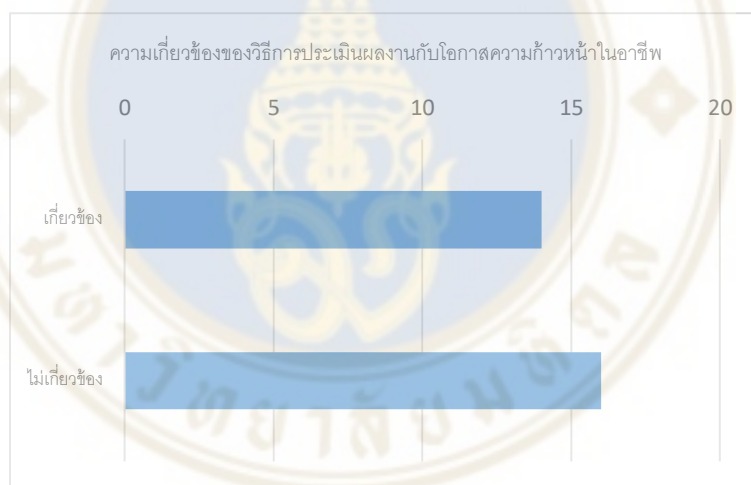
“..มันขึ้นอยู่กับว่า supervisor ของเราไป fight มาได้อย่างไรมากกว่า ว่าเราควรจะได้ขึ้น หรือปรับได้แค่ไหน ดังนั้นมองว่าขึ้นอยู่กับตัว supervisor มากกว่า คือต่อให้เราทำดี แต่ว่า supervisor พุดให้เราได้ไม่ดีเท่าที่ควร เราก็ไม่ได้ตามที่ควรจะเป็น”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..เท่าที่คุณะตอนนี้ ไม่ได้เกี่ยวข้อง มันเหมือนเป็นการ recheck มากกว่า ว่าในปีที่ผ่านมาเราทำอะไร หลุด KPI ที่ตั้งไว้หรือไม่ ไม่ใช่เป็นการเอาไปปรับ หรือเป็นการเอาไปเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่เราจะสามารถทำได้ในอนาคต”(หญิง, 23 – 27 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 14 จาก 30 คน มองว่า วิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กร เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

“..เกี่ยวข้องประมาณหนึ่ง เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้เราได้อธิบายก่อนว่าปีๆหนึ่งเราทำอะไรไปแล้วบ้าง มีผลงานอะไรบ้าง แล้วก็ rating ตัวเองได้”(ชาย, 23 – 27 ปี)

“..เป็นการประเมินที่ดี ทำให้มีความสุขสบายใจในการทำงาน เข้าใจทั้งนโยบายของฝั่งผู้บริหาร แล้วก็ทำงานแล้วมีทิศทางในการทำงานที่ดี”(ชาย, 23 – 27 ปี)



ภาพที่ 4.6 ความเกี่ยวข้องของวิธีการประเมินผลงานกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

4.3.4 ความคาดหวังให้ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลงาน

เพื่อเป็นการระบุถึงความคาดหวังให้ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จึงให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว โดยกลุ่มตัวอย่าง 23 จาก 30 คน ต้องการให้หัวหน้างาน หรือองค์กรมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดของวิธีการประเมินผลงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ตาม ภาพประกอบที่ 4.7 โดยประเด็นที่ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย

- กลุ่มตัวอย่าง 10 จาก 23 คน ต้องการให้ ปรับวิธีการประเมินผลงานให้เหมาะสมกับ

รายละเอียดของลักษณะงาน

“..วิธีการประเมินควรจะ customize ตาม function ของงานมากกว่า”(หญิง, 34 – 38 ปี)

“..ถ้าจะให้คิ่หน้าจะมีข้อเฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละแผนก”(ชาย, 23 – 27 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 7 จาก 23 คน ต้องการให้ มีการประเมินแบบรอบด้านมากขึ้น

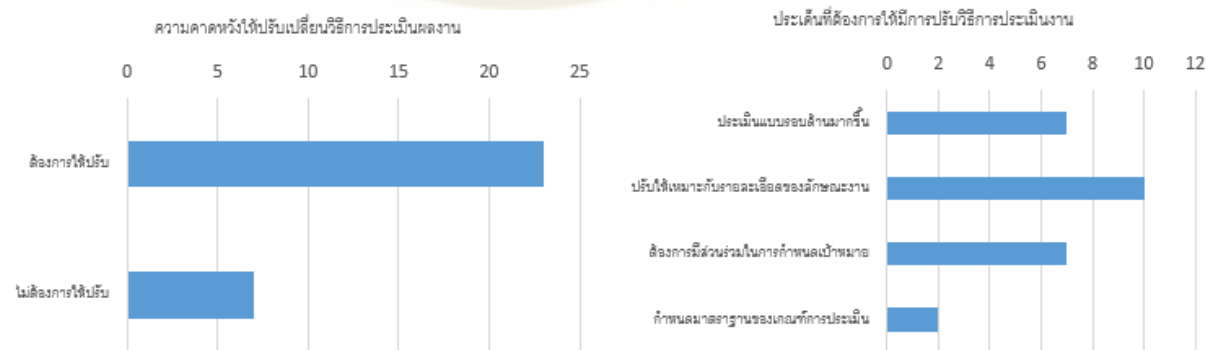
“..ก็อยากได้การประเมินแบบรอบด้านมากขึ้น ไม่ใช่แค่หัวหน้าประเมินเราอย่างเดียว เพื่อให้เราการประเมินงานที่แท้จริง ทั้งเราประเมินหัวหน้า หัวหน้าประเมินเรา ลูกน้องประเมินเรา หรือ เพื่อนร่วมงานที่เป็น peer เดียวกัน ประเมินเรา มันน่าจะช่วยให้เราได้รู้ว่า เราควรจะต้องปรับปรุงตรงไหน เพราะบางทีเราก็อาจจะ rating ตัวเองเอาไว้ ว่าดีเกินไป”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง 7 จาก 23 คน ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

“..พนักงานแต่ละคนควรกำหนดเป้าหมายของตัวเองว่าเราต้องการที่จะทำอะไร แล้วมาพูดคุยกับหัวหน้างานว่า เราอยากจะเพิ่มตรงไหน ตัดตรงไหน แทนที่จะให้ หัวหน้าโยนเป้าหมายให้ อย่างน้อยจะทำให้เค้ารู้สึกว่ เค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตัวเอง”(ชาย, 23 – 27 ปี)

● กลุ่มตัวอย่าง 2 จาก 23 คน ต้องการให้ กำหนดมาตรฐานของเกณฑ์การประเมินให้มีความชัดเจน

“..ควร set standard ก่อน ทำการประเมิน โดยเฉพาะ team lead เข้าใจให้ตรงกันว่าหลักการของการให้คะแนนคืออะไร ไม่ใช่แบบแล้วแต่ใจตัวเอง เพราะอาจอยากดันลูกน้องตัวเองขึ้น ยิ่งอย่างงานหารายได้กับงาน support เกณฑ์หรือน้ำหนักการใช้คะแนนก็ไม่ควรที่จะเหมือนกัน เพราะเนื้องานมันไม่เหมือนกัน จะมาใช้เกณฑ์เดียวกันหมด”(หญิง, 34 – 38 ปี)



ภาพที่ 4.7 ความคาดหวังให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลงานและประเด็นที่ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนในวิธีการประเมินผลงาน

4.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ถึงรูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ได้รับ, ความเหมาะสมของวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback), ความเกี่ยวข้องของวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความคาดหวังรูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ต้องการจะได้รับสามารถสรุปได้ดังนี้

4.4.1 รูปแบบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง รูปแบบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่พนักงานได้รับจากหัวหน้างานคือ การพูดคุยแบบเผชิญหน้า (ตัวต่อตัว) และ แบบอื่นๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 4.8 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- การพูดคุยแบบเผชิญหน้า (ตัวต่อตัว) กลุ่มตัวอย่าง 23 จาก 30 คน อธิบายถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจากหัวหน้างานว่ามีทั้งที่ได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการหลังการประเมินผลงาน และระหว่างการทำงาน

“..จะมีการบอกถึงความคาดหวังของเค้าในปีถัดไป ว่าเค้าคาดหวังหวังให้เราเป็นยังไง ต้องปรับปรุงอะไร รูปแบบก็จะแบบ 1:1 ส่วนการให้ feedback ที่ไม่ได้เป็นทางการก็จะพูดรวมๆ ว่าเค้าเห็นเราเป็นยังไง เค้ามองว่าเราเป็นแบบไหน”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..เค้าก็จะบอกเลย ถ้าเค้าเห็นว่า อะไรควรปรับก็จะบอกเลย เป็นลักษณะการบอกตัวต่อตัวมากกว่า ถ้าไม่ใช่ เรื่องที่ confidential”(หญิง, 23 – 27 ปี)

- การใช้ e-mail กลุ่มตัวอย่าง 2 จาก 30 คนอธิบายว่าได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างานผ่านทาง จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ เป็นหลัก

“..มีการส่ง e-mail โต้ตอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการแก้ไข และบอกคำแนะนำผ่าน e-mail”(หญิง, 28 – 33 ปี)

- การใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง 1 จาก 30 คน อธิบายว่าได้รับข้อมูลย้อนกลับผ่านระบบแบบสอบถามที่ใช้องค์กร

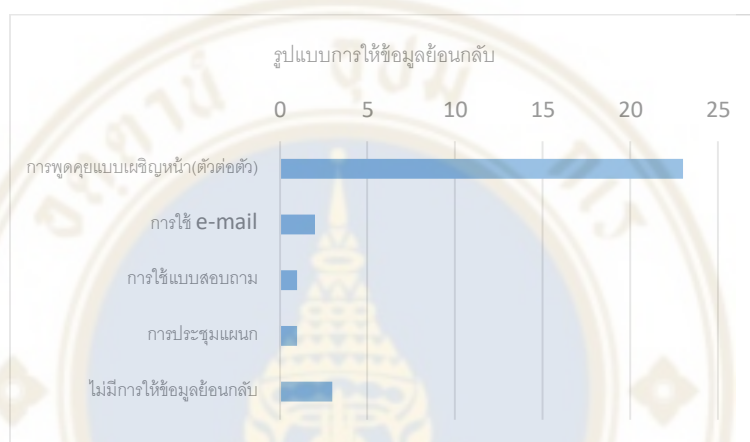
“..ใช้แบบสอบถาม ให้เราตอบเห็นด้วย โดยมีการกำหนดระดับคะแนนของการเห็นด้วยจากสิ่งที่เค้า feedback จากหนึ่งถึงห้า โดย 5 คือเห็นด้วยน้อยที่สุด ก็ให้ลงคะแนนตามแบบ ทำปีละครั้ง”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- ผ่านการประชุมแผนก กลุ่มตัวอย่าง 1 จาก 30 คน อธิบายว่าได้รับข้อมูลย้อนกลับ

ผ่านการประชุมแผนกที่จัดขึ้นเป็นประจำหรือตามกำหนดการที่หัวหน้างานกำหนด

“..ส่วนใหญ่ทำงานเป็นทีม หัวหน้าจะให้ feedback เป็นทีมเลย มีการคุยกันทีม หาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน ก็ค่อนข้างบ่อย เฉลี่ยเดือนละครั้ง 2 ครั้ง แล้วแต่ ถ้ามีประเด็นอะไรใหญ่ๆ หัวหน้าก็จะเรียกทีมคุยเลย”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่าง 3 จาก 30 คน ระบุว่าไม่ได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับ “..ก็คือแค่มาขึ้นซองเงินเดือนให้ก็แค่นั้น ตอนประเมินประจำปีเขาก็ไม่ให้ feedback”(ชาย, 23 – 27 ปี)



ภาพที่ 4.8 รูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ

4.4.1.1 การใช้ social network เช่น line กลุ่มเพื่อติดตามงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 จาก 30 คน แจ้งว่านอกเหนือจากรูปแบบและวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยปกติแล้ว ตามรายละเอียดของหัวข้อ 4.1.1แล้ว องค์กรของตนยังได้นำเอา social network เช่น line กลุ่ม มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ รวมถึงการติดต่อประสานงานระหว่างกัน รวมถึงใช้ social network เช่น line กลุ่ม เพื่อติดตามงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอีกด้วย โดยกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้ให้ความเห็นในเรื่องของการใช้ social network เช่น line กลุ่ม เพื่อวัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 4.9 โดยมีรายละเอียดดังนี้

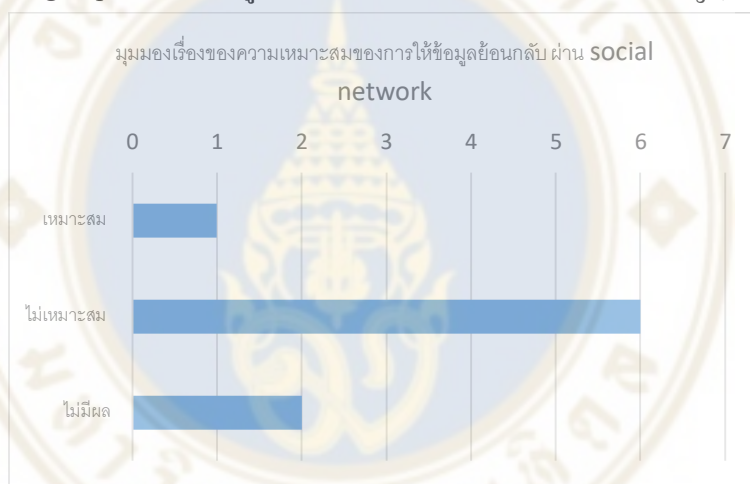
- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 จาก 9 คน มองว่าการใช้ social network เช่น line กลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความไม่เหมาะสม “..ไม่เหมาะสม มันไม่มีประสิทธิผล การคุยตัวต่อตัวน่าจะเหมาะสมกว่า การคุยผ่าน line มันไม่เต็มที่”(ชาย, 34 – 38 ปี)

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 จาก 9 คน มองว่าการใช้ social network เช่น line กลุ่ม เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นวิธีการและรูปแบบที่สามารถยอมรับได้และการใช้ social network เช่น line ไม่มีผลต่อเรื่องของความรู้สึกในการทำงาน

“..แต่สิ่งนั้นมันไม่ได้ทำให้คนอื่นรู้สึกไม่ดี ก็อาจจะรู้สึกว่ามันแตกแยกกันหรือเปล่า แต่ถ้ามีการคุย การแจ้งก่อน เปิดเผยได้ก็น่าจะโอเค แต่ถ้าไม่รุนแรงก็ไม่ใช่ไร ไม่ได้กล่าวถึงชื่อใครหรือหาคน ผิด”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 จาก 9 คน มองว่า การใช้ social network เช่น line กลุ่ม เพื่อจุดประสงค์ดังกล่าว มีความเหมาะสม

“มีเยอะเลย ทั้ง line group และ ส่วนตัว ส่วนใหญ่แล้ว line group ก็จะเป็นการแจ้งให้ทราบมากกว่า ถ้าเป็น group ก็จะรู้สึกเร่ง กดดัน ถ้าโดนตามงานนะ เพราะเหมือนกับว่ามีผู้รับรู้หลายคนเนอะ อาจจะต้องมีคนใน group ที่เค้ารอข้อมูลของเรา เพื่อที่จะต้องเอาไปใช้ต่อ” (หญิง, 34 – 38 ปี)



ภาพที่ 4.9 มุมมองเรื่องความเหมาะสมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผ่าน social network

4.4.2 ระดับความเหมาะสมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

เพื่อหาความเชื่อมโยงถึงระดับความสำคัญในเรื่องของวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ใช้ในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จึงได้กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นของตนเอง ถึงความเหมาะสมของวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจากหัวหน้างาน ซึ่งสามารถสรุปได้ตาม ภาพประกอบที่ 4.10 โดยมีรายละเอียดดังนี้

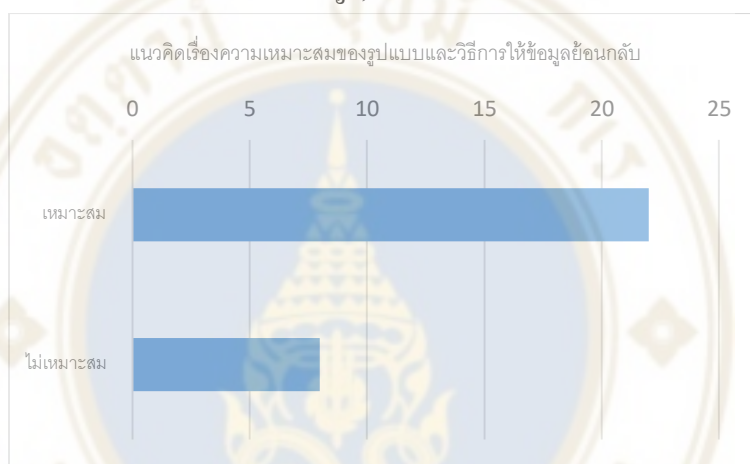
- กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 22 จาก 30 คน ให้ความเห็นว่ วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างานมีความเหมาะสม

“..เราว่ามันก็โอเคนะ เพราะว่าเราได้พูดตรงๆ หรือบอกความรู้สึกของเราตรงๆ ถ้าเกิดว่า เรารู้สึกไม่พอใจอะไรก็สามารถคุยกันได้”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..แบบ 1:1 คิดว่าเหมาะสมนะ เพราะถ้ามีอะไรที่เรามองว่า ไม่โอเค เราก็คุยตรงกับหัวหน้าเราได้เลย เหมือนเราก็ได้โอกาสคุยกับหัวหน้างานแบบเปิดใจ เราก็ทำงานได้อย่างสบายใจราบรื่น”(หญิง, 34 – 38 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 จาก 30 คน ให้ความเห็นว่า วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างานมีความไม่เหมาะสม

“คิดว่ายังไม่เหมาะสม..คิดว่าอยากได้จากเพื่อนร่วมงานในทีมด้วย เพราะว่าบางทีการประเมินแค่มุมมองของหัวหน้าโดยตรงมองว่าไม่พอ”(หญิง, 23 – 27 ปี)



ภาพที่ 4.10 แนวคิดเรื่องความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ

4.4.3 ระดับความเกี่ยวข้องของการให้ข้อมูลย้อนกลับกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

เพื่อหาความเชื่อมโยงเรื่องของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ได้กำหนดให้กลุ่มตัวอย่าง อธิบายถึงโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นของตนเอง รวมถึงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพจากวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ ซึ่งสามารถสรุปได้ตาม ภาพประกอบที่ 4.11 โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.4.3.1 โอกาสในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 จาก 30 คน มองว่าได้รับและมีโอกาสในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเอง

“..ก็บ่อย เพราะงานต้องประสานงานกับหัวหน้าเกือบทุกวัน ก็คอย update งาน update ปัญหา หรือว่า จุดที่เจออะไรประหลาดๆ”(หญิง, 23 – 27 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 จาก 30 คน มองว่าไม่ได้รับและขาดโอกาส

ในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเอง โดยหากแยกกลุ่มตัวอย่างนี้ ออกเป็น 3 ช่วงอายุ ระหว่าง 23 – 27 ปี (จำนวน 3 คน), 28 – 33 ปี (จำนวน 3 คน), 34 – 38 ปี (จำนวน 7 คน) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 34 – 38 ปี เป็นกลุ่มช่วงอายุที่มองว่า ขาดโอกาสในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองมากที่สุด

“..หัวหน้าเค้ามี power สูงเวลาทำอะไร เราก็จะไม่ค่อยกล้าออกความคิดเห็นมาก แทบจะน้อยมากที่เราจะได้แสดง หรือเสนอความคิดเห็น”(หญิง, 23 – 27 ปี)

“..ไม่ค่อยมี หัวหน้าไม่ค่อยคุย”(ชาย, 34 – 38 ปี)

“..ก็รอโดนเรียกเค้าไป update ความคืบหน้าของงาน เพราะหัวหน้าเค้า ไม่ได้มีเวลากับเรา เยอะ ส่วนใหญ่ เค้าก็ประชุม ไม่ก็ออกไปหาลูกค้า”(หญิง, 34 – 38 ปี)

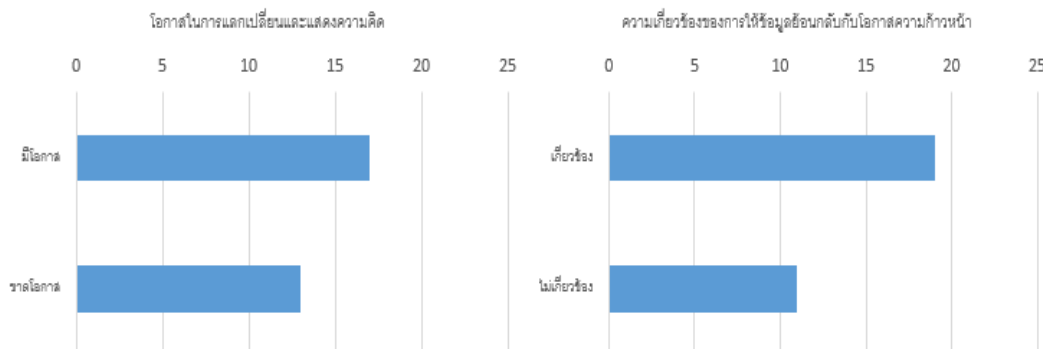
4.4.3.2 ความเกี่ยวข้องของการให้ข้อมูลย้อนกลับกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

- กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 จาก 30 คน มองว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับมีความเกี่ยวข้อง กับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

“..มีเหมือนเราได้เรียนรู้ไปด้วยกันว่า รูปแบบวิธีการทำงานเป็นแบบนี้ เราเข้ากับคนแบบนี้ๆ ได้แล้ว ก็เหมาะกับ job แบบนี้ พอเราได้งานที่เราถนัดกับเรานั้นก็จะทำให้ performance ขอดีขึ้นเรื่อยๆ มันก็จะเป็นบันไดสู่ความก้าวหน้า”(ชาย, 28 – 33 ปี)

- กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 จาก 30 คน มองว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับไม่มีความเกี่ยวข้อง กับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ โดยหากแยกกลุ่มตัวอย่างนี้ ออกเป็น 3 ช่วงอายุ ระหว่าง 23 – 27 ปี (จำนวน 3 คน), 28 – 33 ปี (จำนวน 2 คน), 34 – 38 ปี (จำนวน 6 คน) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 34 – 38 ปี เป็นกลุ่มช่วงอายุที่มองว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับไม่มีความเกี่ยวข้อง กับ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมากที่สุด

“..ถ้าเค้าไม่ได้พูดในประเด็นที่เราควรปรับปรุง มันก็จะทำให้เราไม่ได้ปรับปรุง หรือเราไม่รู้ว่าควรต้องทำอะไร แต่เราคิดเอาเองแล้วมุ่งไปทำอีกเรื่องหนึ่ง มันก็อาจไม่ตรงกัน ก็มีผลกับความก้าวหน้า”(ชาย, 34 – 38 ปี)

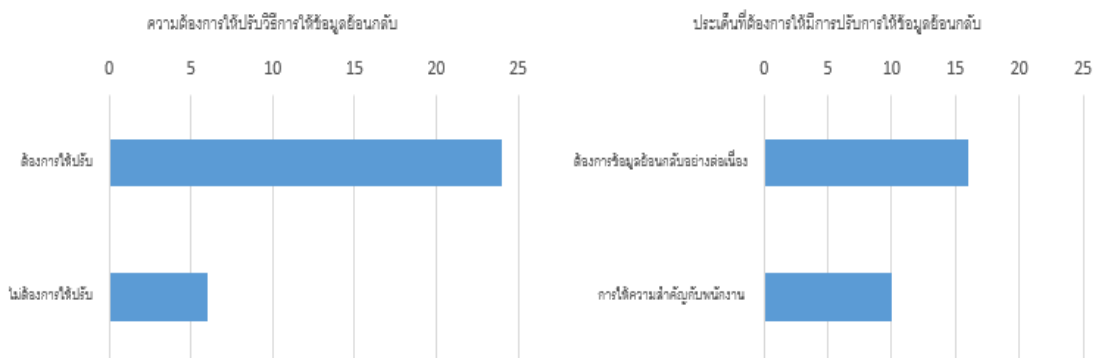


ภาพประกอบที่ 4.11 โอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความเกี่ยวข้องของการให้ข้อมูลย้อนกลับกับโอกาสความก้าวหน้า

4.4.4 ความคาดหวังให้ปรับเปลี่ยนการให้ข้อมูลย้อนกลับ

เพื่อเป็นการระบุถึงความคาดหวังในปรับเปลี่ยนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ใช้ในองค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จึงกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 24 จาก 30 คน ต้องการให้มีการปรับรูปแบบวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่ต้องการให้ปรับเปลี่ยนได้ตาม ภาพประกอบที่ 4.12 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ต้องการข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 ใน 24 คน
“..อยากได้ unofficial กับ on-going feedback มากขึ้น อย่างน้อยเดือนละครั้ง หรือถ้ามันมีช่วง job ที่มันเป็นแบบงานแบบ project เข้ามาก็อาจจะต้องมี feedback ที่มากขึ้น(หญิง, 28 – 33 ปี)
- การให้ความสำคัญกับพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 ใน 24 คน
“ควรเน้นที่การให้กำลังใจ และเน้นเรื่องการให้คุณค่ามากกว่า เพราะว่ามันเป็นคนแบบนี้ แค่ประโยชน์ว่า เธอทำงานดีที่ไว้ใจเธอ แค่นี้ก็พอใจแล้ว ถ้าคุณเห็นคุณค่าของเค้าแล้วยกย่องเค้าก็โอเคแล้ว”(หญิง, 34 – 38 ปี)



ภาพประกอบที่ 4.12 ความต้องการและประเด็นที่ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนการให้ข้อมูลย้อนกลับ

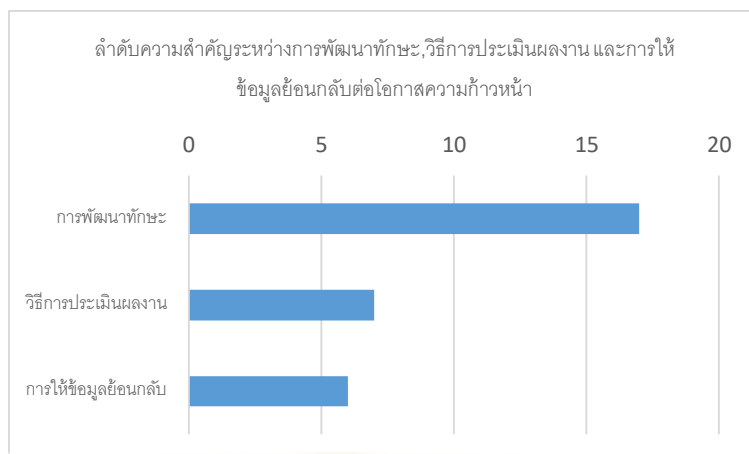
4.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ระหว่างการพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.5.1 ลำดับความสำคัญของโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ระหว่างการพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 คนจาก 30 คน ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาทักษะมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเป็นลำดับแรก โดยวิธีการประเมินผลงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพรองลงมาตามลำดับ โดยสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 4.13

“..พัฒนาทักษะ เกี่ยวข้องที่สุด เพราะมันไม่ได้หยุดแค่ ตอนนี้ มันคิดตัวเราไปตลอดไม่ได้ แค่ตำแหน่งงานปัจจุบัน ไม่ว่าจะย้ายไปทำงานสายงานอื่นหรือเปลี่ยนงาน”(หญิง, 34 – 38 ปี)



ภาพที่ 4.13 ลำดับความสำคัญระหว่างการพัฒนาทักษะ,วิธีการประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับต่อโอกาสความก้าวหน้า

4.5.2 ปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 คนจาก 30 คนได้ให้ความเห็นในเรื่องปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่เรื่องของการเมืองในองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนสังกัด

“..เรื่องการเอาใจนาย บางคนไม่เห็นทำร้ายเลย อยู่ดีๆ ก็ได้ โพรโมท”(หญิง, 34 – 38 ปี)

“..น่าจะเป็นเรื่องการเมืองในองค์กรมากกว่า”(หญิง, 34 – 38 ปี)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวินิจฉัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษามุมมองและแนวคิดเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ, รูปแบบและวิธีการประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบกำหนดโควตา (Quota sampling) โดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย คือ พนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประกอบและสร้างความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน ซึ่งในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงการสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะในการศึกษาดังต่อไปนี้

5.1 อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

การวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปแนวคิดเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y เขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งการอภิปรายผลเป็น 4 ส่วน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

- 5.1.1 ความหมายและสาเหตุของความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5.1.2 การพัฒนาทักษะ
- 5.1.3 วิธีการประเมินผลงาน
- 5.1.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

5.1.1 ความหมายและสาเหตุของความก้าวหน้าในอาชีพ

ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y เขตกรุงเทพมหานคร เกิดจากการกำหนดสิ่งชี้วัด เพื่อประเมินถึงระดับของความของสำเร็จในอาชีพตามลักษณะความรับผิดชอบในงานของตนเอง โดยสรุปเป็นประเด็นหลักและจัดตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1. ตำแหน่งงาน (Cooperate title) หรือระดับตำแหน่งงาน (Career Level) กล่าวคือ โอกาส เรื่องของความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากโอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับตำแหน่งงาน ให้สูงขึ้นในอนาคตเช่น โอกาสในการปรับระดับจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้างาน เป็น ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

2. ผลตอบแทน (Compensation) กล่าวคือ การได้รับอัตราผลตอบแทน รายได้ สวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ต่างๆ ทั้งในรูปที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เพิ่มสูงขึ้น ตามระดับความสามารถ ของพนักงานและผลที่คาดว่าจะได้รับ

3. ความรับผิดชอบในงาน (Job Responsibility) หรือ ขอบเขตความรับผิดชอบตามหน้าที่ กล่าวคือ โอกาสในการได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในงานที่มากขึ้น หรือขอบเขตของ ภาระหน้าที่เพิ่มมากขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและขอบเขตงาน

จากลำดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับผลสำรวจโดย บริษัท Deloitte (2018) และผลสำรวจโดยเว็บไซต์จัดหางาน Jobthai (2018) รวมถึงผลการวิจัยของ ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ (2551) ที่ระบุว่าลำดับความสำคัญในเรื่องของความก้าวหน้าในอาชีพที่พนักงาน กลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือเรื่องของอัตราผลตอบแทน

โดยในมุมมองของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y เขตกรุงเทพมหานคร เห็นว่า โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ โดยตนเองและโดยผู้อื่น ซึ่ง สามารถสรุปเป็นประเด็นและจัดตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1. โดยตนเอง หรือ การพัฒนาตนเอง (Self- Development) กล่าวคือ โอกาสความก้าวหน้าใน อาชีพเกิดจากความต้องการของตนเองที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นแนวทาง ที่มีการประเมินไว้ล่วงหน้าแล้วว่าสามารถปฏิบัติได้จริงเพื่อนำพาตนเองไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีขึ้นด้วยความเต็มใจและสมัครใจ ปราศจากการถูกบังคับ สอดคล้องกับทฤษฎีค่านิยมใน การทำงานของ Schwartz (2012) ที่ระบุว่า กลุ่มคนที่มีความนิยมในเรื่องการพัฒนาตนเอง (Self- Enhancement) เป็นกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของตนเองเพื่อแสวงหาความสำเร็จและ สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1960) ที่ระบุว่าความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ ความต้องการประสบความสำเร็จ มีจุดเริ่มต้นจากความต้องการ เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น ย่อมมี แรงผลักดันและก่อให้เกิดพฤติกรรมบางประการเพื่อให้บริการความต้องการที่จะสามารถทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. โดยผู้อื่น หรือ การพัฒนาทักษะ (Skills- Development) กล่าวคือ โอกาสความก้าวหน้าใน อาชีพเกิดจากการได้รับการฝึกฝน, การอบรมและได้รับพัฒนาทักษะในด้านต่างๆเพื่อเพิ่มระดับ ความสามารถและความชำนาญในการทำงานให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งทักษะที่จำเป็นต่องานตามความ

รับผิดชอบในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ (2551) ในส่วนของการพัฒนาทักษะที่ระบุว่า องค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ เปิดโอกาสให้เรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่มีส่วนสนับสนุนและเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน

ข้อเสนอแนะผู้บริหาร

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพและเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพ (Career path) ได้อย่างชัดเจน เช่น โอกาสในการปรับตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน นอกจากนี้ความก้าวหน้าอาจไม่ใช่เพียงแค่การปรับเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงความรับผิดชอบที่มากขึ้น ดังนั้นการมอบหมายงานที่ท้าทายและต้องอาศัยความรับผิดชอบที่มากขึ้น สามารถสะท้อนให้พนักงานเห็นถึงโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำได้เช่นกัน ทั้งนี้การวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนสำหรับการพัฒนาและฝึกฝนพนักงานเพื่อสร้างความพร้อมด้านบุคลากรมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพมีความสำคัญและต้องใช้ระยะเวลา ดังนั้นหัวหน้างาน ผู้นำองค์กร ควรตระหนักถึงสิ่งที่ พนักงานกลุ่ม Generation Y ต้องการ ได้รับจากพัฒนาตนเองและการพัฒนาทักษะ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนงาน วิธีการ ทรัพยากร รวมถึงกรอบเวลาร่วมกับพนักงาน กลุ่ม Generation Y ได้อย่างเหมาะสม

5.1.2 การพัฒนาทักษะ

การพัฒนาทักษะมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการพัฒนาทักษะแต่ละด้านที่พนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y เขตกรุงเทพมหานคร ให้ลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านสังคม (Social Skill) หรือทักษะด้านบุคคล (Human Skill) คือ การบริหารจัดการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จในงาน ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำ การเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในองค์กร สามารถเข้าใจ, สื่อสารและจูงใจให้สมาชิกภายในองค์กรทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลและประสานงานการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ

2. ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skill) ได้แก่ทักษะเฉพาะทางตามสายอาชีพ ทักษะที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและความชำนาญในการทำงาน รวมถึงความสามารถในการเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้อื่น

3.ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน สั่งการ ควบคุม ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่เป็นระบบ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดที่รวดเร็วและฉับไว เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

โดยการให้ลำดับความสำคัญเรื่องของการพัฒนาทักษะด้านบุคคลเป็นอันดับแรก นั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของรัชนี ทองสลับ(2557) ที่ระบุว่า การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานและผลการวิจัยของประจักษ์ ปฏิทัศน์ (2554)ที่ระบุว่าแรงงานกลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ พนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y เขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการพัฒนาทักษะ เกือบทั้งหมดให้ความเห็นว่า การพัฒนาทักษะที่ตนได้รับจากองค์กรที่ตนสังกัด หรือจากหัวหน้างานนั้น ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะงาน และไม่ตรงกับความต้องการของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 34 – 38 ปี ซึ่งผู้วิจัยประเมินว่าเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง และกำลังจะก้าวขึ้นสู่การเป็นพนักงานระดับอาวุโส จากลักษณะร่วม (Stereotype) ของกลุ่ม Generation Y ที่สำคัญประการหนึ่งคือ เป็นกลุ่มคนที่เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ไม่ค่อยชอบอยู่ในกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้บริหารและหัวหน้างานควรมั่นใจว่า แผนการพัฒนาทักษะนั้น สอดคล้องกับลักษณะร่วม (Stereotype) ของกลุ่ม Generation Y และความต้องการของพนักงานรวม มีการกำหนดแผนการพัฒนาทักษะพนักงานอย่างเหมาะสมในแต่ละระดับงาน ทั้งจากฝึกอบรม รวมถึงการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้และประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การจูงใจด้วยงาน (Task motivation) เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ ความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และทัศนคติที่ดีในงาน เช่น การมอบหมายงาน (Job delegation) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Delegation of authority) เป็นต้น เนื่องจากกลุ่ม Generation Y เป็นกลุ่มคนที่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ จึงมีความคาดหวังว่าตนเองจะได้รับการเสริมสร้างพัฒนาทักษะ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรและหัวหน้างาน ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผนพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ให้กับพนักงานกลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นกำลังที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

5.1.3 วิธีการประเมินผลงาน

วิธีการประเมินผลงานโดยทั่วไปที่ใช้คือ การประเมินผลงานโดยหัวหน้างานแบบพนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน จากการร่วมกำหนดเป้าหมาย และวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแต่ละหัวข้อของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่องค์กรหรือหัวหน้างานได้กำหนดเอาไว้อย่างเป็นทางการ ปีละ 1 ครั้ง โดยการให้พนักงานทำการประเมินตนเองก่อน ผ่านทางเอกสาร ระบบการประเมินผลงานช่องทางรูปแบบต่างๆ ตามแต่ละที่องค์กรได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ จากนั้น หัวหน้าจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกครั้ง ซึ่งวิธีการประเมินรูปแบบดังกล่าว พนักงานกลุ่ม Generation Y เห็นว่าเป็นรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม เนื่องจากสามารถใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อใช้สำหรับทำประเมินการผลตอบแทน เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน โบนัสประจำปีตามหลักเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดไว้ร่วมกันแล้ว สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Dessler (2016) ที่ระบุว่าวิธีการประเมินผลงานโดยหัวหน้างาน เป็นหัวใจของกระบวนการประเมินผลงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในองค์กรทั่วไปถึง 92% โดยผลการประเมินนั้นจะถูกทบทวน โดยหัวหน้าของหัวหน้างานอีกครั้งถึง 74% ซึ่งมีวัตถุประสงค์นอกเหนือไปจากเรื่องของการปรับอัตราผลตอบแทน คือ การแก้ไขปรับปรุงการทำงานและการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

อย่างไรก็ตาม พนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y เขตกรุงเทพมหานคร โดยส่วนใหญ่ได้แสดงความเห็นว่า วิธีการประเมินผลงานดังกล่าวที่ยึดถือปฏิบัติในขององค์กรของตนเองนั้น ไม่มีความเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ทั้งนี้จากการที่พนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y เขตกรุงเทพมหานคร ให้ความเห็นว่าวิธีการประเมินผลไม่มีความเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพนั้น เนื่องจากผลของประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นพิจารณาการปรับอัตราผลตอบแทนเป็นหลัก ทั้งนี้ วิธีการและผลการประเมินผลงานไม่มีความชัดเจนเรื่องโอกาสความก้าวหน้าเพื่อใช้ชี้วัดโอกาสในการได้เลื่อนระดับของตำแหน่งงานและการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Path)ในอนาคต ซึ่งจากความเห็นดังกล่าว ผู้วิจัยประเมินว่าพนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y มีระดับการรับรู้ถึงโอกาสและการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและองค์กรจากวิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของธรรมรัตน์ อยู่พรต (2555) ที่ระบุว่า พนักงานกลุ่ม Generation Y มีระดับความรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ พนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y ต้องการให้องค์กรที่ตนสังกัดมีปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลงานที่อยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างแท้จริง ดังต่อไปนี้

- มีปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลงานให้มีความเหมาะสมกับรายละเอียดตามแผนก ฝ่ายงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบของตนเอง เนื่องจากการใช้รูปแบบการประเมินที่เป็นแบบแผนเดียวกันทั้งองค์กร นั้นมีความไม่เหมาะสม จากความแตกต่างในรายละเอียดของลักษณะงานแต่ละประเภท เช่น ความแตกต่างของขั้นตอนการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้ของ พนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน และพนักงานฝ่ายสนับสนุน เป็นต้น

- มีการประเมินที่รอบด้านมากขึ้น ไม่จำกัดเพียงแค่การประเมินตนเองและหัวหน้างาน แต่รวมถึงต้องการให้มีการประเมินจากเพื่อนร่วมงานและสามารถประเมินหัวหน้างานของตนเองได้ด้วย เนื่องจาก พนักงานกลุ่ม Generation Y เห็นว่าการประเมินโดยหัวหน้างานนั้นยังมีข้อจำกัดอยู่ และไม่สะท้อนถึงผลของการปฏิบัติงานได้อย่างรอบด้าน เช่น การวิธีประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น

- เพิ่มความมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน เนื่องจากสถานการณ์หรือปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้เป้าหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีความคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

- การกำหนดมาตรฐานของเกณฑ์การประเมินผลงานให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกลุ่ม Generation Y ต้องการความมั่นใจว่า การประเมินผลการงานของตนนั้น มีความเป็นธรรม สามารถสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานในอดีตของตนได้อย่างชัดเจน มีข้อผิดพลาดของประเมินผลงาน จากหลักเกณฑ์ วิธีการและผู้ทำการประเมินผลงานให้น้อยที่สุด

จากข้อเสนอแนะดังกล่าว หัวหน้างานควรอธิบายเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รวมไปถึงระยะเวลา และผลงานที่คาดหวังให้ชัดเจน เนื่องจากลักษณะร่วม (Stereotype) ของกลุ่ม Generation Y ประการหนึ่งคือเป็นกลุ่มคนที่คนที่ต้องการความชัดเจน มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เชื่อมมั่นในศักยภาพของตนเอง มีความทะเยอทะยาน มองหาความท้าทายใหม่ๆ และต้องการเลื่อนระดับขั้นของตำแหน่งงานอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ควรต้องชี้แจงและสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ของวิธี และผลของการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กรให้ชัดเจน(ทับขวัญ หอมจำปา, 2557) ว่ามีความเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ตามบริบทหรือหลักเกณฑ์ขององค์กรอย่างไร เพื่อจะช่วยให้พนักงาน กลุ่ม Generation Y รับทราบและปฏิบัติตามตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กรที่ตนสังกัดได้อย่างเหมาะสม ลดระดับความสับสนของความเกี่ยวข้องเรื่องโอกาสความก้าวหน้ากับผลการประเมินงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงาน

เพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง อันจะส่งผลสะท้อนต่อระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

5.1.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากการสัมภาษณ์พบว่ารูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ใช้ในองค์กรโดยทั่วไป คือ การพูดคุยแบบเผชิญหน้าตัวต่อตัว อย่างเป็นทางการ ทั้งหลังจากที่หัวหน้างานได้แจ้งข้อมูลผลการประเมินงานประจำปี และผ่านการประชุมแผนกที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นประจำตามลักษณะงานหรือตามที่หัวหน้างานเป็นผู้กำหนด ซึ่งพนักงานกลุ่ม Generation Y ส่วนใหญ่ เห็นว่ารูปแบบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวนี้มีความเหมาะสม ต่อลักษณะและความรับผิดชอบในงานของตน รวมถึงเกี่ยวข้องต่อโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากพนักงานสามารถใช้ช่วงเวลาดังกล่าว ในการรับทราบถึงความคาดหวังจากหัวหน้างาน และสิ่งที่ควรเร่งแก้ไขปรับปรุง รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสในแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นของตนเอง เพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงานของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Job characteristics model (Hackman and Oldham, 1990) ที่แสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับตามลักษณะงาน ส่งผลต่อภาวะทางจิตใจทำให้ผู้รับข้อมูลย้อนกลับได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองอันจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นยังจะส่งผลต่อระดับความต้องการก้าวหน้าในงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า พนักงานกลุ่ม Generation Y ที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 34 – 38 ปี ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับการพูดคุยแบบเผชิญหน้าตัวต่อตัว อย่างเป็นทางการนั้น ไม่มีความเกี่ยวข้องกันกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง อีกทั้งยังขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นของตนเอง ระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยหัวหน้างานของตนเอง ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าระดับตำแหน่งของพนักงานกลุ่ม Generation Y ที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 34 – 38 ปีนั้น ส่วนใหญ่นั้นอยู่ในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น ซึ่งอาจได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางว่าสามารถบริหารจัดการและรับผิดชอบงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นเหตุให้หัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Generation Y ที่อยู่ในช่วงอายุดังกล่าว ลดการให้ความสำคัญในเรื่องของการให้ข้อมูลย้อนกลับลงไป

ข้อเสนอแนะผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ พนักงานเอกชนกลุ่ม Generation Y ส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ต้องการข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (ongoing feedback) นอกเหนือไปจากการให้ข้อมูลย้อนกลับ

อย่างเป็นทางการ เช่นการพูดคุยหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ เนื่องจากสามารถช่วยให้รับทราบถึงสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที อีกทั้งการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการนั้นยังช่วยลดความเครียดและยกระดับความสัมพันธ์จากการทำงาน อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้พนักงานได้นำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆของตนเองที่แตกต่างไปจากหลักเกณฑ์และรูปแบบเดิมๆ ซึ่งเป็นการยกระดับของความรู้สึกด้านจิตใจไปอีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะร่วม (Stereotype) ของกลุ่ม Generation Y ที่ชอบการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะการทำงานระหว่าง จึงควรสร้างวัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำงานแบบ "brainstorming" เพื่อรับฟังและระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับแนวความคิดของพนักงาน กลุ่ม Generation Y ช่วยเพิ่มความผูกพันระหว่างบุคคล และสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกในการทำงานอีกด้วย (ทับขวัญ หอมจำปา, 2557)

ทั้งนี้จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทำให้การติดต่อสื่อสารมีหลากหลายช่องทางและมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงการใช้ช่องทางสื่อ social media เช่น line กลุ่ม เพื่อติดตามงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่ง พนักงาน กลุ่ม Generation Y ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่าสามารถนำเอาช่องทางดังกล่าวมาใช้ในการทำงาน เพื่อติดตามงานและให้ข้อมูลย้อนกลับได้ เนื่องจากเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายต่ำ แต่นำวิธีดังกล่าวมาใช้อย่างระมัดระวัง เพื่อป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หรืออคติที่เกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันจากการการตีความผ่านตัวอักษร จากช่องทางสื่อ social media ดังนั้นสื่อ social media เช่น line กลุ่มนั้น พนักงานกลุ่ม Generation Y มองว่าเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมหากต้องนำมาใช้เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการ โดยกลุ่ม Generation Y เลือกการพูดคุยแบบเผชิญหน้าแบบตัวต่อตัวมากกว่า

ดังนั้นหัวหน้างานไม่ควรละเลยการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานกลุ่มดังกล่าว และควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการ รวมถึงความสม่ำเสมอของการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อป้องกันปัญหาจากการขาดความรู้สึกลังโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานกลุ่มนี้ และกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

สรุปข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

โดยสรุป เพื่อให้ผู้บริหารและ/หรือผู้นาองค์กรสามารถตอบสนองต่อความก้าวหน้าในอาชีพอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและความสำเร็จขององค์กร และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาด้านการบริหารจัดการบุคลากร อีกทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานกลุ่ม Generation Y ดังนั้น ผู้บริหาร ผู้นาองค์กร หัวหน้างานควรตระหนักรู้ว่า การจัดการทรัพยากร

บุคคล ในเรื่องของการพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ นั้นมีความสำคัญและเป็นหน้าที่ของตน ไม่เพียงแต่เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ขณะเดียวกันต้องมีวิธีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึงโอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงถึงความพร้อมของตนเองจากการรับผิดชอบภาระงานที่มากขึ้น รวมถึงพร้อมความรับผิดชอบจากตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตด้วย

5.2 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดในงานวิจัยและมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) และมีจำนวนตัวอย่างเพียง 30 คน อาจทำให้ผลการวิจัยอยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้นเพื่อหารูปแบบและความเชื่อมโยงความสัมพันธ์รวมถึงทำการเปรียบเทียบผลที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้
2. งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้การจัดแบ่งกลุ่มของ Generation Y โดยใช้เกณฑ์ของอายุเป็นหลัก ซึ่งกำหนดให้เป็นผู้ที่มีอายุ ระหว่าง 23 – 38ปี หากใช้เกณฑ์อื่นเพื่อกำหนด Generation อาจทำให้ได้ผลลัพธ์ของงานวิจัยที่แตกต่างออกไป
3. งานวิจัยนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability method) โดยกลุ่มตัวอย่างหลักที่ได้ทำการสำรวจนั้นเป็นพนักงานประจำสำนักงานและพนักงานสายสนับสนุน อีกทั้งไม่ได้มีการกำหนดประเภทกลุ่มธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นผลการวิจัยนี้อาจไม่ครอบคลุมและอาจไม่สามารถใช้เป็นตัวแทน พนักงานเอกชน กลุ่ม Generation Y โดยทั่วไปได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability method) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ประชากรทุกคนมีโอกาสถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง รวมถึงทำการศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่าง ที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ที่แตกต่างกัน เช่น ระดับการศึกษา, พื้นที่หรือจังหวัดที่ทำงาน, ประเภทขององค์กรที่สังกัด เช่น ธุรกิจการผลิต หรือ ลักษณะของความรับผิดชอบในงานที่แตกต่างกัน เช่น พนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อเปรียบเทียบผลว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร
4. งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะ การพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน และการให้

ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งอาจยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรเพิ่มขอบเขตการศึกษาวิจัย ไปยังประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะร่วม (Stereotype) ของกลุ่มตัวอย่าง เช่น ความเป็นอิสระ ในการตัดสินใจในงาน, สภาพแวดล้อมการทำงาน, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น เพื่อ เปรียบเทียบ กับมุมมองของโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ได้ทำการศึกษาไว้แล้ว



บรรณานุกรม

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555). *สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลใน
ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย*. (รายงานวิจัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์).
- เมธา หริมเทพาธิป. (2560). *ทฤษฎีความต้องการของแมกคลีแลนด์ (McClelland's Need Theory)*.
[เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/629840>
- กุลวดี เทศประทีป. (2544). *ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติงานใน โรงงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
จังหวัด พระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)
- ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก. (2555). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)*. [เว็บไซต์].
สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/50672>
- ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ. (2559). *สะกดคิดสะกดใจในงาน HR เล่มที่ 1*. กรุงเทพฯ:ธรรมนิติเพรส.
- ทับขวัญ หอมจำปา. (2557, 24 ธันวาคม). *เมื่อ Gen Y ครอบครองตลาดแรงงานบริษัทต้องปรับตัวอย่างไร*.
กรุงเทพธุรกิจ. [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. สืบค้นจาก
<http://daily.bangkokbiznews.com/detail/185450>
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2555). *ค่านิยมในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและจากหัวหน้า
งานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของคนต่างรุ่น: กรณีศึกษา
พนักงานในภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- นพวรรณ จินะปริวัตอักษรณ์. (2560). *การให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และการสร้างความสุข
ในการทำงาน ของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งในจังหวัด
ราชบุรี*. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ “GRADUATE SCHOOL
MINI-CONFERENCE 2018, 1(1), 454 -465.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นันทนพ เข้มทอง. (2561). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่ม *Generation Y*. วารสารการเมืองการปกครอง, 8(1),40-63.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ ครั้งที่พิมพ์ 4. กรุงเทพฯ: สสท.สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประไพพิมพ์ สุริวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารปาริชาติมหาวิทยาลัยทักษิณ, 29(2),32-48.
- ประจักษ์ ปฏิทัศน์. (2554). ความผูกพันทางใจของพนักงานองค์การเอกชนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายกับองค์การที่เขาทำงาน. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์, 1(1), 38-47
- ปรีทัศน์ คล่องดี. (2558). การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน *Generation Y* ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์วิโรฒ,2(6), 62-73.
- พนม เกตุมาน. (2560). การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback). [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <https://transformativelearningku.files.wordpress.com>
- พสุ เดชะรินทร์. (2552). Why Generation: Generation Y. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/256-why-generation-generation-y-gen-y.html>
- พัชรศิริ ราชรักษ์. (2555). บุคลิกภาพที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของงานและความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงาน *Gen Y*: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย. WMS Journal of Management, 1(1), 29-45.
- รัชณี ทองสลับ. (2557). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร การติดต่อสื่อสารและคุณลักษณะงานที่ส่งผลต่อความต้องการประสบความสำเร็จของกลุ่มพนักงานปฏิบัติการเจนเนอเรชั่นวาย (*Generation Y*). (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- วีระวัฒน์ บันนิดาพย. (2540). การประเมินการปฏิบัติงานบุคคลแบบ 360 องศา. วารสารข้าราชการ, 42(4), 46-70.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศุทธกานต์ มิตรกุล. (2560). เจเนอเรชันวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร. วารสารวิทยาการจัดการ, 33(1), 51-75.
- สุพักตร์ พิบูลย์. (2553, กรกฎาคม 20). วิธีการเชิงปริมาณและวิธีการเชิงคุณภาพในการวิจัย. [PowerPoint]. สืบค้นจาก http://www.priv.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=673
- หทัยชนก พรรคเจริญ, มาลีดา ปานทวีเดช, พรพรรณ แก้วศรีงาม, บรรพต ดีเมืองสอง, วรุณา ศรีคลัง และวรัญญา สุขวงศ . (2555). เทคนิคการสัมภาษณ์อย่างและการประมาณค่า. สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ กลุ่มระเบียบวิธีสถิติ. กรุงเทพฯ.
- อดิศักดิ์ จันทระภาเลิศ. (2558, พฤศจิกายน 5). เอออน ฮิววิทและศตินทร์ร่วมแถลงข่าวพร้อมเปิดตัวโครงการค้นหาสุดยอดนายจ้างดีเด่นครั้งที่ 8 ประจำปี 2559. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <https://www.media-outreach.com/release.php/View/1919/> ไขความลับเบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในโครงการสุดยอดนายจ้างดีเด่น-ประจำปี-2558
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2553). Why Generation: Generation Y. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/256-why-generation-generation-y-gen-y.html>
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2546). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สสท.สมาคมส่งเสริม (ไทย-ญี่ปุ่น)
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2018). *Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*. Deloitte Millennial Survey.
- Dessler, G. (2006). *A Framework For Human Resource Management*: Pearson/Prentice Hall.
- Gill. (2000). What Are Achievement Motivation and Competitiveness? [PowerPoint]. สืบค้นจาก <https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/achievement-slides2.pdf>
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hearn, S. (2018, May 17). *Ongoing Feedback Definition: What Makes It Truly "Ongoing"?* [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <https://www.clearreview.com/ongoing-feedback-definition/>
- IM2market. (2558, ธันวาคม 5). *ค่า นิ ย ม*, [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <https://www.im2market.com/2015/12/05/2122>
- Jobthai. (2561, กรกฎาคม 25). *5 ปัจจัยที่ GEN Y และ GEN Z เลือกทำงานกับองค์กร บรรยากาศ ชนชื้อเอียง* [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <https://brandinside.asia/5-factors-gen-y-gen-z-working/>
- McClelland, D. C. (1960). *The Achievement Motive*. New York : Appleton-Century Croft.
- Katz, Robert L. (1974). *Skill of an effective administrator*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Schwartz, S. H. (2012). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Shank, G. (2002). *Qualitative Research. A Personal Skills Approach*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เพื่อการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ตนสังกัด (เขตกรุงเทพมหานคร)

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์งานวิจัยดังนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงวิธีการประเมินผลงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y (เขตกรุงเทพมหานคร) ในองค์กรที่ตนสังกัด
2. เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งผลต่อแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y (เขตกรุงเทพมหานคร) ในองค์กรที่ตนสังกัด
3. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ผู้นำองค์กร ได้วางแผนการ บริหารจัดการ พัฒนาวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เพื่อเพิ่มและสร้างแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานองค์กรเอกชน Generation Y

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านในการเสียสละเวลาตอบคำถามในแบบสอบถามนี้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลและความเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัด ผลวิจัยที่ได้จะถูกนำมาใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

นิยามศัพท์

ความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง ความต้องการส่วนบุคคลต่อโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการทำงาน การได้ขยายขอบเขตความรับผิดชอบ การได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น รวมถึงการได้รับการยอมรับและความชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการศึกษาดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

การพัฒนาทักษะ หมายถึง การพัฒนาความชัดเจน ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้ การฝึกฝน การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้ง ทักษะด้านความรู้ (Hard Skills) และทักษะด้านสังคม (Soft Skills) เช่น ทักษะการอาชีพ ทักษะทางภาษา มนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการใดๆที่ผู้ทำการประเมิน ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ได้บันทึกหรือลงความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของผู้ถูกประเมิน ว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ จากการสังเกตและวินิจฉัยโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือความคาดหวังที่ตั้งไว้

การให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การสื่อสารด้วยวิธีการใดๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดียิ่งขึ้น

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ.....
2. อายุ
 - a. อายุระหว่าง 23 – 27 ปี
 - b. อายุระหว่าง 28 – 33 ปี
 - c. อายุระหว่าง 34 – 38 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด.....
4. ระยะเวลาการทำงานของตำแหน่งปัจจุบันในองค์กรที่ท่านสังกัด
 - a. น้อยกว่า 1 ปี
 - b. 1 – 3 ปี
 - c. มากกว่า 3 ปี
5. โปรดอธิบายลักษณะและขอบเขตความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งปัจจุบันของท่าน

ส่วนที่ 2: การพัฒนาทักษะที่ต้องการเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้ด้วยการอธิบาย

1. ด้วยตำแหน่งงานและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน คิดว่าความก้าวหน้าในอาชีพคืออะไร

-
-
-
2. โดยทั่วไป ในมุมมองของท่าน คิดว่าความก้าวหน้าในอาชีพ คืออะไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทักษะด้านใดบ้างที่จำเป็นและสามารถช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าการพัฒนาทักษะที่ท่านต้องการ เกี่ยวข้องต่อความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าการพัฒนาทักษะที่ท่านได้รับจากหัวหน้างานหรือองค์กรที่ท่านสังกัดในปัจจุบัน เกี่ยวข้องต่อความต้องการก้าวหน้าในอาชีพของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3: วิธีการประเมินผลงานที่เกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้ด้วยการอธิบาย

1. โปรดอธิบายรูปแบบและวิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กรที่ท่านสังกัด

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าวิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กรที่ท่านสังกัด มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและตำแหน่งงานของท่านอย่างไร

-
-
-
3. ท่านคิดว่าวิธีการประเมินผลงานที่ใช้ในองค์กรที่ท่านสังกัดเกี่ยวข้องกับความต้องการ
ก้าวหน้าในอาชีพของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าท่านคิดว่าวิธีการประเมินผลงานที่สามารถช่วยให้ท่านก้าวหน้าในอาชีพได้ควรมี
ลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4: รูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้ด้วยการอธิบาย

1. โปรดอธิบายรูปแบบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ใช้ในองค์กรที่ท่านสังกัด

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ารูปแบบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ใช้ในองค์กรที่ท่านสังกัด มีความ
เหมาะสมกับลักษณะงานและตำแหน่งงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ใช้ในองค์กรที่ท่านสังกัดสามารถเกี่ยวข้องกับ
ความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีโอกาสนในการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นแก่หัวหน้างานของท่านจากการ
รับทราบข้อมูลย้อนกลับอย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่ารูปแบบและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ช่วยให้ท่านก้าวหน้าในอาชีพได้ควรมี
ลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5: ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม นักศึกษาสาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัย
การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

