

ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลา
เกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
(กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลา
เกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
(กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563

อริษา เต็มฤทธิศิริ

นางสาวอริษา เต็มฤทธิศิริ

ผู้วิจัย

อ.ดร. กนกนที

สม. สม.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรภัช สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

อ.ดร. กนกนที

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิริป,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

Sanitree Srp

สาวตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ที่สนคดีของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จากการได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. พรเกษม กันตามระ ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง จนกระทั่งสารนิพนธ์ในครั้งนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่กรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ทำให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนเพียงพอ ขอขอบคุณบุคลากรของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานวิจัย ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการทำงานวิจัยได้อย่างสะดวกมากขึ้น

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยสนับสนุน และเป็นกำลังใจให้ตลอดมา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ หากผิดพลาดประการใด ต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

อรณิชา เต็งฉฤทธิศิริ

ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กร
รัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี
THE ATTITUDE OF NEW GENERATION EMPLOYEES (GENERATION Y) TOWARDS
DECISIONS TO WORK UNTIL RETIREMENT IN THE STATE ENTERPRISE
ORGANIZATION. CASE STUDY: ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF
THAILAND (EGAT), NONTHABURI PROVINCE HEADQUARTER

อรณิชา เต็งฉัตรศิริ 6150320

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรัญษ์ สุริยัน
เกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อ
การตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี โดยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative
Research) ซึ่งใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการเก็บข้อมูล ประชากรเป้าหมายคือ
พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี Generation Y
ช่วงอายุไม่เกิน 35 ปี ที่จบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และเป็นพนักงานที่เป็นพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ ไม่รวมถึงลูกจ้างกรณีต่างๆ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์อยู่ที่ 30 คน

พบว่าพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับโอกาสในการได้ทำงานที่มี
ความท้าทาย ได้ฝึกฝนและพัฒนาตัวเอง มีความพึงพอใจกับกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว ไม่ต้องมี
ลำดับชั้นที่มากเกินไป การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สังคมการทำงานที่ทุกคนกระตือรือร้นที่จะทำงาน และ
พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน รวมไปถึงผลตอบแทนที่สูงขึ้น

คำสำคัญ : Generation Y/ ทัศนคติของพนักงาน/ แรงจูงใจในการทำงาน/ เกษียณอายุ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย	4
1.6 คำจำกัดความที่ใช้งานวิจัย	5
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
2.1.1 Generation Y	7
2.1.2 การตัดสินใจทำงานในองค์กร	8
2.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	11
2.1.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	14
2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	22
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	22
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	23
3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	23
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	25
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	26
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	26
ส่วนที่ 2 ทศนคติต่อการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.) และ มุมมองต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y)	28
ส่วนที่ 3 ผลการสำรวจความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานหรือไม่ปฏิบัติงานจนถึงเวลา เกษียณอายุ	44
ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ	50
บทที่ 5	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	60
1. สรุปผลการวิจัย	60
2. อภิปรายผลการวิจัย	66
3. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร	70
4. ข้อจำกัดงานวิจัย และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป	72
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	77
ประวัติผู้วิจัย	80

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	26
4.2	ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน	27
4.3	ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ.	34



สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 แสดงคะแนนความผูกพันตามข้อมูลประชากร (อายุ)	2
1.2 แสดงคะแนนความผูกพันตามข้อมูลประชากร (วัย)	2
1.3 แสดงคะแนนความผูกพันตามข้อมูลประชากร (อายุงาน)	3
2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ ของ อับราฮัม มาสโลว์	12



บทที่ 1

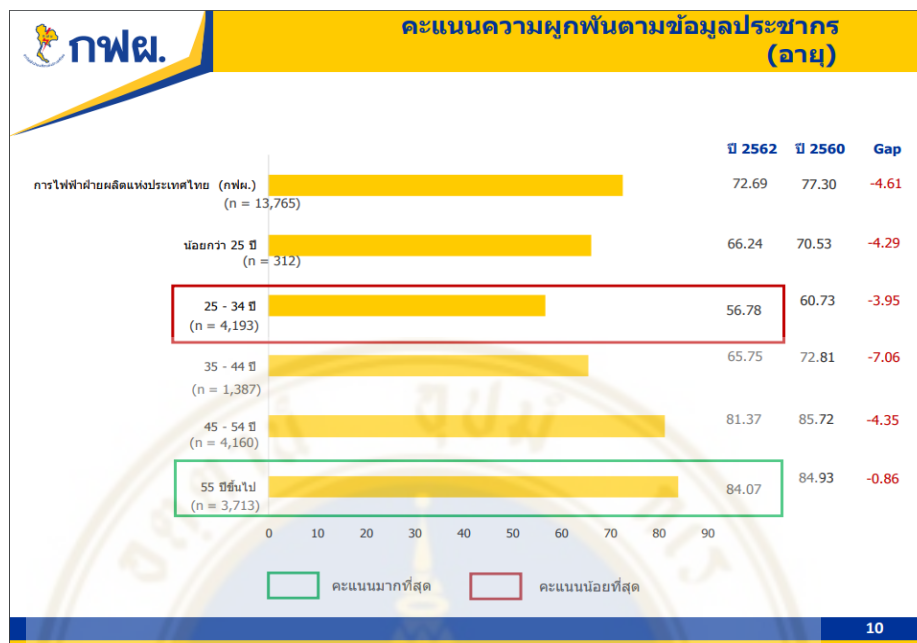
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

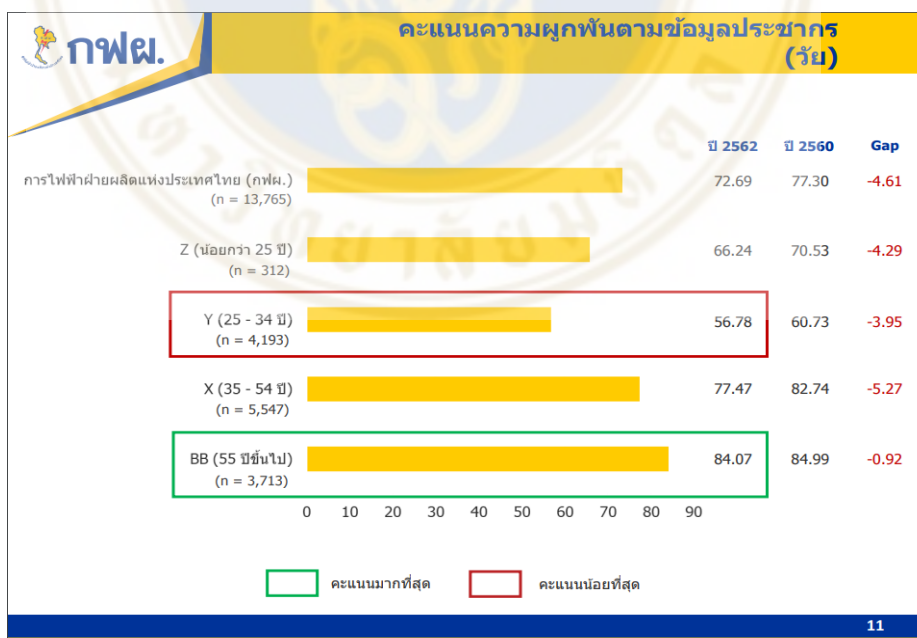
ในปัจจุบันการรับสมัครพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง ทั้งในเรื่องของต้นทุนด้านการเงิน หรือเวลาที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมและการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรของพนักงานใหม่ ทำให้การรักษาพนักงานที่มีอยู่แล้วเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เนื่องจากพนักงานที่มีอยู่ มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำแล้ว อาจจะยังไม่ใช้งานทั้งหมด แต่งานส่วนใหญ่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการที่จะลองทำ พบเจอและแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากสิ่งที่ได้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมานานกว่ามีแนวโน้มสูงที่จะทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามา ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้มากกว่า องค์กรจึงควรเข้าใจในทัศนคติ เหตุผล ความต้องการของพนักงานของตนที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป เพื่อนำไปปรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นว่าการปฏิบัติงานที่องค์กร จะสร้างประโยชน์ คุณค่าให้แก่พนักงานได้อย่างไรบ้างในระยะยาว เป็นการรักษาและเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอีกทางหนึ่ง

จากการศึกษาปัญหาพบว่า การสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของกรมไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) (*ข้อมูลตามรูปภาพประกอบ 1-3 ด้านล่าง) มีผลการวัดความผูกพันในภาพรวมทั้งองค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าผลของปีที่ผ่านมา ๆ มา จึงได้มีการจำแนกช่วงอายุของพนักงานผู้ทำแบบสำรวจ เพื่อวิเคราะห์ผู้ตอบแบบสำรวจและหาสาเหตุต่อไปว่าทำไมการสำรวจจึงมีผลคะแนนเช่นนั้น จึงพบว่าผู้ตอบแบบสำรวจที่ทำการประเมินแล้วมีผลคะแนนความผูกพันในเกณฑ์ต่ำนั้นส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี มีอายุงานประมาณไม่เกิน 10 ปี และจากการค้นคว้าข้อมูลช่วงอายุดังกล่าว เป็นกลุ่มคน Generation Y หรือก็คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2520 - 2542 หรือที่มีช่วงอายุระหว่าง 21 - 43 ปี (Wong et al., 2008 อ้างถึงใน เดชา และคณะ, 2557)

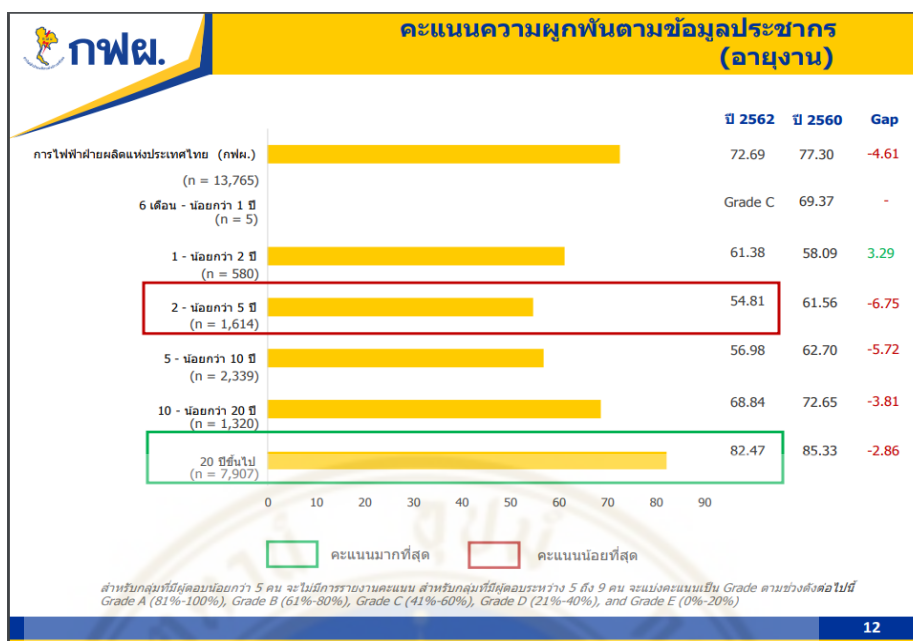
*ข้อมูลผลการสำรวจความผูกพันของพนักงาน กฟผ. ปี 2562



รูปภาพ 1.1 แสดงคะแนนความผูกพันตามข้อมูลประชากร (อายุ)



รูปภาพ 1.2 แสดงคะแนนความผูกพันตามข้อมูลประชากร (วัย)



รูปภาพ 1.3 แสดงคะแนนความผูกพันตามข้อมูลประชากร (อายุงาน)

เมื่อองค์กรมีความต้องการที่จะรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป องค์กรจึงควรมีความเข้าใจในเรื่องความผูกพันของพนักงาน ว่าสามารถก่อให้เกิดได้อย่างไรบ้าง ต้องสร้างแรงจูงใจอะไรที่จะตอบสนองกลุ่มคนเหล่านี้ให้มีความพึงพอใจ พร้อมทั้งจะทำงาน และตัดสินใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ

1.2 คำถามงานวิจัย

พนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) มีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

1.3.2 เพื่อศึกษาความตั้งใจและเหตุผลในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

1.3.3 เพื่อศึกษาความตั้งใจและเหตุผลในการตัดสินใจไม่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบถึงเหตุผลที่พนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

1.4.2 ทำให้ทราบถึงความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ที่ตัดสินใจจะปฏิบัติงานหรือไม่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

1.4.3 ทำให้ทราบถึงเหตุผลของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ที่เป็นปัจจัยในการตัดสินใจจะปฏิบัติงานหรือไม่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

1.4.4 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย มาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาแรงจูงใจให้กับพนักงานในอนาคต เพื่อรักษาพนักงานไว้กับองค์กรให้ได้มากขึ้น

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ประเด็นที่ศึกษา

งานวิจัยนี้มีลักษณะเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ประเด็นที่ศึกษา เหตุผลที่ตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงาน ความต้องการที่จะปฏิบัติงานหรือไม่ปฏิบัติงานจนถึงเวลาเกษียณอายุ พร้อมทั้งศึกษาถึงปัจจัย หรือเหตุผลที่มีผลต่อการตัดสินใจนั้น ๆ

1.5.2 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ คือพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี Generation Y ช่วงอายุไม่เกิน 35 ปี ที่จบการศึกษาไม่ต่ำกว่า

ระดับปริญญาตรี และเป็นพนักงานที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่รวมถึงลูกจ้างกรณีต่าง ๆ จำนวน 30 คน

1.5.3 พื้นที่

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

1.5.4 ระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาดังแต่เดือน มีนาคม -มิถุนายน พ.ศ. 2563

1.6 คำจำกัดความที่ใช้งานวิจัย

1.6.1 กลุ่มพนักงาน Generation Y คือผู้ที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี และจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

1.6.2 พนักงานรัฐวิสาหกิจ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานและได้รับบรรจุในตำแหน่งพนักงานรัฐวิสาหกิจในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์การที่รัฐบาลเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ อาจมีโครงสร้างเช่นเดียวกับหน่วยธุรกิจเอกชนหรือมีโครงสร้างอย่างหน่วยงานของราชการ แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาผลกำไร

1.6.3 ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกหรือความเชื่อ ท่าที ความคิดเห็น และพฤติกรรม การแสดงออกว่าชอบหรือไม่ชอบของคนที่มีต่อบุคคล สิ่งของ สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

1.6.4 เกษียณอายุ หมายถึงการสิ้นสุดกำหนดเวลารับราชการหรือการทำงาน โดยประเทศไทย ถือกำหนดให้บุคคลที่มีอายุ 60 ปี บริบูรณ์ ต้องเกษียณอายุ พ้นจากสภาพการทำงาน

1.6.5 แรงงูใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงงูใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (Pinder, 1998 อ้างถึงใน อรพินทร์, 2555)

1.6.6 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กร มีความซื่อสัตย์ รักดี ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไปตลอด ซึ่งแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมด้วยการตั้งใจปฏิบัติงาน นึกถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ทุ่มเท อุทิศตนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ รักและปกป้ององค์กร เสมือนเป็นเจ้าของคนหนึ่ง



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่อง “ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 Generation Y

2.1.2 การตัดสินใจทำงานในองค์กร

2.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัยคือ “ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี” โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิ่งที่ต้องการศึกษา ได้ดังนี้

2.1.1 Generation Y

Generation คือ เป็นการแบ่งกลุ่มคนโดยใช้ช่วงปีที่เกิดเป็นเกณฑ์ คนในแต่ละช่วงอายุ มีประสบการณ์จากเหตุการณ์ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่พบเจอแตกต่างกัน ทำให้แต่ละ Generation มีความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ นิสัย การตัดสินใจที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสิ่งที่พบเจอ (Lyons, 2003; Mannheim, 1952, อ้างถึงใน ศุทธกานต์ มิตรกุล, และอนันต์ชัย คงจันทร์, 2559, น.55) แต่กลุ่มคนที่อยู่ใน Generation มีประสบการณ์จากเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมคล้าย ๆ กัน ทำให้มีทัศนคติ ความเชื่อ หรือพฤติกรรมที่คล้าย ๆ กัน (Glass, 2007 อ้างถึงใน เดชา เศรษฐวัฒน์ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จิราภา นवलักษณ์, และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ, 2557, น.4)

Generation Y คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2520 - 2542 หรือที่มีช่วงอายุระหว่าง 21 - 43 ปี (Wong et al., 2008 อ้างถึงใน เดชา เศรษฐวัฒนไพศาล และคณะ, 2557, น.5-6) และจากผลงานวิจัยของ เดชา เศรษฐวัฒนไพศาล และคณะ (2557) กล่าวว่า Generation Y เป็นกลุ่มที่ลักษณะพฤติกรรมที่ชอบใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ชอบการเรียนรู้ ชอบทำงานเป็นทีม ชอบการมีสังคม ชอบความท้าทาย มีความทะเยอทะยาน มีความยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ สนใจในคุณภาพชีวิต เน้นมุ่งที่ผลสำเร็จมากกว่าวิธีการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอุมารณณ์ ภัทรวาณิชย์ (2557) (อ้างถึงใน เจนพจน์ ชำยม่าน, 2562, น.6) ที่กล่าวว่า คน Generation Y เติบโตมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและค่านิยมของสังคม และได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่ที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จในชีวิต และมีพร้อมในเรื่องของปัจจัยต่าง ๆ เช่น การเงิน สิ่งของ พ่อแม่จะค่อนข้างตามใจ ทำให้คนกลุ่มเจนเอเรชันวาย มักเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ และรักอิสระ ในด้านของการทำงาน คนกลุ่มนี้มักไม่ชอบให้ปฏิบัติตามขั้นตอนหรือท่องจำ แต่ชอบให้มีการคิดอย่างสร้างสรรค์มากกว่า ให้ความสำคัญในความท้าทายของเนื้อหางาน มุ่งที่ผลสำเร็จ เปิดใจยอมรับ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างได้ดี มีความใฝ่รู้ในด้านเทคโนโลยีค่อนข้างมาก (Glass, 2007; Hurst and Good, 2009, อ้างถึงใน เดชา เศรษฐวัฒนไพศาล และคณะ, 2557, น.5)

2.1.2 การตัดสินใจทำงานในองค์กร

ทฤษฎีการตัดสินใจ Herbert A. Simon (อ้างถึงใน พรทวี เกื้อนคำแสน, และบุญญรัตน์ สัมพันธ์วัฒน์ชัย, 2559, น.6) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นกิจกรรมด้านหาวิธีแก้ปัญหาที่จะใช้ข้อมูลและรวมถึงระบบสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ การนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และหลังจากนั้นก็ทำการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่คิดว่าดีที่สุดและนำไปปฏิบัติ สามารถจำแนกการตัดสินใจออกได้เป็น

- 1) การค้นหาทางเลือก (Intelligence Activity) เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ
- 2) การประเมินทางเลือก (Design Activity) เป็นขั้นตอนของการคิดวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้เพื่อหาหนทางต่าง ๆ ในการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป และ
- 3) การเลือกทางเลือก (Choice Activity) เมื่อได้ประเมินทางเลือกแล้วก็ถึงขั้นตอนการดำเนินการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด

ทฤษฎีการตัดสินใจและการกระทำทางสังคม (The Multiple Factors Theory of Decision Making and Social Action) Reeder (1971, อ้างถึงใน จิรนนท์ ไวยศรีแสง, 2552) ได้รวบรวมทฤษฎีทางสังคมวิทยาเพื่ออธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ซึ่งเขาเห็นว่าโดยทั่วไปแล้วรูปแบบ (Model) ทางด้านจิตวิทยาสังคมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้น นักสังคมวิทยามักมองในแง่ของสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอก จะมีผลต่อการตัดสินใจ จึงได้อธิบายเหตุผลในการกระทำของมนุษย์ว่าเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1) เป้าหมายหรือจุดประสงค์ (Goals) สิ่งที่คุณกระทำต้องการให้เกิดขึ้นจากการกระทำ ผู้กระทำจะมีการกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้า และพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2) ความเชื่อ (Belief Orientation) เกิดจาก ความคิด ความรู้ และความเข้าใจของผู้กระทำ โดยผู้กระทำจะเลือกทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความเชื่อของผู้กระทำเอง

3) ค่านิยม (Value Standard) สิ่งที่คุณคล้อยตาม เป็นความเชื่อ ที่คนคิดอย่างหนึ่ง เป็นเกณฑ์การตัดสินใจว่าดีหรือไม่ ค่านิยมส่งผลให้ผู้กระทำ กระทำตามค่านิยมที่เชื่อนั้น

4) นิสัยและธรรมเนียมประเพณี (Habits and Customs) พฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ของผู้กระทำ จะแสดงออกเมื่อได้รับการกระตุ้นเป็นรูปแบบที่แน่นอนและมีการยอมรับในสังคม

5) ความคาดหวัง (Expectation) ทำที่ของบุคคลอื่นที่ต้องการให้ผู้กระทำ ทำในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ

6) ข้อผูกมัด (Commitments) สิ่งที่คุณกระทำเชื่อว่าตนมีข้อผูกมัดให้ต้องกระทำตามสิ่งใดก็ตาม ตามที่ข้อผูกมัดนั้นกำหนด

7) แรงเสริม (Force) ตัวช่วยกระตุ้นที่ช่วยให้ผู้กระทำตัดสินใจได้เร็วขึ้น

8) โอกาส (Opportunity) สถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้กระทำมีทางเลือกในการตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

9) ความสามารถ (Ability) สิ่งที่คุณกระทำรู้ว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นำไปสู่การตัดสินใจกระทำ

10) การสนับสนุน (Support) สิ่งที่คุณกระทำรู้หรือคาดหวังว่าจะได้รับจากบุคคลอื่น ๆ การสนับสนุนจะอยู่ในรูปแบบใดก็ได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน วรวิพัชร์ งามพัทธ์วิชัย (2559) ได้รวบรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกที่ทำงาน ประกอบไปด้วย

1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ในงานวิจัยนี้จะหมายถึง เพศ และระดับผลการศึกษา เมื่อจบการศึกษา เพศชายมีแนวโน้มจะเลือกงานที่มีความมั่นคงและมีโอกาสเติบโตก้าวหน้ามากกว่าเพศหญิง เพื่อให้สามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ ผู้ชายจึงมีความคาดหวังจากการทำงานมากกว่า

ผู้หญิง (รภัทกร ทศน โขติเดชา, 2553, น.9) ส่วนผลการเรียนเมื่อจบการศึกษาเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ผู้จบการศึกษาใหม่จะเลือกงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองโดยใช้เกรดเฉลี่ยซึ่งเป็นตัววัดผลการเรียนเป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการตัดสินใจ ยิ่งเกรดเฉลี่ยสูง ยิ่งคาดหวังในงานที่มีโอกาสในความก้าวหน้ามากสูง (ศิริวรรณ ไตรสรลักษณ์, 2551, อ้างถึงใน วรวิพัชร งามพัทธ์วิชัย, 2559, น.9)

2) ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยจะอยู่ในรูปของเงินหรือไม่ใช่เงินก็ได้ อัตราเงินเดือนที่สูง และสวัสดิการที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และจะดึงดูดใจให้พนักงานอยากร่วมงานกับองค์กรได้

3) ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความมั่นคงในการทำงานได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่ไม่ได้มีความสามารถ หรือมีความเก่งในการทำงานมากมักจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานมากกว่าคนที่เก่ง และคนที่มีความมากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากขึ้นตามไป (Gilmer, 1997, อ้างถึงใน วรวิพัชร งามพัทธ์วิชัย, 2559, น.10-11)

จากงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานภาครัฐบาลหรือภาคเอกชน เมื่อสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ของสุภาวดี ใจบุญ (2556 อ้างถึงใน วรวิพัชร งามพัทธ์วิชัย, 2559, น.11) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เลือกที่จะทำงานภาครัฐบาล เพราะต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ถึงแม้ผลตอบแทนจะน้อยกว่าเอกชน และกลุ่มตัวอย่างที่เลือกทำงานเอกชนเพราะความต้องการผลตอบแทนที่สูงมากกว่าความต้องการความมั่นคงในงาน

4) ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ หากองค์กรมีระบบการพัฒนาพนักงานที่ดี ให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ พัฒนา ฝึกฝนความสามารถเรื่อย ๆ และมีการเติบโตที่ต่อเนื่อง ชัดเจน ย่อมจะทำให้คนเก่ง ๆ อยากร่วมมาทำงานในองค์กรมากขึ้น (ประคัลภ์ ปันทพลังกูร, 2557, ย่อหน้าที่ 6, อ้างถึงใน วรวิพัชร งามพัทธ์วิชัย, 2559, น.11)

5) ปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้า หมายถึง โอกาสในการได้รับผิดชอบงานที่สำคัญมากขึ้น ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมไปถึงการสนับสนุนในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดีขึ้นได้ หากองค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน จะมีส่วนส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น

6) ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร Barnett, Jermier, and Lafferty (2006, อ้างถึงใน วรวิพัชร งามพัทธ์วิชัย, 2559, น.13) ได้กล่าวไว้ว่า “...ชื่อเสียงเปรียบเสมือนสินทรัพย์ของบริษัทที่สามารถดึงดูดทรัพยากรอันมีคุณค่าต่อการเติบโตและความเข้มแข็งของธุรกิจได้ในระยะยาว...” และ Barrow and Mosley (2006, อ้างถึงใน วรวิพัชร งามพัทธ์วิชัย, 2559, น.13) กล่าวว่า “...องค์กร

ที่มีชื่อเสียงหรือมีสถานะทางการเงินที่ดี มักจะได้รับความสนใจจากผู้สมัครงาน โดยเฉพาะผู้สมัครที่มีประสบการณ์มาก่อน ต้องการการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่ถูกต้องถึงแบบปากต่อปากก็มีผลในการดึงดูดผู้สมัครงาน...” เช่นกัน

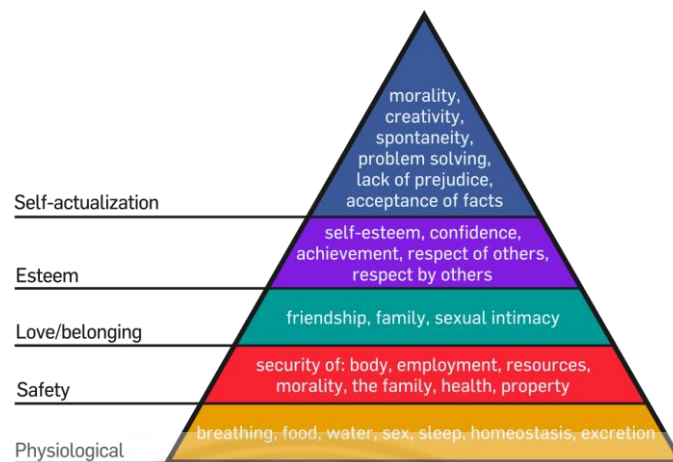
2.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (Pinder, 1998, อ้างถึงใน อรพินทร์ ชุชม, 2555) ทั้งนี้แรงจูงใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน การที่บุคคลมีการกระทำที่เหมือนกันอาจจะมาจากแรงจูงใจที่ต่างกัน การจะสร้างแรงจูงใจนั้นจึงควรตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายเหล่านั้นด้วย จึงจะก่อให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมที่ต้องการ แรงจูงใจจะช่วยให้หน่วยงาน องค์กร สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรต้องการได้ หากตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ดี

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายคนที่มีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีที่โดดเด่น และใช้เป็นหลักในการศึกษาทั่วโลก ได้แก่

1) ทฤษฎีแรงจูงใจ ของ อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human & Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ กล่าวไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์คือแรงจูงใจ และมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด สิ่งที่ต้องการขึ้นอยู่กับว่า บุคคลนั้นมีสิ่งเหล่านั้นแล้วหรือไม่ ถ้าไม่ สิ่งที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นคือแรงจูงใจ แต่เมื่อแรงจูงใจนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไป แล้วบุคคลนั้นก็จะมีสิ่งที่ต้องการ หรือก็คือแรงจูงใจอื่นเข้ามาแทนที่ โดยมาสโลว์ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น จากต่ำไปสูง ดังนี้



รูปภาพ 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ ของ อับราฮัม มาสโลว์

1.1 Physiological Needs ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอดขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่พักอาศัย ฯลฯ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตทั้งสิ้น

1.2 Safety needs ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการที่เหนือมาจากความต้องการทางกายภาพ เมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองความต้องการความปลอดภัย เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น ความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ความต้องการการปกป้อง ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

1.3 Social Needs ความต้องการด้านสังคม มนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคนระดับใดก็ต้องการการมีสังคม ต้องการที่จะได้รับความรัก และการยอมรับ (Love and belongingness needs) ไม่ว่าจะจากครอบครัว เพื่อน หรือคนรัก ซึ่งหากขาดความต้องการนี้ไป อาจทำให้เป็นที่มิปัญหาเกี่ยวกับการเข้าสังคม ทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้

1.4 Esteem Needs ความต้องการการยกย่อง เมื่อมีสังคมแล้วมนุษย์ย่อมต้องการการได้รับการยกย่อง เคารพนับถือ ไม่ว่าจะได้ด้านสถานะ ชื่อเสียง เงินทอง ความรู้หรือความสามารถ ซึ่งความต้องการการยกย่องมีทั้งมาจากตนเอง คือความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าในตนเอง สามารถประสบความสำเร็จได้ และจากผู้อื่น ซึ่งบ่อยครั้งการมองหาความต้องการนี้จากผู้อื่นเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์ขาดความมั่นใจในตนเอง มีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำ จึงมองหาการยอมรับ การเคารพจากผู้อื่นแทน

1.5 Self-actualization needs ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เมื่อความต้องการอื่น ๆ ทุกด้านได้รับการตอบสนอง สิ่งใดที่มนุษย์ยังคงต้องการอีกขั้นและเป็นสิ่งที่เกิดจากศักยภาพขั้นสูงสุด หากสามารถบรรลุความต้องการขั้นนี้ได้ ก็ถือเป็นความสำเร็จขั้นสูงสุดของชีวิตแล้ว

2) ทฤษฎีแรงจูงใจ 2 ปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Two Factor Theory)

เฮอริชเบิร์ก ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความพึงพอใจที่จะกระตุ้นให้มนุษย์มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ หรือทำให้รู้สึกดีกับงานที่ทำ เขาพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกของมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจที่จะทำงาน ประกอบไปด้วย

- ความสำเร็จในงาน (Achievement) การที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ปลอบปล้ำใจในผลงานตนเอง ทำให้มีกำลังใจในการทำงานอื่น ๆ ต่อไป

- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือคนอื่น ๆ เช่น การได้รับคำชมเชย การแสดงความยินดี ทำให้รู้สึกว่าตัวเองได้รับการยอมรับในความสามารถ เป็นความภูมิใจที่จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกและรับรู้ว่ามีงานใด ๆ สำเร็จ ทุกคนก็จะยอมรับและชื่นชม

- ลักษณะของงาน (Work itself) ต้องคว่างานมีความน่าสนใจ หรือท้าทายหรือไม่ พนักงานจะสนใจงานที่ทำแล้วมีคุณค่า เป็นงานที่มีความสำคัญ

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) การได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่พนักงานสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจได้เต็มที่ ไม่ถูกควบคุมมาก ทำให้เกิดความพึงพอใจ

- ความก้าวหน้า (Advancement) การได้เลื่อนขั้น ได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น การที่พนักงานได้รับการเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่รักษาให้แรงจูงใจของพนักงานคงอยู่ตลอด และเป็นปัจจัยที่จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

- นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือการจัดการบริหาร การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์กร การบริหารที่ดีสามารถเพิ่มความพึงพอใจ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้ ในขณะที่เดียวกันหากมีมากไปก็อาจไม่ได้เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเช่นกัน

- เงินเดือน (Salary) ค่อดอกแทนที่พนักงานได้รับ ต้องเหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน การให้มากหรือน้อยเกินไป สามารถสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่พนักงานได้ ควรวิเคราะห์ปัจจัยอื่น ๆ ประกอบการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน รวมไปถึงการเลื่อนขั้นต่าง ๆ ด้วย

- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) หากคนในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจที่จะทำงาน ใน

ขณะเดียวกันหากในองค์กรมีแต่การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน เอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้พนักงานไม่สบายใจ เบื่อหน่ายที่จะทำงานได้

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work conditions) คือสภาพทางกายภาพ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ส่งผลต่อการทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็น บรรยากาศ สถานที่ตั้ง ความสะดวกสบาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ หากมีมากเกินไปอาจไม่ได้ส่งผลให้ความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานมีมากขึ้น แต่ถ้ามีน้อยไป ก็จะสร้างความไม่พอใจแก่พนักงานได้

- ด้านผู้บังคับบัญชา (Supervision) หมายถึงผู้บังคับบัญชา และแนวทางการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถ สามารถแนะนำ ให้คำปรึกษา ฟังพาได้ ดูแลและปกครองลูกน้องอย่างยุติธรรม

- สถานะทางอาชีพ (Status) องค์กรประกอบที่ทำให้คนรู้สึกต่องาน การมีเกียรติยศ ได้รับการยอมรับ ควรมีตำแหน่งหน้าที่ที่ชัดเจน มีการยกระดับสถานะพนักงานตามตำแหน่ง

- ความมั่นคงในงาน (Security) ความรู้สึกมั่นคง และปลอดภัยในงานของพนักงาน บางสิ่งคือสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมี เช่นสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

2.1.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Steer (1977, P.46-75, อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.9) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กรในลักษณะหนึ่ง

Mowday et al. (1979, P.224-247, อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.11) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติ เพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรเจริญก้าวหน้าขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีจะทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ โดยที่บุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ

Allen and Meyer (1990, P.710-720, อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.9-10) มีแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่รู้สึกว่าตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร พร้อมจะทำทุกอย่าง อย่างเต็มที่ให้กับองค์กร ต้องการอยู่กับ

องค์กรเพราะมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายองค์กรเข้ามาเป็นส่วนเดียวกัน มีความเต็มใจ ความมุ่งมั่น และใช้ความพยายามอย่างเต็มศักยภาพในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่ตั้งอยู่บนฐานของสิ่งที่ให้กับองค์กร กับสิ่งที่องค์กรตอบแทน พิจารณาจากการร่วมงานกับองค์กร วิเคราะห์ว่าได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์มากกว่ากันหากจะลาออก ถ้าประโยชน์ที่ได้มีมากกว่า ก็ยังคงทำงานกับองค์กรต่อไป ความผูกพันนี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการตัดสินใจว่าจะยังคงอยู่ที่องค์กรต่อหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงไปยังที่ทำงานอื่น

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม บรรทัดฐานทางสังคม หรือความรู้สึกด้านคุณธรรม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร เช่น การสำนึกในบุญคุณที่มีโอกาสได้เข้ามาทำงานในองค์กร จึงตอบแทนด้วยการทำงานในองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการลาออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันด้านความรู้สึก และพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกกับองค์กรสูงมีแนวโน้มที่จะทำงานหนักและมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกต่ำ

โสภณ ทรัพย์มากอุดม, (2533, อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.11) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนความแน่วแน่ที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กรนั้น ๆ

จากการค้นคว้า ยังมีนักวิชาการอีกมากมายที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กร มีความซื่อสัตย์ ภักดี ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไปตลอด ซึ่งแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมด้วยการตั้งใจปฏิบัติงาน นึกถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก พุ่มเท อุทิศตนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ รักและปกป้ององค์กร เสมือนเป็นเจ้าของคนหนึ่ง

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยวิเคราะห์จากงานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ฯลฯ ที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งงานวิจัยที่เป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรที่มีลักษณะเดียวกันกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งก็คือองค์กรรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการอื่น ๆ ได้ดังนี้

ผลการศึกษาด้านเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานราชการ กรณีศึกษา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ของ กรรมการ์ เกตทอง (2559) พบว่าสาเหตุสำคัญ 5 สาเหตุหลักที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยดังนี้

1) การจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยบุคลากรคิดว่า ปริมาณงานที่ได้รับไม่สอดคล้องกับเงินเดือน เนื่องจาก สคร. เป็นหน่วยงานราชการ ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลาที่ได้จึงอยู่ในอัตราของส่วนราชการ ไม่สามารถเบิกนอกเหนือไปจากข้าราชการทั่วไปได้ ถึงแม้บุคลากรจะมองว่าการจ่ายค่าตอบแทนในระบบปัจจุบันคืออยู่แล้ว เพียงแต่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ทำให้เป็นหนึ่งในสาเหตุในการลาออก

2) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและอิสระในการทำงาน บุคลากรคิดว่างานที่ได้รับไม่มีความท้าทาย ซ้ำซาก จำเจ มีการถูกจำกัดในอำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ทั้งยังมีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง ทำให้ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ รวมไปถึงถึงลักษณะงานไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ยกต่อการกระจายงานไปยังบุคลากรอื่น ๆ

3) หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจลาออก ยกตัวอย่างเช่น หัวหน้าที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ปกครองลูกน้องอย่างไม่เป็นธรรม

4) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออกได้ หากบุคลากรคิดว่ามีความไม่ยุติธรรมในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่ก็สามารถเป็นปัจจัยที่รักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้เช่นกัน หากว่าองค์กรมีความชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงควรมีการชี้แจงเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

5) บรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หากภายในที่ทำงานมีแต่ความขัดแย้ง เพื่อนร่วมงานไม่เป็นมิตร ไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้บุคลากรตัดสินใจที่จะลาออกได้

ผลงานวิจัยของ นิลวรรณ ประเทกัณ และนภวรรณ เนตรประดิษฐ์ (2561) เรื่องพหุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เจ็อนภูมิพล จังหวัดตาก แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งเกิด

จากการที่พนักงานได้ปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มความสามารถ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน และความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียง นอกจากนี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อย สภาพแวดล้อมเหมาะสมกับการทำงาน ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ มีครบถ้วนเพียงพอ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ รวมทั้งการมีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เหล่านี้ก็มีส่วนที่ทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน

ผลงานวิจัยของ ธนาคาร ชันชพัช (2557) เรื่องปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 3 ปัจจัย โดยกล่าวว่า

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยจูงใจ ซึ่งมีผลการวิจัยว่า ปัจจัยด้านการได้รับคำสรรเสริญเยินยอ ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน ไม่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยค้ำจุน มีผลการวิจัยว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน (โบนัส) และด้านเงินเดือนไม่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แต่ปัจจัยด้านสวัสดิการของพนักงานส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยยะสำคัญ

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แต่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และด้านคุณค่าทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยยะสำคัญ

ผลงานวิจัยของ ลลิตา จันทรัมย์ (2559) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล กล่าวว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ประกอบไปด้วย ช่วงอายุ ระยะเวลาการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด และรายได้ต่อเดือน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่องช่วงอายุที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่าง เนื่องจากช่วงอายุที่ต่างกัน ทำให้มีความคิด พฤติกรรมในการใช้ชีวิต และการทำงานที่แตกต่างกันไปด้วย

ปัจจัยด้านรายได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่าง พนักงานที่มีรายได้สูงจะมีความรู้สึกว่ามีมั่นคงในหน้าที่การงาน และส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าพนักงานที่มี

รายได้น้อย ซึ่งรายได้ที่น้อยกว่าสามารถส่งผลต่อความเชื่อมั่น และความรู้สึกถึงความมั่นคงทางรายได้ของพนักงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงานได้ง่ายขึ้น

ปัจจัยด้านหน่วยงานที่สังกัดส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่าง เนื่องจากพนักงานแต่ละคนพบเจอลักษณะการทำงาน ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อความผูกพันที่ต่างกัน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งได้แก่ ความคาดหวังความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การพัฒนาการทำงาน ทักษะคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำ และค่าตอบแทน ทุกปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญ และทำให้พนักงานส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรมากที่สุดคือความคาดหวังความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รองลงมาคือด้านทักษะคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และด้านภาวะผู้นำตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือปัจจัยด้านค่าตอบแทน และด้านการพัฒนาการทำงาน

แต่ในส่วนของปัจจัยด้านความคาดหวังความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม หากแต่เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร ซึ่งหมายความว่าพนักงานคาดหวังความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากองค์กรมอบความก้าวหน้าให้แก่พนักงานได้ ก็จะส่งผลให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป แต่ในขณะเดียวกันหากพนักงานมีโอกาสในงานอื่นที่มีความก้าวหน้ามากกว่า ก็อาจจะตัดสินใจโยกย้ายเปลี่ยนงานได้เช่นกัน และปัจจัยด้านความคาดหวังความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็ไม่ส่งผลต่อความผูกพันด้านความอิสระในการทำงาน เพราะพนักงานอาจรู้สึกว่าการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายก็ทำให้สามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ ไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือการปรับปรุงทำงานของตน

ผลงานวิจัยของ รัตนภรณ์ ศรีแก้วดารา และ พิภพ ปริดาภิรัตน์ (2561) เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร : พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ประจำปี พ.ศ. 2561 กล่าวว่า ปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงานที่ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรคือ ผลตอบแทนและสวัสดิการ วัตถุประสงค์ในการทำงาน และความท้าทาย และโอกาสก้าวหน้า โดยแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันเป็น 3 ข้อ และหากจะเพิ่มความผูกพันควรพัฒนาความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ความผูกพันด้านการกล่าวถึงองค์กรในแง่บวก (Say) ควรพัฒนาปัจจัยในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และความท้าทายและโอกาสก้าวหน้า
- 2) ความผูกพันด้านความปรารถนาจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแม้จะมีที่อื่นที่ดีกว่า (Stay) ควรพัฒนาปัจจัยในด้านวัตถุประสงค์ในการทำงาน (เป้าหมายของงาน)

3) ความผูกพันด้านความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ควรพัฒนาปัจจัยในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ผลงานวิจัยของ กาญจนา พันธุ์ศรีทุม และ ดร.จรรवरณ สกุลฤๅ (2560) เรื่อง อิทธิพลของปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ตรงข้ามกับความตั้งใจลาออก ซึ่งก็คือ หากความยึดมั่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานมีระดับสูงขึ้น จะส่งผลให้ความตั้งใจลาออกต่ำลง

ผลงานวิจัยของ ชนรัฐ นาทอง (2556) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสินภาค 5 กล่าวว่า

- ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

- ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกพึงพาได้ต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนที่ช่วยป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือเกิดประสิทธิภพในการทำงานของพนักงานที่ลดลง

และผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแบ่งเป็นจากปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

- ด้านอายุ พนักงานที่มีอายุมากจะมีความคิดที่รอบคอบมากกว่าพนักงานที่อายุน้อย จะมีการคำนึงถึงสิ่งที่เสียไป และประโยชน์ที่ได้รับเพื่อใช้ในการตัดสินใจมากขึ้น จึงอธิบายได้ว่าการที่พนักงานที่มีอายุมากกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่อายุน้อย เนื่องมาจากได้สั่งสมประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กรมานานแล้ว มีความคุ้นชินกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในองค์กร รวมไปถึงมีค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามอายุงาน จึงทำให้หากพนักงานยังอยู่กับองค์กรนานเท่าไร ยิ่งมีความผูกพันมากกว่า มีการตัดสินใจที่จะลาออกยากกว่าพนักงานที่อายุน้อย จึงทำให้อายุที่ต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันด้วย

- ด้านการศึกษา จากงานวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

- ด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน เพราะระยะเวลาในการทำงาน เป็นระยะเวลาที่พนักงานได้ใช้กำลังกาย สติปัญญา ทูมเทให้กับงาน มีการสะสมประสบการณ์และทักษะความชำนาญมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้ยังอยู่กับงาน ทำงานนานขึ้นเท่าใด ก็จะมีมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น จึง

แสดงให้เห็นว่าระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน เช่นกัน

- ด้านเงินเดือน หมายถึงทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ผลงานวิจัยสรุปว่า เงินเดือน ค่าตอบแทนไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาเดียวกัน มีอัตราเงินเดือนที่ใกล้เคียงกัน จึงไม่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และส่งผลให้ปัจจัยด้านเงินเดือน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

- ด้านตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานมีความเข้าใจว่า ตำแหน่งเป็นเพียงตัวระบุบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลเท่านั้น

- ด้านความมีอิสระในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยหากองค์กรมี ภาวะเยียบที่ความเข้มงวดและยึดติดกับมันมากเกินไป ทำให้พนักงานรู้สึกไม่เป็นอิสระ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เบื่อหน่าย ก็จะส่งผลให้ขาดความผูกพันต่อองค์กรได้

- ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน กล่าวได้ว่า หากพนักงานที่ความผูกพันกับองค์กรมาก จะส่งผลให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

- ด้านความสำคัญของงาน ความสำคัญของงานจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากว่าหากงานที่พนักงานได้รับมอบหมายมีความสำคัญ จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

- ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นได้เป็นอย่างดี

- ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร หากผู้บริหารให้ความสำคัญแก่พนักงาน ให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร พนักงานจะรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร จะทำให้เกิดความจงรักภักดี ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น

- ด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร หากองค์กรดำเนินธุรกิจด้วยความสุจริต โปร่งใส มีวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีงาม มีความน่าเชื่อถือต่อสาธารณชนมากเท่าใด ยิ่งทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา และความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรมากเท่านั้น และจะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้นเช่นกันด้วย

- ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่น ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงาน ความเกี่ยวพันทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน หรือการปฏิบัติต่อกันในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

หากสภาพแวดล้อมทางสังคมนี้มีแต่ความสามัคคีกัน เป็นมิตรที่ดีต่อกัน ย่อมจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรที่ดีขึ้นด้วย

จากงานวิจัยในอดีตพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีความคิดตัดสินใจที่จะลาออก ก็เป็นปัจจัยเดียวกันกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรทำให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปเช่นกัน ซึ่งปัจจัยที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และกระทบไปยังความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก ๆ ดังนี้

- ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

- ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

- ปัจจัยด้านลักษณะงาน ความท้าทายของงาน ความสำคัญของงาน

- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศ สถานที่ที่ทำงาน มีความเอื้อต่อการทำงานอย่าง

ปลอดภัย และสะดวกสบายหรือไม่

- ปัจจัยในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ต่อผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน

- ปัจจัยด้านอายุ และระยะเวลาในการทำงาน ก็มีผลต่อความผูกพันองค์กรเช่นกัน

ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาหาเหตุผล และคำอธิบายที่มีรายละเอียดมากขึ้นในเรื่องของการตัดสินใจเข้ามาทำงานที่ กฟผ. และการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรจนเกษียณอายุหรือไม่ จึงจะใช้แนวคิดในเรื่องของการตัดสินใจที่ได้รวีพัชร์ (2559) ในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาส โลว์และเฮอร์ซเบิร์ก มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นโครงร่างในการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กฟผ. สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี ต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษา “ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี” ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้จัดเนื้อหาระเบียบวิธีวิจัยเป็นหัวข้อ ดังนี้

- 1) แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3) ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
- 4) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 5) การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล
- 6) ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้

3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน

3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ร่วมกันกับข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ศึกษาได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ทั้งเพศชายและหญิง อายุไม่เกิน 35 ปี เพื่อให้อยู่กลุ่ม Generation Y มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ที่บรรจุเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่รวมลูกจ้างกรณีต่าง ๆ

และกลุ่มตัวอย่างที่จะสัมภาษณ์ ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ สำนักงานใหญ่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน

3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย เริ่มจาก

ขั้นที่ 1 ออกแบบการวิจัย

การศึกษาการวิจัย เริ่มโดยการศึกษาปัญหาที่พบในองค์กร เมื่อได้เรื่องที่เราสนใจ จึงได้ทำการค้นหารายละเอียดของปัญหา และประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานวิจัยในครั้งนี้พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตงานวิจัยต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรม จะเป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย รวมทั้งเป็นการตรวจสอบว่าการวิจัยในครั้งนี่ยังไม่มีการทำการศึกษามาก่อน และเพื่อคู่วางงานวิจัยในครั้งนี้จะช่วยปิดช่องว่างงานวิจัยอื่น ๆ ในด้านใดได้บ้าง

ขั้นที่ 3 การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูล จะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รายบุคคล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ แต่ยังคงไว้ซึ่งเนื้อหาที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ สรุปผลและนำเสนอข้อมูล

ขั้นตอนนี้จะทำโดยนำข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า และการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ร่วมกันก่อนจะนำมาสรุปผลตามประเด็นต่าง ๆ แล้วจึงนำเสนอในรูปแบบการบรรยาย (Descriptive Research) และสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการคนขององค์กรต่อไปในอนาคต

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รายบุคคล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งจะมีลักษณะคำถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) และคำถามเจาะลึก (Probing questions) เพื่อให้ได้คำตอบที่ลึกซึ้ง หลากหลายแง่มุม ละเอียดยิ่งขึ้น และชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ แต่ยังคงอยู่ในกรอบที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ

แบบคำถามที่จะใช้เป็นโครงร่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่

1. เพศ
2. สถานะ (โสด สมรส)
3. อายุ
4. ระดับการศึกษา
5. อายุงาน
6. ระดับเงินเดือน (โดยแสดงข้อมูลแบ่งเป็นช่วงดังนี้ 17,000-18,500/ 18,501-20,000/ 20,001-22,000/ 22,001- 25,000/ 25,001-30,000/ 30,001-40,000/ 40,000 บาทขึ้นไป)

ส่วนที่ 2 ทศนคติ และแรงจูงใจในการเลือกที่ทำงานของพนักงานก่อนเข้าปฏิบัติงานที่ กฟผ. ได้แก่

1. ท่านปฏิบัติงานที่ กฟผ. เป็นองค์กรแรกหลังจบการศึกษาหรือไม่ ถ้าไม่ไปที่ข้อ 2. ถ้าใช่ไปที่ข้อ 3.
2. ท่านเคยปฏิบัติงานที่องค์กรใดก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. และเหตุใดจึงทำให้ตัดสินใจเปลี่ยนมาทำงานที่ กฟผ.
3. เหตุใดท่านจึงตัดสินใจสมัครและตอบรับเข้ามาทำงานที่ กฟผ. (เหตุผล และแรงจูงใจ)
4. มุมมองของท่านต่อ กฟผ. ก่อนที่จะเข้ามาทำงาน

ส่วนที่ 3 ทศนคติ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหลังจากที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. ได้แก่

1. ท่านเคยมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานหรือไม่ เพราะอะไร
2. ท่านยังคงคิดที่จะเปลี่ยนงานเมื่อมีโอกาสอยู่หรือไม่ เพราะอะไร
3. ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเวลาเกษียณอายุหรือไม่ เพราะอะไร
4. ท่านมีแรงจูงใจใดในการปฏิบัติงานที่ กฟผ. ต่อไป
5. มุมมองของท่านต่อ กฟผ. หลังเข้ามาปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ความคาดหวังของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่

1. ท่านต้องการให้ กฟผ. เปลี่ยนในเรื่องใดบ้างเพราะอะไร และต้องการให้ กฟผ. รักษาอะไรให้คงอยู่ต่อไปบ้างเพราะอะไร
2. ปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้ท่านปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเวลาเกษียณอายุ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าอันได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยทั้ง 30 คน มาศึกษา และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แยกเป็นแต่ละประเด็นจากข้อมูลที่มี โดยจะวิเคราะห์ตามเนื้อหาที่ปรากฏ ไม่ตีความโดยสอดแทรกความคิดเห็นส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์เข้าไป ส่วนการนำเสนอผลของการวิจัยจะนำเสนอในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

3.6 ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย

ระยะเวลาตั้งแต่ มกราคม 2563 – สิงหาคม 2563 (8 เดือน)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงคุณภาพ และ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ทัศนคติต่อการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.) และ มุมมองต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y)

ส่วนที่ 3 ผลการสำรวจความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานหรือไม่ปฏิบัติงานจนถึงเวลาเกษียณอายุ

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตาราง 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

หัวข้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ :		
หญิง	24	80
ชาย	6	20
อายุ :		
20-25	1	3
26-30	16	54
31-35	13	43

ตาราง 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ระดับการศึกษา :		
ปริญญาตรี	18	60
ปริญญาโท	12	40
อายุงาน (ปี) :		
1-3	10	33
4-6	15	50
7-9	5	17
ระดับเงินเดือน (บาท) :		
18,500 – 20,000	2	7
20,001 – 22,000	4	13
22,001 – 25,000	4	13
25,001 – 30,000	9	30
30,001 – 40,000	11	37

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนเพศหญิง 24 คน และเพศชาย 6 คน มีอายุอยู่ในช่วง 26–30 ปี มากที่สุดเป็นจำนวน 16 คน มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 18 คน และปริญญาโท จำนวน 12 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมาแล้ว 4-6 ปี และมีระดับเงินเดือนอยู่ที่ 30,001-40,000 บาท มากที่สุด

ตาราง 4.2 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

ลำดับ	เพศ	อายุ (ปี)	สายงาน	ระดับการศึกษา	อายุงานที่ กฟผ. (ปี)
1	หญิง	27	รองผู้อำนวยการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	2
2	หญิง	27	รองผู้อำนวยการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	2
3	หญิง	31	รองผู้อำนวยการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ป.ตรี	5
4	หญิง	31	รองผู้อำนวยการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	6
5	หญิง	32	รองผู้อำนวยการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.โท	9
6	ชาย	33	รองผู้อำนวยการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.โท	6

ตาราง 4.2 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน (ต่อ)

7	ชาย	31	รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า	ป.ตรี	6
8	หญิง	30	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.โท	4
9	หญิง	31	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	7
10	หญิง	28	รองผู้ว่าการบริหาร	ป.ตรี	3
11	ชาย	31	รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	ป.โท	8
12	ชาย	32	รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	ป.โท	5
13	หญิง	32	รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	ป.ตรี	6
14	ชาย	34	รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	ป.โท	5
15	หญิง	29	รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	ป.ตรี	5
16	หญิง	28	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	4
17	หญิง	24	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	1
18	หญิง	30	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	4
19	หญิง	26	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	3
20	หญิง	29	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	4
21	หญิง	27	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	3
22	หญิง	32	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.โท	8
23	ชาย	27	รองผู้ว่าการระบบส่ง	ป.โท	3
24	หญิง	33	รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	ป.โท	4
25	หญิง	27	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.ตรี	3
26	หญิง	33	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.โท	6
27	หญิง	26	รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	ป.ตรี	3
28	หญิง	29	รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า	ป.ตรี	4
29	หญิง	30	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.โท	8
30	หญิง	27	รองผู้ว่าการการเงินและบัญชี (CFO)	ป.โท	2

ส่วนที่ 2 ทศนคติต่อการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และมุมมองต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y)

ทัศนคติต่อการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงาน กฟผ. 30 คน ถึงเหตุผลที่ตัดสินใจสมัครและเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. สามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกันคือ

กลุ่มที่ 1 พนักงานที่ปฏิบัติงานที่ กฟผ. เป็นองค์กรแรกหลังจบการศึกษา ซึ่งมีจำนวน 6 คน แต่ละคนให้เหตุผลของการเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. เคยฝึกงานที่ กฟผ. มีผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนที่เคยฝึกงานที่ กฟผ. แล้วรู้สึกว่าการทำงานดี จึงทำให้อยากเข้ามาปฏิบัติงาน

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เนื่องจากเคยเข้ารับการฝึกงาน ที่ กฟผ.แม่เมาะ มาก่อน แล้วได้ทำงานที่หลากหลาย ทั้งงานการเงิน / ตรวจสอบ และนอกจากที่ได้ทำงานแล้ว ยังได้เข้าร่วมกิจกรรม CSR ของ กฟผ. เหมือนแม่เมาะด้วย เลยรู้สึกว่าเป็นองค์กรที่มี work life balance งาน ไม่เครียด และมีกิจกรรมเสริมให้เข้าร่วมเยอะ ไม่น่าเบื่อ เหมาะกับไลฟ์สไตล์ของเรา เพราะเราไม่ชอบงานที่กดดัน หรือเครียด และรู้สึกชื่นชอบสังคมของที่นี่ เพราะว่ามีผู้ใหญ่ที่เป็นรุ่นเดียวกับพ่อแม่เราเยอะ ซึ่งเค้าให้ความเอ็นดูเด็ก ๆ ดี รู้สึกว่างานมี career path ที่ชัดเจน ไม่ได้มีการกดดันจากร่วมงานมากเท่าไร โดยรวมคือ รู้สึกว่าชอบที่งานไม่กดดันตัวเองมาก เพราะเรารู้สึกว่าเราไม่ใช่คนเก่ง ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2

2. ครอบครัว ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 คน จาก 6 คน ให้ความเห็นว่า ครอบครัว พ่อแม่ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตอบรับเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ.

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เพราะช่วงที่ใกล้เรียนจบ กฟผ. รับสมัครพอดี จึงลองสมัคร แล้วสอบติดพอดี คิดแค่ว่าเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจดูมีความมั่นคง พ่อกับแม่อยากให้ทำราชการหรือรัฐวิสาหกิจอยู่แล้ว เพราะมีความมั่นคง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 27

3. ภาพลักษณ์องค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นถึงภาพลักษณ์องค์กรว่า องค์กรดูมีความมั่นคง มีสวัสดิการให้พนักงานเป็นอย่างดี ประกอบกับสายงานที่รับสมัครตรงกับสิ่งที่ได้ศึกษามาจึงตอบรับเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ.

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีสวัสดิการให้พนักงานเป็นอย่างดี อีกทั้งสาขาวิชาชีพที่ กฟผ. เปิดรับสมัครตรงกับสิ่งที่ได้ศึกษามา และมีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 7

กลุ่มที่ 2 พนักงานที่ไม่ได้ปฏิบัติงานที่ กฟผ. เป็นองค์แรกหลังจบการศึกษา เคย ปฏิบัติงานที่อื่นมาก่อน มีจำนวน 24 คน จากกลุ่มตัวอย่าง 30 คน สามารถสรุปเหตุผลของการ ตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. ได้ออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

1. เหตุผลอันเนื่องมาจากงานเดิมก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ.

1.1 งานที่รับผิดชอบหนักเกินไป คือ งานที่ต้องทำหนักเกินไป ทำให้เลิกงานดึก เดินทางลำบาก อีกทั้งบางงานต้องเดินทางบ่อย ๆ หรืองานที่ทำไม่ตรงกับที่ต้องการ ทั้งที่ยากเกินไป หรือง่ายเกินไป จึงทำให้อยากเปลี่ยนงาน

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...งานที่เดิมค่อนข้างเครียด ปริมาณงานมันเยอะมากแต่ต้องทำในเวลาจำกัด แล้วก็ ต้องเดินทางบ่อย เวลาทำงานไม่แน่นอน ต้องกลับดึกบางครั้ง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1

“...ที่ทำงานเดิม เราเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี มันต้องเปลี่ยนสถานที่ทำงานไปเรื่อย ๆ ตาม job ลูกค้า ซึ่งทำให้ต้องเดินทางบ่อยมาก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 5

“...ทำงานดึก แล้วรู้สึกว่าคุณเองยังมีความรู้ไม่พอ คิดว่าตัวเองทำไม่ได้ เลยลาออก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 25

1.2 ไม่เห็นความก้าวหน้าในงานเดิม คือรู้สึกอึดตัวกับงานเดิม รู้สึกว่าเรียนรู้ออกแล้ว อยากไปต่อกับงานในด้านใหม่ ๆ หรือมองว่างานเดิมไม่เห็นทางในการเติบโตต่อไปได้อย่างความ คิดเห็น

“...รู้สึกอึดตัวกับงานที่รับผิดชอบ (เจ้าหน้าที่ process engineer) อีกทั้งลักษณะของงาน เหมาะสมกับผู้ชายมากกว่า...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3

“...สาเหตุที่เลิกเนื่องจากมองว่าการเติบโตของกิจการธุรกิจส่วนตัวที่ทำอยู่นั้นเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะว่าต้องใช้เงินทุนสูงขึ้น และต้องมีระบบที่มีความรู้ค่อนข้างมาก รวมไปถึง ประสิทธิภาพ และความสามารถเรายังไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตได้จริง แบบยั่งยืนในระยะ ยาว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 6

“...รู้สึกอยากเปลี่ยนงานอยู่แล้ว เบื่องานเดิม อยากทำอะไรใหม่ ๆ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 20

1.3 สักคม เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศในที่ทำงานเดิม คือที่ทำงานเก่าค่อนข้างกดดัน ไม่ชอบสักคมเพื่อนร่วมงาน

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...วัฒนธรรมในการทำงานที่เก่า ที่มักเข้าทำงานสาย และเลิกงานดึก ไม่เหมาะสมกับ lifestyle...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 5

“...สักคมเพื่อนร่วมงานไม่ตรงตามที่ต้องการ มันไม่ได้เป็นแบบที่เราชอบ อยู่แล้วอึดอัด...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 8

“...ได้รับความเครียด และกดดันจากหัวหน้า เลยอยากเปลี่ยนงาน เพราะรู้สึก Suffer...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 28

1.4 ไม่มีเวลาส่วนตัว งานที่เดิมต้องเลิกดึก หรือทำเกินเวลาทำงานปกติ ทำให้ไม่สามารถไปทำในสิ่งที่ต้องการเพิ่มเติมได้ เช่น การศึกษาต่อ เป็นต้น

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เพราะอาชีพเดิมไม่โต แล้วกินเวลาชีวิตส่วนตัวเยอะ เพราะต้องทำงานวันเสาร์ด้วย ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 11

“...เพราะงานที่เก่า งานหนักมาก อยากจะสอบ CPA ก็สอบไม่ได้เพราะงานหนักไป อยากจะเรียนโทด้วย ซึ่งไม่มีเวลา เลยลาออก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 26

“...อยากจะเรียนต่อป.โท การทำงานกับที่เก่ามันหนักเกินไป เลยลาออก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 30

1.5 ทำงานเดิมเพื่อรอผลการสอบเข้าปฏิบัติงานที่ กฟผ. เนื่องจากกระบวนการสมัครเข้าสอบเพื่อเข้าปฏิบัติงานที่ กฟผ. ใช้เวลาก่อนข้างนานจึงปฏิบัติงานที่อื่นก่อน เมื่อผ่านการสอบเข้าปฏิบัติงานจึงลาออกจากที่ทำงานเดิม

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...พอสอบผ่านได้เข้าทำงานที่ กฟผ. เลยลาออกจากที่ทำงานเดิม ครอบครัวอยากให้เรา
ด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 10

“...เพราะเป็นช่วงรอยต่อ คือพอเรียนจบแล้วมาสมัครสอบทิ้งไว้ ยังไม่ประกาศ เลยไป
ทำที่เดิมก่อน พอที่ กฟผ. ประกาศว่าผ่านการสอบ เลยลาออกจากที่เก่า แล้วลองเข้ามาทำ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 29

2. เหตุผลอันเนื่องมาจากสาเหตุอื่น ๆ

2.1 ภาพลักษณ์องค์กรและสถานที่ตั้งขององค์กร ด้วยภาพลักษณ์องค์กรถูกมองว่าเป็น
องค์กรที่มีความมั่นคงคล้ายกับการทำงานราชการ และมีสวัสดิการที่ดี การทำงานน่าจะไม่หนักมาก
สามารถมีเวลาส่วนตัวมากขึ้น Work Life balance ได้ และสถานที่ตั้งขององค์กรที่มีทั้งสำนักงาน
ใหญ่ และสำนักงานย่อยตามต่างจังหวัดมากมาย ทำให้สามารถโยกย้ายกลับภูมิลำเนาได้

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...กฟผ. เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง สวัสดิการดี อีกทั้งมีโอกาที่จะได้ย้ายกลับไป
ทำงานที่ภูมิลำเนา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 4

“...เป็นองค์กรที่รัฐวิสาหกิจที่น่าจะมั่นคง มีญาติเคยทำงานที่ กฟผ. แล้วบอกว่าดี ตอน
เกษียณจะมีเงินเก็บเยอะ แล้วด้วยความที่เป็นรัฐวิสาหกิจมีเวลาทำงานค่อนข้างตายตัว น่าจะทำให้มี
เวลาให้กับครอบครัวมากกว่าเอกชน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 18

“...คิดว่างานไม่น่าจะหนักเท่าที่เก่า เข้าออกตรงตามเวลา จากที่ได้ยินมาคือดูมั่นคง
การทำงานน่าจะค่อนข้างสบาย มี Work life balance สามารถเรียนไปด้วยทำงานไปด้วยได้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 30

2.2 ให้ครอบครัวเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ คือการให้สิทธิ์ครอบครัวเป็นผู้ตัดสินใจว่าควร
จะทำงานที่ กฟผ. เพราะมีความมั่นคงมากกว่าการทำงานที่อื่น ๆ ในระยะยาว

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...ให้ที่บ้านตัดสินใจ แล้วที่บ้านคิดว่าที่ กฟผ. น่าจะมั่นคงและดีกว่า เพราะด้วยตัวงาน
และปัจจัยอื่น ๆ ไม่ต่างจากที่ทำงานเดิม เลยให้ที่บ้านตัดสินใจ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 14

“...ครอบครัวอยากให้ทำรัฐวิสาหกิจ มีความมั่นคง เนื่องจากแม่เป็นราชการจึงมี
ความรู้สึกว่าทำงานรัฐหรือราชการมีความมั่นคงมากกว่าเอกชน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 16

“...เพราะครอบครัวอยากให้ทำ ญาติ ๆ บอกว่าดี อยู่ไปจนเกษียณแล้วเงินเยอะ มีสวัสดิการให้พ่อแม่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 21

2.3 เพื่อนแนะนำ คือมีเพื่อนที่ปฏิบัติงานที่ กฟผ. อยู่แล้ว และเพื่อนบอกว่าสิ่งต่าง ๆ เช่น บรรยากาศการทำงานดี ให้ลองเข้ามาสมัครสอบดู เมื่อผ่านการสมัครจึงได้เข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ.

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เพื่อนชวน เราเลยลองมาสมัครดู พอสอบผ่านเลยลองเข้ามาทำงาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 13

“...เพื่อนแนะนำให้ลองมาสอบดู พอสอบติดก็เลยเข้ามาทำงาน คิดว่าที่นี่ไม่ได้เข้าง่าย ๆ พอสอบติดก็เลยเอา ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 25

“...กฟผ. เปิดรับพอดี แล้วเพื่อนทำอยู่ กฟผ. อยู่แล้ว ชักชวนเราเข้ามา เราถามจากเพื่อนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การทำงาน เพื่อนบอกว่าดีก็เลยเข้ามาสอบทำงาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 26

2.4 สายงานที่รับสมัคร คือตำแหน่งที่รับสมัครตรงกับที่ได้จบการศึกษามา หรือตำแหน่งงานที่ได้ตรงกับที่สนใจ จึงได้ตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ.

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...สายงานที่รับตรงกับที่เราเรียนมาพอดี เลยสมัครสอบ พอได้ก็เลยเข้ามาทำงาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 11

“...สายงานที่รับสมัครตรงกับวุฒิการศึกษาที่เราจบมา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 15

“...ตอนที่สัมภาษณ์อยากทำงานวิเคราะห์ เลยแจ้งตอนที่สัมภาษณ์ว่าเราอยากได้งานเชิงวิเคราะห์ แล้วพอดีเขามีตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ต้องการพอดี จึงได้ตำแหน่งนั้น เลยตอบรับเข้ามาทำงาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 29

ทั้งนี้เหตุผลที่ตัดสินใจสมัคร และเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละราย บางรายนั้นไม่ได้มีเพียงเหตุผลเดียว สามารถมีหลายเหตุผลประกอบกันในการตัดสินใจ

มุมมองต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y)

จากการสัมภาษณ์พนักงาน กฟผ. 30 คน ถึงมุมมองที่มีต่อองค์กรซึ่งแบ่งเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้องค์กรทราบถึงการรับรู้ที่คนภายนอกรับรู้เกี่ยวกับองค์กร และช่วงหลังจากที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้ว ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานต่อสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ผู้วิจัยได้จัดทำตารางเปรียบเทียบมุมมองทั้งก่อนและหลังเข้าปฏิบัติงานที่ กฟผ. ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 30 คนดังแสดงด้านล่างนี้

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ.

ผู้ให้สัมภาษณ์ (รายชื่อ...)	มุมมองต่อ กฟผ. ก่อนเข้าปฏิบัติงาน	มุมมองต่อ กฟผ. หลังเข้าปฏิบัติงาน
1	เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจชั้นนำที่มีความมั่นคง และมีสำนักงานสาขาที่สามารถขอโยกย้ายกลับภูมิลำเนาได้	ยังคงเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจชั้นนำที่มีความมั่นคง แต่ที่ดีกว่าที่คิดไว้คือ สภาพแวดล้อมการทำงานดี และวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น ส่วนของเรื่องสำนักงานสาขาที่สามารถขอโยกย้ายกลับภูมิลำเนาได้ การโยกย้ายทำได้ยากกว่าที่คิดไว้
2	รู้สึกว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศ น่าจะมีความมั่นคงสูง	จริง ๆ ไม่ค่อยรู้สึกแตกต่างจากก่อนเข้ามาทำงานมากเท่าไร รู้สึกชอบความอบอุ่นของที่นี่ เพราะตั้งแต่ที่ทำงานมาก็เจอผู้ใหญ่ พี่ ๆ เพื่อนร่วมงานที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แต่ก็มีความเครียดตรงที่ช่วงต่างระหว่างอายุ บางทีก็อาจจะทำให้หงุดหงิดบ้าง เหมือนเวลาเราหงุดหงิดพ่อแม่ที่หัวโบราณ ไม่ทันใจวัยรุ่น แต่ก็ไม่ได้มีปัญหามาก คิดว่าคนส่วนมากที่นี่ดูไม่ได้หัวดี ค่าที่รับฟังวัยรุ่นอยู่พอสมควร
3	มุมมองที่มีต่อ กฟผ. คือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แต่ขณะนั้นยังไม่ชัดเจนยังไม่สามารถแยกความ	มุมมองที่มีต่อ กฟผ. ยังเหมือนเดิมคือเป็นองค์กรขนาดใหญ่พอที่จะ impact กับสังคมไทยได้ มีคนหลากหลายสาขาวิชาชีพ

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

	แตกต่างระหว่าง กฟผ. กฟภ. และ กฟน. ได้	อยู่ร่วมกันและมีการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้เข้ากับโลกยุคปัจจุบันเสมอ หากคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันในการขับเคลื่อน องค์กรไปข้างหน้าองค์กรของเราจะคงอยู่ต่อไป
4	เป็นองค์กรใหญ่ เกี่ยวเนื่องกับ ความมั่นคงของประเทศ	เปลี่ยนเล็กน้อยตรงที่ คิดว่าจะเป็นองค์กรนี้ น่าจะตามโลกได้เร็ว แต่เอาเข้าจริง ๆ ยังติดอยู่กับอะไรเดิม ๆ ที่เชื่องช้า และไม่เข้ากับยุคสมัย จนทำให้เด็กรุ่นใหม่ไม่ค่อยโอเคหรือ เข้าไม่ได้กับสิ่งเหล่านี้
5	ก่อนเข้ามาทำงานคิดว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและการผลิตไฟฟ้า มี know-how ที่ทันสมัยกว่าเอกชน คูมี potential ในการเติบโต	พอเข้ามาจริง ๆ อาจไม่ได้เป็นอย่างที่คิดไว้ทั้งหมด พบว่ามีข้อจำกัดทั้งที่นอกเหนือ การควบคุมขององค์กร และข้อจำกัดที่เกิดจากในองค์กรเองด้วย บางอย่างที่เคยคิดว่า กฟผ. เป็นผู้นำในอดีต แต่เราไม่สามารถรักษาสถานะนั้นไว้ได้ในปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่น่าเป็นห่วงในอนาคต ซึ่งคิดว่าเป็นเรื่อง que ทุกคนควรตระหนักอย่างจริงจัง และมีแนวทางการรับมืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ไม่ใช่แค่เขียนนโยบายแล้วเงียบหายไป
6	ไม่ได้มองว่าเป็นองค์กรพิเศษกว่า องค์กรอื่น เนื่องจากเห็นว่าเป็น รัฐวิสาหกิจทั่วไปของรัฐบาล แต่มีความเข้าใจว่ารัฐวิสาหกิจนั้นมีความมั่นคงมากกว่าเอกชน และสวัสดิการค่อนข้างใช้ได้อยู่แล้ว	มุมมองเปลี่ยนไปเยอะมาก การทำงานใน กฟผ. ทำให้เห็นว่า กฟผ. เป็นองค์กรที่มีความเก่าแก่ มีความมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง คนทำงานง่าย ๆ มีวิถีการดำเนินชีวิตและการดำเนินงานในแบบฉบับที่อาจเรียกได้ว่าเป็น Traditional ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือการทำงานในลักษณะนี้ มีความมั่นคงสูงมาก น้อยคนที่จะถูกให้ออกจากงาน และแทบจะไม่ต้องไขว่คว้าเรียนรู้งาน และหา

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

	<p>ความรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเองเลย เนื่องจากสามารถหาวิธีการทำงานจากรุ่นพี่หรือรุ่นก่อน ๆ ได้ ทำให้การทำงานนั้นมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดการประณีประนอมระหว่างกัน ถึงแม้จะดูเหมือนมีการกระทบกระทั่งกันระหว่างฝ่าย หรือสายรองก็ตาม แต่สุดท้ายมักจะเห็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นจากทั้งสองฝ่าย (แบบที่ทั้งเต็มใจและไม่เต็มใจ) ซึ่งลักษณะดังกล่าวแตกต่างกับลักษณะของเอกชนและธุรกิจส่วนตัวเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะต้องมีการแข่งขันที่สูง ต้องพัฒนาตัวเองให้เร็วเพียงพอที่จะไม่ทำให้ถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ทดแทนได้ (เห็นได้อย่างชัดเจนในช่วงที่มีวิกฤติ Covid19 และอีก 2-4 ไตรมาสในอนาคตจะเห็นจำนวนคนตกงาน และการเรียกร้องเพิ่มอย่างมาก) ในส่วนนี้เองที่ทำให้ กฟผ. เป็นองค์กรที่ค่อนข้างมั่นคง (หากไม่ถูกปรับเปลี่ยนในเรื่องของนโยบาย) และเป็นองค์กรที่อยู่ได้อย่างมีความสุขค่อนข้างมาก(ไม่ว่าจะทำงานเยอะหรือน้อยก็ตาม)</p> <p>ข้อเสียเกิดจากข้อดีข้างต้น ทำให้การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นไปด้วยอัตราที่น้อยเกินกว่าที่ควร มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีน้อยและช้าเกินไป ถึงแม้จะตื่นตัวก็เป็นความคิดส่วนเล็ก ๆ หรือช่วงเวลาสั้น ๆ ดำเนินการได้ยาก ทำให้การพัฒนาหรือปรับตัวโดยรวมเป็นไปได้ยากกว่าที่ควรจะเป็น ถึงแม้ว่าในอนาคตอาจจะมีการ</p>
--	---

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

		<p>เปลี่ยนแปลงกฎหมายนโยบายที่ดีกรอบการทำงานของกฟผ. ได้ก็ตาม แต่ก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงผลงานอย่างชัดเจนในเวลาอันสั้น จะต้องใช้เวลาพอสมควรที่จะเริ่มพัฒนาเปลี่ยนแปลง และทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า หรือในอีกแง่หนึ่ง เวลาที่ใช้ อาจสั้นลงได้หากเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของ Generation ซึ่งปัจจุบันเริ่มมีให้เห็นจากการที่มีการแตกสายงานเพื่อเพิ่มธุรกิจให้กับ กฟผ. แต่ทั้งนี้เวลาที่สั้นลงนั้น ก็ยังเทียบไม่ได้กับความรวดเร็วของความก้าวหน้าในองค์กรเอกชน ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากขนาดขององค์กรที่เคลื่อนที่ได้ช้า แต่ในมุมมองของเรานั้นเห็นว่า ข้อเสียที่ว่ามาเกิดจากข้อดีที่องค์กรกฟผ. มีนั่นเอง</p>
7	เป็นองค์กรที่มีส่วนสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนาประเทศ	<p>กฟผ. เป็นองค์กรที่เป็นมากกว่าสถานที่ทำงาน ที่แห่งนี้เปรียบเสมือน บ้าน ที่มีแต่ความอบอุ่น ความผูกพันจากคน กฟผ. ที่เป็นเหมือนครอบครัวเดียวกัน</p>
8	เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ มีความมั่นคง มีชื่อเสียง คาดว่า จะมีระบบการทำงานที่ดี สังคมเพื่อนร่วมงานน่าจะดี และไม่ว่าจะทำงานดีหรือไม่ดียังไงก็ไม่โดนไล่ออก	<p>เรื่องความมั่นคง อาจจะไม่ได้มั่นคงอย่างที่คิด เพราะมีข่าวการแยกองค์กร กฟผ. ออกเป็น 2 องค์กร หรือข่าวสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าที่ลดลง ทั้งเรื่องระบบการทำงาน ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ บางขั้นตอนการทำงาน ควรปรับปรุง</p>
9	เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ มีความมั่นคง	<p>เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ เหมือนเดิม แต่อาจไม่มั่นคงอย่างที่คิด เพราะมี Disruptive ตลอดเวลา</p>

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

10	เป็นองค์กรที่มั่นคง และหน้าที่การงานถือว่ามีความมั่นคงทางสังคม เดินทางมาทำงานสะดวก	ระบบงานและการทำงานใน กฟผ. ยังเป็นแบบล้าหลัง ดำเนินการช้า ไม่สามารถปรับให้ทันต่อโลกปัจจุบันได้ และการประชุมที่ใช้เวลานานแต่ไม่ได้ข้อสรุปทำให้รู้สึกเสียเวลา
11	เป็นองค์กรรัฐที่ดูน่าจะมีความมั่นคง	เป็นหน่วยงานรัฐที่มีความมั่นคงสูงสวัสดิการใช้ได้ ค่าตอบแทนไม่ได้สูง แต่ทำให้ได้เรียนรู้งานที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงแบบที่น่าจะหาที่อื่นไม่ได้ ทั้งความใหญ่ของโครงการ เทคโนโลยีต่าง ๆ
12	เป็นองค์กรที่ผูกขาดเกี่ยวกับไฟฟ้าในประเทศ น่าจะมั่นคง	ดูไม่น่าจะมั่นคงเหมือนที่คิดไว้ แต่ก็น่าจะอยู่ได้นานกว่าทำงานแบงก์ เพราะแบงก์เริ่มไม่ต้องใช้คนแล้ว สามารถใช้ AI เข้ามาช่วยได้มากขึ้น (ที่ทำงานเก่าเป็นธนาคารแห่งหนึ่ง)
13	ดูเป็นองค์กรที่น่าจะมีความมั่นคง เพราะเป็นองค์กรใหญ่ระดับประเทศ และน่าจะทำงานแบบสบาย ๆ	ที่กฟผ. มีคนเก่ง แต่ กฟผ. ไม่สามารถดึงศักยภาพของคนเก่งเหล่านั้นออกมาใช้ได้ การบริหารจัดการคนไม่ค่อยเหมาะสม บางคนไม่ได้ทำงานในแบบที่ตนถนัด
14	เป็นองค์กรที่ใหญ่ และการทำงานไม่น่าจะเหมือนราชการ เพราะคุณองค์กรเทียบเท่ากับ ปตท. ได้	มีความราชการมาก ลำดับชั้นเยอะมากในการทำงาน
15	รู้แค่ว่าเป็นการไฟฟ้า เป็นรัฐวิสาหกิจ ยังไม่สามารถแยกจาก กฟน. กฟภ. ได้	กฟผ. มีแต่คนเก่ง ๆ เข้ามา เพื่อนร่วมงานเป็นคนมีความสามารถ ทำให้เราได้เรียนรู้พัฒนาตนเองทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารองค์กรเองมีความเป็นมืออาชีพในสิ่งที่ทำงานที่ทำทำให้รู้ว่าชอบที่จะทำ ทำแล้วสนุก มีความสุข องค์กรมีชื่อเสียง และมีผลงานที่ดี ทำให้ภูมิใจ

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

16	เป็นองค์กรใหญ่ ให้ความสำคัญมั่นคง เป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศ	ก็มีความเฉื่อย ทำงานช้า หลายขั้นตอน แต่เนื่องจากคนรุ่นใหม่เริ่มเข้ามาเยอะ ก็คิดว่า จะมีแนวโน้มพัฒนามากขึ้น ๆ
17	เป็นองค์กรที่ใหญ่ มีสำนักงานเยอะ ชอบอยู่ในองค์กรที่มีคนเยอะ สวัสดิการน่าจะดี เพราะพนักงานจำนวนมาก น่าจะมีความคล้ายเอกชนอยู่	มีความเป็นราชการค่อนข้างมาก ต้องรอเอกสารนาน ซึ่งค่อนข้างช้า บันทึกร่างต่าง ๆ ค่อนข้างเยอะเกินไป
18	เป็นองค์กรที่รัฐวิสาหกิจที่น่าจะมั่นคง	คนในองค์กรแต่ละรุ่น โดครุ่น (ความต่างแต่ละช่วง) ห่างกันเกินไป ทำให้เวลาคุยงานจะไม่ค่อยเข้าใจกัน เพราะไม่ได้รับพนักงานทุกปี ทำให้ไม่ได้มีคนครบทุกช่วงอายุ
19	รู้ว่าเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีรถบริการรับ-ส่งพนักงาน (ผ่านบ้าน)	ปัจจุบันกฟผ. ไม่ได้มั่นคงเหมือนแต่ก่อนแล้ว สามารถเป็นเหมือน TOT หรือ การบินไทยได้ตลอดเวลา ไม่ใช่เลื่อนอนกินแบบที่คนอื่น ๆ คิดแล้ว เพียงแค่บริหารผิดนิดเดียวอาจจะล้มได้ คนที่อยู่แล้วยังรู้สึกว่าไม่เป็นไร คือรุ่นที่ที่อยู่จนใกล้เกษียณ ซึ่งไม่ได้เดือดร้อนเรื่องเงินเดือนหรือการทำงานแล้ว แต่รุ่นใหม่อย่างเรา ๆ ต้องอยู่อีกเกือบครึ่งชีวิต ดังนั้นถ้าเรายังต้องอยู่ แต่คนข้างบนที่เป็นรุ่นใหญ่แล้ว ไม่ยอมเปลี่ยนอะไรเพื่อให้มันพัฒนาต่อไป อยู่ต่อไปได้ คนรุ่นหลังอย่างเรา ๆ ก็ทำอะไรไม่ได้ ดังนั้นก็ไม่ได้มีความมั่นคงขนาดนั้น
20	เป็นหน่วยงานรัฐที่น่าจะทำงานเชิงชำนาน่าเชื่อถือ น่าจะเหมือนราชการทุกอย่างเป็นขั้นเป็นตอน	ดีกว่าที่คิด ตอนแรกอยากจะออก แต่อยู่ไปอยู่มากก็แฮปปี้ดี โอเคกับงานที่ทำมากขึ้นจะออกก็ได้ไม่ออกก็ได้ ตอนแรกก่อนเข้าคิดว่า กฟผ. น่าจะมีความห่างเรื่อง Generation

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

		เยอะ แต่พอเข้ามาก็ทำให้เห็นว่า ผู้ใหญ่น่ารัก คุยกันได้รู้เรื่อง สัมคมดี อบอุ่น กฟผ. ไม่ได้ น่าเบื่ออย่างที่เคยคิด
21	เป็นองค์กรใหญ่ คุ่มั่นคง แต่คิดว่า คนที่เข้าได้น่าจะต้องมีเส้นสายหรือ เปล่า	มีความไม่แน่ใจว่าองค์กรจะมั่นคงอีก ต่อไป ด้วยนโยบายรัฐ และปัญหาต่าง ๆ ทำ ให้มีความไม่มั่นใจในตัวองค์กร
22	เป็นองค์กรที่มีความถึงราชการ น่าจะมั่นคง แต่คิดว่าไม่น่าจะทันสมัย เท่าเอกชน	รู้สึกว่าการในองค์กรเก่งกว่าที่คิด โพร ไฟล์การศึกษาต่าง ๆ ของแต่ละคนดีกว่าที่คิด มาก แต่ว่าการทำงาน กระบวนการทำงานใน กฟผ. ไม่ได้ใช้ความสามารถของคนเหล่านั้น ได้มากเท่าที่แต่ละคนมี มองว่า กฟผ. เป็น องค์กรที่มีแต่คนที่เก่งในระดับนี้เลือกที่จะ เข้ามาทำงาน แต่กลับพัฒนาได้ไม่ไกลขนาด นั้น เพราะอาจจะยังติดกับบางอย่างที่แก้ไข ไม่ได้ พอคนเก่งเข้ามา ก็จะโดนหลอมให้ หมดไฟไปเอง แต่บางเรื่องก็ดีกว่าที่คิดเช่น สภาพสังคม ความเป็นอยู่ เทคโนโลยีที่ไม่ได้ ถึงกับโบราณเท่าที่เคยคิดไว้
23	เป็นองค์กรชั้นนำเรื่องไฟฟ้าของ ประเทศ เป็นองค์กรใหญ่ และถึงจะ มีบ.เอกชนเกิดขึ้นมากมาย แต่หาก อยากทำงานเรื่องไฟฟ้าก็ต้องมา ทำงานกับตัวจริง(กฟผ.) กฟผ.มีความ Well-known มากที่สุด และเคยไป ฝึกงานแล้วน่าจะอยู่เลยอยากเข้ามา ทำงาน	จริง ๆ มองว่าองค์กรมีความไฮโซ แต่พอ เข้ามาแล้ว ดูมีความไฮโซกลาง ๆ งานใน องค์กรดูเยอะ แต่คืองานที่ดูเยอะนั้น มันไม่ได้ มีแผนอะไรใหม่ ๆ เลย มันกินบุญเก่าด้วยชื่อ อย่างงานที่เป็น Routine ประจําวันอาจจะไป ได้สูงกว่านั้น แต่เหมือนติดกำแพงอะไร บางอย่าง ทำให้ไม่ไปข้างหน้าเท่าที่ควร แต่ก็ เป็นเหตุผลที่ทำให้เราอยู่ด้วยเพราะคิดว่าเรา เป็นเครื่องจักรตัวหนึ่งที่ถ้าทำงานได้ถูกฟังก์ชัน อาจจะทำให้ส่วนกลาง ๆ นั้นพอมันน้ำขึ้นมา ได้บ้าง ทำให้ดีขึ้นได้บ้าง ถ้าดีขึ้นจริง ๆ

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

		ก็คือเป็นความท้าทายใน Performance ของตัวเองด้วย ไม่ได้เกิดประโยชน์แค่กับองค์กรอย่างเดียว
24	<p>รู้สึกเฉย ๆ ก่อนไปทางไม่ชอบเท่าไร มองว่าเป็นหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ รู้สึกถึงความเชิงซ้ำโบราณ</p> <p>ตอนนั้นยังไม่รู้ว่าองค์กรเป็นยังไง คิดว่าแค่ขายไฟ รู้จักแค่ รฟ.แม่เมาะ จ.ลำปาง เพราะเป็นบ้านเกิด แต่ก็มองว่าคงจะมั่นคงและสวัสดิการดีตามที่พ่อแม่บอกเอาไว้เสมอ</p>	<p>จากที่เคยมองว่าเป็นองค์กรขายไฟฟ้า ไม่มีอะไรมาก เมื่อเข้าทำงานที่ กฟผ. แล้วทำให้มุมมองของเราเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง จริง ๆ แล้ว กฟผ. เป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่นั่นมาก มีความสำคัญโดยเฉพาะด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศ เป็นหัวใจสำคัญ ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจและชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ ในด้านการอำนวยความสะดวกสบายให้จากแสงสว่าง เป็นความรู้สึกที่ดีและมีความภูมิใจที่รู้สึกว่าได้มาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรที่ยิ่งใหญ่นานนี้ รู้สึกอยากช่วยพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น</p> <p>เคยคิดว่า กฟผ. สามารถดำเนินงานได้เองโดยอิสระ คน กฟผ. เก่งและมีความเชี่ยวชาญด้านการผลิต จัดหาและส่งไฟฟ้ามาก ๆ แต่กลับต้องดำเนินงานภายใต้นโยบายรัฐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย จนทำให้คนทำงานรู้สึกเหมือนไม่มีจุดหมายในการทำงานต่อ มองไม่เห็นความสำเร็จหรือผลลัพธ์ ทำเพียงเพื่อสนองนโยบายรัฐไปวัน ๆ และองค์กรมักถูกนำไปโยงกับการเมือง เป็นเกมการเมือง เป็นเครื่องมือในการหาผลประโยชน์ของรัฐ</p>
25	<p>ก็เป็นองค์กรรัฐองค์กรหนึ่ง ดูมั่นคงดี เข้ามาแล้วชีวิตน่าจะดีขึ้นบริหารเวลาได้ สวัสดิการให้พ่อแม่ก็น่าจะดี</p>	<p>ตอนแรกรู้สึกว่ามันคง แต่พอเข้ามาอยู่แล้วเริ่มรู้สึกไม่มั่นคงเรื่อย ๆ เพราะมีเอกชนเริ่มเข้ามาแข่งขันมากขึ้น แต่เราไม่ได้มีการพัฒนา เอกชนพุ่งไปข้างหน้าแล้ว เรายังอยู่</p>

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

		ที่เดิม เลยทำให้รู้สึกว่าจะไม่มั่นคงจริง
26	เป็นองค์กรใหญ่ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ชั้นนำ มีความมั่นคง น่าเชื่อถือ สวัสดิการดี ไม่ได้เข้าชามเย็นชาม ไม่ได้มีความเป็นราชการมากขนาด นั้น	ตอนแรกคิดว่าน่าจะมีความโมเดิร์น มากกว่านี้ แต่พอเข้ามาแล้วก็พบว่ามันยังมี ความราชการอยู่มากพอสมควร แต่ผู้บริหารก็ มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนซึ่งมันก็ดีกว่า ช่วงแรกที่เข้ามาแล้ว ถึงจะไม่ได้มาก
27	เป็นองค์กรใหญ่ คนเยอะ ๆ แล้วก็ รู้ว่ามิจิจกรรมอย่างอื่นให้ได้ทำ ไม่ได้ มุ่งที่ผลงานอย่างเดียว ไม่กดดัน	รู้สึกว่าเป็นองค์กรใหญ่เหมือนที่คิดไว้ ตอนแรก แอบภูมิใจในความเป็น กฟผ. เพราะเราได้ทำงานที่ทำให้รู้ที่มาของการผลิต ไฟฟ้า ได้รู้ว่าองค์กรเราสำคัญยังไง ได้รู้เรื่อง เกี่ยวกับพลังงาน เชื้อเพลิง โรงไฟฟ้า ความมั่นคง ทางพลังงาน ที่ทำให้เรารู้สึกว่าจริง ๆ มันยาก มากที่จะทำการผลิต ๆ ไฟฟ้าให้คนทั้ง ประเทศ เราต้องรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับไฟฟ้าในหลาย ๆ ครั้ง ทำให้รู้สึกว่า เราเป็นฮีโร่
28	ดูมั่นคง น่าจะสบายกว่าที่เก่า	องค์กรใหญ่แล้วทำให้มีความอึด อึดอ้าย เวลาจะทำอะไรผ่านหลายขั้นตอนมาก ซ้ำ ไม่ เหมือนเอกชน แค่ว่าประชุมต้องเขียนบันทึก ส่ง แต่เอกชนแค่ส่ง Invitation ผ่านอีเมลได้ เลย Hierarchy เยอะ ซ้ำ ไม่ทันใจวัยรุ่น
29	เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความ มั่นคง คุณจะมีเงินเยอะ น่าจะเป็น องค์กรที่มีฐานะดี	มีพนักงานบางคนก็เกียจ นึกถึงแต่ ผลประโยชน์ตัวเอง บางครั้งพยายามหลบ เลี่ยงการทำงาน เลยคิดว่าจริง ๆ องค์กรมันไป ต่อได้ แต่อยู่ที่คนรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามาจะโดน คนรุ่นเก่าที่มีความคิด Negative มาหล่อ หลอมให้เราเป็นแบบนั้นหรือเปล่า แต่ตัวเรา ยังยึดมั่นในสิ่งที่เราอยากจะทำมันเป็น ซึ่งมัน ควรจะสร้างบรรยากาศให้มันเป็นไปใน

ตาราง 4.3 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนเกี่ยวกับมุมมองต่อ กฟผ. (ต่อ)

		<p>ทิศทางที่มั่นคงขึ้น พนักงานรุ่นเก่า ๆ ที่อยู่นาน เงินเดือนสูงแต่งานไม่ได้เยอะตามเงินเดือน ถ้าเป็นเอกชนเขาก็เอาออกแล้ว แต่ที่นี้ไล่ออกไม่ได้ ก็จะมีคนแบบนี้ในองค์กรซึ่งมันส่งผลต่อคนทำงานรุ่นใหม่ ๆ ที่ทำงานหนัก ๆ ก็จะรู้สึกหมดกำลังใจในการทำงานไปเรื่อย ๆ ที่นี้ไม่ได้มีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดความพยายามในการทำงานแล้วมีสิ่งดึงดูดใจรออยู่ข้างหน้า องค์กรมีความตัวมเต็มไปหน่อย การประเมินการทำงานเพื่อเลื่อนระดับควรเอาที่ผลงานมาวัด ไม่ใช่เลื่อนแบบอัตโนมัติ อาจจะไม่ต้องเข้มงวดเท่ากับเอกชน แต่ก็ไม่ควรจะปล่อยมากขนาดนี้</p> <p>มองว่าองค์กรมีความพยายามในการจะเปลี่ยนแปลงแต่ก็ไม่ได้ทำได้จริง ๆ รู้สึกว่าผู้บริหารระดับสูงมาก ๆ ยังไม่เก่งมาก ๆ ถึงขั้นที่จะทำให้องค์กรเปลี่ยนได้จริง ๆ</p>
30	<p>ดูมั่นคง ถึงเงินเดือนน้อย แต่อย่างอื่นน่าจะดี งานน่าจะสบาย ๆ ไม่ต้องใช้ความรู้มาก และไม่โดนบีบออกเหมือนเอกชน</p>	<p>งานไม่ได้สบายมากขนาดนั้น ต้องใช้ความรู้พอสมควร และมีงานอะไรที่เราไม่รู้เยอะมาก</p> <p>ตอนแรกคิดว่ามั่นคง แต่พอรู้ว่ามีการเมืองมาเกี่ยวข้อง ก็ทำให้รู้สึกไม่มั่นคง ไม่รู้ว่าจะอยู่ได้นานไหม จะมั่นคงจริงหรือเปล่า</p>

จากตาราง 4.2 สรุปได้ว่า มุมมองของพนักงานต่อ กฟผ. ก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นจำนวนถึง 26 คนมอง กฟผ. ว่าเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง ซึ่งถือเป็นภาพลักษณ์ใหญ่ที่สุดที่คนมอง กฟผ. และยังมีมุมมองอื่น ๆ ที่มีการเห็นตรงกันบ้าง

เช่น มองว่า กฟผ. เป็น องค์กรแห่งพลังงานไฟฟ้าที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เป็นหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถในธุรกิจพลังงานไฟฟ้า ซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กร และสวัสดิการที่องค์กรให้พนักงานดี เป็นต้น นอกจากความเห็นในเชิงบวกแล้ว ยังมีความเห็นในทางลบบางส่วน เช่น คิดว่า กฟผ. น่าจะเป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานเชิงซ้ำ คล้ายระบบราชการ และมีความเห็นที่ยังไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างการผลิตไฟฟ้าทั้ง 3 หน่วยงาน อันได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ซึ่งอาจจะมีจำนวนน้อยแต่ก็แสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กร

ส่วนมุมมองของพนักงานต่อ กฟผ. หลังจากที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. แล้ว พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า กฟผ. เป็นองค์กรที่มีความเป็นราชการอยู่สูงมาก ระบบการทำงานต่าง ๆ มีลำดับขั้นตอนหลายขั้นตอน และใช้เวลานาน อาจจะทำให้ขนาดองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ทำให้เชิงซ้ำ ปรับตัวไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน ทำให้รู้สึกว่างค์กรไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร และบางส่วนให้ความเห็นว่า ไม่ได้รู้สึกว่างค์กรจะมีความมั่นคงอีกต่อไป จากปัญหา ปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาแทรกแซงอยู่ตลอด ๆ รวมทั้งยังมีปัญหาในเรื่องของคนในองค์กรเอง ทั้งเรื่องของคนบางกลุ่มที่ยังไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า และคนใน กฟผ. ที่มีความสามารถอยู่ในองค์กรเป็นจำนวนมาก แต่องค์กรกลับไม่สามารถดึงศักยภาพของคนเหล่านั้นออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเหล่านี้ทำให้ทราบว่า ปัจจุบันองค์กรมีภาพลักษณ์ต่อตัวพนักงานในองค์กรเองไม่ค่อยจะดีเท่าไรนัก แต่ยังมีข้อดีที่พนักงานบางคนรู้สึกได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นพี่น้อง มีความอบอุ่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์กรดี และบางคน เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 24 และ 27 รู้สึกภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กรที่มีความสำคัญต่อระบบพลังงานไฟฟ้าระดับประเทศ เพราะได้ทราบถึงความยากลำบากของการดำเนินโครงการเกี่ยวกับไฟฟ้าต่าง ๆ

ส่วนที่ 3 ผลการสำรวจความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานหรือไม่ปฏิบัติงานจนถึงเวลาเกษียณอายุ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนพบว่า มีพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ที่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเกษียณอายุ จำนวน 20 คน ซึ่งแต่ละคนให้เหตุผลในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแยกออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.1 สภาพเศรษฐกิจ สังคม และปัญหาวิกฤติโรคระบาดที่เกิดขึ้น มีส่วนในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานจนถึงเกษียณอายุ

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เพราะว่าด้วยเศรษฐกิจปัจจุบัน ที่ทำให้เห็นว่าการทำงานเอกชนหรือการทำงานอิสระ มันไม่มั่นคงมากพอต่อการดำรงชีวิตอีกต่อไปแล้ว เลยคิดว่าคงจะอยู่ที่นี้จนเกษียณ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2

“...เพราะคิดว่า กฟผ.เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ดูจากสถานการณ์โควิด 19 ที่ผ่านมา องค์กรอื่น ๆ ให้พนักงานออก แต่องค์กรของเราไม่มีกรณีแบบนี้เลย จึงค่อนข้างมั่นใจว่าอาชีพและรายได้ของเรายังคงอยู่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 4

“...เพราะหลังจากเหตุการณ์ โควิด 19 ได้เข้าใจความมั่นคงของงาน การทำงานที่ กฟผ. ไม่ได้รับผลกระทบ ทั้งเรื่องงานและเรื่องเงิน เรายังได้รับการดูแลเป็นปกติคืออยู่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 10

3.2 สวัสดิการ รวมถึงการดูแลพนักงานที่ดีขององค์กร ทำให้ตั้งใจจะปฏิบัติงานจนเกษียณอายุ

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เพราะมีแบบอย่างจากรุ่นพี่รุ่นก่อนที่ประสบความสำเร็จ และเกษียณอายุไปแล้ว ซึ่งท่านมีประวัติชีวิตการทำงานที่ดี มีการถ่ายทอดความรู้คืนสู่องค์กร และยังสอนในเรื่องการบริหารจัดการเงินเพื่อให้เกษียณได้อย่างมีความสุข นอกจากนั้นก็คือสวัสดิการของ กฟผ. ที่ครอบคลุมถึงบิดามารดาและบุตรที่ดีด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3

“...เพราะเป็นองค์กรที่ดี นโยบายหรือการดูแลพนักงานหลาย ๆ อย่างยังดีกว่าที่ทำงานอื่น ๆ มีความเป็นมาตรฐาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 5

“...เพราะรับได้กับเงินเดือน ไม่ได้ลำบาก บริหารจัดการได้ และคิดว่าน่าจะเติบโตต่อไปเรื่อย ๆ สวัสดิการอื่นอย่าง สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพต่าง ๆ ค่อนข้างดี น่าจะทำให้สบายได้ตอนแก่ แล้วก็ยังมีเวลาที่จะไปทำอย่างอื่นที่เราสนใจ แล้วที่ทำงานก็ใกล้บ้านด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 17

“...เพราะอยู่ไปแล้ว เรามีโอกาสได้ใช้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ให้แก่พ่อแม่บ่อยมาก เลย์รู้สึกรู้ว่า เป็นการซัพพอร์ตที่ดี...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 25

3.3 ปรับตัวกับองค์กรได้ สังคมเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. อยู่กันอย่างพี่น้อง ทำให้มีความผูกพันกันทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้เกษียณอายุ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 7

“...เพราะว่าสังคมเพื่อนร่วมงานที่ กฟผ. ดี ไม่มีความรู้สึกว่าไม่อยากไปทำงานในแต่ละวัน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 8

“...เพราะปรับตัวกับงานที่ได้แล้ว ไม่อยากไปเริ่มต้นใหม่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 12

“...เพราะปรับตัวได้ และคิดว่าจะไปเริ่มใหม่ค่อนข้างลำบาก ได้มีการซื้อคอนโดใกล้ที่ทำงานแล้ว จึงมีความคิดที่จะลงหลักปักฐานที่นี่ เพราะถ้าเปลี่ยนงานก็จะลำบากเรื่องการเดินทาง เรื่องเงินเดือนก็เริ่มรับได้ พออยู่พอกินแล้ว เพื่อนและพี่ที่ร่วมงานด้วยกันดี...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 16

“...สังคมที่ทำงาน กับเพื่อนร่วมงานดี อยู่ใกล้บ้านด้วย เดินทางสะดวกดี...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 18

“...ณ ตอนนี้น้ำมันเลยจุดที่เงินเดือนไม่พอใช้แล้ว เริ่มพอใช้ เริ่มมีเก็บ และงานที่ กฟผ. ถึงงานจะเยอะแต่ไม่กดดันเท่าเอกชนอยู่แล้ว ด้วยเนเจอร์ขององค์กร ไม่ได้ Force พนักงานให้รู้ทุกเรื่องขนาดนั้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 22

“...ด้วยอายุงาน ที่เราได้ซึมซับการทำงานแบบรัฐวิสาหกิจแล้ว การจะเปลี่ยนงานไป เอกชนมันเป็นไปได้ยากแล้ว ซ้ำเกินไปแล้ว แล้วตอนนี้ เรามีเพื่อนที่โอเค หัวหน้าที่โอเค แล้วที่ทำงานใกล้บ้าน ทุกอย่างมันดีแล้ว มีความสุขแล้ว เลยอยากจะอยู่ไปจนเกษียณ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 28

3.4 อยากพัฒนาองค์กร

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...ใจเราอยากอยู่พัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นกว่านี้ เนื่องจากเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรบ้าง แม้ขยับน้อยมาก แต่เด็กรุ่นใหม่ ๆ หรือเพื่อนรอบตัวก็เป็นแรงผลักดันให้เราอยากไปต่อ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 24

3.5 เวลาส่วนตัวที่มากขึ้น มีการ Work life balance ที่ดี

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เพราะอายุเริ่มมากขึ้นแล้ว อยากมีความมั่นคงต่อชีวิต ไม่อยากเอาเวลามาคิดเรื่องการหางาน อยากเอาเวลาไปดูแลพ่อแม่ สร้างครอบครัว สร้างบ้าน หากิจกรรมเสริมที่ชอบ หาช่องทางให้ตัวเองมีรายรับเพิ่มมากกว่า...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2

“...เราไม่ได้มองเรื่อง Benefits อย่างเรื่องเงินเดือนขนาดนั้น เรามองที่คุณภาพของสังคมรอบ ๆ มากกว่า ถ้าเงินเดือนสูงแล้วแลกมาด้วยความเครียด ต้องกลับบ้านดึก ๆ ไม่มีเวลาให้ครอบครัว ไม่มีเวลาทำอย่างอื่นที่ตัวเองพึงจะทำได้ ก็ถือว่าชีวิตไม่ Success...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 23

3.6 ครอบครัว มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เพราะคิดว่าในอนาคตเงินเดือนขึ้นแล้วก็จะพอกับความต้องการ งานที่ทำตรงกับที่เราถนัด อีกทั้งมีการครอบครัวแล้วก็จะไม่อยากย้ายไปไหน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 15

“...ไม่อยากมีปัญหาที่บ้าน ค่าคาดหวังให้เราอยู่ที่นั่นจนเกษียณ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 24

“...ด้วยเศรษฐกิจแบบนี้ การจะเปลี่ยนงานน่าจะเป็นไปได้ยาก และพ่อแม่เราอยากให้เราอยู่ในองค์กรที่มั่นคง การจะไปทำงานที่อื่น พ่อแม่อาจจะไม่สบายใจ เป็นห่วง คือเราให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของพ่อแม่มาก เลยไม่คิดที่จะออกจาก Comfort zone เพราะตอนนี้มันก็โอเค...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 29

3.7 อายุที่มากขึ้น ทำให้คิดว่าการเปลี่ยนงานเป็นไปได้ยาก ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้เหตุผลด้วยเรื่องอายุที่มากขึ้น ทำให้คิดว่าเปลี่ยนงานยากคือผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีอายุเกิน 30 ปีขึ้นไป

ตัวอย่างความคิดเห็น

“...เพราะอายุเริ่มมากขึ้นแล้ว อยากมีความมั่นคงต่อชีวิต ไม่อยากเอาเวลามาคิดเรื่องการหางาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2

“...เพราะว่าด้วยอายุค่อนข้างจะไปที่อื่นได้ยาก ถ้าจะเปลี่ยนก็ไม่ว่าที่ที่จะเปลี่ยนไป เข้าจะจ้างเราตลอดไปหรือเปล่า แต่ถ้ายังอยู่ กฟผ. ก็จะมั่นคงกว่าแล้ว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 22

“...อายุเยอะขึ้น เลยมองว่าเปลี่ยนงานยากแล้ว หางานยาก จะไปเริ่มใหม่เลยเงินเดือนที่ เริ่มใหม่ก็ไม่น่าจะต่างจากที่ได้อยู่ตอนนี้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 26

“...ข้อหนึ่งคือส่วนตัวคิดว่าอายุมากแล้ว ไม่กล้าออกจาก comfort zone เท่าไหร่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 24

จากผลการสัมภาษณ์ถึงเหตุผลของความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเกษียณอายุ ที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีเหตุผลประกอบอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ เช่น กฟผ. เป็นที่ ทำงานใกล้บ้าน ทำให้เดินทางสะดวก, มีการดูแลในเรื่องของการวางแผนทางการเงินและใช้ชีวิตเพื่อ ้วยเกษียณ และในเรื่องของผลตอบแทนหรือเงินเดือนที่อาจจะน้อยแต่เมื่ออยู่ไปซักระยะก็เริ่มที่จะ บริหารจัดการได้ มีพอใช้มากขึ้น

ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ที่ยังไม่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเกษียณอายุซึ่งหมายความว่าหากในอนาคตมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ต้องการและการปฏิบัติงานที่ กฟผ. ไม่สามารถตอบโจทย์กับความ ต้องการเหล่านั้น ได้ก็อาจจะลาออกหากมีทางเลือกที่ดีกว่า ซึ่งมีจำนวน 10 คน และแต่ละคนให้ เหตุผลที่แตกต่างกันดังนี้

1) เนื่องจาก กฟผ. มีสำนักงานต่างจังหวัด ผู้ให้สัมภาษณ์รายนี้มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด จึงอยากที่จะ ย้ายกลับไปปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้บ้าน จึงให้เหตุผลว่า

“...เพราะยังอยากย้ายกลับบ้านมากกว่า ถ้าที่นี่ใช้เวลานานกว่าจะได้ย้ายก็อาจจะ ลาออกไปหางานที่ใกล้บ้านแทน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1

2) มีผู้ให้สัมภาษณ์ 2 รายที่ให้เหตุผลว่าไม่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานจนถึงเกษียณอายุเนื่องจากมีความ ต้องการส่วนตัวที่จะยุติการทำงานก่อนที่จะอายุ 60 ปี หรือก็คืออาจจะ early retire นั้นเอง โดยให้ เหตุผลว่า

“...เพราะว่าเราตั้งใจที่จะเกษียณตัวเองก่อนกำหนดเวลาเกษียณจริง ๆ มีการวางแผนใน การเกษียณสำหรับตนเองไว้แล้ว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 6

“...อยากจะ early retire ถ้าถึงอายุที่สามารถทำได้ เพราะว่าไม่อยากทำงานจนอายุ 60 ปี
อยากรีบเก็บเงิน แล้วก็ออกไปเที่ยวทั่วโลก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 9

3) ผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งมีกิจการที่บ้านเป็นของครอบครัวอยู่แล้วทำให้คิดว่าในอนาคตอาจจะมี
โอกาสรับช่วงต่อจากพ่อแม่

“...คือเรายังมีกิจการที่บ้านที่อาจจะกลับไปสานต่อ ซึ่งถ้าเราไม่ทำต่อมันก็อาจจะ
หายไปเลยที่รุ่นพ่อแม่เรา เลยยังไม่แน่ใจว่าจะยังไง จะทำงานที่นี้ต่อไหม...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 21

4) ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์รายอื่น ๆ ให้เหตุผลซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยด้านเงินเดือนที่ยังน้อยเกินไป และตัวงาน
ที่ยังไม่ท้าทาย หรือยังไม่เป็นที่พึงพอใจ โดยให้เหตุผลประกอบ ดังนี้

“...ยังอยากลองหาความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 11

“...เพราะว่าคิดว่าตัวเองยังมีโอกาสที่น่าจะทำอย่างอื่นได้มากกว่านี้ เหมือนงานที่นี้ยัง
ไม่ได้ต้องใช้ความสามารถอะไรขนาดนั้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 13

“...เพราะไม่แน่ว่าในอนาคต ถ้ามีงานที่น่าสนใจ และมีปัจจัยอื่น ๆ อย่างเงินเดือนที่มัน
มากกว่า ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในตอนนั้นด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 14

“...จะทำไปเรื่อย ๆ แหะแหละเพราะไม่ได้ทุกครั้งที่ทำงานที่กฟผ. แต่ก็ไม่ได้พอใจแบบสุด
ๆ รูปแบบการทำงานนั่งโต๊ะ มันไม่ใช่แบบที่เราชอบ แล้วเงินเดือนก็ต่ำด้วย เลยคิดว่า ถ้าไปทำงานที่
อื่นแล้วได้เงินเดือนเยอะตามที่เรต้องการเลย กับทำที่ กฟผ. แต่ต้องหางานเสริมอื่นเพื่อให้ได้
เงินเดือนอย่างที่เรต้องการ การทำงานเดียวเลยมันน่าจะง่ายกว่า เพราะเราจะได้ไม่ต้องไปโฟกัส
หลายงาน คือถ้าได้งานที่ชอบมากกว่าก็อาจจะไป...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 19

“...ทุกอย่างโอเคแหละ แต่ยังมีเรื่องงานที่ยังไม่ท้าทายเท่าไร กับเงินเดือนที่ยังรู้สึก
ถ้ามีที่ดีกว่าก็อยากไป...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 20

“...คิดว่ายังมีโอกาสในหน้าที่การงานที่ดีกว่าปัจจุบัน แบบเงินเดือนที่มากกว่าหรืองาน
ที่ท้าทายกว่า...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 30

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์โดยแบ่งเป็น 2 ข้อ ดังนี้

4.1 สิ่งที่ยากให้ กฟผ. เปลี่ยน ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานรู้สึกว่าจะหากเปลี่ยนแปลงได้จะทำให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดีขึ้น และมีส่วนเป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงานใน กฟผ. มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็น และแสดงตามลำดับ โดยเริ่มจากหัวข้อที่ผู้ให้สัมภาษณ์อยากให้ออกมาเปลี่ยนมากที่สุดก่อน ดังนี้

1) กระบวนการทำงาน คือขั้นตอน และวิธีการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นในเรื่องนี้ดังต่อไปนี้

“...ด้วยความที่องค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่มาก ทำให้ขั้นตอนการทำงานค่อนข้างล่าช้า อย่างเรื่องที่ชอบบ่อย ๆ คือเรื่องการอนุมัติเอกสารต่าง ๆ คือแบบใน 1 เรื่องต้องรอการอนุมัติขั้นต่ำคือ 3 วัน กว่าจะถึงมือผู้บริหารที่มีอำนาจอนุมัติได้ แล้วกระบวนการทำงานบางอย่างก็ถูกสั่งสมมาจากรุ่นต่อรุ่น ทำให้เป็นวิธีที่ไม่ค่อยทันสมัยมาก บางทีเราก็ต้องเป็นคนสรรหาวิธีใหม่เพื่อลดเวลาลดขั้นตอนให้งานเสร็จเร็วขึ้นเอง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2

“...ต้องการให้เปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานให้กระชับขึ้น นำเทคโนโลยีมาใช้ในงาน เพราะมีขั้นตอนการทำงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นและบางวิธีการทำงานยังล้าสมัยอยู่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 8

“...ระดับขั้นตอนในการทำงานมากเกินไป ความเป็นลำดับขั้นสูง มันเปลี่ยนยากแหละ แต่ก็ควรเปลี่ยน อย่างการส่งบันทึกเป็นกระดาษบางเรื่อง ควรเปลี่ยนเป็น E-mail แทน จะทำให้เร็วขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 11

“...เรื่องการทำงาน การอนุมัติ ขั้นตอนต่าง ๆ เยอะมาก ใช้ระยะเวลาาน ทำให้เข้าไปหมด แข่งขันกับเอกชนไม่ได้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 14

“...ต้องปลดแอกตัวเองจากกรอบการทำงานเดิม ต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ ถ้าอะไรที่จะทำให้เราเสียเปรียบต้องกล้าที่จะต่อสู้เพื่อการพัฒนาในอนาคต...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 15

“...การทำงานในฝ่ายต้องสามารถหมุนเวียนเปลี่ยนกันได้ไม่เฉพาะว่าต้องเป็นบุคคลนี้เท่านั้น ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ ไม่ใช่คนนี้อยู่ก็ไม่มีใครรู้งานนั้น ๆ เลย มันจะเป็นการฝึก skill ให้พนักงานเก่งขึ้นด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 24

“...การเปลี่ยนแนวทางการทำงาน ให้ Active มากขึ้น เพราะมีคนรุ่นใหม่ ๆ ที่ไฟแรงมา พอมาเจอการทำงานแบบเชื่องช้า สุดท้ายก็หมดไฟอยู่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 25

2) Mindset ของพนักงาน คือ แนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานต่อองค์กร รวมไปถึงลักษณะนิสัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นควรว่าจะต้องเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรพัฒนาดีขึ้น ดังนี้

“...อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนคือ mind set ของพนักงาน ยังมีพนักงานอีกมาก ที่มีศักยภาพ แต่ไม่ได้ดึงมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร หลายคนทำงาน กฟผ. เหมือนแค่เพื่อความมั่นคง แต่ออกไปหางานเสริมทำเพื่อความร่ำรวยส่วนตัว ผู้บริหารจะมีวิธีการจัดการอย่างไรกับคนเหล่านี้ ควรวางเขาไว้ใน position ไหนที่จะสามารถดึงศักยภาพออกมาได้เต็มที่ การทำงานเสริมนอกเวลางานเป็นสิ่งที่ดี เพิ่มประสบการณ์ เพิ่มเงิน แต่จะหาอะไรที่จะสามารถกระตุ้นให้เขาทำงานหลักอย่างเต็มที่ เต็มใจ เหมือนกับที่เขาทำงานเสริมส่วนตัวด้วย การที่พนักงานบางคนทำงานไม่เต็มที่ แต่ได้รับการประเมิน และเงินเดือนขึ้นในระดับที่ไม่แตกต่างจากคนอื่น ๆ มาก บางทีอาจเป็นการบั่นทอนกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 5

“...สำหรับเรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความยากสูงที่สุดในการเปลี่ยนแปลงแล้ว เพราะเหมือนกับมันเป็นสิ่งที่ถูกปลูกฝังมาพร้อมกับพฤติกรรมและสภาพสังคมภายใน เป็นไปได้ว่าเกิดจากเหตุหลายอย่าง เช่น ความมั่นคงในการทำงานที่สูงเกินไป ความสบายในการทำงาน การขาดการลงโทษหรือให้รางวัลที่แน่นอนชัดเจน ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก แต่การแก้ Mindset นั้น หากจะแก้จากต้นเหตุจริง ๆ ก็คือตัวพนักงานแต่ละคน มันอาจกระทบกระเทือนถึงสภาพจิตใจอย่างหนัก ดังนั้นอาจต้องมีการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน และใช้วิธีการที่เหมาะสมจริง ๆ เท่านั้น โดยเริ่มจากเรื่องที่มีโอกาสทำได้ง่ายที่สุดและมีผลกระทบในระยะยาวดีที่สุดในการทำงาน เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้เห็นว่าคนที่ทำงานนั้นมี Reward ที่ดีพอ และคนที่ไม่ทำงานต้องมี penalty ที่สมควร...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 6

“...เปลี่ยนความรู้สึกของพนักงาน ในเรื่องของการแบ่งแยก ตอนนี้รู้สึกมีการแบ่งแยกกันสูง ไม่ได้มองว่า ประโยชน์ของ กฟผ. แต่โยนงานกันไปมา ไม่ใช่หน่วยงานฉันรับผิดชอบ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 9

“...ในปัจจุบันเรามีนโยบายการบริหารใหม่ออกมาหลายอย่างนะ แต่คนในองค์กรบางคนยังไม่ยอมที่จะเปลี่ยน ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่อยากจะให้เกิดขึ้นมันไม่ได้เกิดซักที คนนิ่งก้าว อีกคนยังยืนอยู่ที่เดิม มันก็จะอึดอยู่เหมือนเดิม เลยอยากให้เปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กร รวมทั้งพฤติกรรมเพื่อให้องค์กรได้เปลี่ยนไปในทางก้าวหน้าพร้อม ๆ กัน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 16

“...คนในองค์กรบางคน พอใจที่จะอยู่ที่เดิม ไม่ยอมพัฒนาตัวเอง จะอยู่ซิดไปเรื่อย ๆ เลยทำให้องค์กรมีความหนัก เชื่องช้า ไม่พัฒนา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 18

“...คน กฟผ. ต้องปรับ Mindset ก่อนเป็นลำดับแรก ต้องทำให้ชุดความคิดและมุมมองเปลี่ยนแปลงก่อน ปรับความคิดและมุมมองให้ทันโลก ทันการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปของโลกก่อน การเปลี่ยนแปลงใน กฟผ. จึงจะตามมาได้ ปรับโครงสร้าง ทลายกำแพงโครงสร้างระดับเล็ก ๆ ในฝ่าย จนถึงระดับภาพรวมองค์กรให้คนในองค์กรมองภาพรวมและความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก ไม่เพียงเฉพาะงานตรงหน้าเท่านั้น ยังเห็นหลาย ๆ คนที่สนใจแต่งานตัวเอง อ้างว่าไม่มีเวลา คิดพัฒนาด้านอื่น งานบางอย่างจริง ๆ มันสามารถทำไปด้วยและพัฒนางานไปพร้อม ๆ กันได้ โดยมองถึงความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก คน กฟผ. เองยังไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเท่าที่ควร โดยเฉพาะการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลางหรือตามแต่ละภูมิภาค ที่มีทิศทางการทำงานที่แตกต่างกัน ควรมองเป้าหมายขององค์กรไปในทางเดียวกัน และปฏิบัติตัวตามแบรนด์ของ กฟผ. ให้เป็นหนึ่งเดียวกันทุกหน่วยงานทั่วประเทศ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 24

“...Mindset คน ในเรื่องการทำงาน บางคนก็ไม่ค่อยอยากทำงาน เกี่ยงงาน และดูไม่ค่อยกระตือรือร้น อาจจะเพราะเงินเดือนที่น้อย ก็เลยคิดว่าทำตามเงินเดือน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 25

“...เปลี่ยนทัศนคติคนในองค์กรเราเอง ควรรักองค์กรมากกว่านี้ เพราะคนนอกก็ค่าเราเยอะอยู่แล้ว เราควรต้องช่วยกันปกป้ององค์กร เพราะบางคนในองค์กร ยังค่าองค์กรเองเลย เรามีสิ่งดี ๆ เยอะมากนะ ควรจะช่วยกันเผยแพร่สิ่งดี ๆ ในองค์กรออกไปมากกว่า...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 27

“...Mindset ในการทำงานของคน พวกที่ทำแบบขอไปที ไม่จริงจัง ไม่ทุ่มเทกับการทำงาน ควรเปลี่ยน ถ้าทุกคนเปลี่ยน บรรยากาศการทำงานจะ Active ขึ้นมาก ๆ เลย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 29

3) การบริหารจัดการคน ทั้งเรื่องการจัดสรรปริมาณงาน เนื่องานให้เหมาะสม รวมทั้งการบริหารจัดการศักยภาพของพนักงานให้สามารถนำออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งพนักงานให้ความเห็นดังต่อไปนี้

“...การจัดการคนในองค์กร คือรู้สึกว่าคุณเยอะแต่ไม่ได้ทำงานในปริมาณที่เหมาะสมกับคน ทำให้บางคนไม่ได้ทำงานที่ตนเองถนัดแบบเต็มกำลังอย่างที่ควรจะเป็น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 13

“...กฟผ. มีคนเก่งเยอะมาก แต่ กฟผ. ใช้คนไม่เป็น คนไม่ได้ทำงานเต็มประสิทธิภาพที่แต่ละคนมี...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 19

“...เปลี่ยนเรื่องการดึงศักยภาพคนมาใช้ การดึงจิตใจให้คนที่เก่ง ๆ รู้สึกอยากทำงานให้ดี เพราะเวลาโปรโมทหรือเลื่อนระดับ คนที่อาวุโสกว่าก็จะได้รับการเลื่อนขั้นก่อนอยู่ดี ทำให้คนเก่งรู้สึกที่ไม่จำเป็นต้องทำงานดีมาขนาดนั้น เพราะเดี๋ยวอยู่นาน ๆ ก็ได้เลื่อนขั้นเอง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 22

“...ศักยภาพของคนให้ได้มากกว่านี้ ที่นี้มีคนเก่งเยอะ แต่ยังไม่สามารถดึงความสามารถของคนเก่ง ๆ มาใช้ได้ เลยมีลาออกไปเยอะซึ่งส่วนที่ออกเป็นคนกลุ่มที่ Active มาก ๆ เขาจะเบื่อกับความเชื่องช้าของที่นี่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 29

“...เรื่องจำนวนงานที่ไม่เหมาะสม ผู้ใหญ่บางคนระดับสูง ๆ เงินเดือนเยอะ ๆ แต่กับได้งานน้อยไม่เท่ากับเงินที่ได้รับ ในขณะที่ Gen y ทำได้มากกว่า แต่เงินเดือนน้อยกว่า องค์กรยังไม่สามารถจัดการเงินกับงานได้อย่างสมดุล อาจจะด้วยระเบียบที่ไม่มีการไล่ออกหากไม่มีการทำผิดกฎร้ายแรง จึงควรปรับที่จำนวนงาน ควร Weight งานให้มันสมดุล...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 27

4) ผลตอบแทน และฐานเงินเดือนที่พนักงานได้รับ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นในเรื่องนี้ ดังนี้

“...ต้องการให้ กฟผ. เปลี่ยนในเรื่อง การสนับสนุนเงินรายได้ จากการใช้ความรู้ประกอบวิชาชีพขั้นสูง เช่น ใบประกอบวิชาชีพวิศวกร(กว.) ใบอนุญาตผู้สอบบัญชี (CPA.) ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 7

“...ควรเปลี่ยนเรื่องผลตอบแทนเรทค่าไป ไม่จูงใจให้คนทำงานให้ดี ก็จะทำแค่เท่าเงินเดือน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 18

“...เรื่องเงินเดือน และการทำงาน ควรจะอิงกับเงินเดือนเอกชน ที่จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน โดยเฉพาะรุ่นเด็กมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น ด้วยเงินเดือนตอนนี้เด็กก็จะคิดว่าทำเท่ากับเงินเดือนที่ได้ คือเด็กมีศักยภาพ แต่ไม่มีแรงจูงใจ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 21

“...เงินเดือนควรเพิ่มอีกซักเล็กน้อย เพราะค่าครองชีพสูง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 22

“...ฐานเงินเดือนที่มีความต่างกันระหว่างสายวิศวกร และสายซัพพอร์ตอื่น ๆ หากจะต้องการให้เงินของวิศวกรมากกว่า ก็ค่อยไปเพิ่มในอัตราการเพิ่มของเงินเดือนตอนที่เข้ามาทำงานแล้ว (ไปเปลี่ยนในตอนที่สายอื่น ๆ จะไม่สามารถรู้เงินเดือนของแต่ละคนได้แล้ว) แต่เริ่มต้นให้มันเท่า ๆ กันจะดีกว่า เพราะมันทำให้รู้สึกว่า ไม่ค่อยยุติธรรมกับสายซัพพอร์ต เรารู้สึกว่าเราไม่สำคัญต่อองค์กรเท่าพวกวิศวกร ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 30

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นซึ่งเป็นความคิดเห็นที่มีการเห็นด้วยในทำนองเดียวกันมากที่สุด ยังมีในเรื่องของการประเมินผลงาน ที่ผู้ให้สัมภาษณ์อยากให้มีการวัดจากผลงานจริง ๆ การเลื่อนระดับ หรือการขึ้นเงินเดือนควรเป็นไปตามผลที่วัดได้ ไม่ใช่เป็นไปโดยใช้ระบบอาวุโส หรือขึ้นแบบอัตโนมัติตามอายุงาน รวมทั้งยังมีเรื่องของการให้โอกาสแก่เด็กรุ่นใหม่ในการได้ตัดสินใจได้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถ หรือที่มีความท้าทาย ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่บ้าง ตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 22 ที่กล่าวว่า “...ผู้ใหญ่ไม่ค่อยฟังเด็ก หรือแคร์รับรู้เฉย ๆ แต่ก็ไม่ได้อะไรกับมันอยู่ดี ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น...”

4.2 แรงจูงใจและปัจจัยที่จะทำให้อยากปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเกษียณอายุ เป็นปัจจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเกษียณอายุต้องการให้มีหากเป็นไปได้ บางสิ่งเป็นสิ่งที่มียอยู่แล้ว บางสิ่งเป็นส่วนนอกเหนือไปจากสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานอยากปฏิบัติงานจนเกษียณมากขึ้น หรือทำให้เปลี่ยนการตัดสินใจจากยังไม่ตั้งใจ

เป็นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ผลแบ่งออกเป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่ถูกพูดถึงมากที่สุดถึง 5 ปัจจัย ได้แก่

1) ด้านสวัสดิการ ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างมีความต้องการปัจจัยด้านสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมไปถึงสมาชิกในครอบครัว พ่อแม่ สามี บุตร และตนเอง และจะยิ่งดีมากขึ้นหากจะครอบคลุมไปจนถึงตลอดชีวิตเหมือนระเบียบข้าราชการ หรือการเพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาลสำหรับสถานพยาบาลเอกชน และควรเปลี่ยนระเบียบที่จำกัดวงเงินต่อการเบิกในแต่ละครั้งด้วย ซึ่งพนักงานได้แสดงความเห็นต่อความต้องการปัจจัยด้านสวัสดิการถึง 16 คน

ตัวอย่างความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

“...สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ถ้ามีการคุ้มครองตลอดชีพเหมือนข้าราชการ ก็จะดีมาก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1

“...สวัสดิการ ก็อย่างค่ารักษาพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ให้เพิ่มมากกว่าเดิมหน่อย ใกล้เคียง ๆ บริษัทเอกชนก็ยังมีดี อาจจะไม่ต้องเยอะเท่าก็ได้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 18

“...แล้วก็สวัสดิการแบบการรักษาพยาบาล อย่งไปรักษาที่โรงพยาบาลเอกชนอาจได้วงเงินเพิ่ม และไม่ต้องจำกัดว่าให้เบิกได้ครั้งละเท่าไร...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 26

“...สวัสดิการที่ดี ครอบคลุมถึงลูก สามี พ่อแม่ ทั้งค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 28

“...สวัสดิการที่ดีขึ้น อย่างค่ารักษาพยาบาลถ้ายาวไปจนเกษียณด้วยจะดีมาก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 30

2) ด้านค่าตอบแทน เงินเดือน และโบนัสต่าง ๆ ผู้ให้สัมภาษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ถึง 15 คน แสดงความเห็นว่ ค่าตอบแทน หรือเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้รู้สึกอยากทำงานต่อไป ซึ่งในบางความเห็นจะมีเรื่องของความแตกต่างของระดับเงินเดือนระหว่างตำแหน่งงานสายสนับสนุน เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฯลฯ กับตำแหน่งงานสายงานหลัก เช่น วิศวกร

ตัวอย่างความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

“...คำตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อ การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งสี ไม่มีเด็กใครเด็กมันหรือเห็นว่าเราเป็นสาย support เลยไม่สนใจ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 4

“...เงินเดือนที่สูง เราไม่มาดัดกับการทำงานยากหรือหนัก ถ้าเงินเดือนจะดีขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 13

“...อยากได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น กฟผ. ทรัดคนไม่เท่ากัน อย่าง วิสวะ เป็นวิชาชีพเฉพาะ ได้เงินเพิ่ม แต่อย่าง บัญชี เป็นวิชาชีพเฉพาะเหมือนกัน ที่บางคนมี CPA ก็ไม่ได้เพิ่ม เพราะเป็นสายงานสนับสนุน อยากให้ปรับให้มีคุณธรรมกว่านี้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 19

“...เราว่าใครก็อยากได้เงินเดือนเพิ่มทั้งนั้นแหละ ทำงานก็อยากได้เงินเดือนนะ คือการทำงานอยู่ตอนนี้มันก็ไม่ได้แย่ แต่ถามว่าดีมั้ย อยากจะแนะนำให้คนมาทำมั้ย ก็ไม่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 25

“...เงินเดือน ปรับฐานเงินเดือนสักหน่อย มีโบนัสที่แน่นอน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 30

3) ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย และเนื้องานต่าง ๆ ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความเห็นในเรื่องของงานไปในทิศทางเดียวกัน คือต้องการงานที่มีความท้าทาย ได้ใช้ความสามารถ ได้พัฒนาตัวเอง รวมไปถึงงานที่ตรงสายกับที่ได้ศึกษามา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์พูดถึงเรื่องงานมากถึง 12 คน จาก 30 คน ตัวอย่างความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

“...อยากได้งานที่มันท้าทายขึ้น ให้ได้พัฒนาตัวเองเรื่อย ๆ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 11

“...เราอยากได้งานที่มันใช้ความสามารถเราได้มากกว่านี้ เราารู้สึกว่าเราทำได้มากกว่าที่ทำอยู่อะ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 13

“...ได้ทำงานที่ตนเองรัก และได้งานใหม่ ๆ ที่ท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อพัฒนาตัวเอง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 15

“...การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายขึ้นก็เป็นส่วนหนึ่ง ได้ทำอะไรที่อยากจะทำและไม่เคยทำ ถึงบางงานจะยังเป็นแบบเดิม ๆ และรู้สึกไม่ได้พัฒนาตนเองเท่าที่ควร แต่ก็พยายามคิดว่าทุกงานเป็นการฝึกฝนตัวเราให้เก่งขึ้น แม้เราจะไม่ชอบลักษณะงานก็ตาม...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 24

“...ตอนนี้ เราย้ายฝ่ายแล้ว เลยได้งานที่ตรงสายมากขึ้น ทำให้สนุกที่ได้ทำงาน เพราะที่เก่ารู้สึกว่ายืดเยื้อ อยู่ไปเฉย ๆ ไม่มีอนาคต แต่ตอนนี้รู้สึกว่ามีอะไรให้ทำท่าย ให้ศึกษามากขึ้น แล้วเราสามารถจัดการได้มากขึ้น ก็เลยโอเค...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 25

“...คือตอนนี้ งานที่เราทำมีการเปลี่ยนแปลง เลยได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ทำท่าย ได้เดินทางออกต่างจังหวัด ทำให้รู้สึกชอบ และอยากทำต่อไป...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 28

4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ชอบวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นพี่น้อง เป็นครอบครัว มีความอบอุ่น และการมีสังคม และเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน ซึ่งทำให้ไม่กดดัน ไม่เครียดมากเกินไป ช่วยเพิ่มความสุขในการทำงาน ตัวอย่างความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

“...วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นครอบครัว ช่วยเหลือกัน ปรึกษาปัญหาได้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1

“...การอยู่ร่วมกันของคนหลากหลายสาขาอาชีพในองค์กรเดียวกัน สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้เรื่องงานทำให้เกิดแนวคิดใหม่และการพัฒนา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3

“...บรรยากาศการทำงานที่ดี มีความเป็นพี่น้องเสมอ ทำให้เวลามีปัญหาในการทำงานก็สามารถปรึกษาได้ โดยไม่ต้องรู้สึกเกรงใจมาก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 8

“...สังคมเพื่อนร่วมงานดี ทุกคนช่วยเหลือกันดี บรรยากาศไม่กดดัน ต่างจากเอกชนตรงที่ไม่ต้องแข่งขันสูง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 18

“...สภาพแวดล้อมในการทำงานก็มีความสุข หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกันตลอด ช่วยคิด ช่วยสอนงาน อยู่แล้วมีความสุข...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 27

5) ด้านความสมดุลในชีวิตและการทำงาน คือ การทำงานที่สามารถ Work life balance ได้ดี มีเวลาให้กับตัวเอง ครอบครัว เพื่อน คนรัก มีเวลาในการเลือกทำกิจกรรมเพิ่มเติมที่สนใจ และทำให้ไม่เครียด ไม่ส่งผลต่อสุขภาพในระยะยาว

ตัวอย่างความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

“...เราว่าเวลาเป็นสิ่งที่หาซื้อไม่ได้ ไม่ว่าจะรวยแค่ไหน ถ้าไม่มีเวลา ชีวิตก็จะไม่มีความสุข ซึ่งที่นี่ ทำงานเป็นเวลา 8.00-16.00 น. ชัดเจน ทำให้เราสามารถ balance ชีวิตตัวเองได้ เราทำงานตรงนี้ เรามีเวลาให้ตัวเอง มีเวลาให้ครอบครัว มีเวลาให้เพื่อน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2

“...Work life balance ในที่ทำงาน เช่น มีวันหยุดตามปฏิทินและวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ตามปกติ ซึ่งคิดว่าเหมาะสมเพราะความสำเร็จในที่ทำงานมักมาจากปัจจัยพื้นฐานเช่นคุณภาพชีวิตที่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3

“...ทำงานที่นี่ ก็ทำให้เราจัดสรรเวลาเพื่อดูแลกิจการที่บ้าน และคนในครอบครัวได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับเรา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 10

“...ความสมดุลของชีวิตงานกับชีวิตครอบครัว สามารถมีเวลาให้ครอบครัว หรือตัวเองมากกว่าการทำงานที่เอกชน มีเวลาได้ทำหลาย ๆ อย่าง ที่อยากทำ อยากลอง สรุปลก็คืออยากมีเวลา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 21

“...ด้วยความที่พี่มี Relationships อยู่ที่ กฟผ. ด้วยยิ่งทำให้ไม่อยากเปลี่ยนงาน เพราะที่ กฟผ. ให้เราสามารถทำ Work life balance ได้จริง คือเราก็เจอแฟนเราได้ตอนพัก ไปกินข้าวกัน ซึ่งมันช่วยส่งเสริมความมั่นคงในชีวิตคู่ นะ หรือตอนเย็นสามารถไปทำธุระที่อื่นต่อได้ เพราะเวลาเข้าออกก็ชัดเจน ไม่เลิกงานดึกด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 23

จากการผลการสัมภาษณ์ในเรื่องแรงจูงใจและปัจจัยที่จะทำให้อยากปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเกษียณอายุ สามารถสรุปได้ว่า 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ และเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ ได้แก่

- 1) สวัสดิการ
- 2) ผลตอบแทน เงินเดือน
- 3) งานที่ได้รับมอบหมาย

4) วัฒนธรรมองค์กร สังคม เพื่อนร่วมงาน

5) ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน

จะเห็นได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนมีความคิดเห็น ความต้องการ และความตั้งใจที่แตกต่างกัน สักส่วนของผู้ที่มีความตั้งใจจะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ ต่อผู้ที่ไม่ตั้งใจจะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 30 คน อยู่ที่ 20 : 10 คือผู้ที่ตั้งใจจะปฏิบัติงานจนเกษียณอายุมีมากกว่า 1 เท่าตัว ซึ่งแต่ละคนมีเหตุผลในการตัดสินใจอยู่ที่แตกต่างกัน ทั้งที่ตั้งใจจะอยู่ด้วยเหตุผลที่ว่า การปฏิบัติงานที่ กฟผ. คือที่ที่สามารถตอบโจทยความต้องการได้มากที่สุด และที่ตั้งใจอยู่ด้วยเหตุผลอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ความต้องการที่แท้จริงของตน เช่น ครอบครัวอยากให้อยู่ เป็นต้น ส่วนผู้ที่ไม่ตั้งใจที่ปฏิบัติงานที่ กฟผ.จนเกษียณอายุ ส่วนใหญ่ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า การทำงานที่ กฟผ. ยังไม่สามารถตอบโจทยความต้องการที่สำคัญสำหรับเขาเหล่านั้นได้นั่นเอง



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ตั้งแต่เหตุผลแรกเริ่มของการเข้ามาสมัครและตอบรับเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงความเปลี่ยนแปลงของทัศนคติจนถึงปัจจุบัน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) และได้มีการเก็บและประมวลผลข้อมูลในช่วงเวลา 1 มิถุนายน – 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 โดยจัดทำสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยทัศนคติต่อการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และมุมมองต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

5.1.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ในที่นี้จะหมายถึงปัจจัยที่ส่งผลให้ตัดสินใจที่จะตอบรับเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. รวมไปถึงมุมมองต่อ กฟผ. ทั้งก่อนและหลังเข้ามาปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานปฏิบัติงานที่ กฟผ. เป็นองค์แรกหลังจบการศึกษา และกลุ่มพนักงานที่เคยปฏิบัติงานที่อื่นมาก่อน ซึ่งผลที่ได้ พนักงานยังไม่ได้สัมผัสตัวองค์กรอย่างแท้จริง หรือได้เคยสัมผัสเพียงแบบผิวเผิน เช่น การฝึกงาน ทำให้ผลการวิจัยถึงเหตุผลที่ตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. นี้ แสดงถึงปัจจัย

ที่อาจจะไม่ได้เกิดจากสภาพตัวองค์กรที่แท้จริง แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากจากความเชื่อ ค่านิยม หรือความคาดหวังจากผู้อื่น ซึ่งสามารถสรุปผลโดยการแบ่งตามกลุ่มได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 พนักงานที่ปฏิบัติงานที่ กฟผ. เป็นองค์แรกหลังจบการศึกษา มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าปฏิบัติงานที่ กฟผ. 3 หัวข้อหลัก ได้แก่

1) เคยฝึกงานที่ กฟผ. แล้วพึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน สังคมเพื่อนร่วมงาน และ

2) ครอบครัวเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตอบรับเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ.

3) ภาพลักษณ์องค์กร ที่มีความมั่นคง และมีสวัสดิการให้พนักงานเป็นอย่างดี ประกอบกับสายงานที่รับสมัครตรงตามที่ได้ศึกษามา

กลุ่มที่ 2 พนักงานที่เคยปฏิบัติงานที่อื่นมาก่อน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าปฏิบัติงานที่ กฟผ. 2 หัวข้อหลัก ได้แก่

1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานเดิมก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. หรืออีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ลาออกจากงานเดิมเพื่อมาปฏิบัติงานที่ กฟผ.

- งานที่รับผิดชอบหนักเกินไป จำนวนงานที่ไม่สมดุลต่อเวลา ทำให้ต้องเลิกงานดึก ส่งผลต่อการเดินทางที่ลำบากขึ้น อีกทั้งบางงานยังต้องมีการเดินทางออกนอกสถานที่บ่อย ๆ รวมทั้งตัวงานที่ทำไม่ตรงกับที่ต้องการ อาจจะยากเกินไป หรือง่ายเกินไป

- ไม่มีความก้าวหน้าที่ชัดเจนในงานเดิม ทั้งการเติบโตที่ตัวงาน อาจจะเรียนรู้อะไรใหม่ๆ และมองว่างานเดิมไม่สามารถเห็นเส้นทางที่จะเติบโตต่อไปได้

- สังคมการทำงานทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ที่ไม่ได้เป็นอย่างที่พึงพอใจ และบรรยากาศในที่ทำงานเดิมที่ค่อนข้างกดดัน

- การไม่มีเวลาเป็นส่วนตัว เพราะต้องทำงานดึก หรือเกินเวลาปกติ ทำให้ไม่สามารถทำสิ่งอื่น ๆ ที่จำเป็น หรือต้องการได้

- ความเหมาะสมของเวลา เพราะที่ทำงานเดิมมีการรับเข้าปฏิบัติงานก่อนที่ กฟผ. จะประกาศผลการสอบคัดเลือก เมื่อ กฟผ. ประกาศผลจึงตัดสินใจเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากที่ทำงานเดิมไม่ได้เป็นความตั้งใจอยากเข้าตั้งแต่แรกเริ่มอยู่แล้ว

2) ปัจจัยจากสาเหตุอื่น ๆ

- ภาพลักษณ์องค์กรและสถานที่ตั้งขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง คล้ายกับการทำงานราชการ และมีสวัสดิการที่ดี การทำงานที่ไม่น่าจะหนักเท่ากับเอกชน สามารถมีเวลาส่วนตัวมากขึ้น รวมไปถึงการมีทั้งสำนักงานใหญ่ และสำนักงานย่อยตามต่างจังหวัดมากมาย ทำให้พนักงานที่ต้องการที่จะกลับภูมิลำเนาต่างจังหวัด สามารถโยกย้ายกลับภูมิลำเนาได้

- ครอบครัวเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ โดยส่วนใหญ่ก็คือ บิดา มารดา ที่เป็นผู้ใหญ่ซึ่งอยู่ในช่วง Generation Baby Boomer มองว่าหากต้องการความมั่นคงในระยะยาว กฟผ. ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจจะตอบโจทย์มากกว่าการทำงานเอกชนอื่น ๆ

- เพื่อนแนะนำ เป็นปัจจัยที่เกิดจากการได้ยินประสบการณ์ที่ดีของเพื่อน เช่น บรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจให้สมัครเข้ามาปฏิบัติงาน

- ตำแหน่งงานที่รับสมัครตรงที่สนใจ หรือตรงกับวุฒิการศึกษาที่ได้ศึกษามา ส่งผลให้อยากที่จะเข้าปฏิบัติงานใน กฟผ. มากขึ้น

มุมมองต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) สามารถแบ่งออกเป็น ก่อนและหลังเข้าปฏิบัติงานที่ กฟผ. ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร ว่ามีความคิดเห็นว่าองค์กรเป็นอย่างไรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน และเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหลังจากที่เข้ามาปฏิบัติงานแล้ว โดยจะสรุปผลเป็น 2 ส่วนคือ

1) มุมมองหรือทัศนคติต่อ กฟผ. ก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มองว่า กฟผ. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง มีความสำคัญต่อประเทศ มีสวัสดิการให้พนักงานที่ดี และการทำงานน่าจะสบายกว่าการทำงานเอกชน แต่ไม่เครียดเท่ากับการทำงานในบริษัทเอกชนอื่น ๆ ซึ่งมุมมองเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้จากการได้ยินผู้อื่นเล่า หรือเป็นมุมมองของในครอบครัว เช่น พ่อแม่ ที่เชื่อแบบนั้น แล้วจึงบอกลูกหลานต่อ ๆ ไป

2) มุมมองหรือทัศนคติต่อ กฟผ. หลังจากที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานแล้ว

จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปมุมมองหรือทัศนคติต่อองค์กรจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้ให้สัมภาษณ์หลังจากเข้ามาปฏิบัติงานแล้วได้ว่า กฟผ. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความเป็นราชการอยู่สูงมาก ความเป็นราชการในที่นี้คือ ความเชื่องช้าในการทำงาน การทำงานที่มีหลายขั้นตอน หลายลำดับขั้น ไม่พัฒนา และปรับตัวให้ทันกับโลกในปัจจุบัน และเมื่อได้เข้ามาปฏิบัติงานได้รู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จึงคิดว่าองค์กรไม่น่าจะมีความมั่นคงเหมือนเช่นสมัยก่อน ๆ แล้ว ด้วยปัญหาที่แทรกแซงเข้ามาอยู่ตลอด ๆ ทั้งในเรื่องการแข่งขันกับเอกชน การเมือง ฯลฯ รวมไปถึงคนในองค์กร ซึ่งมีกลุ่มคนที่มีความสามารถแต่องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการเพื่อดึงศักยภาพของคนเหล่านั้นมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ และยังมีกลุ่มคนอีกกลุ่มที่ไม่ยอมพยายามที่จะพัฒนาเพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ ที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนและก้าวไปข้างหน้ากับองค์กร ทำให้เขาเหล่านั้นรู้สึกท้อแท้ที่จะทำสิ่งดี ๆ ต่อไป เพราะมองว่าไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

5.1.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาความตั้งใจและเหตุผลในการตัดสินใจปฏิบัติงานที่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเวลาเกษียณอายุ สามารถสรุป เหตุผลหรือปัจจัยหลัก ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ ได้ดังนี้

1) สภาพเศรษฐกิจ สังคม ปัญหาวิกฤติโรคระบาดที่ค่อนข้างแย่ในปัจจุบัน ทำให้พบว่าการ ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจมีความมั่นคงมากกว่าการทำงานเอกชน เนื่องจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ ไม่มีการบีบบังคับให้ออก หากไม่ได้ประพฤติผิดข้อบังคับขององค์กร หรือกฎหมายใด ๆ แต่หาก อยู่บริษัทเอกชนอื่น ๆ อาจจะต้องออกเพราะผลประกอบการที่ไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้

2) การดูแลพนักงานและสวัสดิการต่าง ๆ ของ กฟผ. ที่มีความเป็นมาตรฐานมากกว่าที่อื่น ๆ

มีในเรื่องของการดูแลพนักงานในช่วงเกิดวิกฤติโรคระบาด หรือมีการสรรหาสิ่งที่เป็น ประโยชน์แก่พนักงาน เช่น วัคซีนต่าง ๆ มาให้แก่พนักงานในราคาที่ถูกลงกว่าการซื้อจากภายนอก อีกทั้งสวัสดิการที่มีการครอบคลุมถึงคนในครอบครัว อันได้แก่ บิดา มารดา สามีนหรือภรรยา และบุตร เช่น ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

3) การมีสังคมทั้งหัวหน้า รุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างอบอุ่น และเมื่ออยู่ไปสักพัก เริ่มมีการปรับตัวเข้ากับองค์กรได้มากขึ้นแล้ว

4) การทำงานที่มี Work life balance ที่สามารถทำได้เมื่อปฏิบัติงานอยู่ที่ กฟผ. เนื่องจากมีเวลาเข้าออกที่ชัดเจน ทำให้มีเวลาที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น สามารถใช้เวลากับครอบครัว หรือทำกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีความสนใจเพิ่มเติมได้

5) ครอบครัวมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจ โดยผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของพ่อแม่มากกว่าปัจจัยอื่น ๆ เนื่องจากไม่อยากทำให้ท่านรู้สึกไม่สบายใจ หรือบางคนมีภาระทางครอบครัวด้วยจึงทำให้ไม่อยากจะมีภาระด้านการเปลี่ยนงานอีก และการทำงานในปัจจุบันก็เป็นที่ไปด้วยดีอยู่แล้วด้วย

6) ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มี อายุ 30 ปีขึ้นไป ที่ถึงแม้จะอยู่ใน Generation Y อยู่ แต่ก็มีความคิดว่า การที่มีอายุ 30 แล้วทำให้การเปลี่ยนงานเป็นไปได้ยาก เพราะกลัวความไม่มั่นคง และการที่จะต้องไปเริ่มต้นปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ งานใหม่ ซึ่งมองว่ามีความเสี่ยง และเสียเวลาชีวิต

7) ความอยากที่จะพัฒนาองค์กร โดยมองว่า ถึงในปัจจุบันองค์กรจะยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่ชัดเจน แต่ถือเป็นความท้าทายสำหรับตัวพนักงานเอง ที่คิดว่าจะสามารถทำอะไรเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้บ้าง หากยังทำงานต่อไปเรื่อย ๆ และมีความหวังว่าการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในองค์กรจะเกิดขึ้นได้จริง ๆ

จากผลสรุปดังกล่าว เป็นปัจจัยหลัก ๆ ที่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานจนถึงเกษียณอายุ ซึ่งบางบุคคลพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัยประกอบกัน

5.1.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาความตั้งใจและเหตุผลในการตัดสินใจไม่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ

จากการสัมภาษณ์ถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานจนถึงเกษียณอายุที่ กฟผ. มีทั้งผู้ที่ตั้งใจที่จะไม่ปฏิบัติงานจนถึงเกษียณ และผู้ที่ยังไม่ได้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานจนถึงเกษียณอายุ ซึ่งหมายความว่าพนักงานเหล่านั้นจะยังคงทำงานต่อไปเรื่อย ๆ แต่หากในอนาคตมีเหตุหรือปัจจัยใด ๆ ที่ส่งผลต่อสถานการณ์ ณ ขณะนั้น แล้วทำให้รู้สึกว่าการทำงานที่ กฟผ. ต่อไป ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการ ณ เวลานั้นได้ ก็มีแนวโน้มว่าจะออกจากงาน สามารถสรุปผลเป็นปัจจัยหลัก ๆ ได้ดังนี้

1) ผลตอบแทนที่น้อยกว่าที่คาดหวัง และตัวงานที่ไม่มีความท้าทาย โดยพนักงานส่วนใหญ่ยังมีความต้องการในผลตอบแทนหรือเงินเดือนที่มากขึ้น เพราะปัจจุบันฐานเงินเดือนที่ได้รับยังถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับเอกชน รวมไปถึงตัวงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความสามารถมากเท่าที่ควร จึงมองว่าหากมีโอกาสที่ดีกว่า เช่นงานที่อาจจะทำมากกว่าแลกกับผลตอบแทนที่มากขึ้น ก็อาจจะรับโอกาสนั้น แสดงว่าพนักงานรุ่นใหม่ไม่ได้มีความกลัวในตัวงานที่หนักมากนัก หากผลตอบแทนที่ได้มีความคุ้มค่ากับงาน

2) เรื่องที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ปัจจุบันมีพนักงานบางส่วนที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด และเมื่อมีความต้องการที่จะย้ายไปปฏิบัติงานใกล้ที่บ้าน เพื่อให้สามารถกลับไปดูแลครอบครัว พ่อแม่ได้ และหากว่าในอนาคต การขอโยกย้ายที่ กฟผ. ยังไม่เป็นผลสำเร็จ ก็อาจจะสมัครงานที่อื่นที่ทำให้สามารถกลับภูมิลำเนาเดิมได้

3) การมีธุรกิจส่วนตัวอยู่แล้ว คือพนักงานบางคนมีธุรกิจที่เป็นของครอบครัว ที่อาจจะต้องกลับไปสานต่อในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลให้ลาออกได้ หากรู้สึกว่าการรับช่วงต่อธุรกิจอาจจะ เป็นทางเลือกที่ดีกว่าการปฏิบัติงานที่ กฟผ. ต่อไป

4) การวางแผนเกษียณตัวเองก่อนกำหนดปกติคือ 60 ปี พนักงานได้มีการคิดไว้ถึงอนาคตของตัวเองและมองว่าไม่อยากจะทำงานจนถึงอายุ 60 ปี อยากที่จะลาออกก่อนกำหนดเพื่อไปใช้ชีวิตแบบที่ตัวเองต้องการ เช่น ท่องเที่ยวเป็นเวลานาน ๆ เป็นต้น

นอกเหนือไปจากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ยังมีผลการสัมภาษณ์เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จนถึงเวลาเกษียณอายุ ซึ่งจะแสดงถึงแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจของพนักงานให้รู้สึกอยากที่จะปฏิบัติงานจนถึงเกษียณอายุที่ กฟผ. มากขึ้น ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยต่าง ๆ โดยแบ่งเป็นหัวข้อหลัก ๆ 2 ข้อคือ

1. สิ่งที่พนักงานคาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และจะส่งผลต่อไปยังความต้องการที่จะปฏิบัติงานจนเกษียณอายุได้ สามารถสรุปผลเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- กระบวนการทำงานภายในองค์กรที่มีความซ้ำซ้อนเนื่องมาจาก ทั้งการมีลำดับขั้นที่สูงทำให้การอนุมัติงานใช้เวลานาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่มีมากเกินไปจนทำให้การไหลของงานต้องใช้เวลาในการจัดการ ควรเปลี่ยนให้มีความทันสมัยมากขึ้น นำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และไม่จำเป็นลง

- ทักษะและความประพฤติดของพนักงานบางกลุ่มที่ไม่ส่งผลดีกับองค์กร เช่น การเกียจคร้าน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ความไม่ยอมปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาตัวเอง ในขณะที่พนักงานคนอื่น ๆ พยายามที่จะพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าไปด้วยกันแต่คนเหล่านั้นกลับพอใจที่จะอยู่กับที่ อาจจะด้วยการไม่มีนโยบายการไล่คนออกหากไม่ได้ทำดีร้ายแรง จึงทำให้ไม่มีแรงผลักดันซึ่งทัศนคติและการกระทำของคนเหล่านี้ มีส่วนบั่นทอนความมุ่งมั่น ตั้งใจของพนักงานคนอื่น ๆ เพราะการจะให้องค์กรมีการพัฒนานั้น ต้องอาศัยคนในองค์กรทั้งองค์กร ทุกคนต้องพร้อมและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงจริง ๆ หากยังมีคนที่ไม่ยอมเปลี่ยนอยู่ ก็ไม่มีทางที่องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้ จึงควรหาวิธีเพื่อปรับความคิดของกลุ่มคนเหล่านี้ให้ดีขึ้น เพื่อที่องค์กรจะได้พัฒนาต่อไป

- การบริหารจัดการคนและงานให้มีความสมดุล ควรจัดสรรงานอย่างยุติธรรม พนักงานระดับสูงบางคนที่มีฐานเงินเดือนสูงกว่าพนักงานรุ่นใหม่ ๆ มากแล้ว กลับได้ทำงานน้อยไม่คุ้มค่ากับผลตอบแทนที่ได้รับ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ เพราะปัจจุบัน กฟผ. มีคนที่มีความสามารถเป็นจำนวนมาก แต่กลับไม่ได้ใช้ทักษะที่มีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์กับองค์กรเลย อาจจะด้วยงานที่ไม่ค่อยมีความท้าทาย ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะพิเศษใด ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อกับการทำงานได้

- ผลตอบแทน และฐานเงินเดือนที่พนักงานรู้สึกว่าควรปรับเปลี่ยนให้มีความใกล้เคียงกับเอกชน และสอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น รวมถึงระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันระหว่างสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าไม่ยุติธรรม เพราะคิดว่าสายงานสนับสนุนไม่สำคัญกับองค์กร

2. แรงจูงใจและปัจจัยที่จะทำให้อยากปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเกษียณอายุ เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการ และจะทำให้อยากที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. ไปจนเกษียณอายุ ซึ่งบางสิ่งที่เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร ควรจะรักษาไว้ และบางสิ่งที่ยังไม่มี หากสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะเป็นสิ่งที่เพิ่มความพึงพอใจให้พนักงานตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณอายุอย่างมีนัยสำคัญ โดยได้สรุปผลเป็นปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านสวัสดิการ จากสวัสดิการเดิมที่มีอยู่แล้วของ กฟผ. พนักงานมีความพึงพอใจในระดับหนึ่ง อยากรักษาไว้ โดยเฉพาะการครอบคลุมถึงคนในครอบครัว (บิดา มารดา สามีหรือภรรยา และบุตร) แต่หากเป็นไปได้ก็อยากให้ระยะเวลาการครอบคลุมยาวไปจนตลอดชีวิต เหมือนกับระเบียบสวัสดิการของข้าราชการ และปรับวงเงินค่ารักษาพยาบาลในสถานพยาบาลเอกชนที่ปัจจุบันเป็นวงเงินค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังจำกัดวงเงินในการเบิกแต่ละครั้งอีกด้วย

2) ด้านค่าตอบแทน เงินเดือน และ โบนัสต่าง ๆ ถ้ามีการปรับฐานเงินเดือนเพิ่มขึ้น หรือ โบนัสที่มีความแน่นอน ก็จะช่วยจูงใจให้อยากทำงานต่อไป ทั้งนี้พนักงานรุ่นใหม่มีความพร้อมที่จะทำงานให้หนักหรือทำงานที่มีความยากขึ้น หากนำมาซึ่งผลตอบแทนที่คุ้มค่า

3) ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานมีความต้องการที่จะได้รับงานที่มีความท้าทายมากกว่านี้ งานที่ได้ใช้ความสามารถของตนเอง และงานที่ทำให้ได้พัฒนาตัวเองมากขึ้น โดยพนักงานมองว่าตัวพวกเขาเองมีความสามารถมากพอที่จะทำอะไรที่มันยาก ท้าทายมากกว่านี้ และการทำงานที่มีความท้าทายจะช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้เก่งยิ่งขึ้นไปอีก

4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พนักงานมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นอยู่แบบพี่น้อง อยู่กันแบบครอบครัว คอยช่วยเหลือกัน ไม่ต้องแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน ทำให้พนักงานรู้สึกไม่กดดัน และทำให้สบายใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

5) ด้านความสมดุลในชีวิตและการทำงาน พนักงานชอบที่จะมีเวลาในชีวิตส่วนตัว โดยไม่ต้องพะวงเรื่องงานตลอดเวลา อยากรจะมีเวลาให้กับตัวเอง และครอบครัว ได้ไปพักผ่อนบ้าง ทำกิจกรรมที่ตัวเองสนใจบ้าง เป็นการสร้างความสมดุลให้ชีวิต ไม่เอียงไปทางงานหรือชีวิตส่วนตัวมากเกินไป

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลโดยแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลักได้ดังนี้

1) ประเด็นเรื่องของทัศนคติต่อการเลือกที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. จะเห็นว่าพนักงานแต่ละทัศนคติเลือกที่จะเข้ามาปฏิบัติงานด้วยเหตุผลที่ต่างกัน แต่เหตุผลหลัก ๆ ที่มาจากตัวองค์กรที่ทำให้ตัดสินใจเข้ามาคือ ความมั่นคงในงานที่น่าจะอยู่ได้ในระยะยาว และชื่อเสียงขององค์กรที่เป็นองค์กรใหญ่ที่มีความสำคัญในระดับประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิพัชร งามพัทธ์วิชัย (2559) ในเรื่องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกที่ทำงาน อยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่แตกต่างไปจากงานวิจัยดังกล่าวคือ ปัจจัยด้านครอบครัวที่มีการตัดสินใจโดยให้ครอบครัวมีส่วนร่วม

ด้านการแนะนำจากเพื่อนที่เป็นคนในองค์กรอยู่แล้ว และปัจจัยที่มาจากความไม่พึงพอใจจากงานเดิม ส่งผลให้มองหางานใหม่

2) ประเด็นเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานจนเกษียณอายุ ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 หัวข้อคือ

- ปัจจัยที่ทำให้ตั้งใจจะปฏิบัติงานจนเกษียณอายุ ประกอบไปด้วย สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน, การดูแลพนักงานและสวัสดิการที่ได้รับ, การมีสังคม เพื่อนร่วมงานรวมไปถึงผู้บังคับบัญชาที่ดี, มี Work life balance, ครอบครัวเป็นผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจ, การไม่ยอมเริ่มต้นใหม่ด้วยคิดว่าอายุมากแล้ว และความตั้งใจที่จะอยู่เพื่อพัฒนาองค์กร เหล่านี้คือสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจอาจจะไม่ได้มากที่สุด แต่ในปัจจุบันคือสิ่งที่พนักงานคิดว่าเหมาะสมที่สุดแล้ว และเป็นเหตุผลที่ตั้งใจจะอยู่ปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ

ในเรื่องของสวัสดิการนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร ชันชพัทธ์ (2557) เรื่อง ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และผลงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ ศรีแก้วดารา และ พิภพ ปริดาภิรัตน์ (2561) เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร : พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ประจำปี พ.ศ. 2561 ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านสวัสดิการที่ดีมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น

ส่วนเรื่องของสังคม บรรยากาศการทำงาน ที่มีเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ เกตทอง (2559) เรื่องสาเหตุและแนวโน้มนำการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ผลงานวิจัยของ นิลวรรณ ประเทกกัน และนภาพรรณ เนตรประดิษฐ์ (2561) เรื่องพหุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เชื้อนภูมิพล จังหวัดตาก, ผลงานวิจัยของ สถิตา จันทร์งาม (2559) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล, และผลงานวิจัยของ ธนรัฐ นาทอง (2556) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสินภาค 5

และยังมีปัจจัยหรือสาเหตุที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่แตกต่างไปจากงานวิจัยอื่น ๆ คือ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน, การทำงานแบบมี Work life balance, การให้ครอบครัวเป็นผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจ, ความไม่ต้องการที่เริ่มต้นใหม่ด้วยคิดว่ามีอายุมากแล้ว, และความตั้งใจที่จะอยู่เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

- ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ไม่มีความตั้งใจจะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ ประกอบไปด้วย

ผลตอบแทนที่น้อยกว่าที่คาดหวัง หรือไม่มีความสมดุลกับปริมาณงานที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกรรณิการ์ เกตทอง (2559), ลลิตา จันทรงาม (2559), และรัตนภรณ์ ศรีแก้วคารา และ พิภพ ปรีดาภิรัตน์ (2561) ที่กล่าวว่าปัจจัยเรื่องผลตอบแทนส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร ชันชพัทธ์ (2557) และธนรัฐ นาทอง (2556) ที่กล่าวว่าปัจจัยทางด้านโบนัส หรือเงินเดือนไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ในส่วนของตัวงานที่ขาดความท้าทาย และพนักงานไม่ได้ใช้ความสามารถเท่าที่ควร ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิลวรรณ ประเทกัณ และนภววรรณ เนตรประดิษฐ์ (2561), และรัตนภรณ์ ศรีแก้วคารา และ พิภพ ปรีดาภิรัตน์ (2561) อีกทั้งยังส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กาญจนา พันธุ์ศรีทุม และ ดร.จาวรธรรม สกุลสุ (2560) เรื่อง อิทธิพลของปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ที่สรุปได้ว่า หากขาดซึ่งความพึงพอใจในงานจะส่งผลให้ความต้องการลาออกมีมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุหรือปัจจัยที่แตกต่างออกไป คือความต้องการกลับไปทำงานใกล้บ้าน และการวางแผนว่าจะยุติการทำงานก่อนกำหนด ที่เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานไม่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ

3) ประเด็นเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการปฏิบัติงานที่ กฟผ. ในที่นี้คือสิ่งที่พนักงานพบเจอในระหว่างการปฏิบัติงาน แล้วรู้สึกไม่พึงพอใจ และคิดว่าเป็นสิ่งที่ควรจะต้องเปลี่ยนเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้าได้อีกหนึ่งการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้ ย่อมเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการลาออกน้อยลง มุ่งมั่นที่จะทำงานให้องค์กรมากขึ้น (Allen and Meyer, 1990, P.710-720, อ้างถึงใน ปาริชาต บัวเป็ง, 2554, น.9-10) สิ่งที่พนักงานอยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

ทัศนคติของพนักงานบางกลุ่มที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเองแล้วส่งผลต่อการทำงานในองค์กร ทำให้พนักงานกลุ่ม ๆ อื่นที่ตั้งใจจะก้าวไปข้างหน้า ไม่สามารถก้าวไปพร้อม ๆ กันได้ ทำให้หมดกำลังใจ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ลลิตา จันทรงาม (2559) ที่กล่าวว่าพนักงานแต่ละคนพบเจอลักษณะการทำงาน หรือเพื่อนร่วมงานที่แตกต่าง ส่งผลต่อความผูกพันที่ต่างกัน ในกรณีนี้การเจอเพื่อนร่วมงานที่ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน ชอบเกี่ยงงานบ่อยครั้ง ส่งผลให้ความพึง

พอใจในการทำงานของพนักงานลดลง และส่งผลต่อไปยังความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เหล่านั้นด้วย

การบริหารจัดการคนขององค์กรที่มีการจัดสรรจำนวนงานไม่สมดุลกับจำนวนคน และการที่พนักงานไม่ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ไม่ได้ใช้ทักษะ ความรู้หรือความสามารถที่มี ส่งผลที่ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของนิลวรรณ ประเทกัณ และ นภาวรรณ เนตรประดิษฐ์ (2561) ,ธนรัฐ นาทอง (2556) ที่กล่าวว่าการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจ เบื่อหน่ายในการทำงาน ทำให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง

ผลตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ ไม่จูงใจให้อยากจะทำงานต่อไป ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลลิตา จันทรัมย์ (2559) ที่กล่าวว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อย อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่น และความมั่นคงทางรายได้ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงานได้

ทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้นสอดคล้องกับการงานวิจัยของกรรณิการ์ เกตทอง (2559) ที่กล่าวถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านผลตอบแทน, ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย, และบรรยากาศในการทำงาน และงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ ศรีแก้วดาราร และ พิภพ ปริดาภิรัตน์ (2561) ที่กล่าวว่าปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงานที่จะช่วยในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรคือ ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และวัตถุประสงค์ในการทำงานและความท้าทาย

นอกจากนี้ยังมีอีก 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเช่นกัน แต่แตกต่างจากงานวิจัยอื่น คือกระบวนการทำงานที่ล่าช้า หลายขั้นตอน ที่ส่งผลทำให้พนักงานเบื่อหน่ายในการทำงานได้

4) ประเด็นเรื่องแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจและมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป จากการสรุปผลการวิจัย สิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน หรือสิ่งที่พนักงานต้องการในการที่จะทำให้พนักงานอยากอยู่ในองค์กรที่แท้จริงคือ การได้รับเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นหรือการให้โบนัสที่มีความแน่นอน, การมีสวัสดิการที่ดี, การได้ทำงานที่ท้าทายและได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ, วัฒนธรรมองค์กรที่มีความอบอุ่น เพื่อนร่วมงานที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน, และการมี Work life balance ที่ดีในการทำงาน สามารถบริหารจัดการเวลาของตนเองและงาน ได้อย่างลงตัว ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ ศรีแก้วดาราร และ พิภพ ปริดาภิรัตน์ (2561) ที่กล่าวว่า ปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงานที่ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรคือ ผลตอบแทนและสวัสดิการ วัตถุประสงค์ในการทำงาน และ

ความท้าทาย, ผลงานวิจัยของ ธนากร ชันชพัทธ์ (2557) ในส่วนที่กล่าวว่าปัจจัยด้านสวัสดิการของพนักงานส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยยะสำคัญ, และผลงานวิจัยของ นิลวรรณ ประเทกกัน และนภาวรรณ เนตรประดิษฐ์ (2561) ที่แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานได้ปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งการมีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดพบว่าพนักงานรุ่นใหม่จะมีความผูกพันกับองค์กรโดยดูจากสิ่งที่ได้รับ หากองค์กรสามารถตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานเหล่านั้นได้ ก็จะสามารถดึงดูดใจให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน และอยู่กับองค์กรต่อไปจนเกษียณได้เช่นกัน ความผูกพันนี้จะอยู่ในรูปของความผูกพันด้านความต่อเนื่อง เป็นความผูกพันที่ตั้งอยู่บนฐานของสิ่งที่พนักงานให้กับองค์กร กับสิ่งทีองค์กรตอบแทน โดยพิจารณาว่าจะได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์มากกว่ากันถ้าหากลาออกไป (Allen and Meyer, 1990, P.710-720, อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.9-10)

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี” ทำให้ทราบความต้องการของพนักงานที่ กฟผ. สามารถนำไปปรับใช้เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น และยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ได้อีกด้วย โดยสามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. ด้านผลตอบแทน หรือฐานเงินเดือนของ กฟผ. เข้าใจว่าเป็นไปได้ยากหากจะต้องมีการปรับเพิ่มขึ้น เนื่องจาก กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจจึงมีกฎระเบียบ หรือนโยบายต่าง ๆ ควบคุมไว้ อาจจะใช้วิธีการประเมินการเลื่อนระดับ หรือขึ้นเงินเดือนโดยดูจากผลงานให้มากขึ้น ไม่จำเป็นต้องเป็นระบบอัตโนมัติ หรือระบบอาวุโส ที่อยู่นาน ๆ ไปแล้วเงินเดือนจะเพิ่มเอง เพราะพนักงานรุ่นใหม่ ๆ เข้าใจและเห็นด้วยว่าหากต้องการผลตอบแทนที่มากขึ้น ก็ต้องทำงานหนักมากขึ้น และจะไม่พึงพอใจกับคนที่ทำงานน้อยแต่ได้ผลตอบแทนมาก การประเมินโดยอิงจากผลการทำงานที่แท้จริง นอกจากจะช่วยให้พนักงานที่มีความมุ่งมั่น ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว ยังอาจจะช่วยให้

แก้ไขเรื่องทัศนคติของพนักงานกลุ่มที่ขาดความกระตือรือร้น ให้หันมามุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มากขึ้นด้วย

2. ด้านสวัสดิการ จากการสัมภาษณ์พบว่า กฟผ. มีสวัสดิการที่ดีอยู่แล้วในระดับหนึ่ง พนักงานค่อนข้างพึงพอใจ ไม่ได้มีความจำเป็นจะต้องปรับแก้ใด ๆ แต่หากองค์กรต้องการที่จะเพิ่มแรงจูงใจจริง ๆ ก็สามารปรับแก้ในเรื่องของ ค่ารักษาพยาบาลในสถานพยาบาล หรือระยะเวลาที่ครอบคลุมตลอดชีวิตเหมือนกับระเบียบของข้าราชการ

3. ด้านการทำงาน พนักงานรุ่นใหม่อยากให้ กฟผ. ปรับกระบวนการการทำงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น ลดขั้นตอน และการทำงานที่ซ้ำซ้อนลง นำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้การจะเปลี่ยนได้อย่างจริงจัง ทุกคนจะต้องร่วมมือและยอมรับวิธีการแบบใหม่นี้ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงสามารถสั่งการให้พนักงานปฏิบัติได้โดยคำสั่ง หรือปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานได้ปฏิบัติตาม การปรับกระบวนการการทำงาน จะช่วยให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้การต่าง ๆ สะดวก และรวดเร็ว อีกทั้งยังส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้นได้อีกด้วย

4. ด้านการให้โอกาสเด็กรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ พนักงานรุ่นใหม่ ๆ ของ กฟผ. คิดว่าตัวพนักงานเองสามารถทำอะไรได้มากกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน แต่ไม่มีโอกาสได้ทำ และส่วนใหญ่มีความพึงพอใจที่จะทำงานที่มีความท้าทาย เพราะมองว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้ได้พัฒนาตัวเอง ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า หรือรุ่นพี่จึงควรมอบหมายงานที่จะทำให้พนักงานรุ่นใหม่ ๆ เหล่านี้ได้ใช้ทักษะที่มีไปกับงานนั้น ๆ ให้โอกาสได้ตัดสินใจในบางเรื่องเอง นอกจากจะช่วยให้พนักงานมีความสุขกับงานที่ทำแล้ว ยังเป็นการฝึกฝนพนักงานให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นประโยชน์แก่องค์กรต่อไปด้วย

ทั้งนี้ข้อเสนอแนะข้างต้นเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยคิดว่าเป็นสิ่งที่ กฟผ. สามารถปรับได้ ที่เป็นแรงจูงใจของพนักงานตามผลสรุปการวิจัยบางสิ่งนั้น องค์กรได้มีอยู่แล้ว จึงไม่ได้นำมาเป็นประเด็นในข้อเสนอแนะด้วย

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาต่อกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ทั้งเพศชายและหญิง อายุไม่เกิน 35 ปี เพื่อให้อยู่กลุ่ม Generation Y จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และได้บรรจุเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่รวมลูกจ้างกรณีต่าง ๆ ณ สำนักงานใหญ่ จ.นนทบุรี เนื่องจากต้องการศึกษาทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ต่อองค์กร รวมไปถึง

ถึงสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน และเหตุผลของความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ จึงใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้รายละเอียดที่กว้างมากขึ้น

โดยในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ไม่ได้มีการระบุถึงสายงาน ซึ่งจะมีความแตกต่างทั้งทางด้านผลตอบแทน ภาระงาน บรรยากาศการทำงาน สภาพแวดล้อม ฯลฯ รวมไปถึงการเจาะจงเรื่องเพศของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งอาจจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ไม่เหมือนกัน การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงควรจะทำการศึกษาโดยเลือกเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อให้ทราบถึงว่าพนักงานในแต่ละกลุ่มที่มีปัจจัยในการทำงานที่แตกต่างกัน พึงพอใจหรือไม่ และคิดเห็นต่อพนักงานฝ่ายอื่น ๆ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรรับทราบปัญหาของพนักงานที่ไม่พึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานว่าเกิดที่ส่วนใด เพราะอะไร และสามารถปรับแก้ไขได้ในอนาคต นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับพนักงาน Generation Y จำนวน 30 คน ซึ่งยังเป็นปริมาณที่น้อยอยู่ ควรมีการทำงานวิจัยในรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น ซึ่งจะเป็นการช่วยยืนยันความถูกต้องของผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย

บรรณานุกรม

บทความวารสาร

- กาญจนา พันธุ์ศรีทুম, และดร.จารุวรรณ สกุลกู. (2560).อิทธิพลของปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. ศรีปทุมปริทัศน์, 17(1), น. 16-22.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จิราภา นวลลักษณ์, และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชันอื่น. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 36(141), น. 1-17.
- นิลวรรณ ประแก่กัน, และนภาพรวรรณ เนตรประดิษฐ์. (2561).พหุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เชื้อนภูมิพล จังหวัดตาก. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 7(2), น. 75-88.
- พรทวี เกื้อนคำแสน, และบุญญรัตน์ สัมพันธ์วัฒน์ชัย. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการตัดสินใจเลือกที่ทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมเหมราช อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 13(1), น. 1-23.
- รัตนภรณ์ ศรีแก้วดารา, และพิภพ ปรีดาภิรัตน์. (2562).ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร: พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ประจำปี พ.ศ.2561. วารสารธรรมศาสตร์, 38(1), น. 99-121.
- สุทธกานต์ มิตรกุล, และอนันต์ชัย คงจันทร์. (2559). เจเนอเรชันวายในองค์กร : การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร. วารสารวิทยาการจัดการ, 33(1), น. 51-75.

บรรณานุกรม (ต่อ)

วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ

- กรรณิการ์ เกตทอง. (2559). สาเหตุและแนวโน้มน้ำการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). (งานค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ.
- จิตติพร วิษัฒ. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางค์แห่งหนึ่งในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร.
- จิรนนท์ ไวยศรีแสง. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม.
- เจนพจน์ ข่ายม่าน. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาการจัดการและกลยุทธ์.
- ธนพร ตันทานุตร. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทำงานในองค์กรกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของกลุ่ม Generation Y. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร.
- ธนรัฐ นาทอง. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสินภาค 5. (งานค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.
- ธนาคาร ชันชพัฑ. (2557). ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (งานค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะบริหารธุรกิจ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นริสา สุระวิญญู. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการตรวจสอบบัญชี Gen Y ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง. (งานค้นคว้าอิสระปริญญาโท). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์.
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ใดกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). (งานค้นคว้าอิสระปริญญาโท). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ, วิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ.
- พรรณวดี สติถิตถาวร, และประจวบ เพิ่มสุวรรณ. (2552). ทศนคติของคนรุ่น Gen Y ต่อการทำงานในระบบราชการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาสหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม.
- ลลิตา จันทรงาม. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล. (งานค้นคว้าอิสระปริญญาโท). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ.
- รววิพัชร งามพัทวิชย์. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้สอบบัญชีกับบริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี. (งานค้นคว้าอิสระปริญญาโท). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- วารีย์ ทิพย์เนตร. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี. (งานนิพนธ์ปริญญาโท). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน.
- สุทธภา สุทธิสังข์. (2560). กระบวนการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อระดับชั้นปริญญาโทของนักศึกษาสาขาการจัดการธุรกิจ หลักสูตรไทย ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล. (สารนิพนธ์ปริญญาโท). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาการจัดการธุรกิจ

บรรณานุกรม (ต่อ)

โตมย์สิริ มุลทองทิพย์. 2556. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดำรงวิทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์. Wikipedia. สืบค้นวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%A5%E0%B8%B3%E0%B8%94%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%82%E0%B8%B1%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B9%82%E0%B8%A5%E0%B8%A7%E0%B9%8C>

อนุรักษ์ วัฒนธรรวรงค์. (2561). ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment). สืบค้นวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <http://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/2018/01/organizational-commitment.html>

อรพินทร์ ชูชม. (2555). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์. สืบค้นวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <https://aoychoo.wordpress.com/2015/10/27/3/>



ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

หัวข้อการศึกษาวิจัยเรื่อง : ทักษะคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุรี”

แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่

1. เพศ
2. สถานะ (โสด สมรส)
3. อายุ
4. ระดับการศึกษา
5. อายุงาน
6. ระดับเงินเดือน (โดยแสดงข้อมูลแบ่งเป็นช่วงดังนี้ 17,000-18,500/ 18,501-20,000/ 20,001-22,000/ 22,001-25,000 /25,001-30,000 /30,001-40,000/ 40,000 บาทขึ้นไป)

ส่วนที่ 2 ทักษะคติ และแรงจูงใจในการเลือกที่ทำงานของพนักงานก่อนเข้าปฏิบัติงานที่ กฟผ. ได้แก่

1. ท่านปฏิบัติงานที่ กฟผ. เป็นองค์กรแรกหลังจบการศึกษาหรือไม่ ถ้าไม่ไปที่ข้อ 2. ถ้าใช่ไปที่ข้อ 3.
2. ท่านเคยปฏิบัติงานที่องค์กรใดก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. และเหตุใดจึงทำให้ตัดสินใจเปลี่ยนมาทำงานที่ กฟผ. (สาเหตุที่ลาออกจากที่ทำงานเดิม)
3. เหตุใดท่านจึงตัดสินใจสมัครและตอบรับเข้ามาทำงานที่ กฟผ. (เหตุผล และแรงจูงใจ)
4. มุมมองของท่านต่อ กฟผ. ก่อนที่จะเข้ามาทำงาน

ส่วนที่ 3 ทักษะคติ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหลังจากที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานที่ กฟผ. ได้แก่

1. ท่านเคยมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานหรือไม่ เพราะอะไร
2. ท่านยังคงคิดที่จะเปลี่ยนงานเมื่อมีโอกาสอยู่หรือไม่ เพราะอะไร
3. ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเวลาเกษียณอายุหรือไม่ เพราะอะไร

4. ท่านมีแรงจูงใจใดในการปฏิบัติงานที่ กฟผ. ต่อไป (ปัจจัยอะไรที่ทำให้ยังทำงานอยู่จนถึงปัจจุบัน)
5. มุมมองของท่านต่อ กฟผ. หลังเข้ามาปฏิบัติงาน (เปลี่ยนไปจากก่อนเข้ามาทำงานอย่างไร)

ส่วนที่ 4 ความคาดหวังของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่

1. ท่านต้องการให้ กฟผ. เปลี่ยนในเรื่องใดบ้างเพราะอะไร และต้องการให้ กฟผ. รักษาอะไรให้คงอยู่ต่อไปบ้างเพราะอะไร
2. ปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้ท่านปฏิบัติงานที่ กฟผ. จนถึงเวลาเกษียณอายุ (สิ่งที่จะทำให้ท่านอยากทำงานที่ กฟผ. จนเกษียณอายุ)





Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2020/04-163

Certificate of Ethical Approval

This is to certify that the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, has granted an Ethical Approval to the research project entitled ***“The Attitude of New Generation Employees (Generation Y) towards Decisions to Work Until Retirement in the State Enterprise Organization. Case Study: Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT), Nonthaburi Province Headquarter”*** submitted by Ms. Onnicha Tengnaritsiri from the College of Management. The duration of this project is from January to August 2020.

By this approval, the Principal Investigator of this project is obliged to:

- 1) Provide progress report to IPSR-IRB every twelve months from the start of the project;
- 2) Report to IPSR-IRB any changes in the project plan, especially those changes that may put research participants at risks;
- 3) Promptly notify IPSR-IRB any adverse events that occur during the project execution; and
- 4) Provide research completion report at the end of the project.

This COA is given on 22 May 2020 and valid through 21 May 2021.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)

Chairman, IPSR-IRB



IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB),
Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 223