

คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่ง
ในกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่ง
ในกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2566



[Handwritten signature]

นางสาวเปมิกา งามจิตรุ่งเรือง
ผู้วิจัย

[Handwritten signature]

รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจัยสิทธิ์,
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

[Handwritten signature]

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

[Handwritten signature]

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,
Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

[Handwritten signature]

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้เป็นผลงานของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ "คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z ในบริษัทในกรุงเทพมหานคร" โดยผลลัพธ์จากการวิจัยนี้จะช่วยให้บริษัทหรือผู้ที่สนใจได้เข้าใจ และเห็นมุมมองในพฤติกรรมและความคาดหวังของพนักงาน Gen Z ในการทำงาน สามารถสร้าง แนวทางในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน Gen Z อย่าง เหมาะสม ซึ่งผลงานวิจัยนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้หากปราศจากความอนุเคราะห์และคำปรึกษาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. กัญญาภัสต์ ปันจยสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ซึ่งให้คำแนะนำรวมทั้งการ ชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้า เก็บข้อมูล วิเคราะห์ผล ตลอดจนตรวจทานเนื้อหาในงานวิจัยนี้อย่าง ละเอียดถี่ถ้วนด้วยความใส่ใจ รวมถึงคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ชี้ให้เห็นประเด็นที่สำคัญ และเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้จัดการอาวุโสแผนกทรัพยากรบุคคลที่อนุญาตให้เก็บข้อมูล และกลุ่ม ตัวอย่างผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี ทำให้สามารถศึกษาวิจัยจน ออกมาเป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่ต้องการพัฒนาและสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน Gen Z อย่างเหมาะสม รวมทั้งผู้ที่สนใจศึกษา ประเด็นที่เกี่ยวข้องนี้ต่อไปในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยมา ณ โอกาสนี้

เปมิกา งามจิตรุ่งเรือง

คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร
A VALUE OF WORK OF GENERATION Z EMPLOYEES IN BANGKOK

เปมิิกางามจิตรุ่งเรือง 6550046

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สุเทพ นิมสาय, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีความประสงค์ที่จะศึกษาคุณค่าที่พนักงาน Gen Z มองหาจากการทำงานในมุมมองของ HR โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ทั้งหมด 10 คนจากพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นบริษัทที่มีการทำงานร่วมกับคน Gen Z ค่อนข้างมาก และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า คน Gen Z ยังคงให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานอย่างค่าตอบแทนที่เหมาะสมและงานที่มั่นคงเพื่อสร้างความปลอดภัย ซึ่งเชื่อมโยงต่อความสุขกายสบายใจของครอบครัวอันเป็นสิ่งที่คน Gen Z ให้ความสำคัญมากในชีวิต อีกทั้งยังต้องการสมดุลชีวิตในการทำงาน มีเวลาให้กับตนเองและครอบครัว และมองหาการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในการทำงาน การได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การชื่นชม และรู้สึกว่าคุณค่า และยังมองหาโอกาสที่จะได้เติบโตทั้งในแนวตั้งและแนวราบโดยให้น้ำหนักกับงานที่คิดว่าเหมาะสมกับตนเอง องค์กรและ HR จึงควรปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของคน Gen Z เช่น การสื่อสารที่ไม่บิดเบือนและทันท่วงที นโยบายการทำงานจากที่บ้าน (work from home) การให้ความสำคัญกับครอบครัวของพนักงาน การสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เป็นต้น

คำสำคัญ : คุณค่าในการทำงาน/ ค่าตอบแทน/ ครอบครัว/ การตอบสนองความต้องการของคนเจเนอเรชัน Z/ HR

สารบัญ

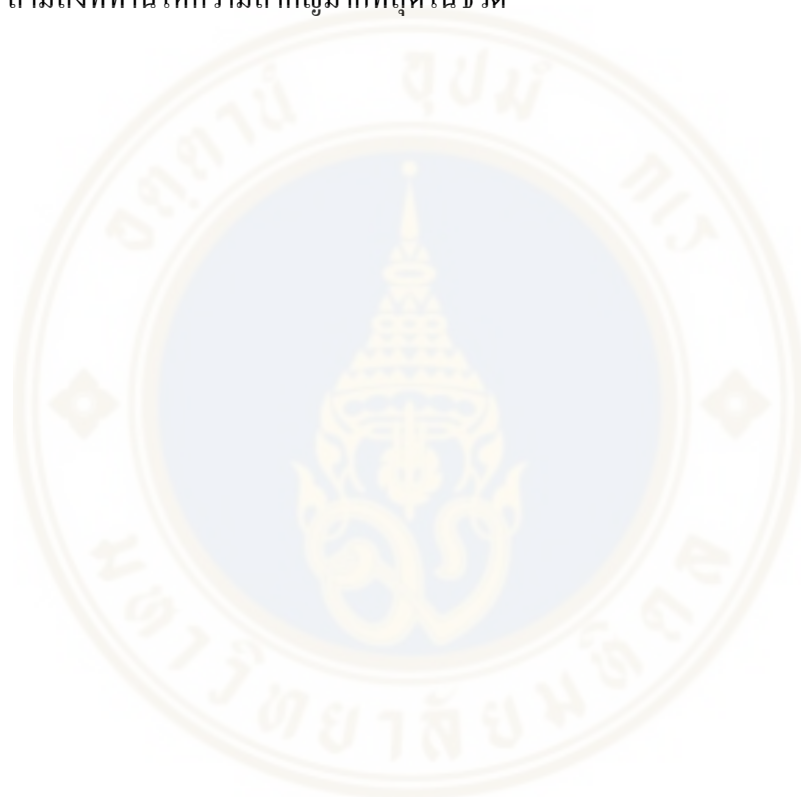
	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	4
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 ทฤษฎีแนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานกลุ่ม Gen Z	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าในการทำงานของมนุษย์	7
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์	8
2.4 บทบาทของ HR ที่สร้างแรงจูงใจเพื่อตอบโต้คุณค่าในการทำงานของพนักงาน	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	13
3.1 การออกแบบงานวิจัย	13
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	13
3.3 กระบวนการวิจัย	14
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	15
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	16
4.1 ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	17
4.2 สิ่งสำคัญในชีวิตของกลุ่มตัวอย่าง	18
4.3 คุณค่าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	19
4.4 บทบาทของ HR ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	26
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	26
5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี	29
5.3 สรุปผลการวิจัย	30
5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	30
5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	33
บรรณานุกรม	34
ภาคผนวก	39
ประวัติผู้วิจัย	41

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	17
4.2	ตารางแสดงคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ในประเด็น “สามสิ่งที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุดในชีวิต”	18



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

กลุ่มคน Generation Z หรือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงพุทธศักราช 2539 – 2555 (McKinsey & Co, 2020) ซึ่งสมาชิกที่มีอายุมากที่สุดในกลุ่มนี้จะมีอายุ 27 ปีในปี พ.ศ. 2566 คนกลุ่มนี้ยังเป็นเจนเนอเรชันที่มีประชากรมากที่สุด คิดเป็นเกือบหนึ่งในสามของประชากรโลก โดยเป็นจำนวนที่มากกว่า Gen Y ในตอนนี้ ดังนั้น Gen Z จึงมีอำนาจในตลาดแรงงานและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต (Deloitte, 2022) ซึ่งกลุ่มคน Gen Z นี้เกิดและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีนวัตกรรม สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ทำให้การใช้ชีวิตสะดวก รวดเร็ว มากกว่าสมัยก่อน มีลักษณะเด่นที่สังเกตเห็นได้ชัดคือ การเรียนรู้เทคโนโลยีได้เร็ว พร้อมทั้งจะเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีในการจัดการกับปัญหา เป็นกลุ่มคนที่ใช้เวลาอยู่กับอินเทอร์เน็ตบนอุปกรณ์เคลื่อนที่อย่างมือถือมากที่สุด ใจร้อน ชอบเอาชนะ ไม่ชอบการรอคอย ตามกระแสที่ตัวเองสนใจ เปิดกว้างทางความคิด และมีความภักดีต่อตราสินค้า (brand loyalty) ต่ำ (Kris Piroj, 2022)

หลังเศรษฐกิจปรับตัวขึ้นจากความท้าทายต่างๆ ใน 2-3 ปีที่ผ่านมา ตลาดแรงงานไทยเริ่มฟื้นตัว อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังต้องเจอกับความท้าทายในด้านการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งสวนทางกับสภาพเศรษฐกิจที่กำลังฟื้นตัว แรงงานที่เคยเป็นลูกจ้างเอกชนรวมถึงแรงงานที่มีการย้ายถิ่นเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอิสระมากขึ้น ตัวเลขผู้ว่างงานที่ไม่เคยทำงานยังสูงกว่าก่อนโควิดค่อนข้างมาก โดยกว่าร้อยละ 75 เป็นกลุ่มแรงงานอายุน้อยสะท้อนอุปสรรคในการหางานทำของแรงงานจบใหม่และอาจมุ่งหางานอิสระแทน (ไทยรัฐ, 2566) ไม่ใช่เพียงแค่ประเทศไทยเท่านั้นที่เจอกับความท้าทายนี้ นายจ้างในสหรัฐอเมริกา เยอรมันนี ญี่ปุ่น ต่างประสบกับความท้าทายนี้เช่นกัน เนื่องจากมีการพูดถึงคน Gen Z ในงานประชุมสภาเศรษฐกิจโลกเกี่ยวกับพฤติกรรม โดยเฉพาะในการทำงาน โดยมีการอ้างอิงจากผลการสำรวจของสหภาพแรงงานญี่ปุ่นพบว่า เหตุผลส่วนใหญ่ที่กลุ่มคนที่เพิ่งจบมหาวิทยาลัยและเข้าทำงานในองค์กรแรกลาออกจากงานภายในสามปี คือ งานไม่ใช่ต้องทำงานล่วงเวลาและมีปัญหาเรื่องการลาพักต่างๆ และปัญหาเรื่องค่าตอบแทนน้อยเกินไปตามลำดับ (พิมพ์ชนก พุกสุข, 2023)

เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมของคน Gen Z ที่กล่าวไปข้างต้น และความท้าทายในด้านแรงงานนี้ ทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ที่กำลังมีเพิ่มมากขึ้น โดย ดร. ธิติมา ไชยมงคล ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “สิ่งที่ผู้ประกอบการหรือองค์กรควรรู้เพื่อเตรียมรับมือกับคน Gen Z นั้นมีหลายปัจจัย ต้องสร้างคุณค่าในการทำงาน อาจเป็นได้ทั้ง การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเพิ่มเงินเดือน การให้โบนัสที่เป็นเงินเพื่อช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ต้องมีการพูดคุย หรือยินดีที่จะรับฟังผลตอบรับจากการทำงานมากกว่าคนรุ่นก่อนๆ และต้องมีการพูดคุยแบบต่อหน้าหรือการประชุมเป็นทีมมากกว่าการพูดคุยผ่านอีเมล อีกทั้งผู้ประกอบการหรือองค์กรควรมีการปรับเรื่องของไลฟ์สไตล์รูปแบบการทำงาน เช่น จากต้องเข้ามาตอกบัตรเข้า-ออกการทำงาน ควรมีการปรับเปลี่ยนเป็นตอกบัตรออนไลน์ เพราะพนักงานสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ ซึ่งในต่างประเทศก็เริ่มทำกันแล้ว และในบางประเทศก็มีวันหยุดกลางสัปดาห์ทุกวันพุธอีกด้วย ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารหรือหัวหน้างานก็ต้องเปิดใจ รับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดความเห็นของพนักงานหรือสิ่งที่พนักงานร้องขอ แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่อาจมองว่าเล็กน้อย จะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (โพสต์ทูเดย์, 2562) จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจความต้องการและคุณค่าในชีวิตที่คน Gen Z ผู้ซึ่งจะเป็นกลุ่มแรงงานหลักในระยะเวลาอันใกล้นี้ ก็จะสามารถออกแบบสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับแรงงานรุ่นใหม่กลุ่มนี้ได้ ทำให้องค์กรดึงดูดแรงงานที่มีคุณภาพ เก่งเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก และข้อดีอีกหลายปัจจัยที่ได้กล่าวไปข้างต้น ซึ่งแรงงานกลุ่มนี้เองที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้ธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จในยุคที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามามากมายอย่างปัจจุบัน (digital disruption) แต่หากผู้บริหารไม่สามารถเข้าใจในคุณค่าที่กลุ่มคน Gen Z มองหาได้ ก็ไม่อาจดึงดูดความสามารถของคนเหล่านี้ไว้ได้ และทำให้แรงงานคุณภาพนี้ตกไปอยู่ในมือของกลุ่มคู่แข่งจนอาจเกิดข้อเสียเปรียบในการแข่งขันในที่สุด

จากทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg ที่แสดงให้เห็นว่า สิ่งที่ทำให้พนักงานอยากทำงานมีสองปัจจัย ประกอบด้วย แรงจูงใจหรือตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และ ปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ (Hygiene Factors) รวมถึงทฤษฎี ERG ของ Alderfer ที่พูดถึงความต้องการของบุคคลในแต่ละบริบท โดยเป็นทฤษฎีที่ต่อยอดมาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นั้น มีงานวิจัยในอดีตที่ศึกษามุมมองในด้านการทำงาน พบว่าคนกลุ่ม Gen Z ให้ค่ากับความสุขในการทำงานและจะไม่ทนอยู่กับงานที่ไม่ทำให้ชีวิตมีความสุข (ผกาวดี ก้อนคำดี, 2565; Allcot, 2022) ให้ความสำคัญเรื่องการเงินหรือค่าตอบแทนน้อยลงกว่าเจนเนอร์ชันอื่นๆ หนึ่งในสาเหตุเกิดจากการที่คนกลุ่ม Gen Z เติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่ดีกว่าคนรุ่นก่อน ฐานะทางการเงินของครอบครัวเฉลี่ยสูงกว่าสมัยที่คนรุ่นเก่ายังเด็ก ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นในการทำงานเพื่อ

ช่วยเหลือครอบครัว อีกทั้ง ยังได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตำแหน่งงานระดับล่างจึงกลายเป็นของผู้ที่ไม่สำเร็จการศึกษาและแรงงานที่มีอายุมาก (Schroth, 2019) จากคุณค่าที่คนทำงานมองหาสู่การสร้างแรงจูงใจโดยองค์กร ปัจจุบันมีการศึกษาค้นคว้าเรื่องของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแนวทางในการรักษาพนักงาน แต่มักเป็นมุมมองจากคนกลุ่ม Gen Y หรือเป็นกลุ่มคนเฉพาะเจาะจงตามพื้นที่นั้นๆ (เช่น นิชาภา เหลลาโชติ, 2561; โอภาส จุลิศตระกูล, 2564) โดยพบว่า ค่าตอบแทน ลักษณะงานที่ทำท่าย และสภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นแตกต่างกันไปตามกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในอินเดียที่ศึกษาคนกลุ่ม Gen Z และชี้ให้เห็นว่า เนื่องจากที่ไม่ตรงปกหรือไม่ตรงตามที่คาดหวังทำให้คน Gen Z มีแนวโน้มลาออกในเดือนแรกที่เข้าทำงาน ดังนั้น หากองค์กรไม่สามารถบริหารจัดการความต้องการและสร้างแรงจูงใจพนักงาน Gen Z ได้ ก็ไม่สามารถรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ได้ จึงเป็นหน้าที่ของ HR หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่จะช่วยออกแบบองค์ประกอบต่างๆ ทั้งในด้านของค่าตอบแทน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของแรงงาน Gen Z รวมทั้งดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนา วางกำลังคน และรักษาพนักงานรุ่นใหม่เหล่านี้ไว้ให้ได้

จากงานวิจัยเหล่านี้จะเห็นได้ว่า HR หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล ถือเป็นหัวใจสำคัญในการตอบโจทย์คนทำงาน ตั้งแต่การออกแบบ มองหา รักษา และพัฒนาคนเก่งๆ ให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น ด้วยลักษณะที่เฉพาะของคนกลุ่ม Gen Z ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการทำงานดังที่กล่าวไปข้างต้น งานวิจัยนี้จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาคุณค่าที่พนักงาน Gen Z มองหาจากการทำงานในมุมมองของ HR โดยกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ จะมาจากพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นบริษัทที่มีการทำงานร่วมกับคน Gen Z ค่อนข้างมาก มี MOU กับหลากหลายมหาวิทยาลัยในการคัดเลือกและรับนักศึกษาฝึกงานจำนวนไม่น้อยในแต่ละปี เมื่อฝึกงานเสร็จก็สามารถได้รับการคัดเลือกให้เป็นพนักงานประจำของบริษัท (ขึ้นอยู่กับโควตาในแต่ละปี) ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในบริษัทแห่งนี้จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาสวัสดิการและผลตอบแทนให้ตรงใจพนักงาน Gen Z ในบริษัทฯ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาคุณค่าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเข้าใจบทบาทของ HR practice ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของ Gen Z

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1) รูปแบบของการศึกษา

แปลกเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross-Sectional Study)

2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษา

ประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงาน Generation Z ที่มีอายุไม่เกิน 27 ปี (เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2555) ซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้งหมด 15 คน

3) เครื่องมือที่ใช้สำหรับการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ประกอบด้วยคำถามปลายปิดและปลายเปิด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยอ้างอิงกับแนวคิดและทฤษฎี

4) ระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษาเริ่มต้นจากเดือน พฤษภาคม 2566 และเสร็จสิ้นในเดือน กันยายน พ.ศ. 2566 รวมระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาทั้งสิ้น 5 เดือน

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. รับรู้และเข้าใจคุณค่าที่พนักงาน Gen Z ในบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการทำงาน
2. ได้ผลลัพธ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานของ HR ในการดูแลพนักงานให้ตรงใจพนักงาน Gen Z มากยิ่งขึ้น
3. สามารถรักษาพนักงาน Gen Z ให้มีแรงจูงใจในการทำงานกับบริษัทฯ ได้มากขึ้น

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. เจเนอเรชัน Z (Generation Z หรือ Gen Z) หมายถึง บุคคลที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2539 – 2555 ซึ่งจะมาอายุอยู่ระหว่าง 11 – 28 ปี (ปัจจุบันปี พ.ศ. 2566)
2. คุณค่าในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญเพื่อเติมเต็มและตอบสนองความต้องการในชีวิต ซึ่งความต้องการในชีวิตสามารถแบ่งได้ 5 ชั้นตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ อันได้แก่ ความต้องการทางด้านกายภาพ (physiological) ความต้องการ

รู้สึกมั่นคงปลอดภัย (security) มิตรภาพและการเป็นที่รัก (friendship and love) ความเคารพนับถือ (esteem) และ ความสมบูรณ์ของชีวิต (self-actualization)

3. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือ ก่อให้เกิดการกระทำในลักษณะที่มีเป้าหมาย ปลายทาง

4. แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานอยาก ทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้า



บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณค่าที่พนักงาน Gen Z มองหาจากการทำงานในมุมมองของ HR ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานกลุ่ม Gen Z
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าในการทำงานของมนุษย์
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์
- 2.4 บทบาทของ HR ที่สร้างแรงจูงใจเพื่อตอบ โจทย์คุณค่าในการทำงานของพนักงาน

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานกลุ่ม Gen Z

หากพูดถึงคน Gen Z หลายคนอาจมองว่ายังเป็นเด็กที่กำลังศึกษาอยู่ แต่ในปี พ.ศ. 2566 นี้ กลุ่ม Gen Z ถือเป็นแรงงานที่กำลังก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน แม้จะไม่ได้เป็นกลุ่มหลักในขณะนี้ แต่ถือเป็นกลุ่มแรงงานที่สำคัญเนื่องจากมีศักยภาพที่โดดเด่นทางด้านเทคโนโลยีมากกว่าเจนเนอร์เรชันอื่นๆ เพราะถือเป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและโลกยุคดิจิทัล รับข้อมูลข่าวสารจากทุกที่ทั่วโลก มีความคิดเปิดกว้าง ซึ่งจะมีความแตกต่างจากคนยุค Baby Boomer หรือแม้แต่คน Gen X และ Gen Y ทั้งค่านิยม ความเชื่อ แนวทางในการแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ รวมถึงสิ่งที่คนเจนเนอร์เรชันนี้ให้ความสำคัญทั้งในชีวิตการทำงานที่อาจไม่ใช่เพียงแค่ผลตอบแทนที่ยุติธรรม แต่คน Gen Z ให้ความสำคัญในเรื่องของความสุขและอิสระในที่ทำงานมากกว่าคนเจนเนอร์เรชันอื่นๆ ทั้งยังมองเรื่องของสมดุลชีวิตและการทำงาน (work-life balance) การเมืองและจริยธรรมในที่ทำงาน (corporate social responsibility) หน้าที่ที่ท้าทาย และมีโอกาสในการเพิ่มทักษะความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น (Curren Daly and Associates, 2022; วิสุมิณี ธาณิรัตน์, ฮาชันอักกริม ดงนะเต็ง, และคณะ, 2566; พัชสิรี ชมภูคำ และณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข, 2563) ดังนั้น หากจะสามารถตอบสนองความต้องการของคน Gen Z ได้อย่างเข้าใจ HR ต้องทำความเข้าใจในเรื่องของความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ประกอบด้วยคุณค่าในการทำงานที่คน Gen Z ให้ความสำคัญ จึงจะสามารถออกแบบ

ส่วนประกอบต่างๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจให้คน Gen Z อยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าในการทำงานของมนุษย์

คุณค่า (Value) ในทางทั่วไปหมายถึง ความสำคัญหรือค่านิยมที่ผู้คนให้กับสิ่งต่างๆ หรือเป็นความหมายในการทำสิ่งใดสิ่งนั้น (ความหมายในที่นี้ไม่ได้แปลว่า หมายถึง) เป็นนามธรรมไม่สามารถวัดด้วยมาตรวัดใดๆ แต่ใช้การประเมินจากความรู้สึกโดยอาศัยข้อเท็จจริงเท่านั้น “คุณค่า” ในเชิงปรัชญาสามารถแบ่งได้เป็นสองลักษณะ คือ คุณค่าภายในหรือคุณค่าที่แท้จริง (Intrinsic Value) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่าสมบูรณ์ชัดเจนในตนเองหรือทำเพื่อประโยชน์ของสิ่งนั้นเอง ไม่ใช่เพื่อนำไปสู่สิ่งอื่น เช่น การทำความดี ช่วยเหลือผู้อื่น เพราะว่ามันเป็นสิ่งที่ดี (ทำดีเพื่อความดี) ส่วนคุณค่าภายนอก (Extrinsic Value) คือ สิ่งที่มีได้มีค่าเพื่อประโยชน์ของตัวเอง แต่เพื่อประโยชน์ของสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้อง จากตัวอย่าง การทำความดีช่วยเหลือผู้อื่น อาจทำไปเพราะเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ โดยคุณค่าภายนอกนั้นจะขึ้นกับสิ่งที่มีคุณค่าภายใน (Zimmerman and Bradley, 2019) นอกจากนี้คุณค่าสามารถเป็นแรงจูงใจหรือเป้าหมายที่สำคัญในการการกระทำและการตัดสินใจต่างๆ อย่างที่พบเห็นได้ทั่วไป เช่น คุณค่าในการดำเนินชีวิต คุณค่าในการทำงาน การเข้าใจจุดมุ่งหมายของสิ่งที่กำลังทำอยู่ สามารถเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการประสบความสำเร็จหรือไปยังเป้าหมายที่ตั้งใจได้

ในด้านการทำงาน “คุณค่า” หมายถึง ความเชื่อที่ผู้คนมองว่าสำคัญและมีความหมายสำหรับตนเองในบริบทของการทำงาน สามารถแบ่งออกได้หลายแง่มุม เช่น ผลตอบแทน การช่วยเหลือผู้อื่น การสร้างสิ่งดีๆ ให้กับสังคม ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความเติบโต และการพัฒนาตนเอง (สนพ. อมรินทร์ธรรมะ, 2561) เช่นเดียวกันในเชิงปรัชญา คุณค่าในการทำงานสามารถแยกได้เป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นภายใน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการ ความพึงพอใจและความสนใจในเนื้อหาของพนักงาน ตัวอย่างเช่น ความเป็นอิสระ ความท้าทายในการทำงาน ที่ต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถ การสร้างงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการเติบโตในการทำงาน ส่วนคุณค่าภายนอกจะสะท้อนถึงความพอใจของพนักงานที่มีต่อรางวัลหรือผลลัพธ์ภายนอก เช่น ค่าจ้างและสภาพการทำงาน เป็นต้น โดยในแต่ละเจเนอเรชันจะให้ความสำคัญกับคุณค่าในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในแง่ของสภาพการทำงาน ผลตอบแทน ความก้าวหน้า การพัฒนาตนเอง แรงกระตุ้นในการทำงาน และความสัมพันธ์ จากผลงานวิจัยในอดีตคน Gen Y และ Gen Z จะให้ความสำคัญกับเงิน อาชีพ สิ่งเร้าในการทำงานมากกว่าคนยุคก่อนๆ (Jun Y., Chun-Sheng Y.,

and Jun W., 2018; Stiglbauer , Penz, and Batinic , 2022) นอกจากนี้อาชีพและลักษณะงานที่ทำก็มีผลต่อคุณค่าที่บุคคลมี ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับอาชีพและลักษณะงานที่ทำด้วย ยกตัวอย่าง ตัวแทนอาชีพ ผู้สื่อข่าวมองคุณค่าของอาชีพที่ตนทำอยู่ว่าเป็นอาชีพที่ให้ความรู้คน สอนให้คนมีความรู้ รู้จักคิด รู้เท่าทันสิ่งรอบๆ ตัวที่เกิดขึ้น ในขณะที่ผู้ประกอบการอาชีพพยาบาลมองว่าคุณค่าในการทำงานพยาบาลคือการได้ช่วยเหลือผู้ป่วยให้คลายทุกข์ หากคุณค่าในอาชีพเหล่านี้ตรงกับสิ่งที่คนๆ นั้นคาดหวังว่าจะได้จากการทำงาน เป็นคุณค่าในการทำงานที่มองหา ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ดร. อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2560) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้คำนิยามเพิ่มเติมไว้ว่า คุณค่าในการทำงาน (Work Value) นั้น เป็นสิ่งที่ผสมผสานระหว่างความสามารถ (Competency) ซึ่งเน้นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมา สะท้อนออกมาในรูปของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) หรือที่เรียกว่า KSAs และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงาน (Outcome) หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวัด KPIs : Key Performance Indicators ซึ่งวัดผลลัพธ์ที่ได้เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด โดยคุณค่าการทำงาน (Work Value) จะเกิดขึ้นโดยตรงจากตัวของแต่ละคน ดร. อาภรณ์ ยังได้ให้ข้อสังเกตว่าคนที่รู้ว่าคุณค่าในการทำงานของตนเองคืออะไร ย่อมจะได้เปรียบในด้านความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานมากกว่าคนที่ไม่รู้ที่กำลังมองหาสิ่งใดจากการทำงาน เพราะผู้ที่รู้ว่าคุณค่าในการทำงานของตนคืออะไร จะมีการเตรียมการเพื่อเพิ่มหรือสร้างสรรค์คุณค่าในการทำงานให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในการตอบสนองต่อเป้าหมาย (Goal) ที่กำหนดไว้ และทำให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์

แรงจูงใจ (Motivation) คือ กระบวนการที่กระตุ้นและส่งเสริมพลังให้บุคคลมีความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการดำเนินการ ทำงานตามเป้าหมาย ตัดสินใจ และทำให้สำเร็จลุล่วงตามที่ต้องการ โดยสามสิ่งที่จะทำให้แรงจูงใจเกิดขึ้นได้ ตามแนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor H Vroom (1964) (เจตพลี ดวงสงค์, 2553; Pattana Ajjaneeyakul, 2022) คือ

1. ความคาดหวังในการกระทำ (Instrumentality) ที่เชื่อว่า ถ้าทำได้ตามที่คาดหวังจะได้ผลลัพธ์หรือรางวัล ทั้งที่เป็นรางวัลภายนอกที่เป็นรูปธรรมชัดเจน (Extrinsic Reward) เช่น เงิน ค่าชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง และรางวัลภายในที่เป็นนามธรรม (Intrinsic Reward) เช่น ความรู้สึกเป็นสุข ความภูมิใจในความสำเร็จของชีวิต เป็นต้น

2. ความคาดหวังในความพยายาม (Expectancy) ว่าเมื่อทำแล้ว พยายามแล้ว รางวัลก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และสุดท้ายคือ

3. ความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัล (Valence) เป็นการประมาณการในการให้คุณค่าของผลจากการทำงานชิ้นนั้นๆ ซึ่งแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล ถึงแม้ว่างานที่ทำจะมีลักษณะงานเช่นเดียวกันก็ตาม

ในการที่บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าปกติ ย่อมต้องคาดหวังว่าจะได้อะไรจากการกระทำหรือความพยายามนั้น เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้น สร้างผลงานได้ดีจนถึงเกณฑ์ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งและขึ้นค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่งและขึ้นค่าจ้างนี้ เป็นผลรางวัลของการทำงานหนักที่พนักงานต้องการและยังทำให้รู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าหากพนักงานมีความรู้สึกว่าจะทำงานหนักขึ้นเท่าใด หัวหน้าก็ไม่เคยสนใจหรือยกย่องในความดี จึงไม่มีทางที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันหากบุคคลไม่ได้เห็นคุณค่าของการเลื่อนตำแหน่ง ก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเช่นกัน จึงไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น องค์กร HR บุคคลผู้เป็นหัวหน้า และผู้มีอำนาจในการตอบสนองความคาดหวังเพื่อช่วยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนี้ ควรทำความเข้าใจความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัล (การทำงาน) ที่พนักงานต้องการ โดยอาจพิจารณาได้จากความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Needs) (1943) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพึงพอใจและการพัฒนาตนเอง โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ว่า เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งแล้ว จะมีความต้องการในระดับถัดไป สิ่งนี้รวมไปถึงแง่ของการทำงาน สามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับ (เรียงลำดับจากระดับล่างสุด) คือ

1. ความต้องการทางกายภาพเพื่อการดำรงชีวิต (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานและเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการมีชีวิตอยู่ อาทิ ปัจจัยสี่ (อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่พัก และยารักษาโรค) ซึ่งในด้านการทำงาน มนุษย์ต้องการค่าจ้างหรือค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพเพื่อการดำรงชีวิตแล้ว จึงต้องการความปลอดภัย เช่น การมีงานที่มั่นคง ไม่เสี่ยงต่อการถูกเลิกจ้าง ระบบความปลอดภัยที่มีมาตรฐานสูง รวมทั้งระบบประกันที่ช่วยเหลือยามเจ็บป่วยหรือเกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. ความต้องการด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) เมื่อพนักงานรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย จึงต้องการความรักและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเป็นเจ้าของในแบบต่างๆ และคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความรักและความสัมพันธ์ในที่ทำงาน เช่น การสร้างวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงพนักงานและทีมงานมีความสัมพันธ์ที่ดี การสนับสนุนให้พนักงานมีช่องทางการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

4. ความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs) จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้รับความรักและการตอบสนองความต้องการในขั้นที่สามแล้ว มนุษย์จะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้เป็นที่เคารพและได้รับการยอมรับในที่ทำงาน มีความภูมิใจในสิ่งที่ทำ มั่นใจในเกียรติของตน ดังนั้นผลตอบแทนที่จะสามารถตอบสนองความต้องการนี้ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทาย การได้รับคำชมหรือการยกย่อง เป็นต้น

5. ความต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ ผลตอบแทนที่จะตอบสนองความต้องการควรเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการเติบโตในที่ทำงาน เช่น การมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ การได้รับโอกาสในการศึกษาและพัฒนาตนเองในงานที่ทำทายเป็นต้น (Ruchi, 2021)

จากทฤษฎีของมาสโลว์นี้ ทำให้องค์กร และ HR รวมทั้งบุคคลผู้เป็นหัวหน้า สามารถใช้ทฤษฎีนี้เป็นหลักคิดพื้นฐานของความต้องการของพนักงาน เพื่อใช้ในการตอบสนองความคาดหวังและช่วยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การศึกษาทฤษฎีของมาสโลว์ช่วยให้สามารถเข้าใจความต้องการในแต่ละระดับของมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกับทีม HR อันเป็นทีมที่จะช่วยออกแบบผลตอบแทน ซึ่งจะรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำเสนอความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน หาก HR สามารถให้สิ่งที่พนักงานต้องการ โดยผลลัพธ์หรือรางวัลที่มอบให้ นั้นตรงกับคุณค่าที่พนักงานให้ความสำคัญ ก็จะสามารถตอบสนองความคาดหวัง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ดีได้

ในส่วนของ แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลในการทำงาน ส่วนใหญ่แรงจูงใจในการทำงานมักเกิดจากความต้องการและความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานอาจมาจากความต้องการเชิงบวก เช่น ความพึงพอใจในการทำงานที่น่าสนใจ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการเติบโตและพัฒนาในทางอาชีพ นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงานอาจมาจากความต้องการเชิงลบ เช่น ความกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียงาน หรือการขาดความมั่นคงในทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ มีงานวิจัยในอดีตพบว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (ชุมพล รอดแจ่ม และคณะ, 2021; Andreas, 2022) ซึ่งสอดคล้องกับ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์กที่อธิบายเรื่องของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล อันจะประกอบไปด้วย ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Factors for Satisfaction or Motivation Factor) และปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไปไม่ได้ (Factors for No dissatisfaction or Hygiene Factor) (Michael, David and Ulmer, 1999; กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) โดยปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Factors for Satisfaction or Motivation Factor) จากทฤษฎีนี้ หมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยตรงและเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งประกอบไปด้วย ความเชื่อในลักษณะงานที่ทำว่าสำคัญและมีความหมาย (Work itself) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) จากการที่ทำงานที่ทำสำเร็จจุล่ง การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) เป็นการตอบสนองความภาคภูมิใจและผลงานด้วยโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน (Possibility of Growth) หรือโอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงานและเพิ่มความชำนาญให้แก่พนักงาน

2.4 บทบาทของ HR ที่สร้างแรงจูงใจเพื่อตอบโจทย์คุณค่าในการทำงานของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยในอดีต และทฤษฎีต่างๆ ที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้ปฏิเสธไม่ได้ว่า HR มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจเพื่อตอบโจทย์คุณค่าในการทำงานของพนักงาน ตั้งแต่การขั้นตอนการสรรหาพนักงานเข้ามาในบริษัท โดย HR Recruit จะทำหน้าที่ในการค้นหาสิ่งที่คุณสมบัติต้องการ และจับคู่กับสิ่งที่คุณสมบัติสามารถมอบให้ เมื่อผู้สมัครได้ผ่านการคัดเลือกจนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สิ่งสำคัญลำดับถัดไปคือการพัฒนาและรักษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พนักงานอาจไม่เคยตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองต้องการนอกจากค่าตอบแทนและความพึงพอใจในงาน HR มีอาชีพจะต้องคาดการณ์ โดยใช้ข้อมูลที่ทันสมัย ประกอบกับการหมั่นศึกษาความต้องการของคนในองค์กร และออกแบบผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน ความสำเร็จในการทำงาน และผลตอบแทน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นและมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น (ชุมพล รอดแจ่ม และคณะ, 2021) ทำอย่างไรพนักงานจึงจะรู้สึกว่าได้ได้รับการยอมรับ ทำอย่างไรพนักงานจึงจะสามารถสำเร็จในการทำงาน HR คือผู้ที่สนับสนุนคนในองค์กรและสร้างคุณค่าในการทำงานเหล่านั้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ในขณะเดียวกัน บางงานวิจัยกลับพบว่าแรงจูงใจไม่มีนัยสำคัญกับความพึงพอใจ คือ ยิ่งกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจมากเท่าไร ก็ไม่แน่ว่าความพึงพอใจในการทำงานจะเพิ่มขึ้น (Gusriana et al., 2022) ดังนั้น การจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน จะต้องหมั่นคำนึงถึงคุณค่าในการทำงานที่พนักงานให้

ความสำคัญด้วย หากสิ่งต่างๆ ที่องค์กรมอบให้ ไม่ได้สอดคล้องกับความต้องการหรือตรงกับคุณค่าที่พนักงานมองหาในการทำงาน ก็ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ โดยมีงานวิจัยที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าในการทำงานของตนสูง โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดโรคระบาดอย่างวิกฤตการณ์ COVID-19 นั้น มีความพึงพอใจกับงานที่ทำสูง (Fute, Oubibi, and et al., 2022) ซึ่งในท้ายที่สุดเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น ก็จะทำให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรต่อไป จากความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคนี้ สำหรับ HR นอกจากจะต้องปรับตัวให้ทันสถานการณ์ เข้าใจสภาพแวดล้อมของธุรกิจแล้ว ต้องไม่ลืมที่จะเข้าใจความต้องการของคนที่จะเข้ามาอยู่ในตลาดแรงงานอย่างคน Gen Z

จะเห็นได้ว่า การจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน อยากเติบโตในหน้าที่การงาน ขึ้นอยู่กับคุณค่าที่แต่ละคนให้ความสำคัญ จึงเกิดเป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยอยากศึกษาคุณค่าในการทำงานที่พนักงาน Gen Z ให้ความสำคัญ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณค่าที่พนักงาน Gen Z มองหาจากการทำงานในมุมมองของ HR มีขั้นตอนและรายละเอียดการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 การออกแบบงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การออกแบบงานวิจัย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อทำความเข้าใจคุณค่าที่พนักงาน Gen Z ในบริษัทฯ ให้มีความสำคัญในการทำงาน เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยให้สามารถทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง และสามารถอธิบายมุมมองส่วนตัวของบุคคล (Cooper & Schindler, 2011, p. 114) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยในอดีต มีการใช้งานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคุณค่าในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยของ [Ravari et al. \(2012\)](#) หรือของ [Winter and Jackson \(2016\)](#) จึงถือเป็นรูปแบบงานวิจัยที่เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประชากรของการวิจัยนี้ คือ ประชากรกลุ่ม Gen Z ที่เป็นพนักงานในบริษัทฯ แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 10 คน ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ที่ถูกนำมาใช้นี้ ถือเป็นจำนวนที่เหมาะสมจากหลักการในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งชั่วโมง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอและมีจุดอิ่มตัว (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และ ประสพชัย พสุพนธ์, 2559) และจะใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Purposeful Random Sampling) โดยผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์จะมีลักษณะ คือ เป็นพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทและผ่านการทดลองงานแล้ว

3.3 กระบวนการวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเริ่มจากการขออนุญาตผู้จัดการอาวุโสแผนกทรัพยากรบุคคลในการติดต่อพนักงานที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2539 – 2555 และผ่านช่วงทดลองงานแล้ว จากนั้นจึงทำการนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ จำนวน 10 คน ในการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบมีแบบแผนที่เตรียมไว้ล่วงหน้า สามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมได้ตามคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ มีแนวคำถาม (Interview Guide) เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปตามขั้นตอนและได้คำตอบที่ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา โดยคำถามจะอยู่ในรูปแบบของคำตอบเชิงเปิด (Open-ended interview) และมีการจดบันทึก รวมทั้งบันทึกเสียงไว้เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์หาความหมายของคำตอบ การสัมภาษณ์อาจมีทั้งแบบเผชิญหน้า (face-to-face) โดยจะใช้ห้องประชุมขนาดเล็กของบริษัทซึ่งมีความเป็นส่วนตัว และผ่านช่องทางการสื่อสารออนไลน์ (online) ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เฉลี่ยอยู่ที่คนละ 1 ชั่วโมง นอกเหนือจากการทำงาน ซึ่งจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 16 กันยายน 2566 ไปจนถึงวันที่ 15 ตุลาคม 2566 รวมระยะเวลาประมาณ 1 เดือน ทั้งนี้ ก่อนการเก็บแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการขอรับการยกเว้นการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคนจากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เนื่องจากไม่เข้าเงื่อนไขที่จำเป็นต้องเสนอขอ และในช่วงก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์รับทราบ พร้อมทั้งชี้แจงถึงเจตจำนงการเก็บข้อมูลที่ได้จากการวิจัยที่จะถูกนำมาใช้ในการศึกษาเท่านั้น หากพนักงานไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการหาพนักงานทำอื่นแทน จนกระทั่งครบจำนวน 10 คน และหากพนักงานสะดวกในการให้สัมภาษณ์ ก็สามารถเลือกที่จะให้สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (face-to-face) หรือผ่านช่องทางการสื่อสารออนไลน์

(online) ทั้งนี้ จะมีการชี้แจงให้ทราบว่าจะมีการบันทึกเฉพาะเสียงไว้เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์หาความหมายของคำตอบเท่านั้น โดยข้อมูลบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์จะไม่มีเปิดเผยต่อสาธารณะ และจะถูกทำลายหลังจากที่งานวิจัยนี้ถูกเผยแพร่ การมีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้จึงไม่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายต่อตัวบุคคล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากที่ทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้วิจัยจะทำ Thematic analysis โดยการนำคำให้สัมภาษณ์ที่ได้บันทึกไว้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาความหมายของคุณค่าในการทำงาน โดยจะเริ่มจากการเลือกคำพูด (Open Coding) เฉพาะคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัยนี้ จากนั้นจึงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลผ่านการระบุรหัส (Axial Coding) แล้วจึงจัดหมวดหมู่บูรณาการให้คำตอบเหล่านี้ (Selective Coding) เพื่อกำหนด Key theme ให้กลุ่มของคำสำคัญที่มีความหมายเชื่อมโยงกัน และสรุปออกมาเป็นผลของงานวิจัย เพื่อให้สามารถนำเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการสรุปผลและรายงานผลการศึกษา การวิเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยในอนาคต

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากพนักงานเจนเอเรชั่น Z ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2539 – 2555 และผ่านช่วงทดลองงานแล้วจำนวน 10 คน โดยเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Purposeful Random Sampling) ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์คละกันไปตามแต่ละธุรกิจขององค์กร (Business Unit) และขออนุญาตผู้จัดการอาวุโสแผนกทรัพยากรบุคคลในการติดต่อพนักงานเพื่อขอความยินยอมและทำการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งหัวข้องานวิจัย วัตถุประสงค์ และระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) มีแบบแผนที่เตรียมไว้ล่วงหน้า สามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมได้ตามคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ มีแนวคำถาม (Interview Guide) เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปตามขั้นตอนและได้คำตอบที่ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษาเพื่อความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จึงมีทั้งแบบเผชิญหน้า (face-to-face) โดยจะใช้ห้องประชุมขนาดเล็กของบริษัทซึ่งมีความเป็นส่วนตัว และผ่านช่องทางการสื่อสารออนไลน์ (online) ขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เฉลี่ยอยู่ที่คนละ 1 ชั่วโมง นอกระยะเวลาการทำงาน ซึ่งจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 16 กันยายน 2566 ไปจนถึงวันที่ 15 ตุลาคม 2566 รวมระยะเวลาประมาณ 1 เดือน แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ได้ผลการวิจัยเป็นดังนี้

4.1 ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

4.2 สิ่งสำคัญในชีวิตของกลุ่มตัวอย่าง

4.3 คุณค่าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

4.4 บทบาทของ HR ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

4.1 ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 คน แยกตามประเภทธุรกิจขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับงานสอบบัญชี จำนวน 3 คน งานที่ปรึกษา จำนวน 3 คน งานให้บริการด้านบัญชีและภาษี จำนวน 2 คน และหน่วยงานภายใน จำนวน 2 คน พบว่าแบ่งเป็นเพศชายจำนวน 2 คน และเพศหญิงจำนวน 8 คน โดยมีอายุมากที่สุด คือ 27 ปี จำนวน 2 คน และน้อยที่สุด คือ 23 ปี จำนวน 2 คน

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์	อายุ	สถานะภาพการสมรส	ขนาดของครอบครัว	หน้าที่ที่รับผิดชอบโดยสังเขป	ประวัติการศึกษา (ในไทย/ต่างประเทศ)
คนที่ 1	27	โสด	5 คน	ตรวจสอบบัญชี	จบปริญญาตรีในไทย
คนที่ 2	26	โสด	3 คน	ตรวจสอบบัญชี	จบปริญญาตรีในไทย
คนที่ 3	23	โสด	5 คน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ทั่วไป)	จบปริญญาตรีในต่างประเทศ
คนที่ 4	25	โสด	5 คน	ตรวจสอบบัญชี	จบปริญญาตรีในไทย
คนที่ 5	23	โสด	2 คน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (สรรหา)	จบปริญญาตรีในไทย
คนที่ 6	27	โสด	8 คน	ผู้ให้คำปรึกษาด้านราคาโอน	จบปริญญาตรี และปริญญาโทในไทย
คนที่ 7	24	โสด	3 คน	งานให้บริการด้านบัญชีและภาษี	จบปริญญาตรีในไทย
คนที่ 8	24	โสด	4 คน	ผู้ให้คำปรึกษาด้านราคาโอน	จบปริญญาตรีในต่างประเทศ
คนที่ 9	26	โสด	3 คน	งานให้บริการด้านบัญชีและภาษี	จบปริญญาตรี และปริญญาโทในไทย
คนที่ 10	26	โสด	3 คน	ผู้ให้คำปรึกษาด้านการฟื้นฟูกิจการ	จบปริญญาตรีในไทย

4.2 สิ่งสำคัญในชีวิตของกลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 คน เมื่อดูจากตารางที่ 4.2 ซึ่งเป็นคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ในประเด็นที่ว่า “สามสิ่งที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุดในชีวิต” พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 9 คนให้ “ครอบครัว” เป็นหนึ่งในสามสิ่งที่คุณมองว่าสำคัญในชีวิตมากที่สุด เมื่อถามถึงสาเหตุ ส่วนใหญ่มองว่าเพราะต้องอยู่กับครอบครัวไปตลอด ครอบครัวเป็นแรงสนับสนุน จึงอยากดูแลครอบครัวให้สุขสบาย โดยไม่ได้มองว่าจะต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้าครอบครัว แต่เป็นเรื่องของการคืนความสุขให้แก่ครอบครัว สนับสนุนทั้งเรื่องเงินและใช้เวลา ให้ความเข้าใจแก่ครอบครัว

เช่น “...ถ้าในบ้านไม่ happy เวลาออกไปไหนก็ส่งผลหมด เราก็เลยจะตามใจ ใช้เวลากับเค้าให้มากที่สุด ถ้าเค้าไปหาหมอก็จะพยายามไปด้วย ให้ความเข้าใจ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9)

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ในประเด็น

“สามสิ่งที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุดในชีวิต”

คำตอบ	กล่าวถึง (ครั้ง)	ร้อยละ
ครอบครัว	9	30
งาน	6	20
เงิน	5	17
ตัวเอง	5	17
เพื่อน	3	10
Relationship	2	7

รองลงมาคือ “การทำงาน” เพื่อหาเงิน รวมถึงการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งมีความเชื่อมโยงมาจากด้านครอบครัวด้วย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คน มองว่าการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนใหญ่ต้องการนำเงินมาใช้ในชีวิตประจำวันและดูแลครอบครัว จึงต้องการรายได้ที่สม่ำเสมออย่างรายได้ประจำ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 ดังนี้

“...ถ้าเป็นพาร์ทของการทำงาน มันก็เกี่ยวข้องกับชีวิตเราอยู่แล้ว เหมือนเราก็ต้องทำงานหาเงิน เพื่อเอาเงินมาใช้ชีวิตแล้วก็เพื่อให้ทางครอบครัว และใช้ในการดำรงชีวิต ตอนนี้ก็ดูแลครอบครัวด้วย เลยชอบการทำงานประจำ ที่มันคง ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเยอะ รายได้ประจำ ไม่ต้อง

กังวลว่าเพื่อเกิดนั้นนี้ ไม่เหมือนฟรีแลนซ์ เพราะการเงินมันเกี่ยวกับอนาคตของเรา มันจำเป็น เราต้องทำงาน หาเงิน ใช้ชีวิต แล้วก็ดูแลครอบครัว ชอบการได้เงินประจำ มี cover ค่าใช้จ่าย เก็บเงิน ลงทุน ...”

นอกจากนี้ จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าว สะท้อนว่างานที่มั่นคง จะนำไปสู่รายได้ประจำ ซึ่งทำให้มีเงินใช้ในการดูแลครอบครัว และตัวเอง ดังนั้น การวิจัยนี้จึงพบว่าเงินและตัวเอง เป็นสิ่งที่สำคัญในชีวิตรองลงมาจากครอบครัวกับงาน โดยมองว่า “เงิน” ไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต หรือเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถเลี้ยงดูคนที่สำคัญในชีวิตได้ แต่เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาใช้ปรนเปรอ เติมเต็มความสมบูรณ์ของ “ตัวเอง” ทั้งด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจด้วย นอกจากนี้ยังรวมถึงการได้ใช้และพัฒนาศักยภาพที่ตนเองมีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และอยู่กับงานนั้นๆ ได้นาน ซึ่งสะท้อนมาจากคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ว่า

“...งานที่ได้ทำต้องเป็นงานที่เราได้ใช้ skill ความถนัดของเรา เราต้องมีความชอบในงาน เพราะว่าการทำงานงานหนึ่งเราต้อง commit กับตัวเองว่าเราจะอยู่กับมันไปตลอด มันเลยเป็นสิ่งที่เรา value ไว้ว่าถ้าเราได้ทำงานที่เราชอบเราก็จะมีความสุขแล้วก็อยู่กับมันได้ ในเรื่องของคุณภาพชีวิตมันก็รวมอะไรหลายๆ อย่าง อย่าง physical การที่เรามีเวลาในการออกกำลังกาย ไปทำกิจกรรม และก็อย่าง mentality เราไหวรีเปลา ก็จะมีจิตใจตัวเองเสมอว่าตอนนี้อยู่ในระดับไหน...”

สรุปได้ว่า แม้การให้ความสำคัญในชีวิตจะแตกต่างกันไป งานวิจัยนี้ค้นพบว่า ครอบครัว การทำงาน และเงิน เป็นสามสิ่งที่ผู้คนให้ความสำคัญในชีวิตมากที่สุด โดยครอบครัวเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่สุดในชีวิต เพราะเป็นแรงสนับสนุน และเป็นที่พักพิงยามยากลำบาก การทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตและดูแลครอบครัว การทำงานที่มั่นคงจะช่วยให้มีรายได้ประจำเพียงพอในการเลี้ยงดูตนเองและครอบครัว นอกจากนี้การทำงานยังช่วยให้ได้พัฒนาตนเอง และสังคม และเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต ผู้คนจึงให้ความสำคัญกับการมีรายได้ประจำ และการบริหารเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 คุณค่าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากการพูดคุยเพื่อสอบถามถึงมูลเหตุจูงใจในการทำงานปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน พบว่า “ค่าตอบแทน” ถูกกล่าวถึงมากที่สุด เพราะนอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการทางกายภาพเพื่อการดำรงชีวิต (Physiological Needs) ได้แล้ว ค่าตอบแทนยังสามารถซื้อ

ความปลอดภัยให้ตนเอง ซึ่งตอบสนองความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ในขณะที่เชื่อมโยงกับสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญในชีวิตอีกด้วย นั่นก็คือ ครอบครัว เพราะการมีค่าตอบแทนที่เพียงพอ ทำให้ครอบครัวรู้สึกสบายใจที่ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถดูแลตัวเองได้ สามารถวางใจเรื่องการใช้ชีวิตประจำวัน ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของคนที่ 1

“...เหมือนกับเขาไม่ต้องมากังวลว่าเราจะใช้ชีวิตมีปัญหาไหม เพราะว่างานที่ได้ทำก็คุ้มมันคง เรามีเงินที่จะ offer ที่พักที่ปลอดภัย ใช้ชีวิตได้ง่าย location ที่พักเรานั้นก็ไม่ได้อันตราย ครอบครัวก็โอเค วางใจได้ ถ้าเรากลับดึกแม่เขาเป็นห่วง เราก็จะแบบ โอเคมันใกล้จะถึงแล้ว มันมีคนมีไฟ มี รปภ. เขาก็ดูเบาใจลงได้บ้าง...”

นอกจากค่าตอบแทนที่ทำให้ทั้งตนเองและครอบครัวรู้สึกปลอดภัยแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 และคนอื่นๆ ยังกล่าวถึง “การได้ทำงานที่มันคง” ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้เลือกเข้าทำงานในบริษัทใหญ่ เพราะเชื่อว่ามันคง ไม่เสี่ยงถูกเลิกจ้าง และมีสวัสดิการประกันที่คอยสนับสนุนในยามป่วยไข้ทั้งทางกายและทางใจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ยังกล่าวอีกว่า

“...อย่างเงินผลตอบแทนเราก็โอเค ครอบครัวก็ไม่ห่วงเรามาก แล้วเราก็ไม่ได้ทำให้ครอบครัวกังวล ถ้าตอนนี้ยังพอจัดสรรเวลาให้ตัวเองได้บ้าง มีเงิน มีเวลาให้ใช้ เรื่องสุขภาพก็ ถ้าปวดตึง ไม่สบาย ก็ไปหาหมอ ไปกายภาพ ไปหาจิตแพทย์ เบิกออฟฟิศได้...”

จะเห็นว่าคำสัมภาษณ์นี้ยังสะท้อนถึงเรื่อง “การมีเวลาส่วนตัว” โดยผู้ให้สัมภาษณ์ 6 ใน 10 คนกล่าวถึงการให้เวลาตัวเองและคนในครอบครัว ได้ดูแลครอบครัว พาคุณแม่ไปหาหมอ พาครอบครัวไปทานข้าว ไปเที่ยว หรืออยู่เป็นเพื่อนคลายเหงา ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) จากครอบครัวได้ นอกจากนี้ ยังกล่าวถึง “การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น” ไม่ว่าจะเป็นสังคมในการทำงาน การได้พบปะกับลูกค้าที่หลากหลาย ทำให้ได้เปิดมุมมองและวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยเชื่อว่ามนุษย์เราไม่ได้เกิดมาเพื่อทำงานเท่านั้น เมื่อถึงวัยหนึ่งก็ต้องเกษียณ ดังนั้น ผู้คนที่เรามีความสัมพันธ์ด้วยจะเข้ามามีบทบาทในชีวิตเป็นอย่างมาก รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้างจะช่วยให้การทำงานราบรื่นมากขึ้น

เช่น “...ถ้าเราเกษียณแล้วมันจะ depends on คนอื่นรอบตัวเราเยอะขึ้น เพราะฉะนั้นเรื่องครอบครัว เรื่อง relationships มันจะกลายเป็น priority ในวัยนั้น ถ้าชีวิตที่ผ่านมา focus อยู่สิ่งเดียวคงจะเสียดายชีวิต และมองว่าเป็นคน narrow minded ถ้าไม่ได้ทำงานประจำแล้ว สังคมจะแคบ

ลง เราเลยอยากเก็บเกี่ยวสิ่งเหล่านี้ไว้ ก็เลยอยากเริ่ม maintain ผู้คนตั้งแต่ตอนนี้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8)

“...เราไม่สามารถใช้ชีวิตอยู่คนเดียวได้ตลอด การมีความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลให้การทำงานของเราราบรื่นและทำงานกับใครก็ได้ ไม่ว่าเขาจะมี characteristic อย่างไร แล้วจากตรงนี้ยังส่งผลให้เรามีสภาพจิตใจดีด้วย เราก็ค่อนข้างจะใช้เหตุผล หาข้อตกลง เมื่อเจอความเห็นต่าง หรืออย่างเวลาเจอคน toxic เราก็เลือกที่จะไม่เอาตัวเข้าไปอยู่กับเค้า เป็นคน nice ของเราไป ถ้าต้องทำงานร่วมกันก็ดูส่วนที่ตัวเองต้องรับผิดชอบให้ดี... งานนี้เป็นงานที่ได้ใช้สิ่งที่เราคิดว่าถนัดและทำได้ดี คำนวน วิเคราะห์ แก้ปัญหาลูกค้า ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10)

จากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับท่านอื่นๆ ที่มองว่า “การได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถ” ถือเป็นคุณค่าในการทำงานที่สำคัญ เพราะความรู้ความสามารถ รวมถึงทักษะ เกิดจากการเรียนรู้และสั่งสมมาเป็นเวลานาน ทำให้คนๆ หนึ่งเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ฟัง และสามารถเป็นที่เคารพของลูกน้อง อีกทั้งหากได้ทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่น (Impact to stakeholders) ซึ่งหมายรวมถึงลูกค้า คู่ค้า สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น จะยิ่งทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ใช้ความสามารถในการทำคุณประโยชน์ให้คนอื่นได้ โดย “การบรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่ทำ” ก็เป็นคุณค่าอีกประการที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากกว่า 6 ครั้ง ซึ่งก็คือ การรู้ว่าตัวเองทำอะไร กำลังทำอะไรอยู่ และส่งผลกระทบต่อใคร ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกมีเป้าหมายในชีวิต และรู้สึกว่าตนเองกำลังทำอะไรที่มีความหมาย นอกจากนี้ เมื่อประสบความสำเร็จในงานที่ทำ คนอื่นก็จะยอมรับและชื่นชม ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในสังคม ในส่วนนี้เองที่ตอบสนองความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs)

เช่น “...ผมมองว่า คุณค่าในการทำงาน คือ ต้องรู้ว่าสิ่งที่เราทำมันมีความหมาย สิ่งที่เราทำมีคน acknowledge จริงๆ และเข้าใจว่าเราทำไปทำไม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“...งานที่เราทำต้องมี impact กับบางสิ่งได้เป็นวงกว้างขนาดไหน อย่างงานที่ทำ ไม่ได้ช่วยแค่ให้บางคนรอด แต่ช่วยหลายคนรวมถึงพนักงานของบริษัทนั้นๆ ด้วย เราทำงานต้องมีความสุข ไม่รู้สึกฝืน นี่มันคืองานที่เราตั้งใจจะทำมัน ไม่ใช่ทำให้เราเครียดจนไม่ไหว งานที่เราทำสามารถสร้าง ความสัมพันธ์กับคนหลายๆ ระดับได้ อย่างลูกค้า คู่ค้าในธุรกิจของเค้าอยู่แล้ว ก็ได้รู้ mindset ของเค้าว่าเค้ามองธุรกิจนี้ยังไง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10)

อีกประการหนึ่งคือ “ความภาคภูมิใจที่มีอาชีพที่ดี” โดยผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชัน Z มากกว่า 1 ท่าน กล่าวถึงการสร้างรายได้ด้วยตนเองแม้ครอบครัวจะมีฐานะดีอยู่แล้ว ทำให้เกิด

ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีเกียรติ ซึ่งมาจากความพยายามของตน และการเข้าทำงานในบริษัทใหญ่ที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักทั่วโลกทำให้ภูมิใจเมื่อต้องพูดถึงสิ่งที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบัน เช่น คำสัมภาษณ์ของคนนี้ 3 ดังนี้

“...ถึงจะมีเงินเหลือใช้ก็ต้องมีงานทำ ที่เราสามารถพูดได้ว่าเราทำงานอันนี้ เราภูมิใจในตรงนี้ ไม่ใช่ว่าใช้เงินอยู่บ้านไปวันๆ ตอนนั้นก็ภูมิใจ หนึ่งเพราะว่าก็เป็นบริษัทที่เป็น Global known สองก็ภูมิใจที่มีงานทำเพราะว่าหางานได้ ดูแลตัวเองได้ ก็รู้สึกว่าถ้าฉันเทียบกับญาติลูกพี่ลูกน้องที่เขาไม่ทำงาน ก็รู้สึกว่า เออ อย่างน้อยฉันก็ทำงาน รู้สึกว่าตัวเองมีค่ากว่าตัวเองที่ไม่ทำงาน...”

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยังมองหา “โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ” ของตนเอง ซึ่งมองว่าเป็นมูลเหตุสำคัญที่จูงใจให้ทำงานในบริษัทใหญ่ ที่มีระบบการทำงานค่อนข้างเสถียร มองเห็นระบบการทำงานที่ชัดเจน ได้ทำงานที่ท้าทาย พบเจอสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอด ไม่ว่าจะเป็นผู้คน ประเภทธุรกิจของลูกค้า และงานที่หลากหลาย ทำให้เข้าใจคนมากขึ้น สามารถสื่อสารกับคนอื่น ได้ดีขึ้นเพื่อ เตรียมพร้อมสำหรับโอกาสใหม่ๆ ในอนาคต เช่น “โอกาสในการเติบโต” ในที่ทำงาน ซึ่งสองสิ่งนี้ช่วยตอบสนองความต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization Needs)

ตัวอย่างเช่น “...สิ่งที่ชอบในงานนี้คือ ในแต่ละปี ถึงจะเป็น Section เดียวกัน แต่แต่ละบริษัทจะไม่เหมือนกัน เหมือนได้ challenge ตัวเอง ต้องเจอสิ่งใหม่ ปรับตัวตลอด ได้พัฒนาตัวเองอยู่ทุกวัน เพราะไม่ใช่ที่เราจะรู้ทุกสิ่ง เราเลยต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่เรื่อยๆ ...เรารู้สึกว่างานที่ทำอยู่ถ้าไม่ได้ทำให้เรารู้สึกเติบโตขึ้น ก็คงไม่โอเคเท่าไรหรอก แต่อย่างงานที่ทำอยู่(ตอนนี้) เหมือนเราได้พัฒนาไม่หยุดเลย ...การที่เราได้เติบโต ทำอะไรสำเร็จไปทีละขั้น ก็ทำให้เรามีความสุขด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

จากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน คน Gen Z เติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย จึงมีความคิดและมุมมองที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน คน Gen Z ต้องการการทำงานที่ตอบโจทย์ความต้องการของตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้ นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกงานของคน Gen Z แต่ก็ไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่พวกเขาพิจารณา จะเห็นได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ความสำคัญกับคุณค่าในการทำงานอื่นๆ มากกว่าค่าตอบแทน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่ทำ ได้ใช้ความรู้ความสามารถและการได้พัฒนาทักษะตนเองอยู่เสมอ การทำงานแล้วรู้สึกมีความสุข ภาคภูมิใจ การมีเพื่อนร่วมงาน มีสังคมการทำงานที่ดี และการมีเวลาใช้

ชีวิตส่วนตัว มีสมดุลในการทำงาน องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับคุณค่าในการทำงานของคน Gen Z เหล่านี้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและการเติบโตของคน Gen Z เพื่อให้คน Gen Z รู้สึกมีความสุขและภาคภูมิใจกับการทำงาน

4.4 บทบาทของ HR ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

นอกจากมุมมองด้านคุณค่าในการทำงานแล้ว ยังมีการอ้างอิงถึงบทบาทของ HR ในการตอบโจทย์คุณค่าที่ผู้ให้สัมภาษณ์มองหาโดยการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน อย่างเช่นในด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอให้องค์กรสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน โดยสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและโปร่งใส ตอบคำถามและข้อสงสัยของพนักงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะช่วงเวลาที่องค์กรเผชิญกับความท้าทาย อาทิ การขาดหัวข่าวที่กระทบกับภาพลักษณ์องค์กรในเชิงลบ การไม่บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เป็นต้น โดยเสนอให้มีการสื่อสารจากระดับผู้บริหารอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมีการเสนอให้พิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่วนที่เป็นตัวเงินจำพวกเงินเดือน โบนัส เงินค่าทำงานล่วงเวลา (OT) และเงินตอบแทนอื่นๆ เสนอให้ปรับให้สอดคล้องกับการทำงานมากขึ้น ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของคนที่ 2 ดังนี้

“...อย่างเรื่องเงิน อยากให้บริษัทให้ OT มากขึ้น ตอนนี้ไม่ได้ตามที่แท้จริง Job ที่ได้ OT เยอะคือ Job ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ บางที่เราทำงานมากกว่าที่ได้ Quota OT อันนี้ก็เป็นสิ่งที่บั่นทอนจิตใจการทำงานของหนูส่วนหนึ่งเลย เหมือนบาง Job เป็น Job ขนาดเล็กแต่เรา effort ในการทำงานกับมันมากๆ ใช้เวลากับมันมากๆ แต่ผลตอบแทนคือเราไม่ได้ OT มันไม่โอเคกับเราเท่าไร มันเป็น budget ที่เค้ามองว่า ชั่วโมงการทำงานควรจะเท่านี้ แต่บางที คนใน Job ไม่ใช่คนเก่า มันก็ต้องใช้เวลาหน่อย อย่างบาง Job ที่ไม่มีเด็กเก่าเลย ก็ต้องใช้เวลาในการงม...”

ส่วนสวัสดิการด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน มีการกล่าวถึงเรื่องของระบบประกันสุขภาพ อยากให้เพิ่มการคุ้มครองค่ารักษาพยาบาลจากบริษัทประกันให้ครอบคลุมการรักษาโรคทางจิตมากขึ้น โดยเสนอให้ไม่ต้องรอให้เป็นโรคซึมเศร้า ก็สามารถเข้ารับคำปรึกษาหรือคำแนะนำจากจิตแพทย์ได้ นอกจากนี้ยังเสนอให้มีการเพิ่มสวัสดิการสำหรับครอบครัว เช่น ค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุตร ค่าเรียนบุตร เป็นต้น ตัวอย่างเช่นคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...อยากให้มี mental health checkup ไม่ต้องเป็นซีมีเซร่าก็สามารถฮิลตัวเองได้ สายตรงหนักจิตได้ ตอนนี้เป็นไง มันเกิดอะไรขึ้น น่าจะช่วยลด turnover rate ของบริษัทได้ด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10)

“...ส่วนตัวรู้สึกว่ามันก็เพียงพอ ไม่ได้รู้สึกว่ามีปัญหาทั้งเรื่องวันลา และเรื่องเงิน ที่ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เยอะแล้ว ส่วนตัวอยากให้มี benefit สำหรับครอบครัวด้วย อาจจะแบบมีให้เบิกค่ารักษา อาจจะไม่ต้องมากก็ได้ แต่ให้ระดับนึง ครอบครัวแก่ขึ้น โรคก็มาเป็นปกติ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

จะเห็นได้ว่าคำสัมภาษณ์นี้สะท้อนเรื่องความสำคัญของครอบครัว ซึ่งจากการวิจัยเป็นสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่คิดว่าสำคัญมากที่สุดในชีวิต ยังมีการกล่าวถึงการ work from home เพื่อให้ยังได้ใช้เวลากับครอบครัวมากขึ้น ในช่วงพักก็สามารถใช้เวลารับประทานอาหารกับครอบครัวได้ ซึ่งจะสามารถตอบโจทย์คุณค่าที่อยู่ในด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) ได้ นอกจากนี้ในเรื่องของการส่งเสริมด้านความสัมพันธ์ (relationship) มีการเสนอให้องค์กรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ข้ามสายงานธุรกิจ (business unit) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ มุมมองในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และยังช่วยสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้ดีขึ้นได้อีกด้วย เช่นคำให้สัมภาษณ์ของคนี่ 10 ดังนี้

“...อยากให้มีการจัดกิจกรรมที่สร้าง relationship กับ BU อื่นๆ อย่าง อาสาสมัคร หรือว่ากิจกรรมอื่นๆ สามารถลงชื่อไปทำกิจกรรมได้ ทำให้คนรู้จักกันมากขึ้นแล้วยังได้มุมมองในการทำงานกว้างขึ้นด้วย ช่วยเรื่องบรรยากาศในการทำงาน มีกิจกรรมในแผนกคอยเสริมให้ดีขึ้นอยู่แล้วอยากให้ทำกับแผนกอื่นๆ บ้าง...”

ในส่วนนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการเป็นที่ยอมรับในที่ทำงาน ซึ่งจะตอบโจทย์คุณค่าในด้านความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ และสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนอื่นๆ ที่สะท้อนเรื่องความต้องการเป็นที่ยอมรับ โดยมีความเห็นว่าองค์กรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานตัวเล็กๆ ในเชิงบวก อยากให้คงเรื่องนี้เอาไว้และอยากให้ มีโปรแกรมพัฒนาหัวหน้างาน จัดให้มีการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นประจำ เพื่อพัฒนาคุณภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รับฟัง ช่วยเหลือลูกน้องได้ ในส่วนนี้จะช่วยเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพูดคุยกันได้ เช่น

“...จริงๆ ที่นี้ก็เปิดโอกาสให้พูดเยอะถึงแม้ว่าระดับเราจะเล็กก็ตาม มีการถามความเห็น ว่าน้องเห็นยังไง รู้สึกยังไง Open สำหรับฉันก็รู้สึกว่าเขายังรับฟังความเห็นเราอยู่...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“...หัวหน้าทีมควร check-in กับลูกน้องมากกว่านี้ ตอนนี้มี Snapshot ทุกๆ สามเดือน บางคนก็ให้ feedback บางคนก็ไม่ให้ project manager ไม่ได้โทรมา feedback ด้วย ตอนนี้เลยใช้วิธีการคิดเองเลยถ้าเค้าแก้แปลว่าเราทำงานไม่ดี...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นนี้เอง จะสามารถช่วยตอบโจทย์คุณค่าที่เกิดจากความต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization Needs) ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่ากำลังทำอะไร เพื่อสิ่งใด และช่วยให้เกิดแนวคิดต่อยอด ในด้านนี้นอกจากการจัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะ การมีพี่ไค้ช (coach) หรือบัดดี้ (buddy) ในการสอนงานแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอให้มีการความชัดเจนในการสื่อสารเพื่อช่วยให้พนักงานเกิดความกระจ่างชัดในสิ่งที่ทำ พนักงานเห็นเส้นทางในการพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโต และหากไม่ใช่สิ่งที่ตนเองถนัด หรือชอบทำ ก็สามารถพูดคุยกับไค้ช HR หรือหัวหน้างานเพื่อให้องค์กรพิจารณาปรับเปลี่ยนโอนย้ายไปยังสายงานอื่นๆ ที่เหมาะสม

“...ก็คงเป็นเรื่องของความชัดเจนแหละครับ เพราะว่าแต่ละคนที่มาทำงานก็มี objective ของเค้า จะเหมือนกันไหม ผมไม่แน่ใจ แต่ถ้าเราชัดเจนว่า งานนี้เค้าต้องการอะไร และชัดเจนว่า ถ้าเราจะเติบโตในสายงานนี้ ต้องทำอะไร ความรับผิดชอบของเราคืออะไร ผมว่าเป็นสิ่งที่ดีนะครับ เพราะว่าถ้าเราสื่อสารกันชัดเจนแล้วอะไรๆ มันก็ชัดเจนมากขึ้น อย่างคนที่เค้าชอบงานจริงๆ เค้าก็จะรู้และเข้าใจว่ามันเป็นงานของเค้าจริงๆ หรือเปล่า หรือว่าคนที่ยังไม่มั่นใจ ก็อาจจะชัดเจนมากขึ้นว่าความจริงเค้าอยากทำงานอย่างอื่นมากกว่า ก็เลยมองว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือการสื่อสารอย่างชัดเจนและก็ทำทุกอย่างแบบชัดเจน เพราะว่าถ้ามันกำกวม ตัวงานก็จะเสียคุณภาพในระดับหนึ่ง คนที่ทำงานเองก็อาจจะไม่มีความสุขมากเพราะอาจจะไม่มั่นใจว่า เค้าจะ contribute ยังไง value ของเค้าคืออะไร และ objective ของการทำงานคืออะไร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6)

จากงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า HR มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ตอบสนองความต้องการ สนับสนุนคุณค่าที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก พนักงานสามารถเติบโต และบรรลุเป้าหมายของตนเองในขณะที่องค์กรก็เติบโตไปพร้อมกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง “คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 10 ท่าน ผู้วิจัยได้อภิปรายและสรุปผลการวิจัย รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 5.1 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี
- 5.3 สรุปผลการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย
- 5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ศึกษาคุณค่าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชัน Z โดยอิงจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ทั้ง 5 ด้าน (Maslow, 1943) ผลงานวิจัยสะท้อนว่า คน Gen Z ให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตโดยเน้นถึงค่าตอบแทน ซึ่งสามารถตอบโจทย์คุณค่าที่มองหาได้ เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสมสามารถตอบโจทย์ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของพัชสิริ ชมภูคำ และณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข (2563) และ วิสุทธิณี ธานีรัตน์ และคณะ (2566) ในขณะที่เดียวกันค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะทำให้ครอบครัวรู้สึกสบายใจที่สามารถดูแลตัวเองได้ สามารถวางใจเรื่องการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งคน Gen Z ก่อนข้างให้ความสำคัญกับความสุขกายสบายใจของครอบครัวเป็นอย่างมาก ต้องการแสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่ มากกว่าจุดประสงค์ที่จะเป็นผู้นำของครอบครัว สอดคล้องกับงานของ Schroth (2019) ที่พบว่าคน Gen Z เติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่ดีกว่าคนรุ่นก่อน คุณพ่อคุณแม่อยู่ในยุคที่ผ่านการสร้างครอบครัว สร้างฐานะความเป็นอยู่ที่ดี ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นในการทำงานเพื่อมุ่งมั่นเป็น

เสาหลักของบ้าน เพียงแต่ต้องการดูแลตนเอง ไม่ให้เป็นภาระของครอบครัว และสามารถเป็นกำลัง ในยามที่ครอบครัวเจอวิกฤติได้ ในด้านของการต้องการความปลอดภัย ยังหมายรวมถึงการได้ทำงาน ที่มั่นคง ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้เลือกเข้าทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ เพราะเชื่อว่ามีความมั่นคง ไม่รู้สึก ว่าต้องเสี่ยงเรื่องการถูกเลิกจ้างในกรณีที่เศรษฐกิจไม่ดี และยังมีสวัสดิการต่างๆ อาทิ ประกันสุขภาพ ที่คอยสนับสนุนในยามป่วยไข้ ไม่ว่าจะทางกายและทางใจ

ในด้านความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) คน Gen Z มองหาการทำงานที่ทำให้มีเวลาส่วนตัว หากความสุข มีสมดุลชีวิตในการทำงาน (Allcot, 2022) เพื่อตัวเองและคนในครอบครัว มีเวลาดูแลครอบครัว พาคุณพ่อ-คุณแม่ไปหาหมอ พา ครอบครัวไปทานข้าว ไปเที่ยว หรืออยู่เป็นเพื่อนคลายเหงา รวมถึงยังมองหาคุณค่าที่ได้จากการ ทำงานในด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น (Stiglbauer , Penz, and Batinic , 2022) ไม่ว่าจะ เป็นสังคมในการทำงาน การได้พบปะกับลูกค้าที่หลากหลาย เพราะจะทำให้ได้แลกเปลี่ยนความรู้ มุมมองและวิสัยทัศน์ที่หลากหลาย หากวันหนึ่งไม่ได้ทำงานแล้ว บุคคลในเครือข่ายความสัมพันธ์ รอบตัวจะมีบทบาทและมีความสำคัญในชีวิตมาก จึงต้องเก็บเกี่ยวความสัมพันธ์ดีๆ ที่มีคุณภาพไว้ ตั้งแต่ตอนที่ยังทำงานอยู่ อีกทั้งการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้างจะช่วยให้การทำงานราบรื่น มากขึ้น

นอกจากนี้ คน Gen Z ยังให้ความสำคัญในเรื่องของการได้ใช้ศักยภาพของตนเองใน การทำงาน ทั้งความรู้ ความสามารถ รวมถึงทักษะ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้และสั่งสมมาเป็นเวลานาน มาพัฒนาให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นที่ยอมรับ เป็นที่พึ่ง และสามารถเป็นที่เคารพของ ลูกน้อง เพื่อตอบโจทย์ความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs) อีกทั้งหากได้ทำงานที่ส่งผล กระทบต่อคนอื่น (Impact to stakeholders) ซึ่งหมายรวมถึงลูกค้า คู่ค้า สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น จะ ยิ่งทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ใช้ความสามารถในการทำคุณประโยชน์ให้คนอื่นได้ งานวิจัยนี้ยัง สะท้อนให้เห็นว่าคน Gen Z ให้คุณค่ากับการบรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่ทำ รู้ว่าตนเองกำลังทำอะไร เพื่อสิ่งใด และสิ่งนั้นส่งผลกระทบต่อใครบ้าง ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกมีเป้าหมายในชีวิต และรู้สึก ว่าตนเองกำลังทำอะไรที่มีความหมาย เมื่อประสบความสำเร็จในงานที่ทำ คนอื่นก็จะยอมรับและชื่น ชม ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในสังคม เกิดเป็นความภาคภูมิใจในการทำงาน ซึ่งเป็น อีกหนึ่งคุณค่าในการทำงานที่คน Gen Z มองหา คือการที่มีอาชีพที่ดี สามารถสร้างรายได้ด้วยตนเอง แม้ครอบครัวจะมีฐานะดีอยู่แล้ว หรือไม่มีความจำเป็นต้องทำงานหาเงิน การได้ทำงานในบริษัทใหญ่ ที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักทั่วโลก ได้ใช้ความพยายามและสามารถของตนเอง ทำให้ภูมิใจเมื่อต้องพูดถึง

สิ่งที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ พลอย อินสว่าง และประสพชัย พสุนนท์ (2566) ที่พบว่า คนเจนเอเรชัน Z ต้องการงานที่ได้ใช้ความสามารถ ใช้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และยังสามารถสร้างความภาคภูมิใจในงาน

นอกจากนี้ งานวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าคน Gen Z ให้ความสำคัญกับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต รวมทั้งโอกาสในการเติบโตในที่ทำงานเป็นอย่างมาก (Stiglbauer, Penz, and Batinic, 2022) เป็นเหตุผลจูงใจในการเข้าทำงานที่บริษัทใหญ่เป็นทางเลือกที่ดีในการได้รับโอกาสเหล่านี้มากกว่าบริษัทขนาดเล็ก ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพราะมีระบบการทำงานค่อนข้างเสถียร มองเห็นระบบการทำงานที่ชัดเจน ได้ทำงานที่ท้าทาย พบเจอสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอด และทำให้เข้าใจคนมากขึ้น สามารถสื่อสารกับคนอื่นได้ดีขึ้น ซึ่งตอบโจทย์ความต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization Needs)

งานวิจัยนี้ยังพบว่าพนักงาน Gen Z คาดหวังให้องค์กรและ HR สร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ ให้ครอบคลุมความต้องการในแต่ละด้าน ในด้านความปลอดภัย (Safety Needs) คน Gen Z คาดหวังให้องค์กรและ HR สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน โดยสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและโปร่งใส ตอบคำถามและข้อสงสัยของพนักงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะช่วงเวลาที่องค์กรเผชิญกับความท้าทายต่างๆ นอกจากนี้ยังควรพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยปรับให้สอดคล้องกับการทำงานมากขึ้น ในด้านความต้องการความรักและความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Love and Belonging Needs) องค์กรและ HR ควรส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน โดยจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ข้ามสายงานธุรกิจ (business unit) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ มุมมองในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และยังช่วยสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้ดีขึ้นได้อีกด้วย ส่วนในด้านความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs) องค์กรและ HR ควรส่งเสริมให้พนักงานเป็นที่ยอมรับในที่ทำงาน โดยรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างจริงจัง และพัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะในการรับฟังและช่วยเหลือลูกน้อง นอกจากนี้ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ สุดท้ายนี้เพื่อตอบ โจทย์ความต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization Needs) องค์กรและ HR ควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะ การมีพี่ไค้ช (coach) หรือบัดดี้ (buddy) ในการสอนงาน และมีความชัดเจนในการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจว่ากำลังทำอะไร เพื่อสิ่งใด อีกทั้งยังช่วยให้เกิดแนวคิดต่อยอด นอกจากนี้ควรพิจารณาปรับเปลี่ยน โอนย้ายพนักงานไปยังสายงานอื่นๆ ที่เหมาะสม หากพนักงานไม่ถนัดหรือชอบทำในสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า คนกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ซึ่งเป็นเจนเนอเรชันที่มีประชากรมากที่สุดและกำลังจะเข้ามาเป็นผู้ขับเคลื่อนในตลาดแรงงาน เศรษฐกิจและสังคมไทยในอนาคตอันใกล้นี้ กำลังมองหาสิ่งใด จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับครอบครัว (ผกาวดี ก้อนคำดี, 2565) เพียงแต่การให้ความสำคัญของคน Gen Z นี้ เป็นการให้เวลา ให้ความเข้าอกเข้าใจ และให้ความสบายใจ เพื่อสนองความต้องการด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) มากกว่าที่จะให้น้ำหนักด้านความเป็นอยู่ หรือการตอบสนองความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) อย่างเช่นเจนเนอเรชันก่อนๆ

ค่าตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน แต่พนักงาน Gen Z ไม่ได้ให้คุณค่าเฉพาะด้านของค่าตอบแทนเท่านั้น จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าคน Gen Z ให้ความสำคัญกับตัวเองมากกว่ากลุ่มเจนเนอเรชันก่อน (พัชสิริ ชมภูคำ และณัฐธิดา จักรภักดิ์ศิริสุข, 2563) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความสุข สภาพ การมีเวลาให้ครอบครัวและได้ทำในสิ่งที่รัก การได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสเติบโตในการทำงาน รวมถึงการทำงานที่สามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้อื่น สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อตนเอง ลูกค้า สังคม (stakeholders) (Curren Daly and Associates, 2022; วิสุทธีณี ธานีรัตน์, ฮาซันอักกรม ดงนะเต็ง, และคณะ, 2566)

เมื่อ HR เข้าใจคุณค่าที่คน Gen Z มองหา และนำไปปรับใช้ในการออกแบบสิ่งที่ทำให้พนักงานอยากทำงาน ซึ่งจากทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg มีอยู่สองปัจจัย คือ แรงจูงใจหรือตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และ ปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ (Hygiene Factors) เช่น สามารถออกแบบค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็เอื้อต่อการทำงานและการเติบโตของพนักงานเจนเนอเรชัน Z สามารถจัดหาเครื่องมือในการทำงานให้คนกลุ่มนี้ ซึ่งถือเป็นเจนเนอเรชันที่มีความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้สามารถทำงานร่วมกับคนเจนเนอเรชันก่อนๆ ได้ ก็จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น (ชุมพล รอดแจ่ม และคณะ, 2564) รวมทั้งทำให้องค์กรอยู่ในจุดที่พร้อมปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบัน เนื่องจากลักษณะของคนรุ่นใหม่อย่างคน Gen Z ที่ไม่กลัวความท้าทาย และพร้อมใช้ความสามารถที่ตนเองมีฝ่าฟันอุปสรรคกับความท้าทายต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ดังนั้น HR จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารแรงจูงใจในการทำงานของคน Gen Z สนับสนุนและสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่

สอดคล้องกับคุณค่าที่เขาเหล่านี้มองหา เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและทำให้คน Gen Z อยากทำงานกับองค์กรต่อไป (Fute, Oubibi, and et al., 2022)

5.3 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาหาคุณค่าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานรุ่นใหม่อย่างคน Gen Z เมื่ออิงจากทฤษฎีความต้องการ 5 ด้านของมาสโลว์ พบว่า คน Gen Z ยังคงให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานที่ตอบสนองความต้องการทางกายภาพเพื่อการดำรงชีวิต (Physiological Needs) อย่างค่าตอบแทน โดยมีมุมมองว่าค่าตอบแทนที่เหมาะสม งานที่มั่นคง จะช่วยให้ได้มาซึ่งความปลอดภัย (Safety Needs) สิ่งนี้จะเชื่อมโยงต่อครอบครัวซึ่งเป็นสิ่งที่คน Gen Z ให้ความสำคัญมากในชีวิต ทำให้ครอบครัวสบายใจ คน Gen Z จึงต้องการสมดุลชีวิตในการทำงาน มีเวลาให้กับตนเองและครอบครัว เพื่อตอบสนองความต้องการในด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) อีกทั้งยังมองหาการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและอนาคต คน Gen Z ยังให้ความสำคัญกับการได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงาน ได้ทำงานที่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น โดยให้ความสำคัญกับการบรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่ทำ เพราะเป็นสิ่งที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้รับการยอมรับ การชื่นชม และทำให้รู้สึกว่าคุณค่า มีความสามารถ เป็นหัวหน้าที่ลูกน้องเคารพ ซึ่งจะตอบโจทย์ความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs) นอกจากนี้ คน Gen Z ยังให้ความสำคัญกับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต รวมทั้งโอกาสในการเติบโตในที่ทำงานในสายงานที่เหมาะสมกับตนเอง มองหาโอกาสที่จะได้เติบโตทั้งในสายงานของตนเองและสายงานอื่นที่คิดว่าเหมาะสมกับ ซึ่งตอบโจทย์ความต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization Needs)

5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อ HR และองค์กรที่ต้องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อดึงดูดคน Gen Z ให้อยากเข้าร่วมงานและสามารถรักษานักงานเหล่านี้ให้อยากทำงานกับองค์กรมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของยุคสมัย เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำ

ให้ธุรกิจต้องพร้อมที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงคือคน ไม่ว่าจะเป็นคนเจนเนอเรชันไหนก็ตาม หากองค์กรสามารถทำให้คนเจนเนอเรชันก่อนที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ทำงานร่วมกับคน Gen Z ที่เติบโตมากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงหรืองานที่ท้าทาย สิ่งนี้จะเป็นหัวใจสำคัญที่จะเข้ามาช่วยให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ ทรัพยากรคน Gen Z กำลังเพิ่มขึ้น และเมื่อพิจารณาจากผลงานวิจัย HR จึงควรสร้างแรงจูงใจให้ตอบโจทย์คุณค่าในด้านค่าตอบแทน ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การมีสมดุลชีวิตในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การได้ประยุกต์ใช้ศักยภาพของตนเอง และได้ทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่น (Impact to stakeholders) การบรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่ทำ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน ที่คน Gen Z มองหาจากการทำงานให้มากขึ้น

ในด้าน HRM (Human Resources Management) ที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร วิเคราะห์และออกแบบงาน วางกำลังคน พัฒนาและประเมินผล รวมถึงการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไปจนถึงการเลิกจ้าง HR ควรออกแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงานที่นอกจากจะเหมาะสมกับค่าครองชีพและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานอย่างความต้องการทางกายภาพเพื่อการดำรงชีวิต (Physiological Needs) ยังควรคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการทำงาน (flexibility) ดังนั้นบริษัทไม่ควรยกเลิกนโยบายการทำงานจากที่บ้าน (work from home) เพื่อให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาให้กับตนเองและคนในครอบครัวได้ แต่หากเห็นว่าการทำงานที่บ้านกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน อาจพิจารณาลดจำนวนวันในการทำงานแทนการยกเลิกนโยบาย นอกจากนี้คน Gen Z ก่อนข้างให้ความสำคัญกับความสุขกายสบายใจของครอบครัว บริษัทอาจพิจารณาเพิ่มความสัมพันธ์แก่ครอบครัวของพนักงาน อาทิ การจัดให้มีสวัสดิการเพื่อครอบครัว การเชิญครอบครัวมาร่วมกิจกรรมและทำความรู้จักกับบริษัทมากยิ่งขึ้น การแสดงความขอบคุณจากบริษัทไปยังครอบครัวของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทมากขึ้น และยังช่วยเติมเต็มความต้องการความรักและความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Love and Belonging Needs) นอกจากนี้ HR ควรร่วมมือกับองค์กรในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน โปร่งใส ตรงไปตรงมา และทันเวลา อย่างข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ทิศทางขององค์กร นโยบาย การเปลี่ยนแปลงต่างๆ หรือเมื่อเกิดข้อพิพาทถึงบริษัท ควรมีการชี้แจงให้คนในองค์กรทราบโดยด่วน เพื่อเป็นการป้องกันการรับข้อมูลที่บิดเบือนจากภายนอก โดยเฉพาะคน Gen Z ที่ไวต่อการรับส่ง

ข้อมูลข่าวสาร จะช่วยตอบสนองความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

อีกทั้ง เพื่อตอบสนองคุณค่าที่เป็นความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs) HR ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างพนักงานกับองค์กร (employee engagement) พัฒนาทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมของพนักงาน และต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความสามารถและทักษะของตนเอง รวมถึงการพัฒนาเส้นทางอาชีพและโอกาสในการเติบโตของพนักงานทั้งในแนวตั้งและแนวราบ

ในด้าน HRD (Human Resources Development) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ตอบสนองคุณค่าในการได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน และการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ HR ควรจัดให้มีโปรแกรมหรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถ เพื่อให้พนักงาน Gen Z สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานพร้อมทั้งเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยตอบโจทย์ความต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization Needs) เมื่อพิจารณาผลการวิจัย สะท้อนให้เห็นมุมมองของคน Gen Z ที่ไม่ต้องการการสั่ง-สอน สามารถคิด วิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง เพราะเติบโตมากับโลกอินเทอร์เน็ตที่มีข้อมูลหลากหลาย ต้องคิด-วิเคราะห์-แยกแยะ อยู่เสมอ แต่ต้องการโอกาสในการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านภาษา ทักษะด้านความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรและ HR ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เน้นการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การเรียนรู้ขององค์กร ในส่วนของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ก็ควรต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่วางตัวเป็นหัวหน้ากับทาส แต่เป็นหัวหน้าคู่คิด เพื่อช่วยเติมเต็มความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs) ของคน Gen Z ที่ต้องการการได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากคนรอบข้าง ทำให้เขารู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในสังคม ท้ายที่สุดก็จะช่วยตอบโจทย์ความต้องการความรักและความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Love and Belonging Needs) ได้

5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเจน Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้มีข้อจำกัดด้านเวลาที่ใช้ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล และขนาดของกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีขนาดเล็ก รวมทั้งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานที่อยู่ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ดังนั้นผลการวิจัยอาจไม่สามารถสะท้อนถึงคุณค่าในการทำงานของคน Gen Z ที่นอกเหนือขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้ได้ ในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติมโดยการขยายขนาดและขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงแนะนำให้มีการทำวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อพิสูจน์คุณค่าในการทำงานที่คน Gen Z มองหาในปัจจุบัน และทดสอบปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจให้กับคนเจนอเรชัน Z ในลักษณะองค์กรและภูมิภาคที่ต่างออกไป จะทำให้มีการตีความอิงสถิติ และเป็นการสนับสนุนการตีความงานด้านคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมความต้องการพร้อมทั้งเข้าใจบริบทของ HR ที่ส่งผลต่อคน Gen Z มากขึ้น ดังนั้น ผู้อ่านควรพิจารณาข้อจำกัดของงานวิจัยเหล่านี้ด้วย

บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ *TWO POWERFUL MOTIVATION FACTORS TO SUCCESS*. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ http://acad.vru.ac.th/Journal/journal%206_3/6_3_13.pdf
- เจตชาติ ดวงสงค์. (ม.ป.ป.). ทฤษฎีความคาดหวัง (*Expectancy Theory*). สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2566. จากเว็บไซต์ https://sas2.mju.ac.th/goverment/20111119104834_sas2/26328.pdf
- ชุมพล รอดแจ่ม และคณะ. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมการผลิตกระดาษในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journalcim/article/view/248950/172982>
- นิชภา เหล่าโชติ. (2561). แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กร ผู้ป่วนที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2911>
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์, และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2566. จากเว็บไซต์ <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/parichartjournal/article/view/69461/56396>
- ปุษยวัจน์ ศรีสิงห์, ดร., (2566). ส่องแนวโน้ม และความท้าทาย "ตลาดแรงงานไทย" ในปีกระต่าย. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://www.thairath.co.th/money/economics/analysis/2598580>
- ผกาวดี ก้อนคำดี. (2565). ทักษะคิดของคนกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ต่อการประสบความสำเร็จ. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4721/1/TP%20MM.032%202565.pdf>
- พัชสิริ ชมภูคำ และณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเอเรชั่น Y และเจนเอเรชั่น Z ในเขตกรุงเทพมหานคร. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ https://cbsreview.acc.chula.ac.th/Article/Download_Article.aspx?c=1&file=1Rhvx5mdEm4%3d

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิมพ์ชนก พุกสุข. (2566). *Gen Z โปรดเป็นมิตรกับองค์กรไว้เถิดจะเกิดผล: ตลาดแรงงานและโลกของความเป็นมืออาชีพ*. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://www.the101.world/gen-z-and-labor-market/>
- โพสต์ทูเดย์. (2562). *ผู้เชี่ยวชาญ HR และผู้บริหาร/เจ้าของธุรกิจปรับตัวรับมือปัญหาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล*. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://www.posttoday.com/pr/603062>
- วันวิสาข์ พลอย อินสว่าง, และประสพชัย พสุนนท์. (2566). *ปัจจัยเชิงกระตุ้นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานในธุรกิจโรงแรมของกลุ่ม Generation Z ในเขตกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นเมื่อ 13 ตุลาคม 2566. จากเว็บไซต์ <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/hsjournalnmc/article/view/264477/177314>
- วิสุทธิณี ธาณิรัตน์, ฮาชันอักกริม ดงนะเต็ง, และคณะ. (2566). *ทัศนคติของกลุ่มคน Generation Z ต่อการทำงานในระบบราชการ*. สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2566. จากเว็บไซต์ <https://li01.tci-thaijo.org/index.php/crujournal/article/view/254370>
- สนพ. อมรินทร์ธรรมะ. (2561) . 3 ข้อคิดในการทำงาน เพื่อการเข้าใจคุณค่าที่แท้จริงของงาน. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://amarinbooks.com/3-ข้อคิดในการทำงาน-เพื่อ/>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, ดร., (2560) . *เทคนิคการค้นหาและเสริมสร้างคุณค่า (Value) ในการทำงาน..... ด้วยตัวคุณเอง*. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_103531.pdf
- โอภาส จุเลิศตระกูล. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4337/1/TP%20HOM.021%202564.pdf>
- Allcot, D. (2022). *Gen Z & Millennials Would Rather Be Unemployed Than Unhappy at Work*. Cited June 29, 2023. Available from: <https://finance.yahoo.com/news/gen-z-millennials-rather-unemployed-211318014.html>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Andreas, D. (2022). *EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction*. Cited July 5, 2023. Available from: <https://jurnalpustek.org/index.php/sdmo/article/view/10/9>
- Channell, M. (2021). *Vroom's Expectancy Theory: How To Motivate Staff And Increase Performance*. Cited July 5, 2023. Available from: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>
- Cooper, D. and Schindler, P. (2011). การวิจัยธุรกิจ Business Research Methods 10/e. (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, ดร., ยุวดี ภู่อำลี้, ผศ., จินตณัย ไพรสพันธ์, ดร., เอกพงษ์ กิตติสาร, ดร., และ นวพงศ์ ตัญชาติลิก, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- Curren Daly and Associates. (2022). *How to Attract Gen Z Workers to Your Business*. Cited June 25, 2023. Available from: <https://currandaly.com/how-to-attract-gen-z-workers-to-your-business/>
- Deloitte. (2022). *Striving for balance, advocating for change*. Cited June 29, 2023. Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-gen-z-millennial-survey-2022.pdf>
- Fute, A., Oubibi, M., and et al., (2022). *Work Values Predict Job Satisfaction among Chinese Teachers during COVID-19: The Mediation Role of Work Engagement*. Cited July 10, 2023. Available from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1353>
- Gusriana, D., Komardib, D., Panjaitan, H.P., (2022). *Leadership Style, Commitment, and Work Motivation on Job Satisfaction andvTeacher Performance at the Vocational School of Multi Mekanik Masmur Pekanbaru*. Cited July 10, 2023. Available from: <https://www.e-jabt.org/index.php/JABT/article/view/95/74>
- Kris Piroj. (2565). *Gen Z คืออะไร? และพฤติกรรมของ Gen Z*. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2566. จากเว็บไซต์ <https://greedisgoods.com/generation-z/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kulhari, R. (2021). *Maslow's Hierarchy Of Needs In Your Organization: How To Support Your Employees At Every Stage*. Cited June 29, 2023. Available from: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/06/10/maslows-hierarchy-of-needs-in-your-organization-how-to-support-your-employees-at-every-stage/?sh=482421ef3b59>
- McKinsey & Co. (2020). *What makes Asia-Pacific's Generation Z different?*. Cited June 29, 2023. Available from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/what-makes-asia-pacifics-generation-z-different>
- Ravari, A., and et al., (2012). *Work values and job satisfaction: A qualitative study of Iranian nurses*. Cited July 10, 2023. Available from: <https://journals-sagepub-com.ejournal.mahidol.ac.th/doi/pdf/10.1177/0969733012458606>
- Schroth, Holly. (2019). *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?*. Cited June 25, 2023. Available from: <https://discovery-ebSCO-com.ejournal.mahidol.ac.th/c/44udbc/viewer/html/2os5fg2a5b>
- Stiglbauer, B., Penz, M., and Batinic, B. (2022). *Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences*. Cited June 29, 2023. Available from: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1028072/full>
- Syptak, M.J., MD., Marsland, D.W., MD., and Ulmer, D., PhD., (1999). *Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice*. Cited July 5, 2023. Available from: <https://www.aafp.org/pubs/fpm/issues/1999/1000/p26.html>
- Winter, R.P., and Jackson, B.A., (2016). *Work values preferences of Generation Y: performance relationshipinsights in the Australian Public Service*. Cited July 10, 2023. Available from: <https://research-ebSCO-com.ejournal.mahidol.ac.th/c/44udbc/viewer/pdf/kzxj166tuv>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Yang, J., Yu, C.- S., and Wu, J. (2561). *Work values across generations in China*. Cited June 29, 2023. Available from: <https://www-emerald-com.ejournal.mahidol.ac.th/insight/content/doi/10.1108/CMS-12-2017-0357/full/pdf?title=work-values-across-generations-in-china>
- Zimmerman, M.J., and Bradley, B. (2019). *Intrinsic vs. Extrinsic Value*. Cited July 5, 2023. Available from: <https://plato.stanford.edu/entries/value-intrinsic-extrinsic/#WhaIntVal>



ภาคผนวก ก

แบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews)

คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z
สำหรับพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท การจัดการ มหบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “คุณค่าในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา คุณค่าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน Gen Z ที่ทำงานอยู่ใน บริษัทแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และเข้าใจบทบาทของ HR practice ในการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานของ Gen Z

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับและจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา เท่านั้น ทางผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูง

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับภูมิหลัง เพื่อเข้าใจถึงทัศนคติ ความคิดและพฤติกรรมเบื้องต้น

1. อายุ
2. สถานะภาพการสมรส
3. ขนาดของครอบครัว
4. ประวัติการศึกษา (ในไทย/ต่างประเทศ)
5. ท่านช่วยระบุสามสิ่งที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุดในชีวิต
6. ท่านคิดว่าทำไมสามสิ่งนั้นจึงสำคัญสำหรับท่าน

ภาคผนวก ก (ต่อ)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. เหตุผลใดที่ทำให้ท่านตัดสินใจเข้ามาทำงานที่บริษัทแห่งนี้
2. รบกวนท่านเล่าถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ในตอนนี้ว่ามีอะไรบ้าง
3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่
4. ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากงานที่ทำอยู่
5. ท่านมองตัวเองไว้อย่างไรในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้า
6. งานที่ทำอยู่ขณะนี้เชื่อมโยงหรือตรงกับคุณค่าที่ท่านกำลังมองหาอย่างไร

ส่วนที่ 3 คำถามที่ใช้ในการค้นหาคุณค่าในการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ท่านมีมุมมองอย่างไรต่อคำว่า “คุณค่าในการทำงาน”
2. จากคุณค่าที่ท่านให้ความสำคัญในชีวิต ท่านคิดว่าจะได้รับจากการทำงานอย่างไร
3. สามสิ่งที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุดในการทำงานคืออะไร

ตัวอย่าง

- ผลตอบแทน
- ความเป็นอิสระในการทำงาน
- ความท้าทายที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน
- ประสิทธิภาพในการทำงาน
- การเติบโตในการทำงาน
- การทำงานที่สร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม
- ความภาคภูมิใจในการทำงาน
- การได้ทำงานในบริษัทที่มีชื่อเสียง
- การบรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของงาน
- การได้เรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
- การได้อยู่ในสังคม สภาพแวดล้อมของคนมีความรู้ความสามารถ
- การมีกัลยาณมิตรอย่างเพื่อนร่วมงานที่ดี
- การได้แบ่งปันความรู้ให้แก่คนอื่น

4. ท่านคิดว่าองค์กรควรทำอย่างไรเพื่อตอบสนองคุณค่าในการทำงานของท่าน