

ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2557

นางสาวมณี เพชรเบญจกุล

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิน ระวังศ์

Ph.D. (Engineering Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลภา ปิติลันต์

Ph.D. (International Business)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรถนพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลีลา รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y" ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะกรรมการทุกท่าน ที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้ตลอดระยะเวลาของการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์วิน ระวังศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำปรึกษาในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้ จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่โครงการนี้ทุกท่าน และเพื่อนคณะกรรมการทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือในเรื่องเอกสารและคำแนะนำต่างๆ และขอบคุณผู้ให้การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ทั้งหมด 13 ท่าน ที่กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณครอบครัวเพชรเบญจกุล ที่คอยเป็นกำลังใจ และสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ จนประสบความสำเร็จ

มณี เพชรเบญจกุล

ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y

THE AFFECTING FACTORS OF ORGANIZATIONAL EMPLOYEE COMMITMENT IN
GENERATION Y

มณี เพชรเบญจกุล 5550079

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิน ระวังวงศ์, Ph.D. (Engineering Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิตินันต์, Ph.D. (International Business), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิลา รุ่งเรือง, Ph.D. (Human Resource Management)

บทคัดย่อ

กลุ่มแรงงาน Generation Y อยู่ในช่วงอายุระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 จำนวน 16 ล้านคน คิดเป็น 1 ใน 4 ของประชากรทั้งประเทศ จากจำนวนประชากรทั้งประเทศ ในประเทศไทยปี 2556 มีจำนวน 64.6 ล้านคน ปัญหาที่หลายองค์กรกำลังประสบ คือการไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรกลุ่มนี้ เนื่องจากลักษณะนิสัย และพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มนี้ที่แตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน ๆ ทำให้ผู้ศึกษาสนใจในการศึกษาวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอต่อผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มแรงงาน Generation Y ให้ความสำคัญกับลักษณะงานมาเป็นอันดับแรก งานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้กลุ่มนี้แสดงความสามารถ จะสร้างแรงจูงใจให้กลับกลุ่มนี้ และทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร อันดับรองลงมาเป็นเรื่องความสัมพันธ์ในองค์กร ถ้าไม่สามารถเข้ากับหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานได้ ก็สามารที่จะลาออกทันที และอันดับที่สาม คือเรื่องรายได้ เดี๋ยวนี้คนใหม่มักจะกำหนดเงินเดือนให้ตัวเองในอัตราที่สูง แต่ถ้าได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูง แต่ต้องเบียดเบียนเวลาส่วนตัว คนกลุ่มนี้ก็ยินดีที่จะรับเงินเดือนที่น้อยลง เพื่อมีเวลาส่วนตัวมากขึ้น ส่วนปัจจัยอื่นที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, สวัสดิการต่างๆ โครงสร้างองค์กร และอื่น ๆ

คำสำคัญ : ความผูกพันต่อองค์กร/ พฤติกรรม Generation Y/ Maslow Theory

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร	5
2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร	7
2.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)	9
2.4 ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory)	13
2.5 พฤติกรรมของกลุ่ม Generation Y	16
2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	27
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	27
3.2 กลุ่มตัวอย่าง	27
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	27
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
3.5 วิธีดำเนินงานวิจัย	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การประมวลผลข้อมูล	29
บทที่ 4 ผลการวิจัย	30
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	30
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y	33
4.3 การเปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y สอดคล้องกับ Maslow Theory หรือไม่	34
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	36
5.1 สรุปผลการวิจัย	36
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	38
5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	39
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	39
บรรณานุกรม	41
ประวัติผู้วิจัย	44

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 เพศ	30
4.2 อายุ	30
4.3 สถานภาพ	31
4.4 รายได้	31
4.5 ระดับการศึกษา	31
4.6 ระยะเวลาปฏิบัติงาน	31
4.7 ประสบการณ์การทำงาน	32
4.8 ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y	33

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)	12



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันพนักงาน Generation Y (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2523-2543) เป็นกลุ่มแรงงานที่เข้าสู่ตลาดแรงงานจำนวนมาก เป็นกลุ่มที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีศักยภาพ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มีการเจริญเติบโต การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงาน ปรับระบบ ปรับโครงสร้างให้เข้ากับพนักงานในทุกๆ ช่วงวัย

จากผลสำรวจของ แมนพาวเวอร์กรุ๊ป (ประเทศไทย) กลุ่มแรงงาน Generation Y ที่อยู่ในช่วงอายุระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 จากจำนวนประชากรทั้งประเทศในประเทศไทยปี 2556 มีจำนวน 64.6 ล้านคน แบ่งเป็นกลุ่ม Generation Y จำนวน 16 ล้านคน คิดเป็น 1 ใน 4 ของประชากรทั้งประเทศ และในปี 2558 กลุ่ม Generation Y จะมีประมาณ 75 เปอร์เซ็นต์ทั่วโลก จากจำนวนประชากรของกลุ่ม Generation Y ที่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในองค์กร เป็นเรื่องความท้าทายของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องหากลยุทธ์ในการดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีความสามารถของกลุ่ม Generation Y นี้ไว้ เพราะลักษณะนิสัย และพฤติกรรมในการทำงานจะแตกต่างออกไปจากกลุ่ม Baby Boomer และกลุ่ม Generation X

พฤติกรรมของกลุ่ม Generation Y ก่อนที่จะเข้าสู่วัยทำงาน คนกลุ่มนี้จะได้รับการเลี้ยงดูแบบตามใจ บวกกับระบบต่างๆ รอบตัวที่เอื้อต่อพฤติกรรม และนิสัยพวกเขาทำให้พวกเขาเรียนจบในระดับสูงด้วยคะแนนสูงๆ ที่มีทฤษฎีเต็มหัว มีอิสระทางความคิดมาก มั่นใจในตนเองมาก มองตนเองเป็นศูนย์กลาง ความอดทนต่ำ ใจร้อน มองหาอะไรใหม่ๆ ตลอดเวลา อยากรู้ อยากเห็น ทำทุกอย่างระเบิดเย็บ ทะเยอทะยาน คำนึงกับเทคโนโลยี ชอบการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตัวเองสูง ไม่เกรงกลัวอะไรสักอย่าง และยังจบเร็ว อายุน้อยๆ ยังเป็นที่เชิดหน้าชูตาต่อตนเอง สมัยงานด้วยความมั่นใจอันเต็มเปี่ยม สิ่งที่จะท้อออกมาคือ พวกเขาไม่มีประสบการณ์ทำงานก่อนเข้าศึกษาปริญญาโท-เอก ทั้งๆ ที่การเรียนในระดับสูงๆ ถ้าจะให้ได้ผลดีที่สุด ต้องผ่านประสบการณ์ทำงานมาบ้าง ด้วยความมั่นใจในความรู้ และอายุน้อย ไฟแรง ทำให้ทำงานเป็นบ้าเป็นหลัง หุ่เมเท ขยันขันแข็ง อยากเอาความรู้มาใช้เยอะๆ มองด้าน IQ คนกลุ่มนี้จึงเป็นที่ต้องการขององค์กร เพราะองค์กรต้องการการบริหาร หรือการทำงานที่ทันสมัย เมื่อเข้ามาใน

องค์กรก็ดึงศักยภาพมาใช้อย่างเต็มที่ เป็นคนเก่งขององค์กร มอบหมายงานอะไรไปสามารถทำเสร็จรวดเร็ว และหาวิธีการทำงานได้เหมาะสมกับตนเอง ผลงานออกมาเป็นที่เข้าตาของหัวหน้างาน แต่มองด้าน EQ ขาดความอดทนต่อแรงกระทบต่างๆ ขาดความผูกพัน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ

จากพฤติกรรม และทัศนคติต่อการทำงาน และจำนวนในวัยทำงานที่เพิ่มขึ้นของกลุ่ม Generation Y ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y เพื่อเป็นแนวทางเสนอให้ระดับผู้บริหาร ได้เตรียมมือรับกับกลุ่มคนทำงาน Generation Y ที่เพิ่มขึ้นในทุกๆปี และทำให้กลุ่มคนเหล่านี้รู้สึกผูกพันต่อองค์กร และยังช่วยลดปัญหาการลาออกจากงานอีกทางหนึ่ง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y สอดคล้องกับ Maslow Theory หรือไม่

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม โดยศึกษาในกลุ่ม Generation Y หรือผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2523-2543 ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี และกำลังต้องการเปลี่ยนงาน ที่อาศัยในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In Depth Interview)

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.4.1 Generation Y หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ และไม่ชอบเจือจาง คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเอง และต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

1.4.2 พฤติกรรมของกลุ่ม Generation Y ในที่ทำงาน หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ต้องการงานที่มีความท้าทาย สามารถแสดงความคิดเห็น และบริหารจัดการด้วยตนเอง ทั้งในเรื่องเวลา และสถานที่ ที่ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ต้องการงานที่มีความท้าทาย และขอเลือกวิธีปฏิบัติงานด้วยตนเอง ไม่ชอบระเบียบวินัยที่มากเกินไป เช่น ห้ามใช้โทรศัพท์มือถือระหว่างทำงาน ห้ามใช้คอมพิวเตอร์ในเรื่องส่วนตัว ฯลฯ Generation Y บางคนสามารถลาออกจากงานทันทีโดยไม่ต้องรอสมัครงานใหม่ และเขากล่าวว่า ถ้าไม่ชอบ ไม่สบายใจ ก็ลาออกดีกว่าทนอยู่ แล้วต้องลาไปสัมภาษณ์ที่ใหม่

1.4.3 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของส่วนบุคคลที่มีพฤติกรรมแสดงออกต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ และมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กร โดยยอมรับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร และพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

1.4.4 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงาน และวิธีปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จ

1.4.5 Career Path หมายถึง แนวทางที่แสดงให้เห็นว่าคนทำงานในแต่ละตำแหน่งจะมีโอกาสเติบโต หรือมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปไหนได้บ้าง และต้องใช้ระยะเวลาานกี่ปี

1.4.6 EQ (Emotional Quotient) หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข

1.4.7 IQ (Intelligence quotient) หมายถึง ความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา การคิด การใช้เหตุผล การคำนวณ การเชื่อมโยง ไอคิว เป็นศักยภาพทางสมองที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ยาก ไอคิว สามารถวัดออกมาเป็นค่าสัดส่วนตัวเลขที่แน่นอนได้เทียบกับอายุคน ส่วนใหญ่มีไอคิวช่วง 90-110 ส่วนคนที่มีไอคิวเกิน 120 ถือว่าเป็นคนที่มีไอคิวในระดับสูง

1.4.8 Work-Life Balance หมายถึง การกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อทราบถึงปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มในด้านต่างๆของกลุ่ม Generation Y

1.5.2 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เสนอแนะต่อผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่ม Generation Y

1.5.3 ศึกษานุเคราะห์ที่มีคุณภาพของกลุ่ม Generation Y ต่อองค์กร

1.5.4 ทราบถึงความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y ที่อาจจะสอดคล้องกับ Maslow Theory



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y” ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
- 2.2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร
- 2.3. ทฤษฎีที่เกี่ยวลำดับขั้นความต้องการของ Maslow Theory
- 2.4. ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)
- 2.5. พฤติกรรมของกลุ่ม Generation Y
- 2.6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า “ความ” หมายถึง เรื่อง เช่น เนื้อความ เกิดความ (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน, 2542 : 231 อ้างถึงใน ชาญวุฒิ บุญชม, 2553) และได้ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน, 2542 : 741 อ้างถึงใน ชาญวุฒิ บุญชม, 2553) องค์กรศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน, 2542 : 1321 อ้างถึงใน ชาญวุฒิ บุญชม, 2553) จึงกล่าวได้ว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรน่าจะ หมายถึง การเกิดความกังวล รักใคร่ ในหน่วยงานที่ปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม

ความผูกพันต่อองค์กร (ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่น และเป็นไปในทิศทางที่ดี

โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และทุ่มเทด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเกิดจากการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร การมีส่วนร่วม และต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง และจะมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรรวมถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

ความผูกพันต่อองค์กร(ปรีชาต บัวเป็ง, 2554) หมายถึง ทศนคติ หรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และมีความยินดีที่ใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร นอกจากนี้ ทศนคติ และความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่น และตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปกป้อง กลุ่มครอง และรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร(ชาญวูฒิ บุญชม, 2553) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคลากรในองค์กรต่อองค์กร ยินดีจะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน และส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับเป้าหมายและนโยบายการบริหารขององค์กร การทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

เบคเกอร์ (Becker, 1960 อ้างใน กมลวรรณ มั่งนุ้ย, 2553) ให้ความหมายของคำว่าผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมบางอย่าง อันสืบเนื่องมาจากเขาได้ลงทุนเสียเวลา และพลังงานไปกับสิ่งนั้นๆ (Side Bet) ซึ่งความผูกพันนี้ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคล และกลุ่มคนระดับความผูกพันซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้น และคุณภาพที่บุคคลนั้นลงทุนไป

สเปคเตอร์ (Spector อ้างถึงใน ชีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาได้พิจารณาถึงต้นทุนที่พวกเขาได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกขององค์กรนั้น และจะต้องสูญเสียถ้าหากออกจากองค์กรไป

2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) หมายถึง เป้าหมายของปัจเจกบุคคล และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกัน ด้วยความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องกับองค์กร เนื่องจากเห็นด้วยหรือต้องการจะหาเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่ง และเกี่ยวข้องกับองค์กร

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative commitment) หมายถึง ความจงรักภักดี และตั้งใจอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กร และสังคม คือ บุคคลรู้สึกว่ามีหน้าที่เป็นสมาชิกในองค์กร ก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และเหมาะสม ความผูกพันต่อองค์กรเป็นหน้าที่ หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

ภรณ์ กิริติบุตร (2529, 97, อ้างถึงใน สัตตบงกช มานีมาน, 2548) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรแยกได้เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันแบบเปื้อนทางการ (Formal attachment) ต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด

2. ความผูกพันทางจิตใจ และความรู้สึก (Commitment) ซึ่งหมายถึง พนักงานมีความผูกพัน หรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุถึงเป้าหมาย

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร

สเตียร์ส (Steers, 1977, อ้างถึงใน พิรินทร์ชา สมานสินธุ์, 2554) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้น และผลของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น อายุ เพศ ระดับรายได้ การศึกษา ความต้องการประสบความสำเร็จ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ลักษณะการงาน (Job Characteristic) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลกลับ การมีความหมายของงานที่ทำ โอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

3. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบ และเรียนรู้ เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กร เช่น ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร

มาวเคย์, พอร์เตอร์ และ สเตียร์ส (Mowday, Porter, and Steers, 1982, อ้างถึงใน พิรินทร์หา สมานสินธุ์, 2554) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้น และอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีอยู่ 4 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะบุคคล (Personal Characteristic) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษานุคลิกลักษณะ
2. บทบาท (Role-Related Characteristic) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ความท้าทายในงาน
3. โครงสร้างองค์กร (Structural Characteristic) ได้แก่ ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ
4. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์กร รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร

Edward L.Gubman (1998 : 188, อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554) กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม / เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values / Sense of Purpose) คือ การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะเป็นการช่วยขยายขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และตรงตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quantity of Work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน รวมไปถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทจัดให้แก่พนักงาน
3. ลักษณะงาน (Job Tasks) คือ ขอบเขตของงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ
4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกจ้าง

5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่นๆ

6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือ โอกาสในการเรียนรู้ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ และได้รับผลสำเร็จในงาน

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่น และนับถือในผู้นาองค์กร

2.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (อังกฤษ: Maslow's hierarchy of needs) (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2014) เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยา ที่เสนอโดย อับราฮัม มาสโลว์ ในรายงานเรื่อง "A Theory of Human Motivation" ปี 1943 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มักถูกนำเสนอโดยรูปพีระมิด ที่ความต้องการที่มากที่สุด พื้นฐานที่สุดจะอยู่ข้างล่าง และความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (self-actualization) จะอยู่บนสุดพีระมิดแบ่งออกเป็น 5 ชั้นของความต้องการต่างๆ คือ ความสมบูรณ์ของชีวิต (self-actualization), ความเคารพนับถือ (esteem), มิตรภาพ และความรัก (friendship and love), ความมั่นคงปลอดภัย (security), และความต้องการทางกายภาพ (physical), ถ้าความเคารพนับถือ, มิตรภาพ และรัก หรือความมั่นคงปลอดภัย ขาดพร่องไป แม้ร่างกายจะไม่ได้แสดงอาการใดๆออกมาแต่บุคคลนั้นรู้สึกกระวนกระวาย และเกร็งเครียด ทฤษฎีของมาสโลว์ยังบอกด้วยว่า ชั้นความต้องการที่พื้นฐานมากกว่า หรืออยู่ข้างล่างของพีระมิด จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่บุคคลจะเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อความต้องการในระดับที่สูงขึ้นได้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการเพื่อจะอยู่รอดของมนุษย์ ถ้าความต้องการพื้นฐานที่สุดนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง ร่างกายของมนุษย์ก็ไม่สามารถทำงานได้ หรือไม่สามารถทำงานได้ดี อากาศ น้ำ อาหาร เป็นสิ่งที่ร่างกายต้องการเพื่อใช้ในกระบวนการสร้าง และสลาย เพื่อให้มนุษย์สามารถมีชีวิตอยู่ได้ เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม และที่พัก จะให้การปกป้องที่จำเป็นกับมนุษย์ จากสภาพอากาศ และสิ่งแวดล้อม สัตุนาตยาณ และความต้องการทางเพศ ถูกพัฒนามาจากการแข่งขันเพื่อโอกาสในการผสม และสืบพันธุ์

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองในระดับที่พอเพียง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะมีอิทธิพลกับพฤติกรรม ถ้าไม่มีความปลอดภัยทางกายภาพ (จากสาเหตุ เช่น อาชญากรรม สงคราม การก่อการร้าย ภัยพิบัติธรรมชาติ หรือ ความรุนแรงในครอบครัว) คนอาจมีอาการของความผิดปกติที่เกิดขึ้นหลังความเครียดที่สะเทือนใจ (post-traumatic stress disorder) และอาจมีสิ่งผ่านความเครียดนี้ไปยังคนรุ่นหลังได้ ถ้าไม่มีความปลอดภัยมั่นคงทางเศรษฐกิจ (จากสาเหตุ เช่น วิกฤติเศรษฐกิจ หรือการขาดโอกาสทางการงาน) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้อาจปรากฏออกมาในรูปของการนิยมนงานที่มีความมั่นคง

กระบวนการร้องทุกข์เพื่อปกป้องบุคคลจากการกลั่นแกล้งของผู้บังคับบัญชา หรือ ปกป้องบัญชีเงินฝาก เรียกร้องนโยบายประกันภัย ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต ต่างๆ การเรียกร้องที่พักที่เหมาะสมสำหรับคนพิการ เป็นต้น ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย รวมถึง

- ความมั่นคงปลอดภัยส่วนบุคคล
- ความมั่นคงปลอดภัยทางการเงิน
- สุขภาพและความเป็นอยู่
- ระบบรับประกัน-ช่วยเหลือ ในกรณีของอุบัติเหตุ/ความเจ็บป่วย

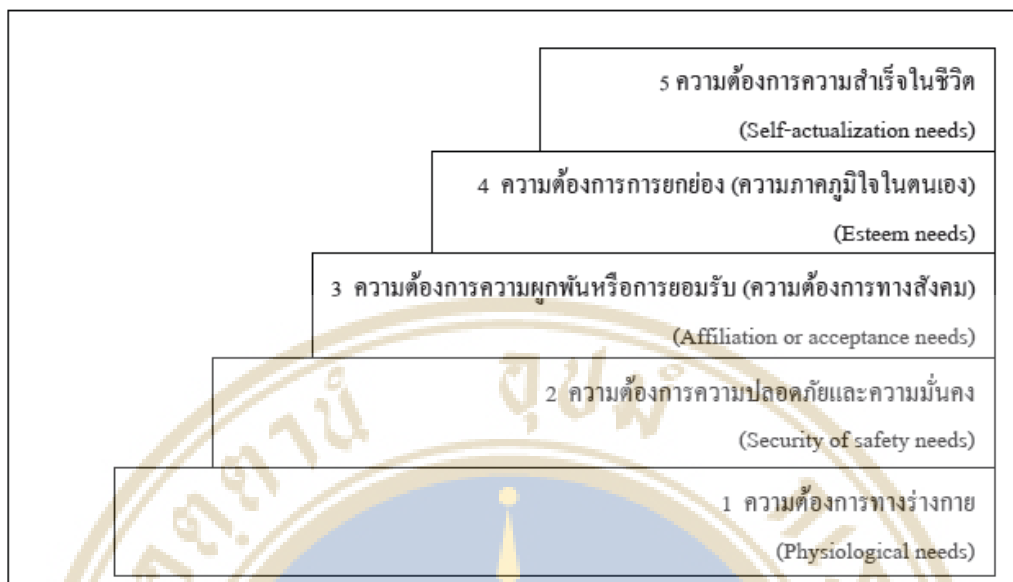
3. ความรัก และความเป็นเจ้าของ เมื่อความต้องการทางกายภาพ และความปลอดภัย ได้รับการตอบสนองแล้ว ระดับขั้นที่สามของความต้องการมนุษย์คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ ความต้องการนี้จะรุนแรงมากในวัยเด็ก และบางครั้งอาจจะชนะความต้องการความปลอดภัยได้ในบางครั้ง ดังเห็นได้จากการที่เด็กติดพ่อแม่ที่เป็นอันตราย ซึ่งบางครั้งเรียกว่า "Stockholm syndrome" การขาดความรัก และความเป็นเจ้าของ (อาจมาจาก การขาดความผูกพันจากผู้เลี้ยงดูขณะเป็นทารก (hospitalist), การถูกทอดทิ้ง (neglect), การถูกสังคามรังเกียจ หรือกีดกัน (shunning), การถูกขับออกจากกลุ่ม (ostracism) เป็นต้น) อาจมีผลทำให้บุคคลไม่สามารถพัฒนา หรือรักษาความสัมพันธ์ที่สำคัญ (เช่น มิตรภาพ ความรัก ครอบครัว) ไว้ได้ มนุษย์ต้องการที่จะรู้สึกเป็นเจ้าของ และถูกยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับกลุ่มสังคมใหญ่ เช่น สโมสร กลุ่มศาสนา องค์กรสายอาชีพ ทีมกีฬา แก๊งค์ หรือ ความสัมพันธ์ทางสังคมเล็กๆ (สมาชิกในครอบครัว คู่ชีวิต พี่เลี้ยง เพื่อนสนิท) มนุษย์ต้องการที่จะรัก และถูกรักจากคนอื่น ถ้าขาดความต้องการเรื่องนี้ไป หลายคนกลายเป็นคนใจเหงามีปัญหาการเข้าสังคม และเป็นโรคซึมเศร้า ความต้องการเป็นเจ้าของนี้ บ่อยครั้งที่สามารถจะชนะความต้องการทางกายภาพ และความมั่นคงปลอดภัยได้ ขึ้นอยู่กับแรงกดดันจากคนรอบข้าง (peer pressure) เช่น คนที่มีอาการ anorexic (เบื่ออาหาร) อาจละเลยความต้องการอาหาร และความปลอดภัย เพียงเพื่อได้ความต้องการควบคุม และเป็นเจ้าของ

4. ความเคารพนับถือ มนุษย์ทุกคนต้องการที่จะได้รับการนับถือ และเคารพให้เกียรติ ความเคารพนับถือแสดงถึงความต้องการของมนุษย์ที่จะได้รับการยอมรับ และเห็นคุณค่าโดยคนอื่น คนต้องการที่จะทำอะไรจริงจังเพื่อจะได้รับการยอมรับนับถือ และต้องการจะมีกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกว่า เขาได้มีส่วนทำประโยชน์ เพื่อจะรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า ไม่ว่าจะเป็นอาชีพ หรืองานอดิเรก ความไม่สมดุลในความเคารพนับถือ อาจส่งผลให้มีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำ และรู้สึกด้อยค่า คนที่มีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำต้องการการเคารพจากคนอื่น ๆ เขาอาจพยายามแสวงหาความมีชื่อเสียง (ซึ่งขึ้นกับผู้อื่น) หมายเหตุ อย่างไรก็ตาม คนจำนวนมากที่มีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำ ไม่สามารถที่จะแก้ไขความภาคภูมิใจตัวเองได้ง่ายๆ โดยการมีชื่อเสียง ได้รับความเคารพจากภายนอก แต่ต้อง

ยอมรับตัวเองจากภายใน ความไม่สมดุลทางจิต เช่น โรคซึมเศร้า อาจทำให้ผู้ป่วยไม่สามารถมีความภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) ได้ คนส่วนใหญ่มีความต้องการความเคารพ และความภาคภูมิใจในตนเองที่มั่นคง มาสโลว์ได้กล่าวถึงต้องการความเคารพนับถือใน 2 ระดับ คือ ระดับล่าง กับ ระดับสูง ระดับล่าง เป็นความต้องการความนับถือจากคนอื่น ความต้องการสถานะ การยอมรับ ชื่อเสียง ศักดิ์ศรี และความสนใจ ระดับสูง เป็นความต้องการความเคารพตัวเอง ความต้องการความแข็งแกร่ง ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความมั่นใจในตัวเอง ความเป็นตัวของตัวเอง และอิสระ ที่ความต้องการเหล่านี้จัดเป็นระดับสูง ก็เพราะว่า มันขึ้นกับความสามารถภายในมากกว่า ซึ่งได้มาโดยผ่านประสบการณ์ การขาดความต้องการเหล่านี้ อาจทำให้ความรู้สึกต่ำต้อย อ่อนแอ และช่วยตัวเองไม่ได้ หมดหนทาง มาสโลว์ได้หมายเหตุไว้ว่าการแบ่งชั้นความต้องการความเคารพนับถือระดับล่างกับสูงนี้เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเป็นการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจน

5. ความสมบูรณ์ของชีวิต “อะไรที่บุคคลเป็นได้ เขาต้องเป็น” (“What a man can be, he must be.”) เป็นคำกล่าวของมาสโลว์ที่สรุปความหมายของความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิตไว้ ความต้องการนี้ เกี่ยวกับ ศักยภาพสูงสุดของบุคคล และการตระหนักถึงศักยภาพนั้น มาสโลว์อธิบายว่านี่คือ ความต้องการที่ปรารถนาจะเป็นมากกว่าที่เขาเป็นอยู่ เป็นความปรารถนาที่จะเป็นทุกอย่างที่เขาจะสามารถเป็นได้ เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิตได้ บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการอื่นๆ (กายภาพ ความปลอดภัย ความรัก ความเคารพนับถือ) อย่างดีแล้วก่อน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 90 - 91 อ้างถึงใน ชีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อมาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

ที่มา: ชีรภัทร วาณิชพิทักษ์ 2555: 27

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ เป็นต้น

3. ความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation of acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้ และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) (ความภาคภูมิใจในตนเอง) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการมีชื่อเสียงในสังคม ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อ

ตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นี้ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

5.1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วย ความต้องการในขั้นที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security of safety needs) ความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation of acceptance needs)

5.2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการในขั้นที่ 4 และ 5 ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) (ความภาคภูมิใจในตนเอง) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs)

2.4 ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

❖ วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 188 – 189) ได้กล่าวถึงเฟรดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจโดยใช้ปัจจัยสองกลุ่ม คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ กับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือเป็นปัจจัยจูงใจ กับปัจจัยอนามัยอันเป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก นั้นเองเขาได้เริ่มวิจัยเกี่ยวกับเรื่องทฤษฎีการจูงใจ โดยการทำแบบสอบถามนักบัญชี และวิศวกร จำนวน 200 คน เขาใช้การสัมภาษณ์โดยการตอบคำถามในสิ่งที่ผู้ตอบคำถามรู้สึกชอบ และไม่ชอบ ในการทำงาน โดยให้ผู้ตอบคำถามให้อธิบายถึงรายละเอียด เมื่อรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจเกี่ยวกับงาน แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ประเภทของประสบการณ์ที่เหมือนกันทั้งพอใจ และไม่พอใจเพราะเขามีความเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่มีกับงานเป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งเกี่ยวกับความคิดของแต่ละคน ว่างานนั้น สัมผัสหรือสำเร็จ การที่แต่ละคนคิดว่างานของตัวเองดี หรือไม่ดีนั้น มีตัวแปรหลายปัจจัย

1. เป็นกลุ่มที่มีความไม่พอใจในงาน (Un-satisfiers Factors) จะเกิดจากปัจจัยภายนอกของงานเรียกว่าปัจจัยค่าจูน หรือปัจจัยอนามัย (Maintenance of Hygiene Factors) อันเป็นปัจจัยที่จะสร้างความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว ก็จะเป็นการสร้างความไม่พึงพอใจ และไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งมีอยู่ 10 ปัจจัย คือ

1.1 นโยบาย และการบริหารบริษัท

1.2 เทคนิคการควบคุมดูแล

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- 1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 1.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 1.6 เงินเดือน
- 1.7 ความมั่นคงในงาน
- 1.8 ชีวิตส่วนตัว
- 1.9 สภาพการทำงาน
- 1.10 สถานภาพ

2. เป็นกลุ่มที่มีความพอใจในงาน (Satisfiers Factors) จะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงานเรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) อันเป็นปัจจัยที่กระตุ้นที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงานและปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานโดยตรง และสร้างความรู้สึที่ดีกับงานซึ่งมีอยู่ 5 ปัจจัย คือ

- 2.1 ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน
- 2.2 ความก้าวหน้าในการทำงาน
- 2.3 ลักษณะของงาน
- 2.4 ความเป็นไปได้ของความก้าวหน้าส่วนบุคคล
- 2.5 ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

บนพื้นฐานของการค้นพบของเขา เฮอส์ตเบิร์กยืนยันว่า กระบวนการจูงใจจะประกอบไปด้วยขั้นตอน 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกผู้บริการต้องมั่นใจว่าปัจจัยค่าจูงหรือ ปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน และการบังคับบัญชาและเทคนิคการควบคุมดูแลจะต้องถูกยอมรับด้วยการให้ปัจจัยอนามัยในระดับที่เหมาะสม ขั้นตอนที่สองเป็นการให้โอกาสแก่บุคคลที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่นความสำเร็จและการยกย่อง ทุกคนจะมีความพอใจและแรงจูงใจสูงขึ้น เฮอส์ตเบิร์กได้สรุปว่า ปัจจัยอนามัยไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจ แต่สามารถที่จะสร้างความไม่พอใจในงานได้ปัจจัยควบคู่ทั้ง 2 ปัจจัย ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมากประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานก็จะตกต่ำไปด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าเมื่อใดปัจจัยอนามัยลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไปก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานต้องลาออกจากงานไป

Frederick Herzberg (อ้างอิงใน <http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.html>, 2014) เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่อง "แรงจูงใจในการทำงาน" ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1966 และ ค.ศ.1968 ทฤษฎีของเฮอส์ตเบิร์ก เน้นอธิบาย และให้

ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น (motivators) และ “การบำรุงรักษา” (hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เฮิร์ชเบอร์กได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงาน ผลการศึกษาของเขาสรุปได้ว่า ความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในการทำงานมิได้หมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานส่งผลให้บุคคลไม่ค่อยคิดจะลาออกจากงาน หรือไม่ค่อยมีความคิดจะนัดหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อการมุ่งมั่นทำให้งานเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าผู้ใดมีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี ทฤษฎีและการศึกษาของเฮิร์ชเบอร์ก ซึ่งให้ความสำคัญแก่ ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น และการบำรุงรักษาที่มีต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน เฮิร์ชเบอร์กได้วิเคราะห์จากการศึกษาของเขา ดังนี้

1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ ก็ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

1.1 ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน

1.2 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้

1.3 มีคนยอมรับลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ

1.4 ความรับผิดชอบ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเอง และต่องานของเขา

1.5 โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา

1.6 การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะ หรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้ พนักงานจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานของเขาการบำรุงรักษา ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

2.1 นโยบาย และการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าการจัดการมีการสื่อสารที่ดีเยี่ยมกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และนโยบายการบริหารงานบุคคล

2.2 การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกทราบดีว่า ผู้บริหารงานตั้งใจสอน และแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา

2.4 ภาวะการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำ และสภาพการณ์ของการทำงาน

2.5 ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าเงื่อนไขค่าตอบแทนการทำงาน มีความเหมาะสม

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

2.7 ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.9 สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาามีตำแหน่งหน้าที่ดี

2.10 ความมั่นคง คือ พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติ และงานมีความมั่นคง

2.5 พฤติกรรมของกลุ่ม Generation Y

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550, น. 22-25, อ้างถึงใน เมทินี สิริสาร, 2554) กล่าวว่า แนวโน้มพฤติกรรมของ Generation Y มีอยู่ 13 ประการ คือ

1. เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดความอ่าน มีทัศนคติ เป้าหมาย รวมถึงการแต่งกาย วิธีพูดจา รูปแบบการใช้ชีวิตที่เป็นแบบฉบับของตัวเอง มีความภูมิใจในตนเอง ไม่ต้องการเป็นอย่างไรใคร ยืนหยัดความคิดเห็นของตนเอง และไม่คล้อยตามผู้อื่นง่ายๆ

2. ความอดทนต่ำ ทั้งร่างกาย และจิตใจ เมื่อหิว ร้อน เหนื่อย หรือว่างจะแสดงออกมาอย่างจริงจัง และยังมีภูมิด้านทนทางจิตใจต่ำกว่าเจนเนอเรชั่นอื่นอีกด้วย Generation Y จะเก็บอารมณ์ไม่ค่อยได้ หากเกิดปัญหา หรือไม่พอใจในงานก็มีโอกาสลาออกจากงานสูง และหากมีผลการทำงานที่ดีมาก แต่มีโอกาสดความก้าวหน้า หรือค่าจ้างไม่ทันใจ ก็พร้อมที่จะออกไปหาความก้าวหน้าที่อื่น

3. อยากรู้ อยากเห็น มักเก็บความสงสัยไว้ไม่ได้ และมักถามว่าทำไมอยู่บ่อยๆ เมื่อได้รับคำสั่ง หรือองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องการคำตอบจากการถามนั้นทันที

4. ทำทายกฏระเบียบ Generation Y ไม่นิยมกฏระเบียบ ขอบังคับ กติกาใดๆ มักตั้งคำถาม และต้องการความยืดหยุ่นเสมอ ยังมีการควบคุมที่เข้มงวดก็จะยิ่งกระตุ้นให้มีการฝ่าฝืน หรือแหกกฎมากขึ้นเท่านั้น นอกจากกฏระเบียบแล้ว Generation Y ไม่นิยมปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณี หรือแนวปฏิบัติใดๆ เท่าไร

5. มีความทะเยอทะยานสูง เป้าหมายทางอาชีพจะชัดเจน สูงลิ่ว และพร้อมที่จะมุ่งมั่นที่จะไปถึง มีความจงรักภักดีต่อวิชาชีพ ไม่ใช่จงรักภักดีต่อองค์กร หากองค์กรไม่ตอบโจทย์เรื่องความก้าวหน้าก็พร้อมที่จะเปลี่ยนงาน ไม่ค่อยนิยมทำงานระดับล่าง และอยากมีการเติบโตแบบก้าวกระโดดพุ่งสู่เป้าหมายด้วยระยะเวลาอันสั้น

6. คู่ใจกับเทคโนโลยี ใช้คอมพิวเตอร์อย่างคล่องแคล่ว และมักใช้ชีวิตในโลก Cyber Space

7. ชอบการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะไม่สามารถนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า แต่ก็กล้าเสี่ยง อยากลอง รู้สึกตื่นเต้นเร้าใจที่จะเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ อยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หากทำอะไรหลายอย่างซ้ำๆ กันเหมือนเดิมก็จะยิ่งรู้สึกเบื่อหน่าย

8. กระตือรือร้น ไฟแรง และคล่องแคล่วมาก คิดเร็ว พุดเร็ว ทำเร็ว เมื่อทำอะไรมักอยากให้เห็นผลเร็วๆ บางครั้งเหมือนไม่รอบคอบยิ่งทำงานที่ชอบก็จะยิ่งตื่นเต้น กระตือรือร้น แต่เมื่อใดที่ทำงานที่ไม่ชอบก็จะยิ่งเบื่อหน่าย

9. มองโลกในแง่ดีมาก เมื่อจะทำอะไรก็มักคิดเชิงบวก หรือคิดในแง่ที่ดีกว่า ทุกอย่างเป็นไปได้ และประสบความสำเร็จ รวมทั้งยังมีทัศนคติที่ดีต่อ Baby Boomer & Generation X

10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีไอเดียมากมายอยู่ในหัว อยากพูด อยากระบาย อยากให้เกิดขึ้นจริง และไม่ยึดติดกับกรอบ ความคิดสร้างสรรค์นี้มีผลมาจากการเลี้ยงดูของบิดามารดาสมัยใหม่ ทำให้มีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ

11. มั่นใจในตัวเองสูง ความมั่นใจในเชิงลึกของ Generation Y เป็นไปในเชิงรู้สึกดีกับตัวเอง ไม่ได้เปรียบเทียบกับผู้อื่น จนบางครั้งจะถูกเข้าใจว่าไม่อ่อนน้อม แข็งกระด้าง ไม่ค่อยพบความประหม่า หรือเก้อเขินเมื่อต้องพูดต่อสาธารณชนในกลุ่ม Generation Y

12. ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า ผู้ที่มีอายุสูงกว่า หรือมีตำแหน่งสูงกว่าโดยอัตโนมัติ แต่หากจะเคารพใครนั้นจะเคารพที่ตัวตนของคนๆ นั้น จะอายุมากกว่า หรืออาวุโสกว่าก็ไม่มีผลใดๆ

13. มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ เป็นคนเลื่องงานไม่ใช่เลือกองค์กร เวลาทำงานกับ Generation Y จึงต้องยื่นข้อเสนอที่จะทำหน้าที่ที่สูงกว่าองค์กรงานเสนอให้ และมององค์กรเป็นสะพานเชื่อมต่อไปสู่ทางเป้าหมายแห่งอาชีพ ทศนคตินี้จึงสร้างอัตราการลาออกที่สูงมาก

จุฬามาส แบบดี (2554, น.18) ได้กล่าวพฤติกรรมของกลุ่ม Generation Y ไว้ว่า การสร้างสมดุลในชีวิต และหน้าที่การทำงาน (Work-Life Balance) ถือเป็นเรื่องสำคัญ และยิ่งใหญ่ของชีวิต ในขณะที่เงินเดือนกลายเป็นอันดับสองไปเลย ทำให้คนกลุ่ม Generation Y ปฏิเสธที่จะทำงานล่วงเวลา ผิดกับคน Generation X ที่ดีใจเมื่อต้องอยู่ทำงานเลยเวลาเพื่อแลกกับเงินพิเศษ เพราะสีสนของกลุ่ม Generation Y จะเริ่มต้นหลังตะวันตกดิน และชีวิตพักผ่อนในวันหยุด Generation Y ยังรักโลกของการทำงานที่ทำแล้วได้เงิน แต่การได้มาต้องไม่เบียดเบียนตัวตนแห่งความสุข ทำงานเพื่อพออยู่ได้ แต่ไม่อุทิศตนจนทำงานหนัก ขอให้ทำงานแล้วตัวเองอยู่ได้ องค์กรอยู่ได้ แล้วมีเวลาส่วนตัว ทุกเวลาทุกนาทีที่ต้องคุ้มค่า การวัดผลงานก็ไม่ได้วัดตรงที่เข้าเจ็ดโมงครึ่ง หรือมาก่อนนาย แล้วกลับทีหลังนาย Generation Y ไม่ได้คาดหวังให้ชีวิตเป็นแบบนี้ เพราะที่ผ่านมา Generation Y เห็นพ่อแม่ทำงานหนักมาตลอดชีวิต จึงไม่อยากจะใช้ชีวิตแบบนั้น แม้แต่การยอมให้หักเงินเดือนเพื่อกลับบ้านเร็ว หรือไปทำกิจกรรมที่ตัวเองชอบก็ยินดี แต่จะไม่ยินยอมสูญเสียคุณภาพชีวิต

● ประคัลภ์ ปันพาลังกูร (มิถุนายน 20, 2012, การบริหารจัดการ Gen Y, <http://prakal.wordpress.com>) ได้รวบรวมบทความจากนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของ Generation Y ดังนี้:

1. เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก และมีความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก ไม่ค่อยเกรงคนอื่นเท่าไร หรืออยากทำอะไร หรือไม่อยากทำอะไรก็จะทำตามใจที่ตนเองอยากทำ โดยไม่สนใจว่าคนอื่นจะคิด หรือรู้สึกอย่างไร
2. ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างรวดเร็ว หรือพูดง่ายๆ ว่าอยากเป็น Manager ตั้งแต่อายุ 25 ปี เวลาเข้าทำงานที่ไหน ก็มองหาแต่ความก้าวหน้า และอยากรู้ว่าตนเองจะสามารถเติบโตไปไหนในองค์กรได้บ้าง ซึ่งถ้าองค์กรไม่สามารถที่จะตอบคำถามเหล่านี้ของเขาได้ เขาก็จะไปอยู่ที่อื่นแทน ที่ทำให้เขาเติบโตได้อย่างรวดเร็วดังใจที่เขาต้องการ
3. ไม่ชอบกฎระเบียบ มองว่ากฎระเบียบเป็นเรื่องโบราณ การใช้ชีวิตสมัยใหม่นั้น มีแต่ความอิสระ กฎระเบียบที่มีนั้นไม่จำเป็นเลย ก็เลยทำให้ Generation Y ไม่ค่อยชอบทำงานกับองค์กรที่มีกฎระเบียบขยับ และขยับตัว หรือจะทำอะไรตามใจตัวเองไม่ได้
4. ไม่เคารพผู้อาวุโส แต่จะให้ความนับถือกับคนที่เขารู้สึกเป็น Idol หรือคนที่เขาชื่นชมมากกว่า ดังนั้นการที่ผู้อาวุโสมองว่า Generation Y ไม่มีสัมมาคารวะ หรือไม่รู้จักที่ต่ำที่สูง นั่นก็เพราะผู้อาวุโสท่านนั้นไม่ได้รับการชื่นชมจากเขานั้นเอง

5. คู่แข่งกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ Generation Y จะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสมัยใหม่มาก เพราะเกิดมาที่แวดล้อมด้วย internet เวลาเรียนหนังสือ ก็ใช้ internet เป็นห้องสมุด และมักจะมีเครื่องมือต่างๆ ที่สะท้อนความทันสมัยทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น iPhone iPad บางคนก็มีแทบทุกอย่างในตัว เวลาไปไหนมาไหนก็จะถามหาแต่ wifi เพราะต้องการเชื่อมต่อกับโลกออนไลน์อยู่ตลอดเวลา

และได้มีการรวบรวมงานวิจัยที่แสดงให้เห็นความต้องการในการทำงานของ Generation Y ดังนี้

1. ต้องการค่าตอบแทนที่ดี Generation Y ต้องการค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าพวกสวัสดิการต่างๆ ดังนั้นการที่เราจะดึงดูด และรักษา Generation Y ให้ได้ จะต้องมีการบริหารค่าจ้างเงินเดือนที่เน้น package ไปที่ตัวเงินมากกว่า ค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ

2. ต้องการความอิสระในการทำงาน ดังนั้นการออกแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น จึงสามารถที่จะจูงใจ Generation Y ให้สนใจทำงานได้ดีกว่า การให้เขาทำงานในกรอบที่แน่นอนองค์กรที่ต้องการดึงดูด และรักษา Generation Y ก็มักจะสร้างระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นมากขึ้น มีเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น ไม่ตายตัว

3. ต้องการความชัดเจนในเรื่องของเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ดังนั้นการที่เราจะทำให้ Generation Y อยู่ทำงานกับเราไปนานๆ นั้นองค์กรจะต้องจัดให้มีเรื่องของระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพอย่างชัดเจน และต้องสื่อสารให้เข้าใจทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เขามองเห็นว่าตนเองจะสามารถเติบโตไปไหนได้บ้าง ด้วยเงินไขอะไร

4. ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน เนื่องจากเป็นคนที่ขี้เบื่อก็เลยต้องการการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นนโยบายในเรื่องของการโอนย้ายการทำงาน ก็น่าจะเข้ามามีส่วนช่วยได้มาก โดยผูกเรื่องของการโอนย้ายงานกับเรื่องของความก้าวหน้าทางสายอาชีพไว้ ก็จะทำให้เขารู้สึกไม่เบื่อที่จะทำงานในองค์กรเดียวไปนานๆ

5. ต้องการให้คนอื่นรับรู้ว่าคุณเป็นคนเก่ง ดังนั้นการที่เราจะรักษา Generation Y ให้ได้นั้น คนที่เป็นหัวหน้าของเขาจะมีความสำคัญมาก ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแบบพี่น้อง มากกว่าแบบเจ้านายกับลูกน้อง Generation Y ชอบที่จะได้รับ Feedback จากหัวหน้าว่าตนเองทำงานได้ดีหรือไม่ดีอย่างไร พร้อมทั้งอยากได้กำลังใจจากหัวหน้าด้วย เหมือนกับเป็นคนขาดความอบอุ่น ถ้าหัวหน้าสามารถให้ความอบอุ่นได้ด้วย เป็นพี่ที่ดีเข้าใจเขา รับฟังเขาอย่างเข้าใจ เราก็จะสามารถซื้อใจ Generation Y ได้ไม่ยาก

บุรุษ ทูลแกน (Bruce Tulgan) (อ้างถึงใน นุศรา ทองรอด, บริหารคน GENERATION Y, [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/11-54\(500\)/page2-11-54\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/11-54(500)/page2-11-54(500).html)) เจ้าของบริษัทที่ปรึกษา

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา นักพูด นักเขียนได้กล่าวถึงพฤติกรรมของคน Generation Y ดังต่อไปนี้

1. การยืดหยุ่นเรื่องสถานที่ทำงาน เช่น การปล่อยให้ทำงานตามใจชอบ เปิดเพลงเบาๆ เข้าทำงานสายได้ ทำงานผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรือทำงานอยู่ที่บ้านได้ โดยผลงานยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม

2. การเติมความรู้ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่คน Generation Y กังวลมากที่สุดคือความล้าสมัย บริษัทจึงต้องเตรียมหัวข้อฝึกอบรมเอาไว้เพื่อนำให้เพื่อนร่วมงานให้มีการถ่ายทอดวิชาให้

3. การเข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูง หรือคนที่มีอำนาจในการแก้ปัญหาได้ เพราะคน Generation Y ต้องการคำตอบจากคนที่แก้ปัญหาได้จริง และมีความรวดเร็ว

4. การให้อำนาจในการทำงาน เพราะว่าคน Generation Y เชื่อว่าความสำเร็จแบบขั้นบันไดจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่า และไม่แคร์เลยว่าขั้นบันไดนั้นจะมีความสูงขนาดไหน แต่เขาต้องการให้ผู้บริหารองค์กรได้เห็นว่าเขาได้ทำงานนั้นอย่างจริงจังตลอดเวลาขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ต้องให้อำนาจอย่างเต็มที่ เพื่อให้เขาได้ดำเนินการทำงานควบคุมผลงานให้ออกมาตามท้องที่ควรต้องการ พร้อมทั้งจะให้หัวหน้าได้ตรวจสอบ

5. การแก้ปัญหา และการปรับตัว คน Generation Y ไม่ค่อยสนใจลำดับขั้นหรือการบังคับบัญชา การทำงานจะใช้ความเป็นเพื่อนในการทำงาน หัวหน้าจึงควรสอนวิธีการปรับตัว และวิธีการเอาตัวรอดในที่ทำงานให้พวกเขา โดยเริ่มต้นตั้งแต่การพิจารณาบทบาท และหน้าที่ของตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเปิดให้มีการประชุมย่อย เพื่อสอนงานในเรื่องเหล่านี้จากมีผู้ที่มีประสบการณ์อย่างแท้จริง

6. การบริหารตัวเอง ความเชื่อที่ดูเหมือนว่าคน Generation Y ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่าเนื่องจากว่าพวกเขาได้รับการเลี้ยงดูมาดี ดูเลอย่างใกล้ชิดจากพ่อแม่ และครู ต่างให้ความชื่นชมและเห็นความสำคัญของพวกเขามาก ผู้บริหารรุ่นเก่าไม่ควรมองข้ามเรื่องนี้ ด้วยเหตุผลเพียงว่าพวกเขาผ่านโลกมาน้อยไม่มีประสบการณ์ คน Generation Y ชอบผนวกสไตล์ของตัวเองเข้ากับชีวิตการทำงาน และมักมีปัญหาการบริหารเวลา พูลแกน จึงสรุปว่า ของขวัญที่ดีที่สุด ที่หัวหน้างานจะให้ได้ คือการสอนให้เขารู้จักแยกแยะสิ่งที่เป็นประโยชน์ และไม่เป็นประโยชน์ออกจากกัน อีกทั้งสอนวิธีการจัดการใช้เวลาอย่างไรประโยชน์ออกไปเช่น การประเมินตนเอง การวางแผน และการทำเช็คลิสต์

7. การเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ลูกน้อง Generation Y ต้องการงานอยู่ ภายใต้หัวหน้างานที่มีความโปร่งใสไม่ควรบ่นลูกน้องว่าทำไมไม่ทำในสิ่งที่ควรทำ ควรบอกไปตรงๆ เล่าว่าเราต้องการ

อะไรจากเขาบ้าง ความเด็ดขาด เมื่อออกกฎใดๆ มาแล้ว ต้องรักษากฎอย่างเคร่งครัด ไม่ลำเอียง และ จำไว้อย่างหนึ่งว่า การเชิญพนักงานที่ไม่เอาไหนออก 1 คน จะทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ขยันมากขึ้น ทันตาเห็นโฟกัสที่วิธีการแก้ปัญหา ไม่ใช่ที่ตัวปัญหา

8. การเปลี่ยนงานบ่อย คน Generation Y จะลาออกจากงานเมื่อรู้สึกว่าย่ำแย่แล้วไม่มีความสุข หรือทำงานหนักมากไปก็ไม่มีอะไรดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงไม่ควรปล่อย ใหพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงหลุดออกจากองค์กรไป ควรหาวิธีเก็บพวกเขาไว้ด้วยการหาช่องทาง หรือโอกาสใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อดึงดูดคนพวกนี้ไว้ เป็นการเพิ่มผลประโยชน์แก่บริษัท และยังเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่พนักงานในองค์กรอีกด้วย

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑามาส แยมดี (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันในองค์กรของแรงงานรุ่นใหม่ในธุรกิจประกันชีวิต ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมต่อลักษณะงานที่ทำในระดับปานกลาง โดยเห็นด้วยในระดับมากต่อภาพลักษณ์องค์กร และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมีในระดับมาก โดยเฉพาะความสม่ำเสมอในการทำงาน ความเต็มใจทุ่มเท ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกันทุกด้านคือ รายได้ของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีรายได้ไม่เกิน 15,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 บาทขึ้นไป นอกจากนี้ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า และภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกันในทุกด้านอีกด้วย

ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัย 5 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y มากที่สุด อันดับ 1 คือ ค่าตอบแทน อันดับ 2 คือ การปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน อันดับ 3 คือ การส่งเสริม และพัฒนาให้มีความรู้ อันดับ 4 คือ ความสมดุลในชีวิตการทำงาน และเรื่องส่วนตัว อันดับ 5 คือ ลักษณะงานที่มีความท้าทาย ตามลำดับ ส่วนผลการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่พนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญในการพิจารณาเข้าร่วมงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง พบว่า พนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญปัจจัย 6 ด้านในระดับสูง คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านองค์กร และนโยบายในการบริหารงาน ปัจจัยด้านความก้าวหน้า และโอกาสได้เรียนรู้ ปัจจัยด้านหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยค่าตอบแทน

และสวัสดิการ โดยปัจจัยในกลุ่มนี้ มีความสำคัญในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม และรู้สึกได้รับการยอมรับมีความสำคัญระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า เหตุผลที่ทำให้พนักงานกลุ่ม Gen Y อยากเปลี่ยนงานที่ระบุได้อีก 6 ประเด็น คือ ต้องการคำตอบแทนที่ดีกว่า รองลงไป ต้องการตำแหน่งงานที่สูงกว่า งานเดิมไม่ท้าทายความสามารถ ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ การเดินทางไม่สะดวก และปัญหากับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน คือ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ อายุงาน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y

พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์, อัจฉรา คำข้าว (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการบริษัท ABC จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร มีดังนี้

1. ลักษณะงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่มีความท้าทายความรู้ ความสามารถ เนื้อหน้าที่ของผู้นำทีมบริการต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการทีม และเป็นหัวหน้าคอยให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะในการทำงานหลายๆ ด้าน เช่น ทักษะการบริหารจัดการคน ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการประสานงาน และการทำงานเป็นทีม และทักษะด้านอื่นๆ ซึ่งนับว่าเป็นงานที่ค่อนข้างท้าทายสำหรับผู้นำทีมบริการ เพราะลักษณะงานที่ได้ใช้ทักษะหลายๆด้าน ทำให้รู้สึกว่าได้ทำงานที่ไม่ซ้ำซาก จำเจ และเป็นงานที่ไม่น่าเบื่อ ทำให้สนุก และมีความสุขกับการทำงาน

2. ความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งองค์กรค่อนข้างเปิดโอกาสให้กับผู้นำทีมบริการที่มีศักยภาพให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลให้ผู้นำทีมบริการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพราะแสดงให้เห็นว่าความตั้งใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ทำให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานกับองค์กรต่อไป

3. ค่าตอบแทน ถือเป็นรางวัลที่ผู้นำทีมบริการได้รับจากองค์กร เนื่องมาจากผลงานที่เป็นที่ยอมรับ และความทุ่มเทในการทำงานให้ผลงานสำเร็จคล่องตามเป้าหมายขององค์กร และเป็นสิ่งตอบแทนซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรรับรู้ในความรู้ ความสามารถ และผลปฏิบัติงานของผู้นำทีมบริการ ส่งผลให้เกิดความพอใจ แลพร้อมที่จะทุ่มเท ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะมีส่วนในการทำให้ผู้นำทีมบริการเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน เพราะการที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความเป็นกันเอง มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อยู่กันแบบพี่แบบน้อง ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการ

ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามารถปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ รวมถึงมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้ผู้นำทีมบริการมีความรู้สึกที่ดี และปฏิบัติงานไปได้อย่างราบรื่น

อุษณะ อำนางสกุลฤทธิ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงานโดยรวมในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน และระดับตำแหน่ง ที่ต่างกันทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนเพศที่ต่างกันไม่ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ปัจจัยด้านงานทั้ง 5 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า ความพึงพอใจขององค์กร การพิจารณาความดีความชอบ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทร่วมเจริญพัฒนา จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานบริษัท ร่วมเจริญพัฒนา จำกัด โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความต้องการรักษาสมาชิกภาพในองค์กร รองลงมา คือ ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าพนักงานที่มีเพศ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ทำงานต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

พริณทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด จากการศึกษาพบว่า

1. พนักงานบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด มีระดับความผูกพันต่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าท่านเป็นพนักงานขององค์กรนี้, ท่านมีความรู้สึกว่องไวต่อการคือรอบคอบของท่าน, ท่านเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กร, ท่านไม่ลำบากใจที่จะปฏิบัติงานตามนโยบาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่องค์กรกำหนด, ท่านเต็มใจที่จะเสียสละความสุข และประโยชน์ส่วนตัว

เพื่อความสำเร็จขององค์กร, ท่านเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ, ท่านมีความรู้สึกห่วงใยอย่างยิ่งกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร, ท่านมั่นใจในอนาคตขององค์กร, ท่านรู้สึกว่ปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนรวมทั้งตัวท่านต้องร่วมมือช่วยกันแก้ไข, ท่านมักจะกล่าวชม และพูดถึงองค์กรในการสร้างสรรค์อยู่เสมอ, เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ไม่ดีท่านรู้สึกไม่ชอบใจ, ท่านมีความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนี้ตลอดไป, ท่านรู้สึกว่องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ท่านอยากทำงานด้วย, เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรของในแง่ลบท่านมักจะพูดแก้ต่างให้เสมอ ระดับความคิดเห็นปานกลาง ได้แก่ ท่านทำงานกับองค์กรนี้เพื่อรอเปลี่ยนงานใหม่ที่ดีกว่า

2. พนักงานบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความสำคัญของลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ, การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา, งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น, ความเข้าใจกระบวนการ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน, ผลป้อนกลับของงาน และลักษณะงานที่ท้าทาย ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

3. พนักงานบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความมั่นคง และน่าเชื่อถือได้ขององค์กร, ด้านความรู้สึกว่องค์กรเป็นที่พึงพิงได้ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ความรู้สึกว่มีความสำคัญต่อองค์กร และด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

4. พนักงานบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านเพศ, ด้านหน่วยงาน, ด้านตำแหน่งงาน และด้านรายได้ จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และพนักงานที่มีปัจจัยด้านบุคคลแตกต่างกันในด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ด้านสถานภาพสมรส และด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5. ปัจจัยด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ค่า $r = .360^{**}$ แปลผลได้ว่า การที่พนักงานมีปัจจัยด้านลักษณะงานเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มมากขึ้น

6. ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ค่า $r = .497^{**}$ แปลผลได้ว่า การที่พนักงานมีปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มมากขึ้น

พรรณวดี สถิตถาวร, ประจวบ เพิ่มสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคิดของคนรุ่น Gen Y ต่อการทำงานในระบบราชการ ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนต่อการทำงาน ในระบบราชการของคนรุ่น Gen Y ในด้านการส่งเสริม และสนับสนุนจากครอบครัว ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจ การพัฒนา และปฏิรูประบบราชการได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนในภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง อาจเนื่องจากว่างานราชการยังมีอุปสรรค หรือมีข้อจำกัดการทำงานหลายประการ สำหรับผู้ที่ต้องการทำงาน เช่น เงินเดือนที่บรรจุจะมีอัตราที่น้อยกว่าการทำงานในอาชีพอื่นๆ และยัง มีสายการปกครองที่หลายชั้นมากเกินไป รวมทั้งยังไม่สามารถก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างก้าวกระโดด เนื่องจากระบบราชการจะมีหลักเกณฑ์ และระเบียบสำหรับการครองตำแหน่งที่ชัดเจน และเป็นไปตามขั้นตอน และระยะเวลาในการครองตำแหน่งนั้น ในส่วนของระดับทัศนคติต่อการทำงาน ในระบบราชการพบว่า คนรุ่น Gen Y มีทัศนคติต่อการทำงานในระบบราชการอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากว่าคนรุ่น Gen Y ซึ่งอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 18-32 ปี ถือว่าเป็นคนรุ่นใหม่โดยมีความต้องการ ที่จะสร้างฐานะของตนเอง และต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงานมากกว่าความมั่นคงในหน้าที่ การงาน และคนรุ่น Gen Y ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นกลุ่มที่กำลังศึกษาใน มหาวิทยาลัยเอกชน ที่ส่วนใหญ่จะไม่มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจมากนัก และต่างมุ่งหวังที่จะทำงาน ในภาคเอกชน หรือธุรกิจของตนเองมากกว่า จึงทำให้มีทัศนคติต่อการทำงานในระบบราชการใน ระดับปานกลาง

ธีรพร สุทธิโส (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อ องค์กร และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ จากการวิจัยพบว่า การ รับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้านกรอบของอาชีพ ด้านการควบคุม ด้านการ ตัดสินใจ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการทำงาน และด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับพฤติกรรมการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการ ตัดสินใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัด ฐาน เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิต รถจักรยานยนต์ได้

ปริญญาวัดก์ เหน่งแดง, อาคม สักค้อมตพันธ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในประเทศไทย โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านอารมณ์ และความรู้สึก ได้แก่ ความช่วยเหลือสนับสนุนของ องค์กร ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความขัดแย้งใน

บทบาท ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากหน้าที่บรรทัดฐาน ได้แก่ พันธะสัญญาทางจิตวิทยาความสัมพันธ์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเป็นอยู่ ได้แก่ การทุ่มเท หรือลงทุนในองค์กร และโอกาสในการหางานใหม่ ซึ่งสนับสนุนกรอบแนวความคิดของ Allen & Meyer (1997) บางส่วน ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารควรมุ่งเน้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าว เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรอยู่รอด และมีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y” ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา รูปแบบวิธีการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยข้อมูลที่ทำการศึกษาได้มาจาก

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y ที่อาศัยในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการหาข้อมูลจากการค้นคว้าจากรายงานวิจัยของหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน บทความ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่ม Generation Y ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2523-2543 ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี และกำลังต้องการเปลี่ยนงาน ที่อาศัยในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 13 คน

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างประชากรจากกลุ่ม Generation Y ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ.2523-2543 ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี ที่อาศัยในจังหวัดกรุงเทพมหานคร และกำลังต้องการเปลี่ยนงาน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงประเด็นและชัดเจน ซึ่งคำถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถาม ที่เกี่ยวข้องกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน รายได้ ระยะเวลาการทำงานที่ทำอยู่ในบริษัทปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์เปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y สอดคล้องกับทฤษฎี Maslow Theory หรือไม่

คำถามหลักที่ใช้ในการถาม มีดังต่อไปนี้

- ประวัติเบื้องต้นของผู้ถูกสัมภาษณ์
- คุณทำงานในบริษัทปัจจุบันมากี่ปี
- คุณมีประสบการณ์การทำงานมาแล้วกี่ปี
- อะไรเป็นปัจจัยที่จะทำให้คุณมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร
- อะไรเป็นปัจจัยที่จะทำให้คุณต้องการหางานใหม่
- คุณเป็นด้วยกับ Maslow Theory หรือไม่ เพราะอะไร

โดยคำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักในการเก็บข้อมูลงานวิจัย อย่างไรก็ตามในรายละเอียดของคำตอบ ผู้วิจัยมีการสอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจน และตรงประเด็นตามหัวข้องานวิจัย

3.5 วิธีดำเนินงานวิจัย

3.5.1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากทางหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ ปรินญา นินพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตซึ่งสามารถกล่าวรวมโดยสรุปคือ พนักงาน ส่วนใหญ่จะรู้สึกผูกพันกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีคือ เพื่อนร่วมงานดี ช่วยเหลือ กันได้ เจ้านายดี ตรงไปตรงมา รวมถึงสวัสดิการที่เหมาะสม และเป็นองค์กรที่สนับสนุนในทักษะ ด้านต่างๆที่จะทำให้พนักงานมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมแบบ In-depth Interview ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามเป้าหมาย คือกลุ่ม Generation Y ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี

3.5.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Content Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อมาวิเคราะห์ หาคำอธิบาย ตีความ และสร้างข้อสรุปถึงสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ โดยการจัดแบ่งหมวดหมู่ของคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไว้ในแต่ละประเภท

3.6 การประมวลผลข้อมูล

ในการประมวลผลข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเก็บรวบรวม บันทึกเสียง จากนั้นนำมาทำการถอดเนื้อความ ตีความ และสรุปเพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยทางผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความด้านเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสารต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมถึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ นำมาหาประเด็น วิเคราะห์ หาคำอธิบาย และสร้างข้อสรุปเพื่อใช้อธิบายแนวความคิด และใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามงานวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y" มีวัตถุประสงค์เพื่อ:

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y สอดคล้องกับ Maslow Theory หรือไม่ โดยมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4.1 เพศ

เพศ	จำนวน (คน)
ชาย	7
หญิง	6

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 13 คน เพศชายจำนวน 7 คน และเพศหญิงจำนวน 6 คน

ตาราง 4.2 อายุ

อายุ	จำนวน (คน)
27-28 ปี	5
29-30 ปี	5
31 ปีขึ้นไป	3
รวม	13

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างอายุระหว่าง 27-28 ปี จำนวน 5 คน อายุระหว่าง 29-30 ปี จำนวน 5 คน และอายุ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน

ตาราง 4.3 สถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)
โสด	13
รวม	13

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสด จำนวน 13 คน

ตาราง 4.4 รายได้

รายได้	จำนวน (คน)
20,000 - 30,000 บาท	4
20,000 - 40,000 บาท	2
40,001 - 50,000 บาท	5
50,001 บาทขึ้นไป	2
รวม	13

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 40,001 - 50,000 บาท มีจำนวน 5 คน รองลงมาเป็นผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 20,000 - 30,000 บาท มีจำนวน 4 คน และผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 20,000 - 30,000 และ 50,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 2 คน เท่า ๆ กัน

ตาราง 4.5 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)
ปริญญาตรี	4
ปริญญาโท	9
รวม	13

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้สำเร็จปริญญาตรี มีจำนวน 4 คน และผู้สำเร็จปริญญาโท มีจำนวน 9 คน

ตาราง 4.6 ระยะเวลาปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)
ต่ำกว่า 1 ปี	3
1 - 2 ปี	8
ไม่เกิน 3 ปี	2
รวม	13

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี มีจำนวน 3 คน มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 - 2 ปี มีจำนวน 8 คน และมีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี มีจำนวน 2 คน

ตาราง 4.7 ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)
0 - 5 ปี	4
6 - 7 ปี	6
7 ปีขึ้นไป	3
รวม	13

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 4 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6 - 7 ปี มีจำนวน 6 คน และมีประสบการณ์การทำงาน 7 ปีขึ้นไป มีจำนวน 3 คน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y

ตาราง 4.8 ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y

ปัจจัย	เหตุผล
งาน	1. งานมีความท้าทาย พนักงานสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ได้, ทำให้เกิดการพัฒนาในงานที่ทำอยู่ 2. งานมีความชัดเจนในหน้าที่การทำงาน, ไม่เกิดการซ้ำซ้อน 3. ได้ทำงานที่ตรงกับสายงานที่อยากทำ 4. ความเครียดที่เกิดจากงานมีน้อย 5. Work-Life Balance
ความสัมพันธ์ในองค์กร	1. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
เงินเดือน	1. ได้รับเงินเดือนสูง 2. การปรับขึ้นเงินเดือนขึ้นที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมาย
Career Path	Career path ที่ชัดเจน ทราบว่าเราจะเติบโตในองค์กรนี้ไปทางไหน? ได้อย่างไร?
สวัสดิการต่างๆ	1. โบนัส 2. Training 3. Team Building
Organization Chart	ไม่มีความซับซ้อน
อื่นๆ	1. การเดินทางสะดวก 2. การร่วมงานกับองค์กรใหญ่ที่มีชื่อเสียง

จากตารางที่ 4.8 ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y มี 7 ข้อ ดังนี้

1. งาน ลักษณะงานมีความท้าทาย พนักงานสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ได้, ทำให้เกิดการพัฒนาในงานที่ทำอยู่, งานที่มีความชัดเจน ไม่เกิดการซ้ำซ้อนในเนื้องาน, สนุกกับงานที่ได้รับมอบหมาย, ความเครียดที่เกิดจากงานน้อย, Work-Life Balance การทำงานที่ไม่เบียดเบียนในส่วนของชีวิตส่วนตัว เหตุผลที่กลุ่ม Generation Y มีความคิดแบบนี้ก็เพราะเขาเห็นคนรุ่นพ่อแม่ทำงาน

หนักมาตลอด เพื่อส่งเสียให้เขาได้เรียน จึงไม่อยากชำระยประวัติศาสตร์ของชีวิต เช่นเดียวกันพ่อแม่ของตัวเอง จึงมีความคิดที่ว่า ทำงานแล้วได้เงินเดือนน้อยหน้อยก็ไม่เป็นไร แต่กลับบ้านเร็ว หรือมีเวลาไปทำอะไรต่อดีกว่า

2. เงินเดือน การได้รับเงินเดือนที่สมเหตุสมผล, การปรับขึ้นเงินเดือนในลักษณะที่เหมาะสม เมื่อเทียบกลับงานที่ได้รับมอบหมาย

3. Career Path ที่ชัดเจน พนักงานมองเห็นถึงความก้าวหน้า การเติบโตในหน้าที่การงานได้ องค์กรจะต้องมีการวางแผนทางความก้าวหน้าสายอาชีพของตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งสายอาชีพขององค์กรไว้ เพื่อที่จะทำให้พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานหลักเหล่านี้ ได้มีเส้นทางในการเติบโตได้ในองค์กร ตามผลงาน ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้นของพนักงาน และเมื่อพนักงานรับทราบว่าจะมีการมีเส้นทางให้โต เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะโตในองค์กร โดยไม่ไปโตที่อื่น

4. ความสัมพันธ์ในองค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยจะให้น้ำหนักไปที่เพื่อนร่วมงานมากกว่าหัวหน้างาน เพราะอยู่ใกล้ชิดกับเรา ถ้าเรามีเพื่อนร่วมงานที่ดี ค่อยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว, ไม่มีการใส่ร้าย หรือนินทาหลังหลัง, การให้ความเป็นกันเอง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อยากอยู่กับองค์กรนี้ไปนานๆ และถ้าเรามีหัวหน้างานที่เข้าใจลูกน้อง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา, รับฟังความคิดเห็น, ไม่ใช่อำนาจในทางที่ผิด หรือมากจนเกินไป ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อยากอยู่กับองค์กรนี้ไปนานๆ เช่นกัน

5.สวัสดิการต่างๆ เช่น โบนัส, การจัดให้มีการ Training เพื่อเพิ่มพูนความรู้, เพิ่มทักษะในงานให้กับพนักงานในองค์กร, การจัดให้มี Team Building เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ในองค์กร, การตรวจสอบสุขภาพประจำปี, ค่ารักษาพยาบาลให้กับพนักงาน

6. Organization Chart ที่ไม่มีความซับซ้อน, ไม่มีหัวหน้างานหลายส่วน เพราะบางครั้งงานต้องการการตัดสินใจที่เร่งด่วน ถ้ามีหัวหน้างานหลายสายงาน จะทำให้งานสำเร็จล่าช้าได้

7. อื่นๆ เช่น การเดินทางไปทำงานสะดวก หรือการได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงและมั่นคง เพราะทำให้เราได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

4.3 การเปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y สอดคล้องกับ Maslow Theory หรือไม่

ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มสอดคล้องกับ Maslow Theory จำนวน 7 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และมีอายุ 29 ปีขึ้นไป เพราะเชื่อว่าถ้าความต้องการพื้นฐานที่สุดไม่ได้รับการตอบสนอง ร่างกายของมนุษย์ก็ไม่สามารถทำงานได้ หรือไม่สามารถทำงานได้ดี และต้องการสร้าง

ฐานะด้วยตนเอง เพื่อเป็นความภาคภูมิใจในตนเองด้วย และกลุ่มไม่สอดคล้องกับ Maslow Theory จำนวน 6 คน เนื่องจากพ่อแม่ของกลุ่ม Generation Y กลุ่ม คือรุ่น Baby Boomer หรือ Generation X ซึ่งเป็นรุ่นสร้างเนื้อ สร้างตัว ขยันทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต และเพื่อให้มีในสิ่งที่อยากได้ ด้านการเลี้ยงดูบุตรนั้น มีการดูแลอย่างเต็มที่ ทั้งพ่อแม่ พี่เลี้ยง ไม่เคยให้ต้องลำบาก และตามใจลูก ไม่ต้องรออะไรนาน ลูกก็ได้ดังหวัง เพราะฉะนั้นความต้องการในระดับต่ำ ในขั้นที่ 1 และ 2 จึงไม่ได้เป็นความต้องการของคนกลุ่มนี้



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y" ได้ดำเนินการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y สอดคล้องกับ Maslow Theory หรือไม่ โดยมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

วิธีการศึกษาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือก เป็นวิธีการเก็บข้อมูล โดยอาศัยการสนทนา และได้ตอบระหว่างผู้วิจัย และผู้ให้ข้อมูล โดยทำการวิจัยผ่านการนำเสนอวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Content Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อมาวิเคราะห์ หากอธิบาย ตีความ และสร้างข้อสรุปถึงสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y มี 7 ข้อ ดังนี้

5.1.1.1 กลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญกับงานมาอันดับแรก โดยประเด็นหลักกลุ่ม Generation Y ชอบลักษณะงานมีความท้าทาย เพราะสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ได้ ซึ่งจะตรงกับพฤติกรรม และลักษณะของ Generation Y ที่ส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และชอบแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ และในการมอบหมายงานต้องบอกภาพรวมเหตุผล และความสำคัญของงานนั้นๆ เพื่อเขาจะได้มีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทสำคัญต่องานดังกล่าว, และอีกประเด็นที่น่าสนใจ คือ Work-Life Balance การกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง

5.1.1.2. เงินเดือน การได้รับเงินเดือนที่สมเหตุสมผล, การปรับขึ้นเงินเดือนในลักษณะที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมาย, การจ่ายผลตอบแทนที่สูง

ย่อมจะมีส่วนในการส่งเสริมความพึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายภายในกลุ่มอาชีพเดียวกันในระดับต่าง ๆ กัน

5.1.1.3. Career Path ที่ชัดเจน พนักงานมองเห็นถึงความก้าวหน้า การเติบโตในหน้าที่การงานได้ องค์กรจะต้องมีการวางแผนทางความก้าวหน้าสายอาชีพของตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งสายอาชีพขององค์กรไว้ เพื่อที่จะทำให้พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานหลักเหล่านี้ ได้มีเส้นทางในการเติบโตได้ในองค์กร ตามผลงาน ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้นของพนักงาน และเมื่อพนักงานรับทราบว่าองค์กรมีเส้นทางให้โต เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะโตในองค์กร โดยไม่ไปโตที่อื่น

5.1.1.4. ความสัมพันธ์ในองค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยจะให้หัวหน้าไปหาที่เพื่อนร่วมงานมากกว่าหัวหน้างาน เพราะอยู่ใกล้ชิดกับเรา ถ้าเรามีเพื่อนร่วมงานที่ดี คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว, ไม่มีการใส่ร้าย หรือนินทาหลังหลัง, การให้ความเป็นกันเอง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อยากอยู่กับองค์กรนี้ไปนานๆ และถ้าเรามีหัวหน้างานที่เข้าใจลูกน้อง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา, รับฟังความคิดเห็น, ไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือมากจนเกินไป ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อยากอยู่กับองค์กรนี้ไปนานๆ เช่นกัน

5.1.1.5.สวัสดิการต่างๆ เช่น โบนัส, การจัดให้มีการ Training เพื่อเพิ่มพูนความรู้, เพิ่มทักษะในงานให้กับพนักงานในองค์กร, การจัดให้มี Team Building เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ในองค์กร, การตรวจสุขภาพประจำปี, ค่ารักษาพยาบาลให้กับพนักงาน

5.1.1.6. Organization Chart ที่ไม่มีความซับซ้อน, ไม่มีหัวหน้างานหลายส่วน เพราะบางครั้งงานต้องการตัดสินใจที่เร่งด่วน ถ้ามีหัวหน้างานหลายสาขาน จะทำให้งานสำเร็จล่าช้าได้

5.1.1.7. อื่นๆ เช่น การเดินทางไปทำงานสะดวก หรือการได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และมั่นคง เพราะทำให้เราได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ปัจจัยทั้ง 7 ข้อที่กล่าวถึง สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์ก ที่เป็นทฤษฎีการจูงใจโดยใช้ปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยค่าเงิน ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจ และไม่มีความสุขในที่ทำงาน เช่น เงินเดือน, ความสัมพันธ์ในองค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, Organization Chart, ความมั่นคงในที่ทำงาน และปัจจัยจูงใจ ที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้บุคคลในองค์กรชอบ และรักงานที่ปฏิบัติ เช่น ลักษณะงาน, ความก้าวหน้าของงาน เป็นต้น เมื่อเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วก็จะทำให้พวกเขาทำงานด้วยความสนใจ ไม่เหน็ดเหนื่อย เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเมื่อ

กลุ่ม Generation Y เกิดความรู้สึกเหล่านี้แล้วก็จะกลายเป็นความรู้สึกจรรโลงใจต่อองค์กร และสั่งสมจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรต่อไป จนไม่คิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น

5.1.2 การเปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y สอดคล้องกับทฤษฎี Maslow Theory หรือไม่

สอดคล้องกับ Maslow Theory เพราะเชื่อว่าถ้าความต้องการพื้นฐานที่สุดไม่ได้รับการตอบสนอง ร่างกายของมนุษย์ก็ไม่สามารถทำงานได้ หรือไม่สามารถทำงานได้ดี และไม่สอดคล้องกับ Maslow Theory เนื่องจากพ่อแม่ของกลุ่ม Generation Y กลุ่ม คือรุ่น Baby Boomer หรือ Generation X ซึ่งเป็นรุ่นสร้างเนื้อ สร้างตัว ขยันทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต และเพื่อให้มีในสิ่งที่อยากได้ ด้านการเลี้ยงดูบุตรนั้น มีการดูแลอย่างเต็มที่ ทั้งพ่อแม่ พี่เลี้ยง ไม่เคยให้ต้องลำบาก และตามใจลูก ไม่ต้องรออะไรนาน ลูกก็ได้ดังหวัง เพราะฉะนั้นความต้องการในระดับต่ำ ในขั้นที่ 1 และ 2 จึงไม่ได้เป็นความต้องการของคนกลุ่มนี้ องค์กรควรทราบความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล เพื่อเสนอในสิ่งที่แต่ละคนต้องการ ได้ถูกต้อง เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกจรรโลงใจ และความผูกพันต่อองค์กร จนไม่คิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation Y ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการรักษากลุ่ม Generation Y ที่มีความสามารถนี้ไว้ ดังนี้

1. การมอบหมายงานแปลกใหม่ท้าทายความสามารถ ส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ ส่วน Generation Y ตอนกลางที่เพิ่งเป็นน้องใหม่ไฟแรง ให้มอบหมายงานที่หลากหลาย หรือทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เพื่อสร้างความหลากหลาย ไม่จำเจกับงาน

2. เนื่องจาก Generation Y ชอบงานที่หลากหลาย ไม่ชอบทำงานจำเจ เพราะฉะนั้นงาน Routine จึงควรจะมีการสับเปลี่ยนงานทุกปี เช่น ปีแรกทำงานเกี่ยวกับเอกสารขาเข้าทางเรือ ปีที่สอง เปลี่ยนให้ดูแลเอกสารขาออกเรือ หรือเปลี่ยนการดูแลลูกค้า หรือเปลี่ยนดูแล port ที่รับผิดชอบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สร้างความแตกต่างในเนื้องาน สร้างความหลากหลายในตัวเองได้เช่นกัน

3. Generation Y ต้องการค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าพวกสวัสดิการต่างๆ ดังนั้นระบบการบริหารค่าจ้างเงินเดือนที่เน้น package ไปที่ตัวเงินมากกว่า ค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ เมื่อมีการเลื่อนระดับตามสายอาชีพแล้ว เรื่องของค่าจ้างเงินเดือนก็ควรจะมีระบบรองรับด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อทำ

ให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง เนื่องจากการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นนั้น แปลว่า จะต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเรื่องของค่าจ้างเงินเดือนก็ต้องตอบแทนความยากที่มากขึ้นด้วย

4. Generation Y ต้องการความชัดเจนในเรื่องของเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ดังนั้นองค์กรจะต้องจัดให้มีเรื่องของระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพอย่างชัดเจน และต้องสื่อสารให้เข้าใจทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เขามองเห็นว่าตนเองจะสามารถเติบโตไปไหนได้บ้าง ด้วยเงื่อนไขอะไรมอบเป้าหมายให้ชัดเจน การความคาดหวังที่ไม่ชัดเจน หรือตั้งเป้าหมายที่ไม่มีทิศทางที่แน่นอนก็เป็นการทำร้ายกลุ่ม Generation Y และทำให้ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร

5. ความสัมพันธ์ในองค์กร ประเด็นหลักคือ หัวหน้างานต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ลูกน้อง Generation Y ต้องการงานอยู่ภายใต้หัวหน้างานที่มีความโปร่งใส บอกในสิ่งที่เราต้องการ ความเด็ดขาด เมื่อออกกฎใดๆ มาแล้ว ต้องรักษากฎอย่างเคร่งครัด ไม่ลำเอียง

6. ความสมดุลของชีวิตงาน และส่วนตัว (Work-Life Balance) องค์กรต้องหาทาง และสร้างความสมดุลให้กับชีวิตของเขา ก็จะเรียกความผูกพันยึดมั่นกับองค์กรจากกลุ่ม Generation Y ได้

5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ซึ่งความรู้สึกรู้สึกผูกพันกับองค์กรอาจมีความเกี่ยวเนื่องกับลักษณะการใช้ชีวิต ผู้ที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรมต่างกัน อาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กลุ่มตัวอย่างอายุระหว่าง 27 - 31 ปี ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ บางท่านยังคงมีลักษณะ และพฤติกรรมของกลุ่ม Generation X อยู่ ผู้ที่สนใจศึกษาต่อควรศึกษากลุ่มอายุที่ต่ำกว่า 27 ปีลงไป หรือมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปี เพื่อทดสอบว่าเห็นด้วยกับผลการวิจัยนี้หรือไม่

2. การศึกษาครั้งนี้พบว่า กลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญกับคำว่า "Work-Life Balance" มากขึ้น ยอมรับที่จะได้รับเงินเดือนที่น้อยลง ถ้าทำให้การดำเนินชีวิตมีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง ซึ่งคล้ายกับหลัก "เศรษฐกิจพอเพียง" ของนายหลวง ผู้ที่

สนใจควรรศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของกลุ่ม Generation Y สอดคล้องกับหลัก "เศรษฐกิจพอเพียง" หรือไม่



บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2543). คู่มือความฉลาดทางอารมณ์. อีคิวคืออะไร. สืบค้นจาก : http://www.watpon.com/test/emotional_intelligence.htm [21 มกราคม 2557]
- จุฑามาส แยมดี. (2554). ความผูกพันในองค์กรของแรงงานรุ่นใหม่ในธุรกิจประกันชีวิต. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงาน และสวัสดิการมหบัณฑิต ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยวัฒน์ ไพนุพงศ์. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหบัณฑิต โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์. (2555). การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ร่วมเจริญพัฒนา จำกัด. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตร์มหบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นุศรา ทองรอด. บริหารคน Generation Y. สืบค้นจาก : [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/11-54\(500\)/page2-11-54\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/11-54(500)/page2-11-54(500).html) [21 มกราคม 2557]
- ผศ.ดร.ศิริกัศกร วงศ์ทองดี. (2552). การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life balance / Work-Life Effectiveness). สืบค้นจาก : <http://www.dla.go.th/work/kpinow/7ebook/pdf/2554/worklife.pdf> [15 กุมภาพันธ์ 2557]
- พรรณวดี สติถาวร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ. ทักษะคิดของคนกลุ่ม Gen Y ต่อการทำงานในระบบราชการ. การศึกษางานวิจัยบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์และอัจฉรา คำข้าว. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้อยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหบัณฑิต โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พริ้นท์ชา สมานสินธุ์. (2554). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด. รายงานการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไดกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). รายงานการค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เมทินี สิริสาร. (2554). ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของหัวหน้างานกับลูกน้องรุ่นใหม่. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงาน และสวัสดิการมหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณภา นิลวรรณ. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ASTV ผู้จัดการออนไลน์. (2556). Gen Y กลุ่มแรงงานสำคัญของประเทศกับการยกระดับธุรกิจไทย ให้เติบโตรับ AEC. สืบค้นจาก : <http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9560000126385> [15 กุมภาพันธ์ 2557]
- JobsDB. (2012). บริหารคน Gen Y ให้ดี งานเดินไม่มีสะดุด. สืบค้นมาจาก : <http://th.jobsdb.com/TH/EN/Resources/EmployerArticle/gen-y?ID=6429> [15 กุมภาพันธ์ 2557]
- Momypedia. (2556). IQ คือ. สืบค้นจาก : <http://www.momypedia.com/blog/127058-18949/iq-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/> [21 มกราคม 2557]
- OK Nation. (2556). สาเหตุ "ดาวเด่น" ไม่รักองค์กร. สืบค้นจาก : <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=877834>. [15 กุมภาพันธ์ 2557]

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Peopleplus. (2013). ผลสำรวจ "เด็กจบใหม่...มีทัศนคติในการทำงานอย่างไร". สืบค้นจาก :
<http://www.peopleplus.co.th/gb/news.html> [21 มกราคม 2557]
- PHR Thailand Contributor. (2009). จูงใจคน Gen Y ให้ทำงาน (ตอนจบ). สืบค้นมาจาก :
http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1420&read=true&count=true [03 มีนาคม 2557]

