

## แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยภาครัฐ และภาคเอกชน พื้นที่จังหวัดชลบุรี

<sup>1</sup> ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08-6828-3343 อีเมล: waree.thipnet19@gmail.com  
รับเมื่อ 11 สิงหาคม 2560 ตอบรับเมื่อ 24 มกราคม 2561

วารี ทิพย์เนตร<sup>1</sup>  
เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 14 คน โดยแบ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐ 7 คน และในหน่วยงานภาคเอกชน 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านทัศนคติส่วนบุคคล และทัศนคติของครอบครัว และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำให้สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน สำหรับปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน มีเพียงปัจจัยภายนอกเท่านั้น ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำให้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความเป็นอิสระในงาน สำหรับการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่พบทั้งคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน คือ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำให้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานที่พบเฉพาะกลุ่ม เจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐเท่านั้น คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ส่วนความเป็นอิสระในงาน พบว่าเป็นแรงจูงใจ ในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนเท่านั้น

**คำสำคัญ :** แรงจูงใจในการทำงาน เจนเอเรชั่นวาย หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน

<sup>1</sup> มหบัณฑิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

## Work Motivation of Generation Y in Public and Private Sector in Chonburi Province

Waree Thipnet<sup>1</sup>  
Tienkaew Lgamsuwan<sup>2</sup>

### Abstract

The purposes of this qualitative study were to investigate and compare a level of work motivation among Generation Y workers, working for both public and private sectors in Chonburi Province. The instrument used to collect the data was a semi - structured interview. The informants participating in this study were 14 Generation Y employees from both public and private sectors, 7 workers from each sector. Also, a content analysis technique was used to analyze the collected data. The results of this study revealed that the main factors of work motivation affecting the performance of Generation Y employees comprised both internal and external factors. Regarding the internal work motivation, it included personal attitudes and attitudes of family members. For the external work motivation, it comprised compensation, type of work, work environment, relationship with colleagues, and job advancement. Also, it was shown that only the external work motivation affected the performance of Generation Y employees who worked for private sectors. This included compensation, type of work, relationship with co - workers, job advancement, and work independence. In addition, based on the comparisons of work motivational factors affecting the performance of Generation Y employees working for public sectors and private sectors, it was shown that the factors in relation to compensation, type of work, relationship with co - workers, job advancement affected both groups. Finally, it was found that while the motivational factor in relation to work environment affected Generation Y workers who worked for public sectors, the one relating to work independence affected Generation Y workers who worked for private sectors.

**Keywords** : Work Motivation, Generation Y, Public Sectors, Private Sectors

## 1. บทนำ

ในยุคปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ มิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ดังนั้นการบริหารจัดการในองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสนใจมากขึ้นเพราะองค์กรดำรงอยู่ได้ด้วยเพราะบุคลากรและจะไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้ก็ต้องขับเคลื่อนด้วยบุคลากรเป็นหลัก (สิริวรรณ เสนีย์มโนมัย, 2555 : 1) ดังนั้นการที่จะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพที่ดีให้อยู่กับองค์กรได้นานๆ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีความสุขในการปฏิบัติงานมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากแรงจูงใจในการทำงานที่บุคลากรมีต่อองค์กรนั้นๆ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลก็จะมีแตกต่างกันไป เช่น ลักษณะนิสัยส่วนตัว ทักษะคิด พื้นฐานครอบครัว สภาพแวดล้อมต่างๆ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นในงาน การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

สำหรับปัจจุบันในแต่ละองค์การจะประกอบไปด้วยบุคลากรหลักๆ 3 เจเนอเรชั่น คือ เจเนอเรชั่นบี (Baby Boomer) มีอายุ 52 - 70 ปี เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation - X) มีอายุ 37 - 51 ปี และเจเนอเรชั่นวาย (Generation - Y) มีอายุ 16 - 36 ปี ทั้ง 3 เจเนอเรชั่นนี้ทำงานร่วมกัน อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งกันและกัน (ดาวใจ ศรลัมภ์, 2554 : 15 - 20) เจเนอเรชั่นบีส่วนมากจะอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เจเนอเรชั่นเอ็กซ์เป็นคนที่อยู่ในองค์กรมาระยะเวลาหนึ่งอยู่ในฐานะผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง มีโอกาสจะได้เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ส่วนเจเนอเรชั่นวายเป็นคนใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานกับองค์กรและจะกลายเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กร มีลักษณะสำคัญคือ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ชอบตั้งคำถาม เลือกที่จะทำในสิ่งที่ตนเองชอบ ความอดทนต่ำ และไม่สนใจลำดับบังคับบัญชา มีพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าองค์กร ต้องการงานในสิ่งที่ตนเองชอบ ไม่ชอบการสั่งงาน และถือว่าการเปลี่ยนงานบ่อยไม่ใช่เรื่องผิด ด้วยเหตุนี้หลายองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนจะพบกับปัญหาการลาออกของเจเนอเรชั่นวายอยู่บ่อยครั้ง (ศุภลักษณ์ แลปรัตน์, 2557 : 1)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพบว่าภายในทุกองค์กร

จะมีคนเจเนอเรชั่นวายอยู่ภายในองค์กร ปัญหาการออกจากราชการของบุคลากรเจเนอเรชั่นวายจึงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน และจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นพบว่า มีการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายในภาครัฐ และภาคเอกชนโดยแยกออกจากกันอย่างชัดเจน ยังไม่พบว่ามีงานชิ้นใดที่นำความแตกต่างระหว่างหน่วยงานของภาครัฐ และภาคเอกชนมาวิเคราะห์ร่วมกันในเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งจังหวัดชลบุรีเป็นเมืองอุตสาหกรรมที่มีองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน มีนิคมอุตสาหกรรม ทำให้มีความหลากหลายด้านอาชีพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี เพื่อจะนำผลของการศึกษาที่ได้นั้นมาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล การรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์กรได้นานมากขึ้น การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี

## 3. การทบทวนวรรณกรรม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

**3.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน** Vroom (1964 : 66 อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์ 2556 : 10 - 11) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะของความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วยการสร้างแรงจูงใจนี้ เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหาร และผู้ที่ถูกจูงใจนั้นจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือหน้าที่ดังกล่าวได้ด้วย แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การ กล่าวได้อย่างสังเขปว่าเป็นอิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือกระบวนการที่ผลักดันกระตุ้นให้บุคคลมีความปรารถนาที่จะทำพฤติกรรม หรือจัดการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

James (อ้างถึงใน ปิยะ บุญนาค 2543 : 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน หากพนักงานได้รับการจูงใจ พวกเขาจะใช้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น การพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจอาจแยกประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ ความสำคัญต่อองค์กร ความสำคัญต่อผู้บริหาร และความสำคัญต่อบุคลากร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สรุปประเภทของแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ แรงจูงใจในการทำงานแบ่งได้ 2 ประเภทคือ แรงจูงใจภายใน คือ ความปรารถนา หรือความต้องการของบุคลากรนั้นเกิดขึ้นมาจากภายในตนเองเช่น ทศนคติความสำเร็จในอาชีพ การเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ความต้องการพัฒนาทักษะ เป็นต้น และแรงจูงใจภายนอกคือแรงกระตุ้นจากองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัล เป็นต้น

**3.2 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย** เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550 : 22 - 25) ได้กล่าวว่าเจเนอเรชันวายเป็นผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2521 - 2540 เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะนิสัยไม่เคารพกฎระเบียบ ก้าวร้าว ไม่อ่อนน้อมต่อรุ่นพี่ ความอดทนต่ำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร เรียกร้องสูง เปลี่ยนงานบ่อย ส่วนต้นธยา สิทธิสมวงศ์ (2556 : ออนไลน์) กล่าวว่า กลุ่มเจเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคนที่เกิดไม่เกินปี พ.ศ. 2540 คนกลุ่มนี้เป็นคนที่เพิ่งจะจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท และกำลังก้าวเข้าสู่ชีวิตการทำงาน ต้องการอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงออกทางความคิด การพูด การแต่งกาย เคารพคนอื่นที่ตัวตน ไม่ใช่ความอาวุโส มีความอดทนต่ำ ชอบทำทนายกฎระเบียบ มีความทะเยอทะยาน ต้องการประสบความสำเร็จในระยะเวลาน้อยสั้น ค้นเคยกับเทคโนโลยี ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และมีไอเดียชอบคิดอะไรนอกกรอบ ให้ความสนใจ และรักษาสุขภาพ เนื่องจากได้รับการเลี้ยงดูที่พยายามให้มีความมั่นใจในตัวเอง และพยายามค้นคว้าคำตอบด้วยตนเอง พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายต้องการความสมดุลระหว่างงาน และชีวิตมาก (Work Life Balance) ถ้ารู้สึกทำงานที่ทำอยู่ไม่ใช่สิ่งที่เขาแสวงหา ไม่เหมาะกับการดำรงชีวิตก็พร้อมที่จะลาออกเสมอ

ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ (2552: ออนไลน์) กล่าวว่า คนเจเนอเรชันวายจะมีอายุระหว่าง 10 - 32 ปี เป็นคนที่เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า มีบุคลิกภาพตามสมัยนิยม มีความเก่งกล้าในการ

แสดงออก และกล้าคิด

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สรุปลักษณะของเจเนอเรชันวายได้ดังนี้ เจเนอเรชันวายคือ คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2521 - 2540 เพิ่งจะจบปริญญาตรีหรือปริญญาโท และกำลังก้าวเข้าสู่ชีวิตการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น ชอบตั้งคำถาม มีความอดทนต่ำ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว เป็นต้น

### 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน

งานวิจัยของศุภวัฒน์ ไชยประพันธ์ (2556 : 87) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคริสเตียนี และนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งเก็บข้อมูลจากพนักงาน 321 คน พบว่าเก็บข้อมูลจากกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มเจเนอเรชันวาย คิดเป็นร้อยละ 36.76 และเมื่อพิจารณาความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มอายุพบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ คือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และความมั่นคง ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการ

งานวิจัยของสิริวรรณ เสนีย์มโนมัย (2555) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวาย (ช่วงอายุ 23 - 33 ปี) จำนวน 480 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวาย มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพบว่าด้านความต้องการความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด รองลงมา คือด้านความต้องการการก้าวหน้าและเติบโต และด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ไพเราะ ลุสิตานุสนธิ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการรับรู้ความสำเร็จในงานของพนักงาน เจเนอเรชันวาย บริษัท คาสิโอ (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายของบริษัท คาสิโอ (ประเทศไทย) จำกัด อายุระหว่าง 18 - 33 ปี จำนวน 270 คน ผลการศึกษาพบว่า

อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูงต่อการรับรู้ความสำเร็จในงาน ซึ่งพยากรณ์ ได้ร้อยละ 69.65 สมการพยากรณ์การรับรู้ความสำเร็จในงานโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ การรับรู้ความสำเร็จในงาน =  $0.216$  (ลักษณะงานที่ปฏิบัติ) +  $0.178$  (การปกครองบังคับบัญชา) +  $0.199$  (ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน) +  $0.164$  (นโยบายการบริหาร) +  $0.131$  (ความรับผิดชอบ) +  $0.107$  (ผลประโยชน์ตอบแทน) +  $0.119$  (ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน)

#### กลุ่มที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ

งานวิจัยของธัญญา มอมุงคุณ (2556 : 1) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 7 ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานประกันสังคม และพนักงานราชการ จำนวน 116 คน คน เป็นพนักงานเงินเดือนราชการจำนวน 56 คน และพบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สำหรับผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก ได้แก่ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือในหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในงานด้านค่าตอบแทน ด้านการควบคุมดูแล ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

งานวิจัยของจิริรัตน์ เจตนาบุรุษ (2555) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 77 คน เป็นพนักงานเงินเดือนราชการจำนวน 26 คน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบตามกลุ่มอายุพบว่าอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน สำหรับผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการทำงานด้านสถานะของอาชีพสูงที่สุดรองลงมาคือ ด้านความสำเร็จของงาน และอันดับสุดท้ายคือ นโยบายและการบริหารงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยหลายเรื่องได้ทำการศึกษาในหน่วยงานของภาครัฐ หรือภาคเอกชนเท่านั้น ยังไม่พบว่ามีงานวิจัยใดที่มีการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ผู้วิจัยจึงสนใจเรื่องความ

แตกต่างของ 2 หน่วยงานนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดแนวคิดสำคัญว่าหากนำเรื่องความแตกต่างของหน่วยงานที่ทำงานมาเปรียบเทียบกัน จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานมีความแตกต่างกันหรือเหมือนกันอย่างไร

### 3.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน และคนเจเนอเรชันวาย ผู้วิจัยได้เลือกรูปและกำหนดประเด็นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวาย 2 ด้านคือ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ลักษณะนิสัยส่วนตัว ทศนคติส่วนบุคคล ความต้องการ ความสนใจเป็นพิเศษ และทัศนคติของครอบครัว (Robbins, SP 1999; สิริพร อำไพศรี 2547; วิภาพร มาพบสุข 2540; ชลิต ปานเดช 2548; อารี พันธมณี, 2534) และปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยค่าตอบแทน (เงินเดือน+สวัสดิการ) ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา ความมั่นคง และความปลอดภัย โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความเป็นอิสระในงาน และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร (Forehand and Glimmer 1964; Barnard 1966; Pigors and Myers 1981; เทพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ 2540; เนตรชนก นามเสนาะ 2549; พวงเพชร วัชรอยู่ 2537; วิภาพร มาพบสุข, 2540)

### 4. วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 14 คน เป็นคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ 7 คน และภาคเอกชน 7 คน ซึ่งใช้การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริงตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยเทคนิคการสุ่มกรณีทั่วไป (Typical Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะเป็นตัวแทนโดยทั่วไป โดยกำหนดเงื่อนไขในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ จะต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุงานอย่างน้อย 1 ปี เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 2 กลุ่ม มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interviews) ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงาน ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ลักษณะนิสัยส่วนตัว

ทัศนคติส่วนบุคคล ความต้องการ ความสนใจเป็นพิเศษ และทัศนคติของครอบครัว ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือบังคับบัญชา ความมั่นคงและความปลอดภัยในที่ทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลก่อน

ทำการวิเคราะห์ โดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2547 : 31 - 33) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบด้านข้อมูล โดยพิจารณาจากแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

## 5. ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

คนที่	เพศ	อายุ	การศึกษา	หน่วยงาน	ประเภทธุรกิจ	ตำแหน่งงาน	อายุงานปัจจุบัน	ประสบการณ์ทำงาน
1	หญิง	26	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ด้านการศึกษา	ครูผู้ช่วย	2 ปี	ภาครัฐและภาคเอกชน
2	ชาย	27	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ด้านการส่งเสริมและพัฒนา	นักวิชาการพัฒนาชุมชน	3 ปี	ภาครัฐ
3	หญิง	32	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ด้านกฎหมาย	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ	7 ปี	ภาครัฐ
4	หญิง	35	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ด้านสุขภาพ	ผู้ช่วยนักวิจัย	10 ปี	ภาครัฐและภาคเอกชน
5	หญิง	25	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ด้านการศึกษา	ครูผู้ช่วย	1 ปี 3 เดือน	ภาครัฐ
6	ชาย	25	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ด้านกฎหมาย	ผู้บังคับหมู่	2 ปี 4 เดือน	ภาครัฐ
7	หญิง	27	ปริญญาตรี	ภาครัฐ	ด้านงานบริการ	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	1 ปี 6 เดือน	ภาครัฐและภาคเอกชน
8	หญิง	25	ปริญญาตรี	ภาคเอกชน	ด้านการผลิต	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	2 ปี	ภาคเอกชน
9	ชาย	27	ปริญญาตรี	ภาคเอกชน	ด้านการศึกษา	ครูผู้สอน	4 ปี	ภาคเอกชน
10	หญิง	27	ปริญญาตรี	ภาคเอกชน	ด้านการขนส่ง	ผู้จัดการทั่วไป	1 ปี 5 เดือน	ภาคเอกชน
11	หญิง	27	ปริญญาตรี	ภาคเอกชน	ด้านการศึกษา	ครูผู้ช่วย	1 ปี 8 เดือน	ภาคเอกชน
12	หญิง	25	ปริญญาตรี	ภาคเอกชน	ด้านงานบริการ	เจ้าหน้าที่ GIS	2 ปี 10 เดือน	ภาคเอกชน
13	ชาย	25	ปริญญาตรี	ภาคเอกชน	ด้านการผลิต	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	2 ปี	ภาคเอกชน
14	หญิง	26	ปริญญาตรี	ภาคเอกชน	ด้านการผลิต	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล	1 ปี 2 เดือน	ภาคเอกชน

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน เป็นเพศชาย 4 คน และเพศหญิง 10 คน อยู่ในช่วงอายุ 22 - 27 ปี จำนวน 12 คน ช่วงอายุ 28 - 36 ปี จำนวน 2 คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทั้งหมด สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน พบว่าเมื่อแบ่งเป็นประเภทพบว่าปฏิบัติงานด้านการศึกษา 4 คน ด้านการส่งเสริมและการพัฒนา 1 คน ด้านกฎหมาย 2 คน ด้านสุขภาพ 1 คน ด้านงานบริการ 2 คน ด้านการผลิต 3 คนและด้านการขนส่ง 1 คน ตำแหน่งงาน

ปัจจุบัน เป็นครูผู้ช่วย 3 คน ครูผู้สอน 1 คน นักวิชาการพัฒนาชุมชน 1 คน นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ 1 คน ผู้ช่วยนักวิจัย 1 คน ผู้บังคับหมู่ 1 คน เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน ผู้จัดการทั่วไป 1 คน เจ้าหน้าที่ GIS 1 คน เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย 1 คน และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน ส่วนใหญ่อายุงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 2 คนซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี

ตารางที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (คนที่)														
	หน่วยงานภาครัฐ							หน่วยงานภาคเอกชน							
	คนที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	ปัจจัยภายใน														
ลักษณะนิสัยส่วนตัว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ทัศนคติส่วนบุคคล	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ความต้องการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ความสนใจเป็นพิเศษ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ทัศนคติของครอบครัว	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าตอบแทน	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-
ลักษณะของงานที่ทำ	✓	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-
หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ความมั่นคง และความปลอดภัย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
โอกาสความก้าวหน้าในงาน	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
ความเป็นอิสระในงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-
การเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง “การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน ในจังหวัดชลบุรี” พบว่าแรงจูงใจในการทำงาน เกิดจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยนำมาสรุปเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

5.1 แรงจูงใจภายใน เป็นความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรม อยากทำ อยากแสดงออกด้วยตนเองไม่มีใครบังคับ ไม่มีสิ่งของมาล่อใจ เพื่อให้เกิดความสนใจ ความต้องการ และเป็นสิ่งกระตุ้นหรือผลักดันให้เกิด จากผลการศึกษาพบว่า เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวาย

ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น โดยมีเพียงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพียง 3 คนเท่านั้น จากทั้งหมด 14 คน ทั้ง 3 คนเป็นคนเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาครัฐและเลือกทำงานในภาครัฐมาโดยตลอด โดยปัจจัยภายในที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานมีเพียง 2 ปัจจัย คือ ทศนคติส่วนบุคคล และทศนคติของครอบครัว มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ทศนคติส่วนบุคคล พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่มีทศนคติส่วนบุคคลคือการเป็นคนที่มีอุดมการณ์ที่รักความยุติธรรม ชอบช่วยเหลือผู้อื่น อยากเห็นสังคมที่มีความเท่าเทียม มีทั้งคนดีและคนเก่ง อีกทั้งยังชื่นชอบเครื่องแบบข้าราชการ ชอบการทำงานในกฎระเบียบ ความมีวินัย รู้สึกภูมิใจในตนเองที่ได้รับราชการเป็นแรงจูงใจในการทำงานในการเลือกประกอบอาชีพเป็นข้าราชการ เพราะสอดคล้องกับทศนคติส่วนตัว คือการทำงานเป็นข้าราชการจะต้องมีอุดมการณ์ในวิชาชีพ มีจิตใจในการทำงานบริการ รับผิดชอบต่อสังคม ประชาชน ต้องการสร้างความเท่าเทียมและความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม ได้การทำงานที่ตรงกับความใฝ่ฝัน มีความมั่นคง มีสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว ทำให้เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการประกอบอาชีพดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ผมอยากเห็นความยุติธรรม ไม่ชอบให้ใครถูกเอาเปรียบ อยากให้ทุกคนได้รับความเท่าเทียมกัน จึงเลือกที่จะเป็นตำรวจ เพื่อดูแลประชาชน และเงินไม่ใช่ปัจจัยหลักในการทำงาน” (คนที่ 6 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“เป็นคนชอบช่วยเหลือกับคนอื่น เลยเลือกที่จะเป็นครูเพราะเป็นอาชีพที่ให้ความรู้กับเด็กๆ ไม่ใช่แค่เรื่องการเรียนแต่รวมถึงการใช้ชีวิตด้วย ถ้าเราช่วยให้เค้าเป็นคนดีมีความรู้ ก็ถือว่าเป็นการให้ที่ยิ่งใหญ่” (คนที่ 5 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2560)

“ชอบเครื่องแบบข้าราชการตั้งแต่เด็กแล้ว รู้สึกว่าถ้าได้ใส่แล้วคงดูดี มีคนนับถือเยอะ ส่วนตัวแล้วไม่เคยมองงานเอกชนได้เลยเพราะคิดว่ามันไม่มีกฎระเบียบ หรือขั้นตอนที่ชัดเจนแบบงานราชการ เลยเลือกที่จะทำงานราชการมากกว่า” (คนที่ 3 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

5.1.2 ทศนคติของครอบครัว พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่มีทศนคติของครอบครัวเป็นแรงจูงใจให้ทำงานในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เพราะครอบครัวมีความต้องการให้ทำงานในหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งยังถูกปลูกฝัง สร้างจิตสำนึก และทศนคติมาตั้งแต่วัยเด็กว่า

การทำงานภาครัฐมีความมั่นคงมากกว่าภาคเอกชน และข้าราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีคนนับหน้าถือตา เป็นที่รู้จักในสังคม ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเชื่อ ความศรัทธา และความภาคภูมิใจในอาชีพข้าราชการมาโดยตลอด และตัดสินใจที่เลือกปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“พ่อแม่อยากให้รับราชการ เพราะว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง แม้ค่าตอบแทนจะน้อยกว่าเอกชน แต่ก็เป็อาชีพที่มีเกียรติ มีหน้ามีตาในสังคม” (คนที่ 3 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

“ครอบครัวอยากให้รับราชการ เพราะเค้าคิดว่าทำงานเอกชนไม่มั่นคง ไม่มีความยั่งยืน แล้วถ้าเราได้บรรจุเป็นข้าราชการ พ่อแม่ก็สบาย เบิกค่ารักษาพยาบาลได้” (คนที่ 1 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2560)

“ครอบครัวอยากให้ทำงานราชการมากกว่า เพราะถ้าเป็นเอกชนต้องทำงานแต่เช้า กลับบ้านดึก เสาร์ - อาทิตย์ ก็อาจไม่ได้หยุด ไม่มีเวลาให้ครอบครัว” (คนที่ 4 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2560)

คนเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐส่วนใหญ่รับราชการ ซึ่งเป็นอาชีพที่ใฝ่ฝัน เช่น ครู ตำรวจ ทำให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจว่าจะรับราชการมาโดยตลอด อาจจะถูกปลูกฝังค่านิยมมาจากครอบครัว สังคม และการศึกษา จึงกลายเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง แต่สำหรับคนเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนและคนเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐบางคน นั้นพบว่า ปัจจัยภายในนั้นไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคนกลุ่มนี้มองว่าปัจจัยภายนอกนั้นมีความสำคัญต่อชีวิตมากกว่าปัจจัยภายใน เช่น ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทา ความเป็นอิสระในการทำงาน บางคนก็ต้องการเป็นครู แต่เลือกที่จะมาทำงานในภาคเอกชนมากกว่า เพราะได้ค่าตอบแทนสูงกว่าภาครัฐ บางคนมองว่าลักษณะงานของภาคเอกชนน่าสนใจกว่าภาครัฐ ดังนั้นปัจจัยภายในจึงไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน

5.2 แรงจูงใจภายนอก เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของหรือเกียรติยศเงินเดือน ปรียญาบัตร ความก้าวหน้า รางวัล คำชมเชย การแข่งขัน การดิเคียน ทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายจึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการ และแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น จากผลการศึกษาพบว่า มีเพียง 4 ปัจจัยเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่เหมือนกันของคนเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาค



เอกชน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน มีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 ค่าตอบแทน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 คน แบ่งเป็นภาครัฐ 1 คน และภาคเอกชน 2 คน จากทั้งหมด 14 คน ที่ค่าตอบแทน เป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคนเจนเนอร์ชันวายเติบโตมากับระบบทุนนิยม ที่ทุกอย่างต้องใช้เงินเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอาหาร สินค้าและบริการ เงินจึงเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต บุคคลจึงเลือกทำงานที่ได้ค่าตอบแทนสูง ซึ่งมีสาเหตุเพื่อลดภาระภาระหนี้สิน หรือภาระของครอบครัว อีกทั้งยังทำให้มีคุณภาพชีวิตดีขึ้นได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างชัดเจนที่สุด บางครั้งไม่สามารถเลือกทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบได้เสมอไป หากได้ทำงานที่ชอบแต่ได้ค่าตอบแทนน้อย ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนงานให้ได้ค่าตอบแทนสูงขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ย้ายมาทำบรรณารักษ์ ซึ่งตรงสายที่เรียนมา แล้วเราก็ชอบด้วยแต่ได้ค่าตอบแทนน้อย ไม่พอกับภาระค่าใช้จ่ายของเรา ก็เลยต้องเปลี่ยนงานใหม่มาทำรัฐวิสาหกิจ เพราะได้ต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น ถึงแม้มันก็ไม่ใช่งานที่เราชอบก็ตาม แต่ก็ทำได้นะ เพราะเงินเดือนมากขึ้น มีโบนัสด้วยคิดว่าที่นี้ตอบสนองเราเรื่องเงินได้ดี ก็เลยยังอยากทำต่อไป” (คนที่ 7 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2560)

“อันดับแรกเลยคือเลือกมาทำงานที่ เพราะได้เงินมากกว่าที่เก่า โบนัสดีกว่า สวัสดิการดีกว่าที่เดิมมาก แล้วก็อยู่ใกล้บ้าน ถ้าต้องเปลี่ยนงานอีกก็คงมองเรื่องเงินเป็นหลักนะ เพราะทำให้คุณภาพชีวิตเราดีขึ้น สามารถซื้อในสิ่งที่เราอยากได้ ได้ไปในที่ที่เราอยากไป ถึงแม้ตอนนี้อาจจะยังได้ไม่เยอะมาก แต่ก็รู้สึกพอใจ ไม่ลำบาก เลยมีผลทำให้อยากทำงานต่อไปมากที่สุด” (คนที่ 8 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2560)

5.2.2 ลักษณะของงานที่ทำ ซึ่งเป็นงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะทำ มีความท้าทายและเหมาะสมกับความสามารถ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน แบ่งเป็นภาครัฐ 4 คน และภาคเอกชน 4 คน จากทั้งหมด 14 คน ที่ลักษณะของงานที่ทำให้เป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพราะงานที่ทำตรงกับสิ่งที่ชอบ ตรงกับทักษะและความสามารถ งานมีความท้าทาย โดยคนในกลุ่มนี้จะไม่เลือกทำงานเพราะได้ค่าตอบแทนสูงหรือทำในองค์กรขนาดใหญ่เสมอไป แต่เลือกที่จะทำงานแล้วรู้สึกสบายใจ สนุกกับการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน แต่เป็นองค์กรขนาด

เล็กมากกว่าการที่ต้องไปทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ แต่ไม่ได้เป็นงานที่ชอบ หากไม่ได้ทำงานในสิ่งที่ชอบ ก็จะเกิดความเบื่อหน่าย ไม่มีความสุขกับการทำงาน และไม่อยากมาทำงาน เป็นเหตุผลที่ทำให้คนเจนเนอร์ชันวายเปลี่ยนงานเนื่องจากความเบื่อหน่าย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“งานนี้ทำทายนมาก เพราะหนึ่งเลยพีไม่ได้เรียนจบมาด้านนี้มา พีเป็นผู้ช่วยนักวิจัยแต่จบจิตวิทยา มา พอได้มาทำงานผู้ช่วยนักวิจัยแล้ว ก็ได้เข้าไปคุยกับคนใช้เพื่อเก็บข้อมูลได้ไปจัดงานวิชาการนอกสถานที่ ที่ใหญ่ระดับประเทศ ใหญ่ขึ้นทุกปี มันทำทายนที่เมื่อหัวหน้าสั่งงานแล้ว เขาก็ไม่ได้ลงมาดูเรามาก เราต้องวางแผนเอง แบ่งงานเอง คิดงานเองทั้งหมด รู้สึกสนุกกับงานนี้มาก ทำให้อยากทำต่อไป และอยากทำให้มันดีขึ้นในทุกๆ ปี เพราะมันเป็นผลงานของเรา เป็นหน้าตาขององค์กรด้วย (คนที่ 4 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2560)

“ลักษณะงานเลยมีผลมาก เพราะมีอยู่ปีหนึ่งเขาให้เราต้องไปทำงานเอกสารอยู่ในออฟฟิศ ไม่ได้สอนเลยอยู่กับคอมฯ กับเอกสารทั้งวันรู้สึกไม่อยากไปทำงานเลยก็เลยไปขอ ผอ. ว่าไม่โอเคกับงานออฟฟิศ เขาก็เลยให้กลับมาสอน เพราะเราชอบดนตรี ได้สอนเด็กเล่นดนตรี ทำกิจกรรมถ้าอยากได้เงินเราต้องลาออกไปเล่นดนตรีตามร้าน เพราะมันได้เงินเยอะกว่ามาก” (คนที่ 9 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2560)

5.2.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 คน แบ่งเป็นภาครัฐ 1 คน และภาคเอกชน 2 คน จากทั้งหมด 14 คน ที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพราะคนเจนเนอร์ชันวายให้ความสำคัญกับคนที่ต้องทำงานด้วยเป็นอย่างมาก ต้องการความสัมพันธ์ในที่ทำงานที่เป็นเหมือนคนในครอบครัว ซึ่งจะทำการมาทำงานเหมือนการมาอยู่บ้านหลังที่สอง มีพื้มีน้องคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เมื่อมีปัญหาที่ช่วยกันแก้ไขปัญหาก็ไม่ทอดทิ้งกัน ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมีคนใดคนหนึ่งไม่มา หากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปในทางลบ อาจส่งผลกระทบต่อผลงาน ทำให้ไม่อยากมาทำงาน หรือทำให้อยากเปลี่ยนงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“กับเพื่อนร่วมงานนี่ เป็นกันเองมากๆ รู้สึกเหมือนคนในเหมือนครอบครัว รักใคร่ช่วยเหลือกันทุกอย่าง ไม่เคยมีปัญหา มีแต่คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอด มีผลทำให้เราอยากทำงานที่นี้ต่อไปมากๆ เพราะมาทำงานแล้วเหมือนอยู่กับคนในครอบครัว ยิ้มด้วยกัน หัวเราะด้วยกัน ไม่ถือตัว

คุยเล่นกันได้ ทำให้เรามีความสุขมากๆ ส่งผลให้การทำงานของเราดำเนินไปด้วยดี” (คนที่ 8 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2560)

“ดีมาก เหมือนเป็นครอบครัวกัน ไม่มีการแบ่งแยก ชนชั้นว่าใครตำแหน่งอะไร ลูกจ้างประจำ หรือชั่วคราว ปรึกษากันได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว เวลาเราไม่อยู่ เราก็ก่อนงานกันไว้ ช่วยเหลือในการทำงาน มีผลต่อการทำงานเรามากที่สุด” (คนที่ 4 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2560)

5.2.4 โอกาสความก้าวหน้าในงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 คน แบ่งเป็นภาครัฐ 2 คน และภาคเอกชน 2 คน จากทั้งหมด 14 คน ที่โอกาสความก้าวหน้าในงานเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคนเจเนอเรชันวายต้องการโอกาสที่จะเติบโตในสายงานที่ชัดเจน สามารถเห็นว่าตนเองสามารถเจริญเติบโตไปตามคุณวุฒิ และวัยวุฒิที่เหมาะสม ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้มียศถาบรรดาศักดิ์เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้คนรอบข้าง เคารพ ยำเกรง ได้รับความนับถือจากผู้อื่น ได้ความยอมรับจากสังคม ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในอาชีพของตน ทั้งนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงโอกาสก้าวหน้าในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นโอกาสก้าวหน้าในอาชีพด้วย คนเจเนอเรชันวายมองว่าการทำงานในแต่ละองค์กรเป็นการเก็บเกี่ยวประสบการณ์การทำงานที่ทำให้มีโอกาสทำงานได้ครบทุกฟังก์ชัน ได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้มากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“เหตุผลที่ยังอยากทำงานที่นี้ต่อไป คือความก้าวหน้าในงาน เพราะมีโอกาสได้เลื่อนขั้นสูง แล้วก็จะมีสอบอัยการให้ได้ด้วย ถ้างานที่ทำไม่มีความก้าวหน้า ไม่เลื่อนขั้น ย่ำอยู่กับที่ เราก็คงไม่ยอมทำ ที่ต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น ไม่ใช่เงินสูงขึ้นไปให้ตำแหน่งสูงขึ้นไปแล้วเงินลดลงก็ก็จะทำ” (คนที่ 3 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2560)

“ความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะที่ทำงานนี้เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีชื่อเสียง แล้ววิชาชีพเราก็เป็นวิชาชีพเฉพาะ มีโอกาสเติบโตสูงทั้งในองค์กรปัจจุบันและองค์กรอื่นๆ ตอนนี้ต้องการเก็บประสบการณ์การทำงานที่นี้ให้ได้เยอะที่สุดก่อน ในอนาคตก็อาจจะทำที่นี้ต่อไป หรืออาจจะเปลี่ยนงานอีกถ้ามีข้อเสนอที่น่าสนใจมากกว่า” (คนที่ 13 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2560)

แรงจูงใจภายนอกในการทำงานที่แตกต่างกันของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และความเป็นอิสระในงานมีรายละเอียดดังนี้

สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพียง 1 คน ซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ ที่สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพราะบริเวณโดยรอบขององค์กรนั้นตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชน เดินทางสะดวก ไม่มีปัญหาจราจร มีระยะทางที่ใกล้กับที่พัก ไม่เสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ทำให้มีความต้องการทำงานอยู่ในที่ทำงานเดิมต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“เราเลือกมาทำงานที่นี้เพราะ อย่างแรกเลยคือใกล้บ้าน เดินทางแค่ 5 - 10 นาทีก็ถึงที่ทำงาน ไม่มีรถติด ไม่เสียค่าเช่าที่พัก ค่าน้ำมันถูกลงรอบๆ ธนาคารก็มีร้านอาหารเยอะ อยู่ติดตลาด ติดเซเว่น วันหนึ่งใช้เงินไม่เกิน 60 บาท ถ้าเทียบกับที่เก่าที่ต้องเช่าห้องพัก ค่าเดินทาง ค่าอาหาร วันละไม่ต่ำกว่า 200 บาท ตอนนี้เลยมีเงินเก็บเยอะขึ้น” (คนที่ 7 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2560)

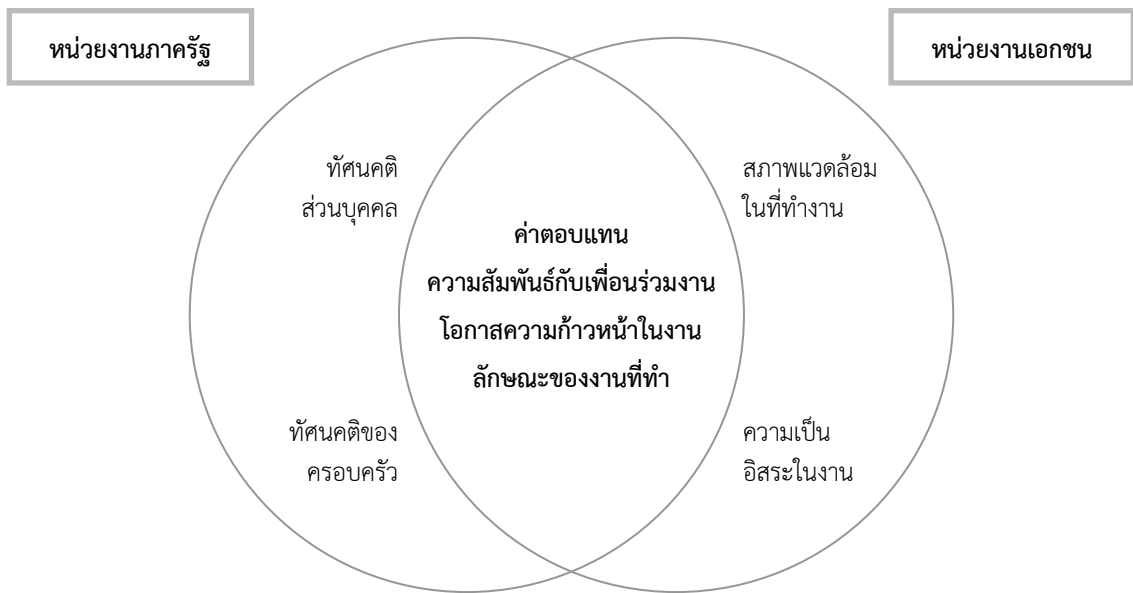
ความเป็นอิสระในการทำงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1 คน โดยเป็นคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาคเอกชน จากทั้งหมด 14 คน ที่ความเป็นอิสระในการทำงานเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพราะองค์กรไม่ได้มีการกำหนดเวลาในการทำงานที่ชัดเจนเหมือนในภาครัฐหรือบริษัทเอกชนอื่นทำให้มีอิสระในการบริหารจัดการเวลาในการทำงานและงานได้อย่างเต็มที่ เข้ากันกับการใช้ชีวิตของคนเจเนอเรชันวายที่ว่า อยู่ที่ไหนก็สามารถทำงานได้ ไม่จำเป็นต้องทำงานในออฟฟิศเท่านั้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“งานที่ทำอยู่นี้ ไม่ต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน ทำงานที่บ้านก็ได้ นายไม่ได้กำหนดเวลากว่าต้องมานั่งทำงานที่ออฟฟิศนะ ทำก็ชั่วโมง นู่นนี่นั่น สามารถบริหารจัดการได้เต็มที่เลย ซึ่งเราก็คงชอบมาก เพราะมันตรงกับไลฟ์สไตล์ของเรา ทำงานที่ไหนก็ได้ เวลาไหนก็ได้ มีอิสระ มีผลทำให้เรายังทำงานอยู่ได้นาน ยังไม่ลาออกไปไหน ก็ถ้าลดเงินเดือน หรือมากำหนดให้เราทำงาน 08.00 - 17.00 น. ก็คงลาออกเลย” (คนที่ 10 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2560)

คำตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน 4 ปัจจัยนี้เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพราะว่าเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับลักษณะนิสัย และพฤติกรรมในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ต้องการคำตอบแทนที่คุ้มค่า ต้องการงานที่ชอบ และมีความกดดัน ต้องการสังคมเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และต้องการโอกาสก้าวหน้าในอาชีพไม่ย่ำอยู่กับที่ ต้องการประสบความสำเร็จโดยเร็ว มีการเปลี่ยนงานเพื่อตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ส่วนความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความ

มั่นคงและความปลอดภัย และการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร 3 ปัจจัยนี้ไม่มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพราะคนเจเนอเรชั่นวายไม่สนใจเรื่องหัวหน้างานว่าจะดีหรือร้ายอย่างไร ตนก็สามารถทำงานต่อไปได้หากมีปัจจัยอื่นที่น่าสนใจมากกว่าเช่น ค่าตอบแทน คนเจเนอเรชั่นวายมองว่าการได้ทำงานที่ชอบสำคัญมากกว่าความมั่นคงขององค์กร ถึงแม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็ก เพียงก่อตั้ง มีความมั่นคงไม่มาก แต่ว่าเป็นงานที่ชอบ

ตรงกับความสามารถ คนเจเนอเรชั่นวายจะเลือกทำงานในองค์กรเล็กมากกว่าไปทำในองค์กรขนาดใหญ่มีความมั่นคงสูง แต่ ไม่ได้ทำงานที่ตนเองชอบ คนเจเนอเรชั่นวายไม่ได้สนใจในเรื่องของการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรมากนัก เพราะไม่ได้รู้สึกหรือผูกพันกับองค์กรมาก แต่จะใส่ใจให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่าการไปทำกิจกรรม หรือแสดงความคิดเห็นกับองค์กร



ภาพที่ 1 สรุปแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

### 6.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วย 1. ค่าตอบแทน ถือเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชั่นวาย เพราะค่าตอบแทนจะสร้างความพอใจ ตอบสนองความมั่นคงทางด้านร่างกาย ความมั่นคง และความต้องการทางสังคมด้วย 2. ลักษณะของงานที่ทำ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเจเนอเรชั่นวายเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สังเกตได้จากการเปลี่ยนงานของคนเจเนอเรชั่นวาย เพราะว่างานที่ทำนั้นไม่ถูกใจ ไม่มีความท้าทาย ไม่ตรงกับความสามารถของตน หรืองานนั้นน่าเบื่อ เนื่องจากคนเจเนอเรชั่นวายต้องการงานที่ตนชอบถึงแม้จะได้ค่าตอบแทนน้อยกว่า แต่ถ้างานมีความน่าสนใจมีความท้าทายมากกว่า คนเจเนอเรชั่นวายก็

พร้อมจะเปลี่ยนงานเสมอ 3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเจเนอเรชั่นวายเลือกที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป เพราะการมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีนั้นจะสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น เมื่อเกิดปัญหา ก็สามารถช่วยเหลือกันได้ ทำงานแทนกันได้ ปรึกษาเรื่องงานได้ หากความสัมพันธ์แย่อาจจะทำให้คนเจเนอเรชั่นวายเบื่อหน่าย และเปลี่ยนงานในที่สุด และ 4.โอกาสความก้าวหน้าในงาน คนเจเนอเรชั่นวายไม่ได้มองแค่โอกาสก้าวหน้าในองค์กรเท่านั้น แต่มองไปถึงความก้าวหน้าในสายงานที่ทำ หากเห็นว่างานที่ตนทำอยู่หรือในองค์กรที่อยู่ นั้น ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความเติบโตในหน้าที่การงาน ก็จะมองหาทางเลือกใหม่ๆ เช่น เปลี่ยนลักษณะงานที่ทำ หรือเปลี่ยนสถานที่ทำงาน เพราะโอกาสในการก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทำให้มีความมั่นคงมากขึ้นทั้งเรื่องค่าตอบแทนที่มากขึ้น และงานที่ท้าทาย

มากขึ้น ซึ่งในแต่ละประเด็นสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

6.1.1 ค่าตอบแทน พบว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สอดคล้องกับแนวคิดของเสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550 : 22 - 25) และประคัลภ์ ปณิตพลังกูร (2556) ได้กล่าวว่า เจเนอเรชันวายมีข้อเรียกร้องสูงในด้านค่าตอบแทน หรือปัจจัยแรกที่เจเนอเรชันวายต้องการในการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กร ก็คือเรื่องของเงินเดือนที่สูงกว่าองค์กรอื่นที่เสนอมานี้ ต้องการค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าสวัสดิการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ มาซาเบิล (2556) ที่กล่าวว่า เจเนอเรชันวายต้องการงานที่รายได้สูง ชั่วโมงการทำงานน้อยหรือยืดหยุ่น

6.1.2 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของศุภวัฒน์ ไชยประพันธ์ (2556: 87) ที่พบว่าด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นแรงจูงใจในการทำงานอันดับแรกของพนักงานบริษัทคริสเตียนี และนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของสิริวรรณ เสนีย์มโนมัย (2555) ที่พบว่าแรงจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์เป็นแรงจูงใจในการทำงานอันดับแรกของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

6.1.3 โอกาสความก้าวหน้าในงานพบว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550 : 22 - 25) ที่กล่าวว่าคนเจเนอเรชันวายมีความทะเยอทะยานสูง มีเป้าหมายทางอาชีพจะชัดเจน และสูงลิ่ว และพร้อมที่จะมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึง มีความจงรักภักดีต่อวิชาชีพ ไม่ใช่จงรักภักดีต่อองค์กร หากองค์กรไม่ตอบใจเรื่องความก้าวหน้า ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนงาน ไม่ค่อยนิยมการทำงานระดับล่าง และอยากมีการเติบโตแบบก้าวกระโดด พุ่งสู่เป้าหมายด้วยระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร (2556) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่จะดึงดูดเจเนอเรชันวายเข้าทำงานคือ โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน พัฒนางาน และเติบโตก้าวหน้าในองค์กร ถ้าองค์กรมีการกำหนดและวางระบบ Career Development โดยสร้างระบบการพัฒนาคนอย่างจริงจัง และมีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจนมาก เจเนอเรชันวายจะชอบมากเพราะมองเห็นว่าเขาจะต้องทำอะไร แต่ไหนที่จะทำให้ตัวเองก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วเพราะเจเนอเรชันวายนี้ต้องการที่จะประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของไพเราะ ลูสิธานุสนธิ์ (2556 : 1) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการรับรู้ความสำเร็จในงานของพนักงาน เจเนอเรชันวาย บริษัท คาสีโอ (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า ปัจจัย

จูงใจที่มีผลต่อการรับรู้ความสำเร็จในงาน ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

## 6.2 ความแตกต่างกันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษายกจะเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะมีช่วงอายุที่ใกล้เคียงกัน แต่กลับมีความเห็นแตกต่างกันหลายเรื่อง ผู้วิจัยคิดว่าความแตกต่างกันเหล่านี้เกิดจากความต้องการของมนุษย์นั้นแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม แรงกระตุ้น สิ่งเร้ารอบตัว เช่น ค่าตอบแทนในการทำงานคือสิ่งสำคัญที่สุด และเป็นแรงจูงใจในการทำงานนั้นเป็นเพราะว่ามีความจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อลดภาระในครอบครัว สร้างความมั่นคงให้กับชีวิต นำมาสนองตอบความต้องการทางด้านสังคม โดยไม่ได้สนใจปัจจัยอื่น บางคนให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพราะว่าที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศดี ทำให้รู้สึกสบายใจ มีความสุขในการทำงาน ทำให้เป็นแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด นั่นเพราะในด้านอื่นอาจจะตอบสนองได้หมดแล้วไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สอดคล้องกับ ที่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ที่กล่าวว่า “มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม” (Maslow 1954 : 60 - 106 อ้างถึงใน ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)

## 6.3 ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า มี 3 ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชันวายเลยคือ 1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา 2. ความมั่นคงและความปลอดภัย และ 3. การเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร สาเหตุเพราะคนเจเนอเรชันวายต้องการ Work life balance ความสมดุลของงานและการใช้ชีวิต จึงไม่ได้มีความรักและความจงรักภักดี ต่อองค์กรมากเหมือนคนเจเนอเรชัน Baby Boomer หรือเจเนอเรชัน X คนเจเนอเรชันวายจึงไม่ค่อยสนใจเกี่ยวกับความเป็นไปขององค์กร ไม่ทำการทำกิจกรรมร่วมกันมากนัก แต่จะสนใจแค่หน้าที่ของตน หรืองานที่ต้องทำเท่านั้น เมื่อเลิกงานหรือวันหยุดก็ต้องการใช้ชีวิตส่วนตัว ไปท่องเที่ยว ทำงานอดิเรกที่ชอบ มากกว่าการทำงานล่วงเวลาหรือมาทำงานในวันหยุด คนเจเนอเรชันวายไม่ชอบลำดับบังคับบัญชาเท่าไรนัก หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจึงแทบจะไม่มีผลต่อแรง

จงใจในการปฏิบัติงานเลย คือจะมีหรือไม่มีหัวหน้างาน หัวหน้าจะดี หรือไม่ดี ก็ไม่ค่อยมีผลนักกับคนเจนเอเรชั่นวัย

## 7. ข้อเสนอแนะ

**7.1 จากผลการศึกษาพบว่า** แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ค่าตอบแทน เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวัยเปลี่ยนงานบ่อย ดังนั้น จึงเสนอให้เพิ่ม หรือปรับเปลี่ยนสวัสดิการบางอย่างให้มีความน่าสนใจ ทำให้พนักงานเกิดความคาดหวังในสวัสดิการเหล่านั้น เช่น ภาครัฐควรนำประสบการณ์ทำงานมาพิจารณาในการปรับฐานเงินเดือนด้วย นอกจากนี้ควรศึกษาเพียงอย่างเดียว สำหรับภาคเอกชน ควรเพิ่มค่าทำงานล่วงเวลาในวันหยุดนักขัตฤกษ์ ค่าตอบแทนอายุงานครบ 5 ปี โบนัสพิเศษอายุงาน 10 ปี เป็นต้น

**7.2 จากผลการศึกษาพบว่า** แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ลักษณะงานที่ทำ สาเหตุที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวัยเปลี่ยนงานบ่อย เพราะได้ทำงานที่ไม่ชอบ ดังนั้น องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานที่ตนเองชอบ และมีความถนัด ไม่ควรเปลี่ยนรูปแบบ หรือฟังก์ชันการทำงานอย่างกะทันหันโดยไม่สอบถามพนักงานก่อน หากจะเปลี่ยนให้ไปทำงานอย่างอื่นควรสอบถาม พูดคุย ทำความเข้าใจในข้อตกลงต่างๆ ให้เรียบร้อย ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความไว้วางใจในองค์กร และอยากทำงานต่อไป เพราะองค์กรนั้นให้ความสำคัญให้ความสำคัญในความรู้สึกรักของพนักงาน

**7.3 จากผลการศึกษาพบว่า** แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเจนเอเรชั่นวัยเปลี่ยนงาน ดังนั้น จึงเสนอให้องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรให้ทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรม Team Building ฝึกอบรมการทำงานร่วมกันกับคนเจนเอเรชั่นที่ต่างกัน เป็นต้น

**7.4 จากผลการศึกษาพบว่า** แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน คือ โอกาสความก้าวหน้าในงาน ดังนั้นจึงเสนอให้องค์กรมีการชี้แจงเรื่อง Career part ในแต่ละตำแหน่งงาน แสดงถึงแนวทางและความเป็นไปได้ของโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานในอนาคต ให้พนักงานเกิดความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้าของตำแหน่งงานและยังอยากทำงานในองค์กรต่อไป

## 7.5 ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยครั้งต่อไป

7.5.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับการความพึงพอใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อศึกษาด้านความรู้สึกรักของคนเจนเอเรชั่นวัยว่ารู้สึกอย่างไรกับองค์กรที่ทำงานอยู่ด้วย

7.5.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

## 8. ข้อจำกัดในงานวิจัย

8.1 วิจัยนี้มีข้อจำกัดเรื่องการเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นอิสระเนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดกรอบข้อมูลบางอย่างไว้ จึงจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่กำหนดไว้ตามกรอบการศึกษา

8.2 ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 14 คนนั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้แล้วว่า ปัจจัยภายในมีผลต่อคนเจนเอเรชั่นวัยที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และปัจจัยภายนอก มีผลต่อคนเจนเอเรชั่นวัยที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน และการเก็บข้อมูลพบว่ามีบางส่วนซ้ำซ้อนกันอยู่ จึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นมีความอึดอัด และเพียงพอแล้ว

## 9. เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

ขจีรัตน์ เจตนาณรงค์. (2555). แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี. ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชลิต ปาลเดชพงศ์. (2548). แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2552). การบริหารคนต่างรุ่นในองค์กร. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2560. เข้าถึงได้จาก, <http://www.hri.tu.ac.th/cms/seminardetail.aspx?tid=MTQx/>.

ดาริน ปฏิเทธิภรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริการธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ดาวใจ ศรีลัมพ์. (2555). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษาบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด. สาขาวิชาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ และองค์กร คณะพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ธัญญา มอมงคุณ. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 7. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เนตรชนก นามเสนาะ. (2549). แรงจูงใจในการทำงานอาชีพเลขานุการสถานทูตฯ. ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประคัลภ์ บัณฑลึงกูร. (2556). คนรุ่นใหม่ (Gen X และ Y) ถูกมองอย่างไร. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2560. เข้าถึงได้จาก, <https://prakal.wordpress.com/>.
- ปิยะ บุญนาค. (2543). ความผูกพันต่อสถาบัน และความพึงพอใจในงานของอาจารย์ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ไพเราะ ลุสิตานุสนธิ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการรับรู้ความสำเร็จในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัท คาลิโอ (ประเทศไทย) จำกัด. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มาซาเบิล. (2556). Gen Y จะครองโลกภายในปี 2020 แล้วโลกจะรับมือเขาอย่างไร. ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2560. เข้าถึงได้จาก, <http://chyutopia.wordpress.com/2013/09/07/gen-y-rules->
- วิภาพร มาพบสุข. (2540). จิตวิทยาการทำงาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ศันธยา สิทธิสมวงศ์. (2556). Generation “Y” ความท้าทายใหม่สำหรับองค์กร. เข้าถึงได้จาก, <http://www.mmpchula.com/2009/node/1294>.
- ศุภลักษณ์ แลปรัตน์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก: การศึกษาในพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่นประเทศไทย. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศุภวัฒน์ ไชยประพันธ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคริสเตียนี และนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สิริพร อำไพศรี. (2547). “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สิริวรรณ เสนีย์มโนมัย. (2555). แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2547). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งเสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). Gen Y: จับให้มันค้นให้เวิร์ก. กรุงเทพฯ: กรุงเทพบุ๊ค.
- อารี พันธมณี. (2534). จิตวิทยาการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: บริษัท ต้นอ้อ จำกัด.
- ภาษาอังกฤษ**
- Barnard, Chester I. (1966). **Organization and Management**. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Forehand, G.A. & Gilmer, B.V.H. (1964). Environmental in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**.
- Poul, Pigors. & Myers, C.A. (1981). **Personnel Administration**. 9<sup>th</sup> ed. Tokyo: McGraw - Hill.
- Robbins, S.P. (1999). **Management**. New Jersey: Prentice Hall