

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละช่วงอายุ

กรณีศึกษา : การประปานครหลวง

เสาวลักษณ์ เวศม์รัชสกุล*

อาจารย์ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัยและด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม และจำแนกตามช่วงอายุ

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานการประปานครหลวง ที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่ โดยกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาตามสูตรการคำนวณของยามานะ (Taro Yamane) จำนวน 290 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Rensis Likert) สอบถามความต้องการแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานการประปานครหลวง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยอนามัย และด้านปัจจัยจูงใจ โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า ตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และเป็นเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากที่สุด พนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือ ความมั่นคงในงาน เมื่อพิจารณาจำแนกตามช่วงอายุพบว่า พนักงานทั้ง 3 ช่วงอายุ ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือ ความมั่นคงในงาน เช่นกัน

พนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก แต่มี 2 ปัจจัย ที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ และความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามช่วงอายุพบว่า พนักงานทั้ง 3 ช่วงอายุ ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่เบบี้บูมเมอร์และ

* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

** ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความต้องการสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน ส่วนบัจฉัยที่เจนเนอเรชั่นวายมีความต้องการสูงสุดคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานการประปานครหลวงที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านบัจฉัยอนามัยไม่แตกต่างกัน

พนักงานการประปานครหลวงที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านบัจฉัยจูงใจแตกต่างกัน โดยกลุ่มเบบี้บูมเมอร์มีความต้องการน้อยกว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งเรื่องสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การแข่งขัน ไม่เว้นแม้แต่เรื่องบุคลากร แต่ละองค์กรจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะเรื่องของช่วงอายุ ซึ่งบุคลากรในแต่ละช่วงอายุจะมีมุมมอง ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน มีลักษณะการเรียนรู้และการพัฒนาที่ไม่เหมือนกัน การจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้นโยบายและมาตรการอย่างเดียวกันต่อคนทุกกลุ่มในองค์กร จึงไม่สามารถดึงดูด รักษา จูงใจ และดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างเต็มที่

การประปานครหลวงเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรต่างวัยทำงานอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก ประกอบด้วย 3 ช่วงอายุ ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งความแตกต่างระหว่างช่วงอายุดังกล่าว ส่งผลให้บุคลากรมีความคิด พฤติกรรม ตลอดจนแนวทางการทำงานที่แตกต่างกัน และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้ ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและบริหารจัดการบุคลากรแต่ละช่วงอายุในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงจะสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และให้บุคลากรต่างรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละช่วงอายุของการประปานครหลวง เพื่อให้เข้าใจว่ามีบัจฉัยใดบ้างที่สามารถจูงใจพนักงานในแต่ละช่วงอายุ และนำมาวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบุคคลที่มีช่วงอายุที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านบัจฉัยอนามัยของพนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม และจำแนกตามช่วงอายุ

2.2 เพื่อศึกษาระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน การประปานครหลวงในภาพรวม และจำแนกตามช่วงอายุ

3. ขอบเขตการวิจัย

3.1 ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน การประปานครหลวง ที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย 6 สายงาน ได้แก่ สายงาน ผู้ว่าการ สายงานบริหาร สายงานแผนและพัฒนา สายงานการเงิน สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานวิศวกรรมและก่อสร้าง จำนวน 1,229 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2557)

3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานการประปานครหลวง ทั้งด้านปัจจัยอนามัยและด้านปัจจัยจูงใจ ตามทฤษฎี สองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ, 2546, น.310-313)

โดยด้านปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน และชีวิตส่วนตัว

ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในอาชีพ

3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาการศึกษาตั้งแต่ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานการประปานครหลวง ที่ปฏิบัติงาน ประจำสำนักงานใหญ่ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามเองในช่วงเดือนมกราคม 2558 จำนวน 290 ชุด และให้ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้กรอกข้อมูลเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) โดยสถิติที่ใช้มีดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละช่วงอายุ โดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การทดสอบสมมติฐาน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระและทำการทดสอบ Multiple Comparison (การเปรียบเทียบพหุคูณ) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของกลุ่ม โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)

6. สรุปผลการวิจัย

6.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 77.6 และเป็นเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.1

6.2 ระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยนามัยของพนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม และจำแนกตามช่วงอายุ

พนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า พนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือ ความมั่นคงในงาน รองลงมาคือ การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพการทำงาน ตามลำดับ ส่วนนโยบายและการบริหารงาน และชีวิตส่วนตัว มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

พนักงานการประปานครหลวงที่อยู่ในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า พนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือ ความมั่นคงในงาน รองลงมาคือ การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพการทำงาน ตามลำดับ ส่วนนโยบายและการบริหารงาน และชีวิตส่วนตัว มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

พนักงานการประปานครหลวงที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า พนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือ ความมั่นคงในงาน รองลงมาคือ การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามลำดับ ส่วนสภาพการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และนโยบายและการบริหารงาน มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

พนักงานการประปานครหลวงที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า พนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือ ความมั่นคงในงาน รองลงมาคือ การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว ตามลำดับ มีเพียงปัจจัยเดียวที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากคือ นโยบายและการบริหารงาน

6.3 ระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม และจำแนกตามช่วงอายุ

พนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ รองลงมาคือความสำเร็จในการทำงาน ส่วนการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความรับผิดชอบ มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

พนักงานการประปานครหลวงที่อยู่ในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า พนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือความสำเร็จในการทำงาน รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความรับผิดชอบ ตามลำดับ

พนักงานการประปานครหลวงที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือความสำเร็จในการทำงาน รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความรับผิดชอบ มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

พนักงานการประปานครหลวงที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุดคือ

ความก้าวหน้าในอาชีพ รองลงมาคือความสำเร็จในการทำงาน ส่วนการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความรับผิดชอบ มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

7. การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอโดยเรียงตามลำดับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

7.1 ระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัยของพนักงานการ ประปานครหลวงในภาพรวม และจำแนกตามช่วงอายุ

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม มีความต้องการ แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุด 4 อันดับแรก ได้แก่ ความมั่นคงในงาน, การบังคับบัญชา, ค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล

เมื่อพิจารณาจำแนกตามช่วงอายุพบว่า พนักงานทั้ง 3 ช่วงอายุ ได้แก่ เบบี๋บูมเมอร์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัย อยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีความต้องการสูงสุด 4 อันดับแรก ได้แก่ ความมั่นคงในงาน, การบังคับบัญชา, ค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่นกัน

อภิปรายได้ว่า ปัจจัยอนามัยเป็นความต้องการพื้นฐานของพนักงานทุกช่วงอายุ เป็น ปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของคนในการทำงาน พนักงานทุกช่วงอายุจึงต้องการให้องค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสอง ปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ที่ยืนยันว่ากระบวนการจูงใจบุคคลจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอน โดยขั้นแรก ผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจก่อนว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง การตอบสนอง ความต้องการด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน การประปา นครหลวงซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจึงควรส่งเสริมปัจจัยอนามัย โดยเน้นให้พนักงานรับรู้ถึง ความมั่นคงในงาน การสร้างรูปแบบการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ การจ่ายค่าตอบแทนที่ เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือ เกื้อกูลกันต่อไป

7.2 ระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานการ ประปานครหลวงในภาพรวม และจำแนกตามช่วงอายุ

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานการประปานครหลวงในภาพรวม มีความต้องการ แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก แต่มี 2 ปัจจัย ที่มีความต้องการอยู่ใน ระดับมากที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ และความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกตามช่วงอายุ พบว่า พนักงานทั้ง 3 ช่วงอายุ ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยปัจจัยจูงใจที่เบบี้บูมเมอร์และเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความต้องการสูงสุด 2 อันดับแรกคือ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนปัจจัยจูงใจที่เจนเนอเรชั่นวายมีความต้องการสูงสุด 2 อันดับแรกคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ และความสำเร็จในการทำงาน

แม้ว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจะมีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจในระดับที่สูงกว่ากลุ่มเบบี้บูมเมอร์ แต่กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจสูงสุดเมื่อเทียบกับอีก 2 กลุ่ม โดยปัจจัยที่เจนเนอเรชั่นวายมีความต้องการสูงสุดคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ที่มองว่า ประชากรในกลุ่มนี้เติบโต เรียนรู้ และใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง และมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา การเดินทางที่รวดเร็วด้วยพาหนะที่ทันสมัย ความสะดวกสบายในชีวิตประจำวันจากเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ แต่ในขณะที่เดียวกันเจนเนอเรชั่นวายยังได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่แสดงถึงความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและความรุนแรงของสังคมในปัจจุบันมากอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนด้วย เช่น ภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่าง ๆ ในหลายประเทศ เหตุการณ์ก่อการร้าย ภัยธรรมชาติที่รุนแรงและคาดไม่ถึง ดังนั้นคุณลักษณะ ทศนคติ และพฤติกรรมของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจึงมีแนวโน้มที่คล้ายคลึงกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งมีวงจรหมุนเวียนที่สั้นและรวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่วิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจ ชอบอะไรที่ทำหาย มีความอยากรู้อยากเห็น แต่แอบแฝงไว้ด้วยความอ่อนไหวต่อสถานการณ์และความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบกฎ กติกา ไม่ชอบกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ มักอยากได้ผลตอบแทนสูง ๆ แต่ไม่ต้องการไต่เต้าเส้นทางอาชีพการทำงาน โดยเริ่มจากระดับปฏิบัติการ คนกลุ่มนี้จึงต้องการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์และเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความต้องการสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะกลุ่มเบบี้บูมเมอร์และเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีมุมมองในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งการทำงานให้สำเร็จย่อมนำมาซึ่งความก้าวหน้าในงานที่ตนเองทำอยู่ ตามแนวคิดของ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ระบุว่ากลุ่มเบบี้บูมเมอร์มีความพึงพอใจต่องานเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่ง นั่นหมายความว่า การเลื่อนตำแหน่งทำให้คนกลุ่มนี้รู้สึกว่ามี ความมั่นคง มีความสำคัญ การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นความสำเร็จในการทำงานอย่างหนึ่ง ในขณะที่เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีลักษณะนิสัยชอบเสี่ยง ชอบทำอะไรใหม่ ๆ สนใจเทคโนโลยี ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มักทำหายกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากคน

กลุ่มนี้อยู่ในสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการขยายตัวอุตสาหกรรมในวงกว้าง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นอกจากนี้ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มักพึ่งพาความรู้ ความสามารถของตนเองในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ด้วยสาเหตุเหล่านี้ จึงส่งผลให้คนกลุ่มนี้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างดี เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์จึงมีความพอใจต่องานที่ท้าทาย ได้ใช้ทักษะอันหลากหลายเพื่อทำให้งานสำเร็จ

ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของเดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552) ที่ได้ศึกษาการรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน : มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร โดยผลการวิจัยยืนยันถึงความต้องการแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างเจนเนอเรชั่น ดังนั้น หากจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจให้แก่พนักงานการประปานครหลวงในแต่ละช่วงอายุ องค์กรควรปรับปรุงนโยบายและการบริหารจัดการทั้งในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ และความสำเร็จในการทำงาน ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานการประปานครหลวงในแต่ละช่วงอายุมีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานทั้งด้านปัจจัยอนามัย และด้านปัจจัยจูงใจในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงนำเอาปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจที่พนักงานทุกช่วงอายุมีความต้องการสูงสุด มาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยอนามัย

1. ความมั่นคงในงาน

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เพราะหากผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น พนักงานก็จะได้รับโบนัสมากขึ้น และยังส่งผลต่อการจัดอันดับผลงานของรัฐวิสาหกิจ การให้อิสระในการบริหารงาน รวมทั้งชื่อเสียงภาพลักษณ์ และความมั่นคงขององค์กรด้วย

1.2 องค์กรควรให้ความสำคัญกับนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัย เช่น มีระบบป้องกันและระงับอัคคีภัย โดยติดตั้งระบบสัญญาณแจ้งเหตุเพลิงไหม้ และระบบดับเพลิงอัตโนมัติ จัดเตรียมเครื่องดับเพลิงแบบมือถือให้เพียงพอ และดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกซ้อมหนีไฟและแผ่นดินไหว โดยดำเนินการอย่างจริงจังเป็นประจำทุกปี

1.3 องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีการวางแผนด้านการเงิน และการลงทุน เพื่อการออมสำหรับความมั่นคงในชีวิตภายหลังเกษียณอายุ

1.4 ควรศึกษาหลักเกณฑ์การต่ออายุราชการของสำนักงาน ก.พ. และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

2. การบังคับบัญชา

2.1 ควรจัดให้มีระบบการพัฒนาผู้บังคับบัญชาด้านการสอนงานและการให้คำปรึกษา (Coaching & Counseling) เพื่อฝึกให้ผู้บังคับบัญชาฟังผู้อื่นมากขึ้น และสอนงานในลักษณะให้คำปรึกษาแนะนำมากกว่าการสั่งงาน โดยให้กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานเป็นผู้เลี้ยงสอนงานให้แก่เจนเนอเรชั่นวาย

2.2 พัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำ และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับ

2.3 เปิดให้มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนการกระทำที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา และมีคณะกรรมการพิจารณากำหนดบทลงโทษหรือดำเนินการทางวินัย

3. ค่าตอบแทน

3.1 ควรพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทนของพนักงานให้สอดคล้องกับอัตราในตลาดแรงงานอยู่เสมอ อาจเพิ่มให้ทีละน้อย แต่บ่อยครั้ง ซึ่งจะจูงใจได้ดีกว่าการให้ครั้งละมาก ๆ เพียงครั้งเดียว

3.2 กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน ควรคำนึงถึงความเท่าเทียมกันภายในองค์กรด้วย โดยประเมินจากขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ประสบการณ์ และทักษะที่ใช้ในการทำงานที่แตกต่างกัน

3.3 การจ่ายค่าตอบแทนด้วยความเป็นธรรม จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้มากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูง แต่ไม่เป็นธรรม อีกทั้งควรเชื่อมโยงผลลัพธ์ในการทำงานกับการให้รางวัลในลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) อย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช่ระบบการหมุนเวียนขึ้นเงินเดือน เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสำหรับเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย

3.4 ควรออกแบบระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น รวมทั้งมีระบบสวัสดิการที่让员工สามารถเลือกเองได้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงอายุ โดยกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ อาจให้เป็นเงินเดือน บวกค่าประสบการณ์ และสวัสดิการด้านสุขภาพ ส่วนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ อาจให้เงินเดือนไม่สูงมาก แต่ต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างสมดุล เช่น เงินเดือน บวกสวัสดิการด้านครอบครัว วันหยุดพักผ่อนประจำปี สำหรับเจนเนอเรชั่นวาย ควรให้เงินเดือนในอัตราที่สูง แต่องค์ประกอบอื่น ๆ ไม่ต้องมาก

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4.1 ผู้บังคับบัญชาควรจะมีปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองด้วยความเคารพในสิทธิของกันและกัน

4.2 ผู้บริหารควรจะสนับสนุนให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงาน เพื่อสร้างความสามัคคี เช่น กิจกรรมวอล์คแรลลี่ กิจกรรมละลายพฤติกรรม กีฬาสี งานเลี้ยงปีใหม่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ

1. ความก้าวหน้าในอาชีพ

1.1 ทบทวน/ปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งพนักงานให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.2 องค์กรควรมีการวางระบบ Career Development โดยออกแบบระบบการพัฒนา Training Roadmap ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน และมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในทุกตำแหน่งงานให้ชัดเจน และเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน

1.3 สำหรับเงินเนอเรชั่นวาย ควรจูงใจด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การให้ทุนศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. ความสำเร็จในการทำงาน

2.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการวางแผนก่อนเริ่มดำเนินงาน และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้ง

2.2 องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ ผู้บริหารควรบอกให้เข้าใจถึงเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน และปล่อยให้ทำงานแบบอิสระ มอบอำนาจในการทำงานให้ (Empowerment) และมุ่งเน้นการประเมินที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่าพฤติกรรมการทำงาน โดยให้ปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง

2.3 องค์กรควรมีแนวทางและนโยบายที่ชัดเจนในการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับพนักงาน ในกรณีที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน เช่น กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ควรจูงใจด้วยการขึ้นชมยกย่อง และมีการมอบรางวัลให้แก่บุคคลที่จงรักภักดีต่อองค์กรและมีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน ส่วนเงินเนอเรชั่นวาย ผู้บังคับบัญชาควรให้ปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback) และให้รางวัลทุกครั้งที่ทำงานสำเร็จ เพราะคนรุ่นนี้ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าเขามีความสำคัญ

8.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงอายุเปรียบเทียบกับระดับแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละด้าน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

2. ควรขยายผลการศึกษาให้ครอบคลุมพนักงานการประปานครหลวงในทุกสายงาน และนำตัวแปรอิสระอื่น ๆ เช่น ลักษณะงาน, ระดับตำแหน่ง มาศึกษาเพิ่มเติม

3. ในส่วนของตัวแปรตาม ควรปรับเนื้อหา/เพิ่มขอบเขตของเนื้อหาที่ศึกษา ให้สอดคล้องกับลักษณะของประชากรและองค์กร โดยอาจนำแนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ มาใช้เป็นกรอบ

ในการศึกษา นอกเหนือจากการใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) เพียงอย่างเดียว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม เป็นปัจจุบันและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

4. ควรขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานใน แต่ละช่วงอายุ โดยวิเคราะห์ข้อมูลรายชื่อของแต่ละปัจจัย เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ละเอียดมากขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). “เงินเนอเรชั่นวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล.” *วารสารสังคมศาสตร์ และศิลปศาสตร์* 2 (1).

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเงินเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน : มุมมองระหว่างเงินเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 121, 1 - 25.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร : กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์.” *Executive Journal มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*, 155 - 158.

วิภาพร มาพบสุข. (2540). *จิตวิทยาการทำงาน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. (2540). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : พัทธ์กิจอักษร.