

แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร

Work motivation for generation X, Y and Z of employees in Bangkok

ธีรภัทร์ ทองคำ¹

วลัยพร รัตนเศรษฐ²

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานครในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเจนเนอเรชั่น X Y และ Z งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 18 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร อายุ 20 ถึง 55 ปี ทั้งหมดเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้อย่างครบถ้วนและตรงประเด็น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบการสัมภาษณ์เจาะลึกส่วนบุคคล (Individual In-Depth Interview) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะนำมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis Technique)

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร คือ 1) เพื่อนร่วมงาน 2) รายได้ 3) อิสระในการทำงาน 4) หน้าที่และความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่การงาน 6) การได้รับการยอมรับนับถือ 7) สวัสดิการ 8) ลักษณะของงานที่ทำ 9) ความมั่นคง 10) ความประทับใจของผู้มาใช้บริการ 11) ความท้าทายของงานที่ทำ จากการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเจนเนอเรชั่น X Y และ Z พบว่าเจนเนอเรชั่น X ให้ความสำคัญกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุด เจเนอเรชั่น Y ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และเจนเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน, เจเนอเรชั่น X, เจเนอเรชั่น Y, เจเนอเรชั่น Z

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

² ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

บทนำ

แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมาก เป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์แสดงออกทางพฤติกรรมการทำงานออกมา แรงจูงใจทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งยังเปรียบเสมือนเป็นเชื้อเพลิงที่คอยขับเคลื่อนให้การทำงานประสบความสำเร็จ แรงจูงใจที่ดีจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงานและองค์กรได้มากขึ้น ซึ่งแต่ละคนจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและความพึงพอใจต่อความต้องการพื้นฐานส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน แรงจูงใจยังถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ต่อการดำเนินงานของทุกองค์กร องค์กรแต่ละที่ต่างพยายามหาวิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

สังคมทั่วไปประกอบด้วยคนหลากหลายอายุ คนแต่ละกลุ่มอายุหรือแต่ละรุ่นมักมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างของคนแต่ละกลุ่มอายุนั้นไม่ได้เกิดจากวัยที่แตกต่างกันเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นความแตกต่างที่เกิดจาก “รุ่น” หรือ “เจนเนอเรชัน” ที่ต่างกัน กล่าวคือ คนที่เกิดในยุคที่ต่างกันจะเติบโตมาในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และสิ่งสำคัญคือเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ทำให้คนที่เกิดและเติบโตมาต่างยุคต่างสมัย มีลักษณะนิสัย ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่แตกต่างกันไป เช่น เจเนอเรชัน X คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2522 จะมีความคิดกว้าง ช่วยเหลือตัวเองได้เก่ง มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ชอบพูดคุยสนทนาแบบผู้ใหญ่ ไขว่คว้าหาความมั่นคงทางอารมณ์ ความรู้สึก รู้รอบ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ สังคมบทเรียนประสบการณ์ใส่ตน ให้ความสำคัญในเรื่องงาน และครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน เริ่มหันมาสนใจเทคโนโลยี ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี คนกลุ่มนี้ ได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแห่งยุคสมัยค่อนข้างมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงจากระบบอนาล็อก (Analog) ไปสู่ระบบดิจิทัล (Digital) จึงทำให้คนกลุ่มนี้ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับยุคสมัยได้ดีในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ส่วนเจเนอเรชัน Y คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2523-2537 จะมีลักษณะต้องการเหตุผลในทุกเรื่อง คำว่า Why จึงเป็นเหมือนสัญลักษณ์ของพวกเขา คนกลุ่มนี้จะกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพิกเฉยต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเอง ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นหลัก และสุดท้ายเจเนอเรชัน Z คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2538-2543 คนกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย ใช้เทคโนโลยีต่างๆ และสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่ากลุ่มเจเนอเรชันอื่นๆ คนในกลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่คาบเกี่ยววัยเด็กและวัยรุ่นอยู่จำนวนมาก ซึ่งพวกเขามีกิจกรรมเชิงสังคมและพฤติกรรมทางสังคมผ่านระบบเทคโนโลยี ยังเป็นยุคที่ชายและหญิงมีบทบาทหน้าที่ในสังคม เท่าเทียมและเสมอภาคกัน มีความคิดเชื่อในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ต้องการทำให้สำเร็จด้วยมือของตัวเอง และที่น่าสนใจที่สุด คือ

มีมุมมองเพื่ออนาคต มากกว่าอยู่เพียงปัจจุบัน เด็กวันนี้เกิดและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี มีมือถือหรือแท็บเล็ตใช้ตั้งแต่เด็ก ไม่รู้จักโลกที่ไม่มีอุปกรณ์เทคโนโลยี เน้นทำงานที่ถูกต้องและใช้ชีวิตสบายไปพร้อมๆ กับค่าตอบแทนสูง มีความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน มีแนวคิดที่สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ แต่งกายอย่างไรก็ได้ ขอให้วัดกันที่ผลงานเป็นสำคัญ และที่สำคัญงานหนักต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพอใจ

เนื่องจากในองค์กรมีคนหลายเจนเนอเรชั่น อันประกอบไปด้วยเจนเนอเรชั่น X Y และ Z ซึ่งทั้ง 3 เจเนอเรชั่นนี้ต่างทำงานร่วมกันอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ความแตกต่างจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ถือเป็นความท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันที่จะต้องเรียนรู้และหาวิธีบริหารจัดการแรงจูงใจของคนที่แตกต่างกัน ด้วยรูปแบบและวิธีการที่ยืดหยุ่นหรืออาจแตกต่างกัน จึงเป็นเหตุจูงใจในการศึกษาและวิเคราะห์เรื่องนี้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริหารองค์กร อีกทั้งยังเป็นโอกาสที่ได้เรียนรู้ความต้องการของเจนเนอเรชั่น Z ก่อนที่คนกลุ่มนี้จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กรในอนาคตอันใกล้นี้ เพื่อที่องค์กรจะได้ใช้เป็นประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มความพึงพอใจให้พนักงานต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเจนเนอเรชั่น X Y และ Z

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดริก เฮอิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ทำ (The Work It self) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) 2) ด้านปัจจัยค้ำจุ้นหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) ประกอบไปด้วย ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) การนิเทศงาน นโยบายและการ

บริหาร (Company Policy and Administration) สภาพการทำงาน (Working Conditions) สถานะทางอาชีพ (Status) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) และอีกทฤษฎี คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ประกอบด้วย 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) 3) ความต้องการความผูกพันและการยอมรับ หรือ ความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 1. กานดา คำมาก (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดนครราชสีมา 2. เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และลูกจ้างองค์การคลังสินค้า 3. ศศิมา ตุ่มนิลกาล (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนออัตลักษณ์บนเครือข่ายสังคมออนไลน์อินสตาแกรมของเจนอเรชั่น : กรณีศึกษาความแตกต่างระหว่างเจนอเรชั่นเอ็กซ์ เจเนอเรชั่นวาย และเจนอเรชั่นแซด 4. พระพงษ์ศักดิ์ สมนุตมโน เกษวงส์รอด (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว 5. นายประเสริฐ อุไร (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เอจีซี ออโตโมทีฟ (ประเทศไทย) จำกัด 6. วารี ทิพย์เนตร (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนอเรชั่นวาย ที่ทำงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี 7. นายนวะรัตน์ พึ่งโพธิ์สภ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของเจนอเรชั่น X Y และ Z ของพนักงานในกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบของการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งในการสร้างเครื่องมือขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ ได้แก่ การศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยค้นคว้าข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีแหล่งที่มาคือ งานวิจัย บทความหนังสือที่เกี่ยวข้อง สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกส่วนบุคคล (Individual In-Depth Interview) เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ปัญหาคำวิจัย	แนวคิดและทฤษฎี	วิธีการวิจัย		
		กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	การรวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล
1. พนักงานในกรุงเทพมหานครมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร 2. พนักงานในกรุงเทพมหานคร ในแต่ละเจนเนอเรชั่น มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่	1.ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮิร์ชเบิร์ก 2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ 3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชั่น 4. แนวคิดการเก็บรวบรวมข้อมูล	พนักงานที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2543 ที่ทำงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกได้ ดังนี้ 1. กลุ่มเจนเนอเรชั่น X (Generation X) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2522 จำนวน 6 คน 2. กลุ่มเจนเนอเรชั่น Y (Generation Y) ซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ.2523-2537 จำนวน 6 คน 3. กลุ่มเจนเนอเรชั่น Z (Generation Z) ซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ.2538-2543 จำนวน 6 คน	สัมภาษณ์เจาะลึกส่วนบุคคล (Individual In-Depth Interview) เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยครั้งนี้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากเกณฑ์การแบ่งกลุ่มตามพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร 6 กลุ่มพื้นที่ (นายสนธิ จรอนันต์, 2543) ได้แก่

กลุ่มพื้นที่ 1 รัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย เขตบางซื่อ ดุสิต พญาไท ราชเทวี ปทุมวัน พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ บางรัก

กลุ่มพื้นที่ 2 บุรพา ประกอบด้วย เขตดอนเมือง หลักสี่ สายไหม บางเขน จตุจักร ลาดพร้าว บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง

กลุ่มพื้นที่ 3 ศรีนครินทร์ ประกอบด้วย เขตสะพานสูง มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ลาดกระบัง ประเวศ สวนหลวง คันนายาว

กลุ่มพื้นที่ 4 เจ้าพระยา ประกอบด้วย เขตดินแดง ห้วยขวาง วัฒนา คลองเตย บางนา พระโขนง สาทร บางคอแหลม ยานนาวา

กลุ่มพื้นที่ 5 กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เขตบางขุนเทียน บางบอน จอมทอง ราษฎร์บูรณะ ทุ่งครุ ธนบุรี คลองสาน บางแค

กลุ่มพื้นที่ 6 กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เขตบางพลัด คลิ่งชัน บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ ภาษีเจริญ หนองแขม และเขตทวีวัฒนา

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้เขียนได้เก็บข้อมูลโดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกตามกลุ่มพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร 6 กลุ่มพื้นที่ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งในแต่ละกลุ่มพื้นที่ แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 3 กลุ่มเจนเนอเรชั่น โดยแต่ละเจนเนอเรชั่น ใช้ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 18 คน กล่าวคือ กลุ่มเจนเนอเรชั่น X (Generation X) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2522 จำนวน 6 คน กลุ่มเจนเนอเรชั่น Y (Generation Y) ซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ.2523-2537 จำนวน 6 คน และกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z (Generation Z) ซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ.2538-2543 จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยผู้ศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎี นักวิชาการ และนักทำที่ได้เขียนไว้ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยสัมภาษณ์แบบ การสัมภาษณ์เจาะลึกส่วนบุคคล (Individual In-Depth Interview) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแรงจูงใจในการทำงาน และลักษณะนิสัยของคนแต่ละเจนเนอเรชั่น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประกอบการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัยที่ดี วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากหนังสือ และอาจารย์ที่ปรึกษาด้านการวิจัย เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่ถูกต้องในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพที่สุด

3. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาประเด็นคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งมีความครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัยและมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ก่อนที่จะทำการสัมภาษณ์ ขออนุญาตในส่วนของการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์และการเปิดเผยตัวตนของผู้ให้ข้อมูลว่าสามารถทำได้หรือไม่ หรือทำได้มากน้อยเพียงใด โดยจะแบ่งโครงสร้างคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน รายละเอียดและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ทำ อาชีพปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมการทำงาน สถานะทางอาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสและความก้าวหน้าในงาน ความเป็นอิสระในงาน การมีส่วนร่วม และวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษา

จากผู้ให้ข้อมูล 18 คน แบ่งเป็นเพศชายจำนวน 9 คน และเพศหญิงจำนวน 9 คน ระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีจำนวน 2 คน ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 13 คน ระดับการศึกษาน้อยกว่าระดับปริญญาตรี คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพจำนวน 1 คน และกำลังศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรีจำนวน 2 คน จากผู้ให้ข้อมูล 18 คน พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน รายได้ อิสระในการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่การงาน ขอมรับนับถือ สวัสดิการ ลักษณะงานที่ทำ ความมั่นคง ความท้าทายของงานที่ทำ ความประทับใจของผู้มาใช้บริการ และพบว่าผู้ให้ข้อมูลทุกคนให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและรายได้ หลายคนให้ความเห็นว่าเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญสูงมาก เนื่องจากต้องอยู่และใช้ชีวิตร่วมกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าคนในครอบครัว การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีหรือไม่ดี จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมาก และรวมถึงรายได้ที่อย่างไรก็ตาม ก็ยังเป็นองค์ประกอบที่สุดอันดับต้นๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจนเนอเรชั่น X (Generation X) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 จำนวน 6 คน พบว่าให้ความสำคัญที่สุดกับหน้าที่และความรับผิดชอบจำนวน 4 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับการยอมรับนับถือจำนวน 1 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับรายได้จำนวน 1 คน

จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจนเนอเรชั่น X (Generation X) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 จำนวน 6 คน ได้ให้คำตอบ 3 อันดับแรกที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า จากการเรียงลำดับตามการให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานของ เจเนอเรชั่น X โดยให้ความสำคัญอันดับหนึ่งได้ 3 คะแนน ให้ความสำคัญอันดับสอง ได้ 2 คะแนน ให้ความสำคัญอันดับสาม ได้ 1 คะแนน ผลปรากฏว่า เจเนอเรชั่น X มีแรงจูงใจในการทำงานมากไปน้อย ดังนี้ 1) ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ 2) ได้คะแนนเท่ากัน 3 ด้าน คือ รายได้ เพื่อน

ร่วมงาน การได้รับความยอมรับนับถือ 3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 4) อิสระในการทำงาน

จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y (Generation Y) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2537 จำนวน 6 คน พบว่าให้ความสำคัญที่สุดกับเพื่อนร่วมงานจำนวน 2 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับลักษณะงานที่ทำจำนวน 1 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับความอิสระจำนวน 1 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับรายได้จำนวน 1 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับความก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่การงานจำนวน 1 คน

จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y (Generation Y) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2537 จำนวน 6 คน ได้ให้คำตอบ 3 อันดับแรกที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า จากการเรียงลำดับตามการให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานของ เจเนอเรชั่น Y โดยให้ความสำคัญอันดับหนึ่งได้ 3 คะแนน ให้ความสำคัญอันดับสอง ได้ 2 คะแนน ให้ความสำคัญอันดับสาม ได้ 1 คะแนน ผลปรากฏว่า เจเนอเรชั่น Y มีแรงจูงใจในการทำงานจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) เพื่อนร่วมงาน 2) รายได้ 3) คะแนนเท่ากัน 2 ด้าน คือ อิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 4) ลักษณะงาน 5) ความมั่นคง 6) การได้รับความยอมรับนับถือ

จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z (Generation Z) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538-2543 จำนวน 6 คน พบว่าให้ความสำคัญที่สุดกับความอิสระจำนวน 2 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับเพื่อนร่วมงานจำนวน 2 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับรายได้จำนวน 1 คน ให้ความสำคัญที่สุดกับความก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่การงานจำนวน 1 คน

จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z (Generation Z) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538-2543 จำนวน 6 คน ให้คำตอบ 3 อันดับแรกที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า จากการเรียงลำดับตามการให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานของเจนเนอเรชั่น Z โดยให้ความสำคัญอันดับหนึ่งได้ 3 คะแนน ให้ความสำคัญอันดับสอง ได้ 2 คะแนน ให้ความสำคัญอันดับสาม ได้ 1 คะแนน ผลปรากฏว่า เจเนอเรชั่น Z มีแรงจูงใจในการทำงานจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) เพื่อนร่วมงาน 2) อิสระในการทำงาน 3) รายได้ 4) สวัสดิการ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 6) ความประทับใจของผู้มาใช้บริการ 7) ความท้าทาย

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้ ได้พบประเด็นความคิดเห็นต่างๆ ที่น่าสนใจหลายประเด็น โดยแต่ละประเด็นความคิดเห็น จะมีส่วนที่เหมือน ส่วนที่ต่าง และส่วนที่เสริมเนื้อหาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาแรงงใจในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อแรงงใจในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร คือ 1) เพื่อนร่วมงาน 2) รายได้ 3) อิสระในการทำงาน 4) หน้าที่และความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่การงาน 6) การได้รับการยอมรับนับถือ 7) สวัสดิการ 8) ลักษณะของงานที่ทำ 9) ความมั่นคง 10) ความประทับใจของผู้มาใช้บริการความท้าทายของงานที่ทำ 11) บริการความท้าทายของงานที่ทำ

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อแรงงใจในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชั่น X Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร คือ เพื่อนร่วมงาน เพราะ ประกอบกับการเดินทางและวิถีชีวิตของคนกรุงเทพมหานคร ทำให้การใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่งที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน เมื่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดี ก็จะส่งผลให้เกิดแรงงใจในการทำงานสูง สอดคล้องกับงานวิจัย 1) เรื่องแรงงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดนครราชสีมา ที่ผลการศึกษาพบว่าแรงงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ (กานดา คำมาก, 2555) 2) เรื่องแรงงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และลูกจ้างองค์การคลังสินค้าที่ผลการศึกษาพบว่าแรงงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และลูกจ้างองค์การคลังสินค้า ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (เกศณรินทร์ งามเลิศ, 2559) และรองลงมาคือ รายได้ เพราะ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตอยู่แล้ว แต่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า รายได้สำคัญก็จริง แต่ถ้ารายได้มากขึ้น แต่เพื่อนร่วมงานไม่ดี หรือองค์ประกอบอื่นๆ ไม่ดี เลือกที่จะรายได้เท่าเดิมแต่องค์ประกอบอื่นดีขึ้นดีกว่า สอดคล้องกับงานวิจัย 1) เรื่องแรงงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวาย ที่ทำงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี ที่ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชั่นวาย ที่ทำงานในภาครัฐ ได้แก่ ค่าตอบแทน (วาริ ทิพย์เนตร, 2560)

2. ศึกษาเปรียบเทียบแรงงใจในการทำงานของพนักงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเจเนอเรชั่น X Y และ Z

แรงงใจในการทำงาน			วิเคราะห์ข้อมูล
เจเนอเรชั่น X	เจเนอเรชั่น Y	เจเนอเรชั่น Z	
1. ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ 2. รายได้ 3. เพื่อนร่วมงาน	1. เพื่อนร่วมงาน 2. รายได้ 3. อิสระในการทำงาน	1. เพื่อนร่วมงาน 2. อิสระในการทำงาน 3. รายได้	1. เจเนอเรชั่น X มีแรงงใจในการทำงานจากภาระหน้าที่และความ

4. การได้รับความ ยอมรับนับถือ	4. ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การ งาน		รับผิดชอบเป็นอันดับ หนึ่ง เจเนอเรชั่น Y และ Z มีแรงจูงใจใน การทำงานจากเพื่อน ร่วมงานเป็นอันดับ หนึ่ง 2. จากการเรียงลำดับ ตามการให้ ความสำคัญของ แรงจูงใจในการ ทำงานของทั้ง 3 เจ เนอเรชั่น พบว่า ให้ ความสำคัญกับเพื่อน ร่วมงานมากที่สุด รองลงมาคือ รายได้ รองลงมา คือ อิสระ ในการทำงาน 3. แรงจูงใจสำคัญที่ ทั้ง 3 เจเนอเรชั่นมี เหมือนกัน คือ เพื่อน ร่วมงานและรายได้
----------------------------------	---	--	--

จากการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเจเนอเรชั่น X Y และ Z พบว่าเจเนอเรชั่น X ให้ความสำคัญกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุด เจเนอเรชั่น Y ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และเจเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด จากการเรียงลำดับตามการให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานของทั้ง 3 เจเนอเรชั่น โดยให้ความสำคัญอันดับหนึ่งได้ 3 คะแนน ให้ความสำคัญอันดับสอง ได้ 2 คะแนน ให้ความสำคัญอันดับสาม ได้ 1 คะแนน ผลปรากฏว่า ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมา

คือ รายได้ รองลงมา คือ อิสระในการทำงาน แรงจูงใจสำคัญที่ทั้ง 3 เจเนอเรชันมีเหมือนกัน คือ เพื่อนร่วมงานและรายได้

แต่ละเจเนอเรชันก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เจเนอเรชัน X จะให้ความสำคัญกับหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก เนื่องจากด้วยอายุที่ค่อนข้างเยอะขึ้น ประกอบกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สูง จึงต้องดูแลคนในครอบครัว ให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ของคนในครอบครัวเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด คนกลุ่มนี้จะได้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความอิสระมากนัก การถูกควบคุมหรือไม่ควบคุมการทำงาน ก็จะไม่ส่งผลต่อการทำงานมากนัก เพราะค่อนข้างมีความอดทนสูง สามารถทำงานบนความกดดันได้ดี แยกแยะอารมณ์กับการทำงานได้ดี ส่วนเจเนอเรชัน Y และ Z ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน ที่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและความมีอิสระในการทำงาน อาจเป็นเพราะ เจเนอเรชัน Y และ Z เกิดและโตมาในยุคที่เต็มไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย จึงเรียกร้องความสะดวกสบาย และประกอบกับเพิ่งเริ่มทำงานเลยยังไม่มีประสบการณ์กับองค์กรมากนัก และต้องการอิสระในการทำงานสูง ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานสูง ต้องการงานที่ได้ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ และมุ่งหวังอยากทำงานหนักพร้อมกับใช้ชีวิตไปพร้อมๆ กัน แต่ทั้งหมดนี้ยังมีองค์ประกอบอีกหลายปัจจัย เช่น สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า อยากจะรักษางานที่มีอยู่ไว้ก่อน เพราะไม่รู้จะหางานได้อีกหรือไม่ และไม่รู้จะหาแล้วได้ดีเท่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ เป็นต้น เด็กยุคใหม่นี้มีปัจจัยในการเลือกทำงานกับองค์กรหนึ่งๆ มากกว่าแค่เรื่องของเงินเท่านั้น เขามักจะดูเรื่องของสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐาน อย่างเช่น มีห้องออกกำลังกาย มีข้าวกลางวันฟรี หรือแม้แต่มีการทำงานแบบ Work at Home ให้ด้วย ตลอดจนเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน สถานที่ทำงาน ทำเลที่ตั้ง ไปจนถึงแม้กระทั่งการตกแต่งออฟฟิศ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากผลงานวิจัยได้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เจเนอเรชัน XY และ Z ในกรุงเทพมหานคร ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ดังต่อไปนี้

1.1 ควรมุ่งเน้นสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ค้ำบับัญชา เนื่องจากคนทำงานในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ที่สถานที่ทำงานมากกว่าที่บ้านหรือที่อยู่อาศัยเสียอีก และจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว มุ่งเน้นให้มีการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ เพื่อสร้างความคุ้นเคย เช่น จัดกิจกรรม

ตามเทศกาลต่างๆ จัดกิจกรรมประจำเดือนหรือทุกๆ 2-3 เดือน การแข่งกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดศึกษาดูงาน เป็นต้น

1.2 ควรที่จะทำความเข้าใจเรื่องราวรายได้แน่นอนว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นๆ แต่หากองค์กรมุ่งอยู่แค่ประเด็นนี้เป็นหลัก โดยไม่สนใจเรื่องอื่น องค์กรก็อาจจะได้แต่ลูกจ้างที่เห็นเงินเป็นหลัก หากมีบริษัทไหนให้มากกว่าก็ย้ายไปได้ง่ายๆ ซึ่งนั่นอาจทำให้เขาทำงานให้กับบริษัทของคุณแบบขอไปที กินเงินเดือนเฉยๆ เพื่อรอรับข้อเสนอที่ดีกว่าเงินเดือนอาจจะไม่ใช่ปัจจัยสำคัญเสมอไปที่จะดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กร ตลอดจนซื้อใจพนักงานให้ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด แต่องค์กรก็ควรให้เงินเดือนที่เหมาะสมกับงาน ไม่เอาเปรียบพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายที่ดีที่สุด

1.3 ควรมีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถเลือกเวลาทำงานได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์และผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ลักษณะงานที่สามารถยืดหยุ่นเวลาการทำงานได้ เช่น งานพนักงานขาย จากเดิมทำงาน 09.00 - 18.00 น. แต่มีบางคนที่ยากทำงานเช้าและเลิกเร็วขึ้น แต่ก็มีบางกลุ่มที่อยากไปทำงานช้าแต่เลิกดึกได้ แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการกำหนด KPI อย่างชัดเจน เป็นต้น

1.4 ควรมีการบริหารจัดการทำงานด้วยวิธีที่แตกต่างกัน โดยการใช้หลักการบริหารจัดการคนของแมคเกรเกอร์ ที่แบ่งคนออกเป็น 2 ประเภท คนบางกลุ่มมักจะทำงานได้ดีเมื่อได้รับอิสระในการทำงาน เพียงแค่มอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาให้ และคอยกำกับดูแลอยู่ห่างๆ แต่อีกประเภทก็ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด เพราะจะหาช่องทางในการหลีกเลี่ยงการทำงานอยู่เสมอเมื่อมีโอกาสนั้นจึงต้องคอยกำกับ ควบคุม อย่างใกล้ชิด

1.5 เปิดโอกาสให้มีพื้นที่ได้แสดงความคิดเห็น ได้ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ องค์กรควรรับฟังความคิดเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะจากพนักงานอย่างตั้งใจ จริงใจ และใส่ใจ แล้วก็นำมาปรับปรุงแก้ไข ตอบสนองให้ทันทั่วถึง ซึ่งทั้งองค์กรและพนักงานต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่ดีทั้งคู่ การกล้าที่จะทำอะไรใหม่ๆ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่คิดว่าเสมอ มีความท้าทายในการทำงานมากกว่าความเบื่อหน่าย อาจเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานในยุคนี้มากกว่า

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

การดำเนินการวิจัยและเก็บข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่มาเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและส่งผลต่อทุกๆ ด้านของโลก ส่งผลให้รูปแบบการทำงานและทัศนคติ แนวคิดต่อเรื่องแรงจูงใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป จึงอาจได้คำตอบที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทในปัจจุบันเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปในบริบทที่แตกต่างอาจส่งผลให้

ได้ผลการศึกษาที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นควรจะทำการศึกษาเพิ่มเติมเป็นช่วงๆ เพื่อให้ได้ทราบข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

บรรณานุกรม

- กานดา คำมาก. (2555). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดนครราชสีมา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- เกศณรินทร์ งามเลิศ. (2559). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และลูกจ้างองค์การคลังสินค้า. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ดวงพร หุตะเสวี. (2544). การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ทิมมิกา เรืองเนตร. (2558). ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์กรุ๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- นายณวรรตน์ พึ่งโพธิ์สถ. (2552). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นายประเสริฐ อุไร. (2559). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เอจีซี ออโตโมทีฟ (ประเทศไทย) จำกัด. มหาวิทยาลัยเกริก.
- พระพงษ์ศักดิ์ สนุดมโน เกษวงค์รอด. (2561). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วารี ทิพย์เนตร. (2560). แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนอเรชั่นวาย ที่ทำงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศศิมา ตุ่มนิลกาล. (2560). การนำเสนออัตลักษณ์บนเครือข่ายสังคมออนไลน์อินสตาแกรมของ เจเนอเรชั่น : กรณีศึกษาความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ เจเนอเรชั่นวาย และ เจเนอเรชั่นแซด. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.