



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐจังหวัดลพบุรี  
Performance Motivation of Generation Y People Working in the Government  
Sector Lopburi.

นรินทร์ นาเจริญ

Narin Najarern

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Thepsatri Rajabhat University

Email: rin\_na2529@hotmail.com

Received November 25, 2022 & Revise December 14, 2022 & Accepted December 31, 2022

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐจังหวัดลพบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐ 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านทัศนคติส่วนบุคคล และทัศนคติของครอบครัว และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, คนเจนเอเรชั่นวาย, ปฏิบัติงานในภาครัฐจังหวัดลพบุรี

**Abstract**

The purpose of this research was to study the job motivation of Generation Y people working for government agencies in Lopburi Province. An in-depth analysis is quality research. There are tools to collect information. Semi-structured interview. The data collected from key informants are 7 Generation Y who work in government agencies. Analyze the data using content analysis. (Content Analysis)

The results showed that the important factors that stimulate the work of Generation Y people who work in the government sector consisted of internal factors, namely personal



attitudes. and family attitudes and external factors such as compensation, job characteristics Relationship with work environment with colleagues and opportunities for career advancement.

**Keywords:** Performance Motivation, Generation Y People, Working in the Government Sector Lopburi.

## บทนำ

ในยุคปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ มิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจการเมือง และเทคโนโลยี เป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมืองต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้มีการแพร่กระจายของข้อมูล ข่าวสารออกไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว การติดต่อสื่อสารสามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น และมีความรวดเร็วเป็นอย่างมากกลายเป็นโลกที่ไร้พรมแดน หรือที่เรียกว่า “ยุคโลกาภิวัตน์” เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยปัจจุบันจึงทำให้บุคลากรมีการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และองค์กรก็จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสนใจมากขึ้น เพราะองค์กรดำรงอยู่ได้ด้วยเพราะบุคลากร และจะไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้ก็ต้องขับเคลื่อนด้วยบุคลากรเป็นหลัก (สิริวรรณ เสนีย์มน้อย, 2555) ดังนั้นการที่จะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพที่ดีให้อยู่กับองค์กรได้นาน ๆ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสุขในการปฏิบัติงานมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากแรงจูงใจในการทำงานที่บุคลากรมีต่อองค์กรนั้น ๆ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลก็จะมีแตกต่างกันไป เช่น ลักษณะนิสัยส่วนตัว ทักษะ ทักษะพื้นฐานครอบครัว สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นในงาน การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

ปัจจุบันในสังคมการทำงาน แทบทุกองค์กร จะประกอบไปด้วยบุคลากรหลัก ๆ 3 เจเนอเรชัน คือ เจเนอเรชันบี (Baby boomer) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation-X) และเจเนอเรชันวาย (Generation-Y) ทั้ง 3 เจเนอเรชันนี้ทำงานร่วมกันอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งกันและกัน (ดาวใจ ศรีลัมพ์, 2555) เจเนอเรชันบีส่วนมากจะอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เจเนอเรชันเอ็กซ์ เป็นคนที่อยู่ในองค์กรมาช่วงเวลาหนึ่งอยู่ในฐานะผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง มีโอกาสจะได้เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ส่วนเจเนอเรชันวาย เป็นคนที่เพิ่งเข้ามาทำงานกับองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ คือมีความเป็นตัวของตัวเองสูงชอบตั้งคำถาม เลือกที่จะทำในสิ่งที่ตนเองชอบ ความอดทนต่ำและ ไม่สนใจลำดับบังคับบัญชา มีพฤติกรรมในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าองค์กรต้องการการทำงานในสิ่งที่ตนชอบ ไม่ชอบการสั่งงาน และถือว่าการเปลี่ยนงานบ่อยไม่ใช่เรื่องผิด



ด้วยเหตุนี้องค์กรภาครัฐ จะพบกับปัญหาการลาออกของเจเนอเรชันวายอยู่บ่อยครั้ง (ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์, 2557)จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพบว่า ภายในทุก ๆ องค์กรจะมีคนเจเนอเรชันวาย อยู่ภายในองค์กร ปัญหาการออกจากงานของบุคลากรเจเนอเรชันวายจึงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการบริหารบุคลากรได้ ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ เพื่อนำผลของการศึกษาที่ได้นั้นมาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล การรักษามูลค่าการให้อยู่กับองค์กรได้นานมากขึ้น การพัฒนา บุคลากร และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐจังหวัดลพบุรี

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

#### ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

การดำรงอยู่ขององค์กรมีปัจจัยสำคัญมากมายอยู่หลายอย่าง แรงจูงใจในการทำงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญเหล่านั้น เพราะแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทำให้องค์กรเดินหน้าและพัฒนาอยู่เสมอ แรงจูงใจทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ทำให้องค์กรได้ผลประโยชน์อย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ดีจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรและองค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยพบว่า มีนักวิชาการทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้หลายคน ดังนี้

Vroom (1964 อ้างถึงใน คาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะของความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วยการสร้างแรงจูงใจนี้เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารและผู้ที่ถูกจูงใจนั้นจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ดังกล่าวได้ด้วยแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กรกล่าวได้อย่างสังเขปว่าเป็นอิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่องหรือกระบวนการที่ผลักดันกระตุ้นให้บุคคลมีความปรารถนาที่จะทำพฤติกรรมหรือจัดการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

Loudon and Bitta (198, อ้างถึงใน คาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556) แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่ภายในตัวของผู้นับถือที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ให้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม



Domjan (1996อ้างถึงใน คณิศร์ อุณจะนำ, 2557) อธิบายว่า การจูงใจเป็นภาวะการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Kinicki and Williams (2008 อ้างถึงใน สกษา อรัญวัฒน์, 2551) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัลและผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายในที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นพนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามปีประสงค์ขององค์การซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็คือการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือการเกิดแรงขับขึ้นภายใน หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่างให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์ (2546) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้นหรือโน้มน้าว เพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำตามที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมืออย่างยินดี และเต็มใจทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2549) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะใช้ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในของแต่ละคนมาใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ในการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูง ปัจจัยภายนอกได้แก่สิ่งต่าง ๆ ที่จะเป็นสิ่งกระตุ้น (Stimulus) จากภายนอก (Extrinsic) ทำให้บุคคลพึงพอใจและนำความสามารถของตนออกมาใช้ในการทำงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2553) กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วย ปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสภาพการทำงาน สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน

ราณี อิศัยกุล (2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ



จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สรุปความหมายของแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการเพิ่มพฤติกรรมให้กับบุคลากรให้มีความพยายามที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นโดยมีการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรนั้นว่ามีความต้องการในด้านใดมากที่สุด และนำความต้องการเหล่านั้นมาเป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ การให้รางวัล การยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นด้วย

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญและเกี่ยวข้องในหลาย ๆ ด้านขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานจะเข้าไปกระตุ้นความประพฤติ การปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยากทำงานมากขึ้นอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรให้สูงขึ้น แรงกระตุ้นเหล่านี้จะทำให้องค์กรเติบโตสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกมามีประสิทธิภาพการทำงาน และการบริหารดีขึ้น

James (1996 อ้างถึงใน ปิยะ บุญนาค) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน หากพนักงานได้รับการจูงใจพวกเขาจะใช้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจอาจแยกประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์กร ได้คนที่มีความสามารถมาร่วมกันทำงาน และรักษาคณดีเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรตลอดมีนักวิชาการที่ให้ความหมาย แรงจูงใจในการทำงานด้านความสำคัญต่อองค์กรดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ 1. ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถมาร่วมกันทำงานด้วย 2. ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กร จะทำตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มความสามารถ 3. ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางที่ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการหลายอย่างของคนโดยทั่วไปแล้ว บุคคลมิได้ทำงานเต็มความสามารถบุคคลต้องการแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่งานมากขึ้นหากหน่วยงานต้องการให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานและสามารถหาสิ่งจูงใจให้เขาได้ทำงาน ขณะเดียวกันหากความต้องการของเขามีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

สมเดช มุงเมือง (2549) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. เกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในกรอบระเบียบแห่งวินัย และศีลธรรมอันดี



### 3. สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อองค์กร

สุพานิ สฤณภูวนิช (2552) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือพนักงานมีความอยากที่จะทำงานมีความตั้งใจในการทำงาน ทুমเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตำแหน่งเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์พัฒนางานและองค์กรตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนคนนั้นก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในงานสักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพ้น ๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพต่ำหรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการตลอด

สุรศักดิ์ วณิชวัฒนากุล (2553) กล่าวว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงานเพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการ

สมคิด บางโม (2551) หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานหรือขยันทำงานนั้นจะต้องเป็นมาตรการ หรือวิธีการที่ตั้งขึ้นแล้วจะมีพนักงานเพียงบางคนหรือบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับผลประโยชน์ ไม่ใช่ได้ทุกคน หากทุกคนได้ประโยชน์มาตรการนั้นจะกลายเป็นสวัสดิการไม่ใช่แรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้ทำงาน แรงจูงใจที่ใช้กันทั่วไปมีหลายวิธีเช่น การให้สวัสดิการความชอบ รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ สิ่งที่ทำให้องค์กรยังคงดำรงอยู่และสามารถดำเนินงานต่อไปได้ คือ แรงจูงใจในการทำงานเป็นซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง แรงจูงใจในการทำงานทำให้ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ความภักดีในองค์กรทำให้บุคลากรเกิดความสามัคคีทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา หากบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสิ่งเหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้น

แรงจูงใจในทางอวดตน (Ego-integrative motives) หมายถึง แรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการความสำเร็จ (Need for success) ความต้องการปรัชญาชีวิตที่น่าพอใจ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ความต้องการในการสร้างและประดิษฐ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกลับถือตนเอง (Self-respect) ซึ่งจะเป็นทางให้บุคคลสามารถหลีกเลี่ยงจากการมีปมด้อย (Inferiority complex) และความรู้สึกว่าตนไม่มีค่า (Self-depreciation) หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ตนจะได้มีความรู้สึกลับถือตนเอง (Sense of attainment) ส่วนแรงจูงใจที่เกิด



จากความต้องการปรัชญาชีวิตที่น่าพอใจ (Satisfying philosophies of life) นั่นก็เพื่อบุคคลจะได้เป็นที่น่านิยม ย่องของคนอื่นในสังคมด้วย

1. ทักษะคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บิรหารยอมทำให้เขาตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

2. ความสนใจเป็นพิเศษ (Special interest) หมายถึง ความรู้สึกชอบพอเป็นพิเศษต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยยอมใจให้เขาประพฤติปฏิบัติดีต่อสิ่งนั้น เช่น พนักงานสนใจเป็นพิเศษกับคอมพิวเตอร์ทำให้เขาสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้คล่องแคล่วในขณะที่ปฏิบัติงานประจำวัน

3. ค่านิยม (Value) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามความนิยมของสังคม เช่น พนักงานมาทำงานเช้าตรู่ เพราะทำตามค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ จึงเป็นสิ่งที่ดีในการปฏิบัติเช่นนั้น

4. ความต้องการ (Needs) หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความไม่สมดุลในร่างกายและจิตใจ บุคคลจึงแสวงหาสิ่งต่าง ๆ ที่มาบรรเทาความต้องการหรือเพื่อจะมาตอบสนองความต้องการนั่นเอง เช่น พนักงานมีความต้องการจะทำยอดขายสินค้าให้ได้ตามเป้าหมายเพื่อที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความต้องการที่เกิดขึ้นจึงมีผลให้บุคคลมีความมานะบากบั่น ขยันหมั่นเพียรและอดทนต่ออุปสรรคนานัปการ เพื่อให้งานของตนบรรลุเป้าหมาย

#### ความหมายของเจนเนอร์ชันวาย

ณิชา ตั้งความดี (2555) กล่าวว่า เจเนอร์ชันวาย หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปีพ. ศ. 2520-2537 หรือมีอายุในช่วง 19-36 ปี เป็นรุ่นลูกของคนรุ่นเบบี้บูมเมอร์ส เกิดในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงมากมาย เช่น เป็นยุคที่ผู้หญิงได้รับการยอมรับได้มี โอกาสทำงานนอกบ้านหรือรายได้ของครอบครัวมาจากทั้งพ่อและแม่ไม่ใช่สามีซึ่งเป็นผู้นำครอบครัวดังยุคก่อน

ประคัลภ์ ปันทพลังกูร (2556) ได้กล่าวว่า เจเนอร์ชันวายคนรุ่นนี้เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2522-2533 เป็นคนรุ่นใหม่ล่าสุดที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง คนรุ่นนี้ถูกเลี้ยงดูและเติบโตมากับครอบครัวที่พอจะมีฐานะอยู่บ้างจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของเจนเนอร์ชันวายได้ดังนี้ เจเนอร์ชันวาย คือ คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2543 และกำลังเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบันและในอนาคต คนกลุ่มนี้เพิ่งเข้าสู่วัยทำงาน กำลังเรียนจบปริญญาตรีและปริญญาโท เป็นคนที่โด่ดขึ้นมากับความเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ สิ่งทั้งด้านสังคมเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองการปกครอง ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

#### ลักษณะของเจนเนอร์ชันวาย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึงลักษณะของเจนเนอร์ชันวายนั้นนักวิชาการชาวต่างชาติ และชาวไทย ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของเจนเนอร์ชันวายไว้หลายท่าน ดังนี้



Howe and Strauss (2000 อ้างถึงใจ ชีรยุส วัฒนาศุโข, 2557) กล่าวว่า เจเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ ฉลาด ยอมรับความเปลี่ยนแปลงใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตแบบตลอดเวลา รักความก้าวหน้า มุ่งผลสำเร็จเป็นหลักแต่ไม่วางแผนระยะยาว ไม่มีความอดทน แต่มีความคาดหวังสูงมีโลกส่วนตัวสูง

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552 อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์, 2557) ซึ่งเป็น Media agency ชื่อนำของโลกได้เผยแพร่ผลสำรวจเรื่อง “หัวใจของการเป็นผู้ประกอบการ” (The entrepreneur spirit) ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้ประกอบการชาวเจเนอเรชั่นวายออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่หนึ่งนักบุกเบิก (Pioneers) บุคลิกนี้ของชาวเจเนอเรชั่นวายเปรียบเสมือนทหารผู้รักสันโดยแต่ มักจะกล้าเสี่ยงในการลงทุนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า และบริการที่ไม่เพียงจะเปลี่ยนความคิด และความรู้สึกของเราที่มีต่อประเภทสินค้าเท่านั้นแต่ยังปฏิวัติวิธีคิดในการดำเนินชีวิตไปอย่างสิ้นเชิง โดยมักจะใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มที่สองนักสำรวจสังคม (Social explorers) ผู้รักอิสระเป็นตัวของตัวเองรักการผจญภัยมีแรงขับเคลื่อนในการค้นหาความจริงไปพร้อมกับความหมายเป็นผู้ที่มีแรงปรารถนาจะมอบบางอย่างกลับคืนสู่ชุมชน โดยคนกลุ่มนี้จะท้าทายแบรนด์ด้วยการไม่แสดงตัวหรือไม่ออกนามในการสร้างแบรนด์และยังท้าทายผู้บริโภคให้หันมาทดลองประสบการณ์ใหม่ ๆ อีกด้วย

กลุ่มที่สามคือ ผู้สร้างสรรค์ (Creators) เป็นกลุ่มที่ไม่ตามกระแสสังคมไม่อยู่ในกรอบมีแรงจูงใจจากการแสดงออกถึงตัวตน กลุ่มนี้มีแรงปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จจากการแสวงหาการจินตนาการโลกรอบตัวในรูปแบบใหม่ ๆ และยังเป็นผู้ที่ส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่วนผลสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานพบว่า เจเนอเรชั่นวายเพศชาย และเจเนอเรชั่นวายเพศหญิงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ โดยภาพที่รวมแล้วไม่แตกต่างกัน แต่เพศชายให้ความสนใจกับความเป็นอิสระในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงานและความสวยงามหรือความทันสมัยของสถานที่ทำงานมากกว่าเพศหญิง

Robbins (1996 อ้างถึงใจ ชีรยุส วัฒนาศุโข, 2557) ได้อธิบายถึงลักษณะของประชากรกลุ่มนี้ โดยสะท้อนจากสังคมอเมริกันว่าเป็นกลุ่มคนที่เกิดมาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านกว่าครึ่งหนึ่งของประชาชนกลุ่มนี้มีมารดาที่ต้องออกไปทำงานนอกบ้านและมีเจเนอเรชั่นวายจำนวนไม่น้อยที่เติบโตมาในครอบครัวที่พ่อแม่แยกทางกันหรือเป็นบุตรนอกสมรส มีอิสระในการใช้ชีวิตนอกบ้านน้อยกว่ากลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ ผู้ปกครองของเจเนอเรชั่นวายส่วนใหญ่มักนิยมให้บุตรหลานทำกิจกรรมอยู่ภายในบ้านมากกว่าออกไปทำกิจกรรมข้างนอกเนื่องจากเล็งเห็นถึงอันตรายต่าง ๆ ในสังคม จึงอาจส่งผลให้เจเนอเรชั่นวาย มีวุฒิภาวะหรือความเป็นผู้ใหญ่ต่ำกว่าเบบี้บูมเมอร์หรือเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ในช่วงอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน

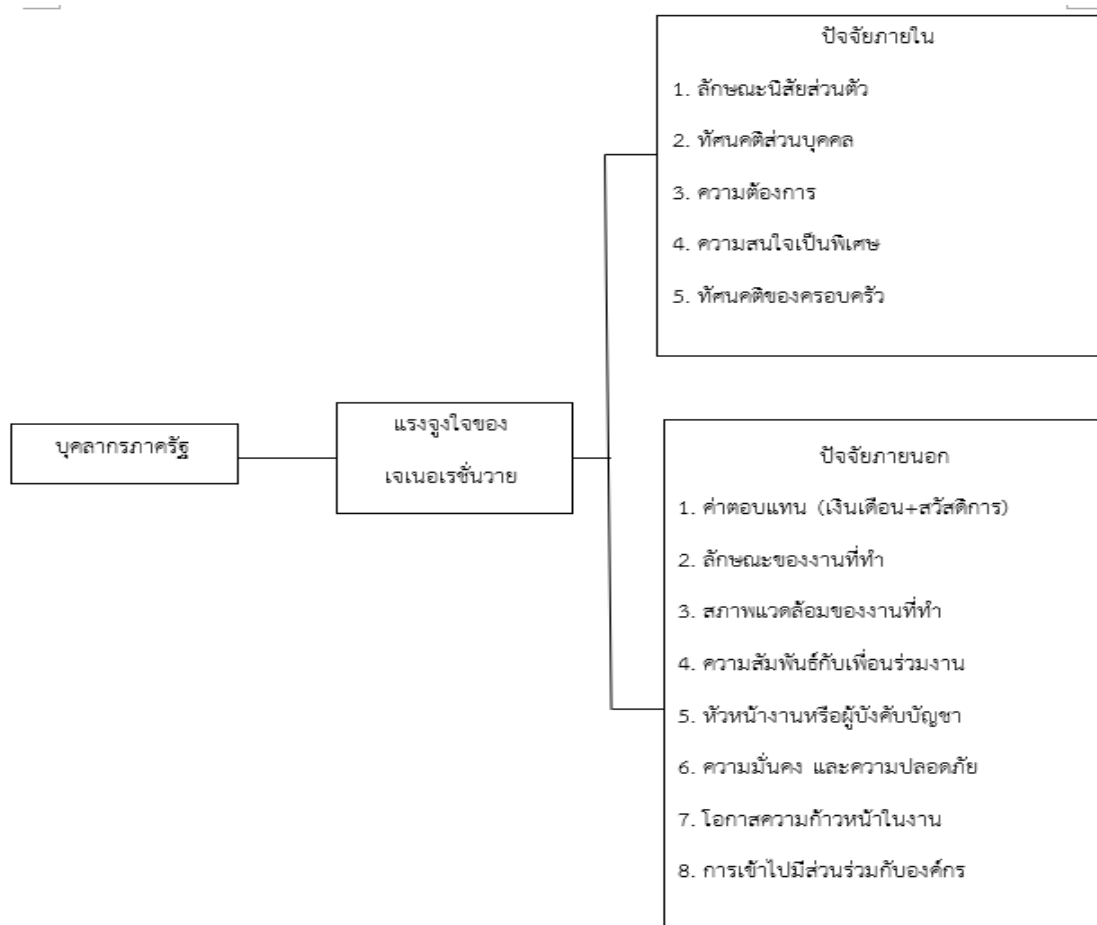
ลภัสรดา พันแยง (2555) กล่าวว่า เจเนอเรชั่นวาย มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออกมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข เจเนอเรชั่นวายเป็นคนทันสมัยไม่ตกยุคและมักเบื่อง่าย พวกเขาเป็นกลุ่ม



คนที่ทันโลก ทันเทคโนโลยี สามารถใช้อุปกรณ์และเครื่องมือได้คล่องแคล่ว มักมีความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่หลากหลายสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พฤติกรรมเด่นของคนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายมีดังนี้ มีความมั่นใจในตัวเองสูง กล้าแสดงออก ไม่หวั่นกับคำวิจารณ์ ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว และไฮเทคโนโลยีเป็นที่สุด ทุกคำถามมีคำตอบในโลกอินเทอร์เน็ต คุยกันทางอินเทอร์เน็ตแทนการคุยทางโทรศัพท์ มีไอพอด, ไอโฟนติดตัว มีเสียงเพลงเป็นเพื่อน ดูทีวีและฟังวิทยุออนไลน์ แต่ไปเพิ่มที่การสื่อสารแบบไร้สาย และการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต ซีนชอบสีสันสดใส รักความบันเทิง รักบรรยากาศสนุกสนาน มีชีวิตชีวา ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แต่กลับรู้สึกท้าทาย และมองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในแง่บวก

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน และคนเจนเนอเรชั่นวาย ผู้วิจัยได้ข้อสรุป และกำหนดประเด็นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวาย 2 ด้าน คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐจังหวัดลพบุรี” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ ทำการศึกษา 2 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ลักษณะนิสัยส่วนตัว ทักษะส่วนบุคคล ความต้องการความสนใจเป็นพิเศษ และทัศนคติของครอบครัว
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน (เงินเดือน+สวัสดิการ) ลักษณะของงานที่ทำสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาความมั่นคง และความปลอดภัย โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความเป็นอิสระในงาน และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร

**ขอบเขตด้านประชากร** ศึกษาเฉพาะบุคคลที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นวายมีอายุตั้งแต่ 22-36 ปี ที่ทำงานในหน่วยงานภาครัฐจังหวัดลพบุรี

**ขอบเขตด้านเวลา** ตั้งแต่เดือนมกราคม-เดือนเมษายน พ.ศ. 2565

การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยคัดแปลงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Colaizzi (1978) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยที่มีการตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์โดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2547) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบด้านข้อมูล โดยพิจารณาจากบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

## ผลการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 คน พบว่า เป็นเพศชาย 5 คน และเพศหญิง 2 คน อยู่ในช่วงอายุ 22-27 ปี จำนวน 2 คน ช่วงอายุ 28-36 ปี จำนวน 5 คน ระดับปริญญาตรี 3 คน ระดับปวส. 4 คน สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานพบว่า มีผู้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 7 คน ทั้งหมดปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดลพบุรี ตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นช่างสรรพาฐ จำนวน 5 คน และตำแหน่งธุรการ จำนวน 2 คน ส่วนใหญ่อายุงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 2 คนซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี

แรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐในจังหวัดลพบุรีจากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐในจังหวัดลพบุรี” พบว่า



แรงจูงใจในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานในภาครัฐเกิดจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยนำมาสรุปเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนอเรชั่นวายในภาครัฐ

| ปัจจัยภายใน            | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ |         |         |         |         |         |         |
|------------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                        | คนที่ 1           | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | คนที่ 6 | คนที่ 7 |
| 1. ลักษณะนิสัยส่วนตัว  | -                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
| 2. ทักษะนิสัยส่วนบุคคล | -                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
| 3. ความต้องการ         | -                 | -       | /       | /       | /       | -       | -       |
| 4. ความสนใจเป็นพิเศษ   | -                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
| 5. ทักษะของครอบครัว    | -                 | -       | -       | -       | /       | -       | -       |

จากตารางที่ 1 พบว่า มีเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐหรือทำให้คนเจนอเรชั่นวายยังอยากทำงานในหน่วยงานภาครัฐต่อไป คือ ด้านความต้องการ และทักษะของครอบครัว

ความต้องการ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่มีความต้องการ คือ เป็นคนที่มีความต้องการก้าวหน้าอยู่เพื่อสอบต่อเพื่อพัฒนาลำดับขั้น(ยศ) ของตนเองเพื่อเงินเดือนที่สูงขึ้นและมีความมั่นคงในชีวิตมากขึ้น จาก 1 ใน 3 คน มีความต้องการทำงานเพื่อกู้เงินมาใช้ตามความต้องการของตนเอง

“ผมเข้ามาทำงานราชการ ก็เพื่อต้องการความมั่นคงในชีวิต เพื่อความเป็นอยู่ของชีวิตที่ดีขึ้น” (คนที่ 5 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 คน ที่ชอบในเรื่องความก้าวหน้าในชีวิตและเรื่องเงินเพื่อนำมาใช้ในการความต้องการของตนเอง

“ผมมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปอยู่ในจุดที่สูงได้เป็นคนที่มีอำนาจเพื่อที่จะได้พัฒนาระบบราชการที่มันล้าหลังอยู่ทุกวันนี้ผมอยากปรับปรุงให้มันดียิ่งขึ้น” (คนที่ 4 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2565)



“สิ่งที่เป็แรงจูงใจของผคือ เงินครับ เงินเป็นสิ่งสำคัญในชีวิตที่ผจำเป็นต้งใช้ ที่ผเข้ามางานราชการนี้ก็เพราะมีความตั้งใจที่จะกู้เงินด้วยเป็นส่วนหนึ่งครับ” (คนที่ 3 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2565)

ทัศนคติของครอบครัว จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 1 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่ทัศนคติของครอบครัวเป็นแรงจูงใจในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เพราะครอบครัวมีความต้องการให้ทำงานในหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งยังปลูกฝังสร้างจิตสำนึกและทัศนคติมาตั้งแต่วัยเด็กกว่าการทำงานภาครฐนั้นมีความมั่นคง และข้าราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติ

“พ่อแม่อยากให้รับราชการ เพราะว่าเป็นอาชีพที่มั่นคงและพ่อแม่สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ ตัวผเองก็ชอบอยู่แล้วที่ได้เป็นทหารผรู้สึกดีทุกครั้งที่ได้ใส่เครื่องแบบผมีความภาคภูมิใจมากครับ” (คนที่ 5 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

## ตารางที่ 2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเอเรชั่นวายในภาครัฐ

| ปัจจัยภายนอก                         | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ |         |         |         |         |         |         |
|--------------------------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                      | คนที่ 1           | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | คนที่ 6 | คนที่ 7 |
| 1. ค่าตอบแทน (เงินเดือน + สวัสดิการ) | -                 | /       | /       | -       | -       | -       | -       |
| 2. ลักษณะของงานที่ทำ                 | /                 | -       | -       | -       | /       | /       | /       |
| 3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน             | -                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
| 4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน      | -                 | -       | -       | -       | -       | -       | /       |
| 5. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา      | -                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
| 6. ความมั่นคงและความปลอดภัย          | -                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
| 7. โอกาสความก้าวหน้าในงาน            | -                 | -       | -       | /       | /       | -       | -       |
| 8. การเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร       | -                 | -       | -       | /       | -       | -       | -       |



จากตารางที่ 2 พบว่า มีเพียง 5 ปัจจัยเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจนอกที่สำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐหรือทำให้คนเจนเนอเรชั่นวายยังอยากทำงานในหน่วยงานภาครัฐต่อไป คือ ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน และการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร

1.ค่าตอบแทน (เงินเดือน + สวัสดิการ) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 คน จากทั้งหมด 7 คน ที่ค่าตอบแทนซึ่งหมายถึง เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจ ในการทำงาน ทั้งนี้เพราะว่า เงินเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิตสำหรับคนที่ไม่ได้มีต้นทุน ทางการเงินมาก่อน จึงไม่สามารถเลือกทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบได้เสมอไป หากได้ทำงานที่ชอบ แต่ได้ค่าตอบแทนน้อยไม่เพียงพอกับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนงาน เปลี่ยนอาชีพ ไปทำ ในสิ่งที่ได้เงินมากขึ้นเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ต่อไปได้แม้ว่างานนั้นจะเป็นงานที่ตนไม่ได้ชอบหรือไม่ถนัดก็ตาม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ที่ผมเข้ามารับราชการก็เพื่อความมั่นคงของชีวิต เงินเดือนที่ได้ถึงมันจะไม่ได้มากแต่อย่างน้อยผมก็ไม่ตกงาน เรื่องการตกงานนี้สังเกตได้ตอนช่วงโควิดผมเห็นหลายคนทำงานโรงงานตกงานกันเยอะ ซึ่งผมคิดว่างานราชการโอเคแล้วสำหรับผม ได้เงินเดือนขึ้นตลอดทุกปีและยังได้สวัสดิการก็ดียิ่งดีที่ผมตอนเข้าโรงเรียนหรือพ่อแม่เจ็บป่วยก็ไม่ต้องควักเงินมาจ่ายเองผมเลยรู้สึกโอเคและพอใจแล้วกับการที่ได้เป็นทหาร”

(คนที่ 2 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2565)

“ตั้งแต่ผมได้มาเป็นจะทหาร ผมว่าชีวิตผมก็ดีขึ้นมาบ้างนะครับ ถึงจะก็กู้เงินแล้วเป็นหนี้ ถึงจะได้ค่าตอบแทนที่ไม่มากแต่ผมก็สามารถกู้เอาเงินของอนาคตมาใช้ได้แต่ก็ต้องผ่อนเขาไปอีกยาว ๆ อาชีพทหารก็ถือว่าโอเคระดับหนึ่งแล้วสำหรับผมเวลาพ่อแม่ไม่สบายก็สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ทำให้ผมไม่ต้องกังวลเรื่องค่ารักษาพยาบาลของพ่อแม่ครับ” (คนที่ 3 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2565)

2.ลักษณะของงานที่ทำ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน เป็นงานที่ท้าทาย อีกทั้งมีความสอดคล้องกับความชอบเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพราะคนเจนเนอเรชั่นวายจะเลือกทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบ ไม่ได้เลือกทำงานเพราะ ได้ค่าตอบแทนสูงหรือทำในองค์กรขนาดใหญ่เสมอไป เลือกที่จะทำงานแล้วรู้สึกสบายใจ สนุกกับการทำงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ในชีวิตนี้ผมได้มาทำงานแบบนี้ผมภูมิใจมากครับ ผมรู้สึกสนุกงานบางที่ผมได้อยู่ที่ทำงาน ผมสบายใจว่าอยู่ที่บ้านอีกครับ” (คนที่ 1 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2565)

“ที่ว่าลักษณะของงานที่เราทำมันดีมากมายนะ ไม่ว่าจะเป็นระบบงาน การวางแผน ทุกอย่างมันสามารถผ่านไปได้ด้วยดีตลอด ถึงจะมีปัญหาบางครั้งแต่พวกเราที่มีระบบมีการวางแผนที่ดีก็เลยทำให้ผ่านมันมาได้”

(คนที่ 5 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)



“พวกเราว่างานที่พวกเราได้ทำอยู่นี้ มันค่อนข้างที่จะท้าทายเลยนะ พวกเราไม่เคยเจองานแบบนี้มาก่อน แต่พอได้เรียนรู้ได้ศึกษาเพิ่มเติมพวกเราก็สามารถทำได้ พวกเราเลยรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานนี้” (คนที่ 6,7 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2565)

3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 1 คนจากทั้งหมด 7 คน ที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นแรงจูงใจในการทำงานเพราะเพื่อนร่วมงานเป็นคนที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว สามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมีคนใดคนหนึ่งไม่มา การทำงานที่ต้องทำงานเป็นทีมนั้นจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ต้องสามารถปรึกษา พูดคุยได้ทุกเรื่อง เพราะงานบางอย่างไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียวหากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปในทางลบอาจจะส่งผลกระทบต่อผลงานทำให้ไม่อยากมาทำงานหรือทำให้อยากเปลี่ยนงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“ดีมาก เหมือนเป็นครอบครัวกัน ไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นว่าใครตำแหน่งอะไรก็ปรึกษากันได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว เวลาเราไม่อยู่เราก็ฝากงานกันได้ ช่วยเหลือในการทำงาน มีผลต่อการทำงานเรามากที่สุด” (คนที่ 7 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2565)

4. โอกาสความก้าวหน้าในงาน จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 2 คนจากทั้งหมด 7 คน ที่โอกาสความก้าวหน้าในงานเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มองเห็นโอกาสที่จะเติบโตในสายงานที่ชัดเจนและเห็นว่าคุณภาพสามารถเจริญเติบโตไปตามคุณวุฒิและวัยวุฒิที่เหมาะสม อีกทั้งการได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้มีศรัทธาบรรดาศักดิ์เพิ่มมากขึ้นทำให้ผู้คนรอบข้าง เคารพยำเกรง ได้รับความนับถือจากผู้อื่น ได้รับความยอมรับจากสังคม ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในอาชีพของตน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

“เหตุผลที่ยังอยากทำงานที่นี้ต่อไป คือ ความก้าวหน้าในงานเพราะมี โอกาสได้เลื่อนขั้นสูงตอนนี้พี่ก็สอบขึ้นมาได้เป็นหมวดแล้วในอนาคตต่อ ๆ ไปพี่ก็อยากพัฒนาตนเองให้ไปได้สูงมากกว่านี้พี่อยากให้ยุคใดโนเสาร์หมดไปสักทีอยากให้ยุคของเด็กรุ่นใหม่ ๆ ที่จะเติบโตมาเป็นอนาคตที่ดีของประเทศรวมถึงตัวพี่เองด้วย ” (คนที่ 4 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2565)

“จริง ๆ พี่อยากทำงานราชการอะไรก็ได้นะ ขอให้ได้เป็นราชการ และได้ทำในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่ที่พี่มาทำงานนี้ก็เพราะพี่สอบได้งานที่นี้ก่อนพี่ก็เลยเลือกที่จะมาที่นี้ และตัวพี่เองก็เป็นเสาหลักของบ้านพี่เลยไม่มีเวลาที่จะมารีรอานนันทานนี้พี่เลยเลือกงานราชการที่พี่สอบได้แล้วก็มาศึกษาเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองไปในระดับสูง ๆ ” (คนที่ 5 (นามสมมุติ), สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

5. การเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 1 คนจากทั้งหมด 7 คน ที่การเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรเป็นแรงจูงใจในการทำงาน นั้นหมายถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุกๆ ด้านอย่างสมัครใจและเต็มใจ ความหมายในวงที่กว้างขึ้นนั้นยังหมายถึงความผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงด้วย ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งนั่นจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด



“ตัวพี่เองที่อยู่ในระดับหมวดก็คือพี่ก็เป็นหัวหน้าระดับนี้ การมีส่วนร่วมในองค์กรจึงสำคัญสำหรับพี่ พี่ต้องมีส่วนร่วมเพราะพี่ต้องเข้าประชุม ต้องพบเจอหัวหน้าตามลำดับชั้นถัดไปเรื่อย ๆ เพื่อคุยหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร และก็พัฒนาตัวเองไปด้วย” (คนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 11 เมษายน 2565)

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในจังหวัดลพบุรี คือ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ความต้องการ และทัศนคติของครอบครัว ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน และการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี ประวิฬรพราหมณ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่า ปัจจัยอันดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานอันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยเรื่องขวัญกำลังใจ การขึ้นเงินเดือนที่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต แซ่มยืนยง, 2557) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับงานของ Glimer (1960 อ้างถึงใน ศรีเรือนโกศลวัฒน์, 2527) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแรงจูงใจในการทำงานค่าจ้างหรือรายได้ซึ่งหมายถึง เงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย

1.2 ลักษณะของงานที่ทำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สพล ไกรฤกษ์ (2555) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี พบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ คำนึงความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง สอดคล้องกับงานของ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) ได้กล่าวว่าการรับรู้ลักษณะของงานและความรับผิดชอบงานที่จะทำให้เกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับความสามารถที่เขาได้อยู่ สอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต แซ่มยืนยง, 2557) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จว่าลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

1.3 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานสอดคล้องกับงานของ Barnard (1966 อ้างถึงใน ธาณี แสงจันทร์, 2553) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานว่า สิ่งที่จะจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) ได้แก่ สภาพวัตถุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน



1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาร์ตัน แสนชัย และเชิงชาญ จงสมชัย (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ เชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านผลประโยชน์ตอบแทน สอดคล้องกับงานของ เสนาะ ดิยาวี (2553) กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้น ที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้าง เงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน สัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน สอดคล้องกับงานของ สมเดช มุงเมือง (2549) กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ดังนี้ “ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ทำงานเก่ง คือ ผู้ที่สามารถทำงานสำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน” แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จต้องการอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญ และผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน การจูงใจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญมากอย่างหนึ่งของการบริหารเพราะ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นการจูงใจบุคคลจะได้ผลดีกว่าการสั่งให้บุคคลปฏิบัติตาม ผู้บริหารจะไม่สามารถอำนวยการหรือดำเนินการได้สำเร็จถ้าปราศจากการสร้างแรงจูงใจ

1.5 โอกาสความก้าวหน้าในงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญญา มอมุงคุณ (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือในหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้า และสอดคล้องกับ เนตรชนก นามเสนาะ (2549) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน อาชีพเลขานุการสถานทูต ฯ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของเลขานุการสถานทูตค่านที่ส่งผลมากที่สุด มี 3 ด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สอดคล้องกับงานของ อารี พันธุ์มณี (2534, หน้า 184 อ้างถึงใน พล เหลืองรังสี, 2546) กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอก(Extrinsic motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของหรือ เกียรติยศ เงินเดือน ปริญญาบัตร ความก้าวหน้า รางวัล ค่าชมเชย การแข่งขัน การเตือนทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมาย จึงทำให้บุคคลเกิดความต้องการ และแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น สอดคล้องกับงานของ วิภาพร มาพบสุข (2540) กล่าวว่า แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำเพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทาง เช่น สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การได้รับเงิน รางวัล ค่าชมเชย เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ คำตำหนิตเตือน



ความก้าวหน้าในงานสอดคล้องกับงานของ Pigors and Myers (1981 อ้างถึงใน อนุชิต ชัมมยีนยง, 2557) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมี โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานควรพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านลักษณะของงานกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานควรพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน และด้านโอกาสก้าวหน้า ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เพื่อให้ข้าราชการ Generation Y เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนี้

1.1 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ข้าราชการ Generation Y ได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานต่อ และแผนที่กำหนดไว้ และควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองให้แก่ข้าราชการในทุกรอบปีงบประมาณ เพื่อให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเองในด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น การพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง สำหรับพนักงานตรวจแรงงานการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาเบื้องต้น เป็นต้น

1.2 ด้านลักษณะของงาน ควรมีระบบการสรรหาบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาและความถนัดกับตำแหน่งงานที่ต้องการ และหากมีการมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความถนัดหรือวุฒิการศึกษาให้กับข้าราชการ Generation Y ควรมีการอธิบายเหตุผลและความจำเป็นให้ชัดเจนถึงความสำคัญที่เขาต้องทำงานนั้น และควรจัดให้มีพี่เลี้ยงในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้คำแนะนำและความช่วยเหลือก่อนในช่วงแรก เพราะคน Generation Y เป็นกลุ่มที่ปรับตัวได้ง่าย มีความยืดหยุ่น ชอบความท้าทายและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หากเขาได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและเพียงพอ เขาจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.3 ค่าตอบแทน ควรมีการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการดำรงชีวิต สอดรับกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นในปัจจุบัน และไม่มีการเหลื่อมล้ำหรือเลือกปฏิบัติ แม้ว่าคน Generation Y จะไม่ได้ยึดเรื่องเงินเป็นสำคัญในการทำงานแต่คนกลุ่มนี้จะไม่ค่อยเห็นด้วยหากมีการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนหรือสวัสดิการอย่างไม่เป็นธรรมหรือไม่สมเหตุผล รวมทั้งจะกล้าแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามเพื่อพิทักษ์สิทธิของตนเอง



1.4 ด้านโอกาสก้าวหน้า ควรพัฒนาแนวทางและระบบในการแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง ข้าราชการในสังกัดให้ชัดเจน และควรมีระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น และเลื่อนเงินเดือนด้วยความ เป็นธรรมและตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติสามารถตรวจสอบได้

## เอกสารอ้างอิง

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2549). หลักการจัดการและองค์การและการจัดแนวความคิดการบริหารธุรกิจ

ในสถานการณ์ปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณิชา ตั้งความดี. (2555). ทศนคติของผู้บริโภคกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) และเจนเนอเรชั่นซี

(Generation Z) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการทำการตลาดผ่านดนตรี (Music marketing). วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการตลาด, คณะพาณิชยศาสตร์และการ บัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ธัญญา มอมงคุณ. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่

7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธีรยุทธ วัฒนาศุโข. (2557). กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: ศึกษาการรับรู้ของ

กลุ่มคนรุ่นใหม่. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 39(151), 1-30.

เนตรชนก นามเสนาะ. (2549). แรงจูงใจในการทำงานอาชีพเลขานุการสถานทูต ฯ. วิทยานิพนธ์การศึกษา

มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประคัลภ์ ปันทพลึงกูร. (2556). คนรุ่นใหม่ (Gen X และ Y) ถูกมองอย่างไร. เข้าถึงได้จาก

<https://prakal.wordpress.com/>

ปราณี ประวิฬรพราหมณ์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ด้านสหวิชาการพิมพ์.

รัชฎา อีสานธิกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รัชฎา อีสานธิกุล. (2549). เทรย์มรับ Generation Y คลื่นลูกใหม่ขององค์กร. *Productivity World*,

11(60), 56-60.

ราณี อีสานธิกุล. (2553). การจูงใจและการสื่อสารในองค์การในการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 7.

นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



- ลัทธิสรดา พันแยง. (2555). E-learning ไทยในยุค Gen Y. เข้าถึงได้จาก <http://www.lp2.go.th/>
- วิภาพร มาพบสุข. (2540). จิตวิทยาการทำงาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิลารัตน์ แสนชัย และเชิงชาญ จงสมชัย. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศรีเรือน โกศลวัฒน์. (2527). ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์. (2546). การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณี บริษัท อติณพ จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- สพล ไกรฤกษ์. (2555). แรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลกองการศึกษาโรงเรียนทหารปืนใหญ่ศูนย์การทหารปืนใหญ่ จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สมคิด บางโม. (2551). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมเดช มุงเมือง. (2549). พฤติกรรมองค์การ. เชียงราย: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่12). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารี พันธมณี. (2534). จิตวิทยาการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: ดันอ้อ.
- Glimer, H. V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior.

Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/h0045960>

### สัมภาษณ์

- คนที่ 1 (นามสมมติ). (2565, 7 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 2 (นามสมมติ). (2565, 4 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- คนที่ 3 (นามสมมติ). (2565, 7 เมษายน). สัมภาษณ์.
- คนที่ 4 (นามสมมติ). (2565, 11 เมษายน). สัมภาษณ์.
- คนที่ 5 (นามสมมติ). (2565, 18 เมษายน). สัมภาษณ์.
- คนที่ 6 (นามสมมติ). (2565, 19 เมษายน). สัมภาษณ์.
- คนที่ 7 (นามสมมติ). (2565, 19 เมษายน). สัมภาษณ์.