

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร MOTIVATION STRATEGIES FOR EACH GENERATION EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

ศุภรัตน์ หนอมแก้ว

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

ดร.เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

ดร.ยุวดี สีเบ็น

อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

บทคัดย่อ

ในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมมีบุคลากรที่มีความแตกต่างของช่วงวัย (Generation) ไม่ว่าจะเป็นช่วงวัยที่เรียกว่า เบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) เจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจนเนอร์เรชั่นวาย (Generation Y) แต่ละช่วงวัยจะมีความแตกต่างในด้านต่างๆ อาทิ ความแตกต่างด้านทัศนคติ มุมมอง ค่านิยม ความเชื่อ และเทคโนโลยี หากต้องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของพนักงานแต่ละช่วงวัย เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้จึงได้รวบรวมทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีเกี่ยวกับช่วงวัยและกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์การจูงใจพนักงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละช่วงวัยต่อไป

คำสำคัญ: แรงจูงใจ เจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ เจนเนอร์เรชั่นวาย เบบี้บูมเมอร์ส

ABSTRACT

In an organization, a gap of different generations always exists either between Baby Boomers, Generation X, and Generation Y. Each generation has its own uniqueness in different aspects such as attitudes, perceptions, preference, belief, and technology. To create working motivation, characteristics and needs of each generation have to be considered to effectively motivate them. This article gathers important theories about working motivation, generation, and motivation creation in different generations of the organization's staff to determine appropriate strategies to create motivation of staff in different organizations.

Keywords: Motivation, Generation X, Generation Y, Baby Boomers

บทนำ

แรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทำงานทุกคน เพราะนอกจากทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานแล้วยังทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และรู้สึกรักองค์กรอีกด้วยหากพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานย่อมส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติในด้านลบกับองค์กรและแสดงพฤติกรรมการทำงานด้านลบออกมา เช่น การมาทำงานสาย การขาดงานบ่อย หรือ การทำงานผิดพลาดซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

ดังนั้น หากองค์กรใดไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ แสดงถึงองค์กรนั้นอาจเกิดปัญหาภายในองค์กรได้ เพราะเมื่อพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานในองค์กรนั้นจะรู้สึกไม่มีชีวิตชีวา ไม่สดใสไร้แรงเกิดเกิดความหดหูเศร้าหมองไร้พลังในการทำงาน ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่อยากทำงานหรือกิจกรรมใดๆ หรือทำงานให้ผ่านไปวันๆ ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Samuel and Chipunza, 2009) เกิดจากปัญหาดังกล่าวโดยส่งผลให้

พนักงานไม่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้พนักงานอาจแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดปัญหา เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย ไม่ตั้งใจทำงาน ทำงานผิดพลาดเสียหาย เป็นต้น ผลจากพฤติกรรมดังกล่าวล้วนเป็นผลมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นหากองค์กรใดมีพนักงานที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมได้รับความเสียหายและไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายขององค์กรได้

จากปัญหาที่เกิดขึ้นจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพนักงานในองค์กรเพราะหากพนักงานในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้ ผลงานขององค์กรนั้นก็จะกลายเป็นผลงานที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน จำเป็นที่จะต้องศึกษาตัวพนักงานว่ามีความต้องการในด้านใด หรือมีทัศนคติ มุมมองความเชื่อ และค่านิยมเป็นอย่างไร เพื่อให้้องค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจได้ตรงกับความต้องการ คุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน หรืองานที่พึงพอใจของพนักงาน ซึ่งลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมานั้นมีความเกี่ยวข้อง หรือเชื่อมโยงกับช่วงวัย (Generation) ที่แตกต่างกัน ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กรเพราะในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมมีพนักงานที่มีความหลากหลายของช่วงวัย และประเด็นนี้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจได้ตรงกับความต้องการของพนักงานทุกคนเพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร

ความหมายของแรงจูงใจ (Definition of Motivation)

คำว่า “แรงจูงใจ” (Motivation) มาจากภาษาละตินคำว่า “movere” แปลว่า “to move” หรือการเคลื่อนไหว ดังนั้น แรงจูงใจ คือสภาวะของจิตใจที่มีความปรารถนา มีพลัง มีความสนใจหรือมีความต้องการซึ่งความต้องการต่างๆ เหล่านี้จะแปรไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างออกมา (Nahavandi and Malekzadeh, 1993) อีกทั้งแรงจูงใจถือเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และอย่างมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างเต็มใจเพื่อให้

ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ (Robbins, 2003) นอกจากนี้แรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างถาวรหรือปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้ผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยปัจจัยเหล่านั้นแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เนื่องจากแรงจูงใจเป็นแรงขับที่อยู่ภายในตัวบุคคล จึงทำให้ไม่สามารถวัดและสังเกตได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียว (Steers and Porter, 1991) จากความหมายดังกล่าวทำให้สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นแรงขับที่อยู่ภายในตัวบุคคล โดยมีปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละบุคคล และในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้แต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไปคือช่วงวัยที่ต่างกัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถนำมาวิเคราะห์แรงจูงใจของพนักงานและวิเคราะห์ระบบขององค์กรที่เป็นอยู่ว่ามีความเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานหรือไม่ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ กลุ่มเชิงเนื้อหาหรือกลุ่มทฤษฎีความต้องการ เน้นศึกษาความต้องการของคนที่ทำให้เกิดแรงจูงใจและพฤติกรรมที่แสดงออกมา ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของ Maslow (1980) เป็นแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของบุคคล โดยอธิบายว่าบุคคลมีความต้องการเป็นลำดับจากขั้นต่ำไปสูง ดังนี้ เริ่มจากความต้องการทางกายภาพ (Physical needs) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการสังคม (Social Needs) ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) ขั้นสูงสุดคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) ส่วนทฤษฎี ERG โดย Alderfer (1979) ได้ศึกษาแนวคิดของมาสโลว์แล้วได้จัดความต้องการของคนรูปแบบใหม่โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม 1) ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไปได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก การยอมรับ การเคารพนับถือ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับพนักงานเอง เพื่อนร่วมงาน และครอบครัว 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่นได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จใน

ชีวิต ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1981) ได้แยกแยะความต้องการของบุคคลเป็น 2 ปัจจัย 1) ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance or hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นปัจจัยขั้นต่ำที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น 2) ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยขั้นสูงเกี่ยวข้องกับการยอมรับ การมีชื่อเสียง สภาพงานที่ท้าทายและเปิดโอกาสในการแสดงความสามารถ เป็นต้น

กลุ่มต่อมาคือ กลุ่มทฤษฎีเชิงแนวคิดและกระบวนการซึ่งเป็นแนวคิดที่สนับสนุนความทุ่มเทในการทำงาน ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) ของ Vroom (1964) กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีความคาดหวัง หรือเห็นโอกาสเห็นหนทางและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ โดยระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น นอกจากนั้น ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) พัฒนาโดย Adam Smith (1991) กล่าวว่า คนเราจะเปรียบเทียบสิ่งที่เราให้กับองค์กร (Inputs) กับสิ่งที่เราได้รับจากองค์กร (Outputs) ของตัวเราเองกับของผู้อื่น ถ้ารู้สึกว่าไม่เสมอภาคหรือไม่เป็นธรรม เราจะขาดแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความเครียด ซึ่งต้องหาวิธีแก้เครียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถสูง

ผลจากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ พบว่าพนักงานในองค์กรต่างมีความต้องการความสำเร็จที่แตกต่างกัน ประกอบกับความต้องการความสำเร็จในงานนั้นขึ้นกับช่วงวัยของพนักงาน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงต้องยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กร

คุณลักษณะของบุคลากรแต่ละช่วงวัย

เนื่องจากในองค์กรมีบุคลากรในแต่ละช่วงวัยที่แตกต่างกัน อันส่งผลถึงแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมของการทำงาน โดยบุคลากรในองค์กรมีช่วงวัย ดังต่อไปนี้

1. ช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส (Generation Baby boomers) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ.1946-1964 หรือ พ.ศ.2489-2507 ซึ่งเป็นช่วงที่มีอัตราการเกิดสูง และเป็นช่วงของเหตุการณ์สงครามเวียดนามและสงครามเย็น (Dwyer, 2009) กลุ่มช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์สเติบโตขึ้น

ท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นกระบวนการ ยึดมั่นในอุดมการณ์และทำตามกฎระเบียบ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในการทำงาน ทีมและการสนทนากลุ่ม เสียสละชีวิตส่วนตัวเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน

2. ช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ (Generation X)

คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 – 1980 หรือ พ.ศ. 2508 – 2523 ช่วงนี้เป็นระยะที่อัตราการเกิดเริ่มลดลง ผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานและเริ่มมีการใช้จ่ายมากขึ้น ทำให้ประชากรในกลุ่มนี้มีจำนวนลดลงเมื่อเทียบกับรุ่นของเบบี้บูมเมอร์ส (Dwyer, 2009) กลุ่มนี้เน้นให้ความสนใจเรื่องงาน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น และให้ความสำคัญต่อการดูแลคุณภาพชีวิตตนเอง มีแนวคิดและการทำงานเพียงลำพัง ไม่ต้องการการพึ่งพาผู้อื่น มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากคนรอบข้างเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป โดยทั่วไปมีความตั้งใจและทะเยอทะยานสูง แต่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อย มีการปฏิเสธการทำงานล่วงเวลา ใช้เวลาสันทนาการ ต้องการส่วนบุคคลมากกว่าการทุ่มเทเพื่องาน (Jorgensen, 2003) การใช้เทคโนโลยีก็เพื่อการทำงานและความสะดวกสบาย โดยมีการจัดสรรเวลาไว้อย่างเหมาะสม (Piktialis et al., 2008 ; Dwyer, 2009)

3. ช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวาย (Generation Y)

คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981 – 2000 หรือ พ.ศ. 2524 – 2543 เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเทคโนโลยีอย่างแท้จริง ช่วงนี้มีการขยายตัวของทางด้านเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีระดับสูง มีช่องทางการสื่อสารมากมาย แต่ในการขยายตัวของสภาพแวดล้อมโดยรอบนั้น คนเหล่านี้ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมมาก กลุ่มคนเจนเนอร์เรชั่นวาย จึงมีลักษณะที่มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นในสิ่งที่ตนเองต้องการ พร้อมทั้งจะทำงานที่หนักขึ้นหากงานนั้นเป็นงานที่ตรงกับลักษณะงานที่ตนเองต้องการและพึงพอใจ ชอบความท้าทายและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ให้ตัวเอง ชอบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถทำงานได้หลากหลาย เนื่องจากมีการนำ

เทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับชีวิตประจำวัน และให้ความเคารพเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Piktialis et al., 2008 ; Dwyer, 2009)

นอกจากนี้ พนักงานในช่วงวัยเจนเนอเรชั่นวายเป็นช่วงวัยที่รักอิสระและต้องการค้นหาตัวเองหลังจากนั้นจะสร้างคุณค่าให้กับตนเอง โดยดึงความโดดเด่นในตนเองและนำลักษณะตัวตนที่เจอมาสรางเป็นภาพลักษณ์ของตนเอง (Personal Image) (Noble, Haytko and Phillips, 2009)

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับช่วงวัยต่างๆ และต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม โดยพบว่าบุคคลในแต่ละช่วงวัยมีคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจที่แตกต่างกัน (รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมารุ่งเรือง, 2548) ดังนั้น บทความนี้จะนำเสนอกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเบบี้ บูมเมอร์ส เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงวัยที่มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและเป็นช่วงวัยที่ได้รับการยกย่อง นอกจากนี้ พนักงานช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์สเป็นช่วงอายุที่ต้องการความมั่นคง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่น และภักดีกับองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของช่วงวัยนี้ คือการสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการให้งานที่ท้าทายความเชี่ยวชาญเชิงลึก และการให้เลื่อนตำแหน่งในตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ไม่ควรให้งานในลักษณะที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีมากเกินไปจนทำให้เบบี้บูมเมอร์ส รู้สึกไม่มั่นคงนอกจากนี้ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์จากคุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจเพื่อให้เหมาะกับช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส จากตารางที่ 1

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงวัยที่มีความพึงพอใจและกระตือรือร้นในการทำงานและเป็นผู้ที่แสดงศักยภาพในการการทำงาน เพื่อต้องการ

การยอมรับและการมีชื่อเสียง (Jurkiewicz, 2000) นอกจากนี้พนักงานช่วงวัยเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ช่วงอายุนี้เป็นช่วงอายุที่ชอบความเสี่ยง ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง สามารถศึกษาและใช้เทคโนโลยีได้ ชอบงานท้าทายและใช้ทักษะที่หลากหลายมีความรู้ใหม่ๆ ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพ และยังต้องการค่าตอบแทนที่สูง

ตารางที่ 1 คุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส

คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
- ยึดมั่น - ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย - ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ - อนุรักษ์นิยม	- มีชีวิตเพื่อทำงาน - สู้งานชอบทำงาน - ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงงาน - ภักดีต่อองค์กร - อดทน - ต้องการงานที่มีความมั่นคง - เคารพกฎเกณฑ์กติกา	- มีความมั่นคง - งานที่อาศัยความเชี่ยวชาญชำนาญเชิงลึก - มีการเลื่อนตำแหน่ง

ที่มา : รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมารุ่งเรือง, 2548

ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานช่วงอายุนี้ คือการให้งานที่ท้าทายต้องใช้ความรู้ที่หลากหลาย ให้อิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน และเวลา และให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมนอกจากนี้ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์จากคุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจเพื่อให้เหมาะกับช่วงวัยเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ จากตารางที่ 2

ตารางที่ 2 คุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์

คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
• Hip-Hop • ต้องการทราบเหตุผลว่า “ทำไมต้องทำเช่นนั้น” • มีความเป็นสากล • ดิวิดีโอเกม • เชื่อมมั่นในตัวเองสูง	• ปรับตัวเก่งและมีความคิดริเริ่ม • มีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีเก่ง • มุ่งมั่นแต่บางครั้งไม่อดทน • ไม่ผูกพันต่อองค์กร • ไม่สนใจเรื่องอาวุโส • ช่างสงสัย	• ใช้เทคโนโลยี • บริหารจัดการตนเองได้ • งานที่มีความสนุกสนาน • มีเวลาพักผ่อน • ต้องการความจริง

ที่มา : รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวาย เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงวัยที่มีพลังและกระตือรือร้นในการทำงาน มีความหวังกับโอกาสของงานในข้างหน้า ดังนั้นองค์กรจะต้องดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (High Talent) โดยการสร้างระบบการจูงใจและการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร (Martin, 2005) นอกจากนี้ พนักงานช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวายเป็นช่วงอายุที่เชื่อมั่นในตัวเองสูงมีความสามารถปรับตัวเก่งมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถใช้เทคโนโลยีได้ดี โดยต้องการงานที่ใช้เทคโนโลยี มีความสนุกสนานในงาน มีเวลาพักผ่อนและจัดการตัวเองได้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ใช้ในการจูงใจช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวายคือการให้งานมีความสนุกสนาน มีเวลาพักผ่อน ไม่กำหนดกฎเกณฑ์มากเกินไป และต้องการโอกาสเพื่อแสดงความคิดเห็นนอกจากนี้ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์จาก คุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจเพื่อให้เหมาะกับช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวาย จากตารางที่ 3

ตารางที่ 3 คุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวาย

คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
• ชอบเสียเงินดีรับการเปลี่ยนแปลง • ใช้เทคโนโลยี • ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพ • ใช้ชีวิตแบบยัปปี้ (Yuppy)	• ทำงานเพื่อให้มีชีวิตที่สุขสบายตามใจตนเอง • ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต • ทุ่มเทเมื่อเห็นการทำทนาย • เปลี่ยนงานง่ายเป็นJob Hopper	• งานท้าทาย • งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย • การทำงานเป็นก้าวหนึ่งของการไปสู่สิ่งที่ดีกว่า • สร้างสัมพันธภาพที่ดีได้ • มีความรู้ใหม่ๆ • อิสระในการเลือกสถานที่และเวลาทำงาน • ต้องการทราบมุมมองและแง่คิดในการทำงานจากผู้อื่น • มีค่าตอบแทนสูง

ที่มา : รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548

บทวิจารณ์

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะพนักงานทุกคนทำงานตามแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคลที่ทำให้เกิดความต้องการหรือปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นจูงใจให้ทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจและเข้าใจแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานแต่ละคนก็ย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วน

บุคคล ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความต้องการแรงจูงใจแตกต่างกันก็คือ ช่วงวัย ปัจจัยดังกล่าวทำให้พนักงานมีความคิด ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกันด้วยดังนั้นในการสร้างแรงจูงใจก็ควรสร้างให้สอดคล้อง เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้สามารถจูงใจ และดึงดูดภาพของพนักงานแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่อย่างไรก็ตามในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร ยังต้องคำนึงถึงปัจจัย

อื่นๆ อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายขององค์กรวัฒนธรรม องค์กรการ วิสัยทัศน์ขององค์กร และที่สำคัญจะต้องตั้งอยู่บน พื้นฐานของความยุติธรรม

บทสรุป

บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละ ช่วงวัยของพนักงานในองค์กร ผลจากศึกษางานวิจัยและ ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความแตกต่างระหว่าง ช่วงวัย ทำให้ทราบถึงความสำคัญของแรงจูงใจสำหรับ พนักงานทุกคน ซึ่งมีความจำเป็นมากในการทำงาน ในการ สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานก็ควรคำนึงถึงช่วงวัยที่แตกต่าง กัน เนื่องจากด้วยช่วงวัยที่แตกต่างกัน คุณลักษณะ ลักษณะ การทำงานและความพึงพอใจจึงแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็นช่วง

วัย เบบี้บูมเมอร์ส เจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ เจนเนอร์เรชั่นวาย ดังนั้น จึงได้รวบรวมกลยุทธ์ การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม สำหรับช่วงวัยต่างๆ เพื่อให้องค์กรทราบถึงธรรมชาติของแต่ละ ช่วงวัย และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัยได้ ดังนั้น หากองค์กรสามารถ กำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจได้ตรงความต้องการของ พนักงาน ย่อมทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังเป็น ประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ต่างช่วงวัยอย่างมีความสุข

บรรณานุกรม

- รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง.(2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอร์เรชั่นวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน วิทยานิพนธ์. วิทยาลัยมหาบัณฑิตสถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.
- Alderfer, C P. (1979). *A New Theory of Human Needs : Organizational Behavior and Human Performance*. New York : Mc Graw-Hill Book Co.
- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the Impact of the Multi-generational Workforce. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.
- Herzberg, F. (1981). Productivity Begins with the Individual. *Industry Week*, 211(5).
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. *foresight*, 5(4), 41-49.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.
- Maslow, A.H. (1980). *A Theory of Human Motivation*. In Harold, J. Leavitt, Louis R. Ponder & David, M Bole. (editors). *Reading in Managerial Psychology* (3rd edition). Chicago : University of Chicago Press.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425.
- Noble, S. M., Haytko, D. L. & Phillips, J. (2009). What Drives College-age Generation Y Consumers?. *Journal of business research*, 62(6), 617-628.
- Piktialis, D. & Greenes, K. (2008). Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace, The Conference Board. *Research Report R-1428-08-RR*.
- Robbins, S. P. (2003) *Organization Behavior: Concepts, Controversies and Application*. 10th ed., Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall, Inc.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, 3(9), 410.
- Smith, A. (1991). *The Wealth of Nations* (Vol. 3). A. S. Skinner (Ed.). New York, NY: Prometheus Books.
- Steer, R.M. & Porter, L.M.(1991). *Motivation and Work Behavior*. (5th edition). New York: Mc Graw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.