

**แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชั่นวาย
ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด**

นางสาวศิริวรรณ เสนีย์มโนมัย

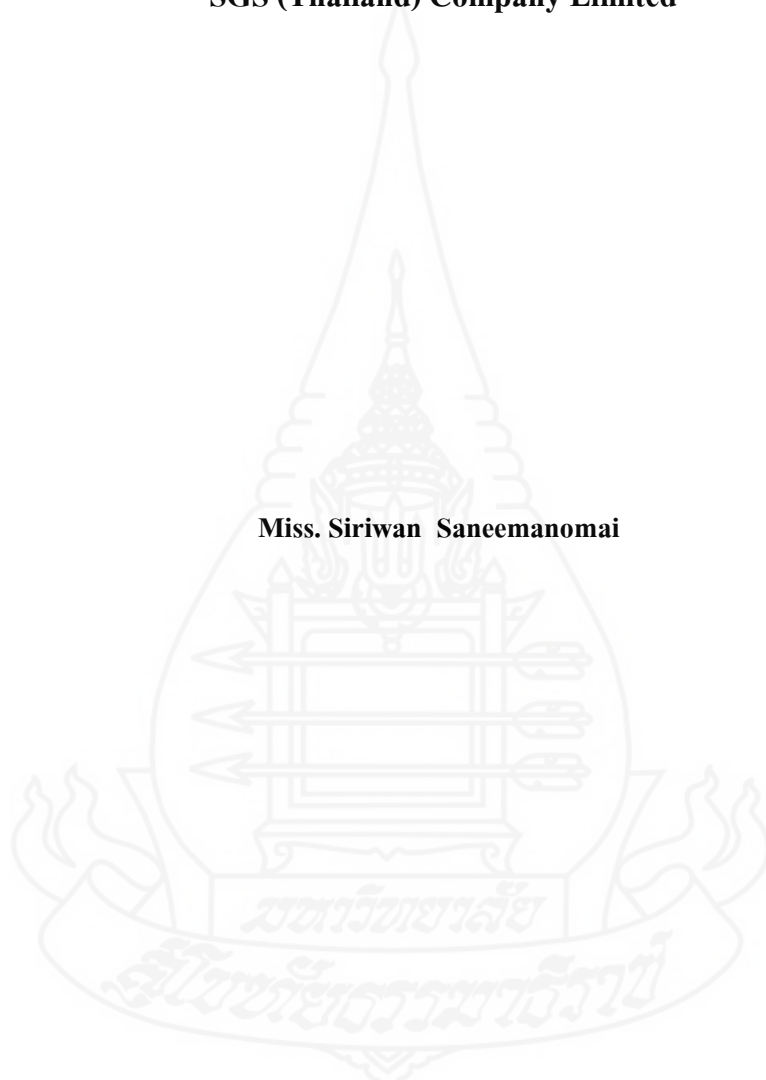


การศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Work Motivation of Generation Y Employees of
SGS (Thailand) Company Limited**

Miss. Siriwan Saneemanomai



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นใหม่เอเรชั่นวัย ของ
บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาวศิริวรรณ เสนีย์มโนมัย
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิติชัยกุล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

นาง ร.อ.

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิติชัยกุล)

นาง พ.

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

ดร. ส.ก.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แรงงูใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเอเรชั่นวาย ของบริษัทเอสจี-เอส (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวสิริวรรณ เสนีย์มโนมัย **รหัสนักศึกษา** 2543002717 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล

ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงงูใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ตามทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (2) เปรียบเทียบแรงงูใจที่มีต่อบุคลากรรุ่นเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะงาน

ประชากร คือ บุคลากรรุ่นเจนเอเรชั่นวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด รวม 480 คน ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการทาโรยามาน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 218 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับแรงงูใจของบุคลากรรุ่นเจนเอเรชั่นวายของบริษัท เอสจี-เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์แรงงูใจเมื่อแบ่งเป็น 3 ด้านตามทฤษฎี ERG พบว่าด้านความต้องการความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด รองลงมาคือด้านความต้องการการก้าวหน้าและเติบโต และด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด (2) ศึกษาแรงงูใจเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ระดับรายได้ต่อเดือน สถานภาพสมรส อายุการทำงานที่ทำในปัจจุบัน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ แรงงูใจในการทำงาน, บุคลากร, เจนเอเรชั่นวาย

Independent Study title: Work Motivation of Generation Y Employees of SGS (Thailand) Company Limited

Author: Miss Siriwan Saneemanomai ; **ID:** 2543002717;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Dr. Ranee Esichaikul, Associate Professor;

Academic year: 2012

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the level of motivation of Generation Y's employees of SGS (Thailand) Co.Ltd. by ERG theory of Alderfer, and (2) to compare motivation affecting the generation Y employees at SGS (Thailand) Co.Ltd. classified by personal factors and work characteristics.

The population was 480 generation Y employees of SGS (Thailand) Co.Ltd., selected by random sampling by Taro Yamane's method, yielding 218 sampling. The study tool was questionnaire. The statistics employed for data analysis were frequency, percentage, mean, standard division, t-test and one-way ANOVA.

Research findings were as follows: (1) the overall motivation of generation Y employees of SGS (Thailand) Co.Ltd. was at a high level. The analysis results of motivation were divided into three areas based on the motivation theory, the ERG, revealed that need for relationship was overall at a high level. The second is the need to advance and grow, followed by need for advancement and growth and for living one's life, which were at the lowest average levels; (2) the comparing results of motivation based on personal factors showed that monthly income level, marital status, number of year of working at the current job, working position, and work characteristics were significantly correlated with work motivation at 0.05 level.

Keywords: Motivation, Employees, Generation Y

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จเรียบร้อยได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความรู้และช่วยแนะนำ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างเต็มที่ตลอด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุคลากรภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคุณแม่ที่คอยให้กำลังใจ และให้ความสนับสนุนตลอดมา

สิริวรรณ เสนีย์มโนมัย

กรกฎาคม 2556



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
สมมติฐาน	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	6
แนวคิดเกี่ยวกับรุ่นคน (Generation)	23
ลักษณะการบริหารของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย)จำกัด	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	34
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	34
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล	36
การวิเคราะห์ข้อมูล	36

สารบัญ (ต่อ)

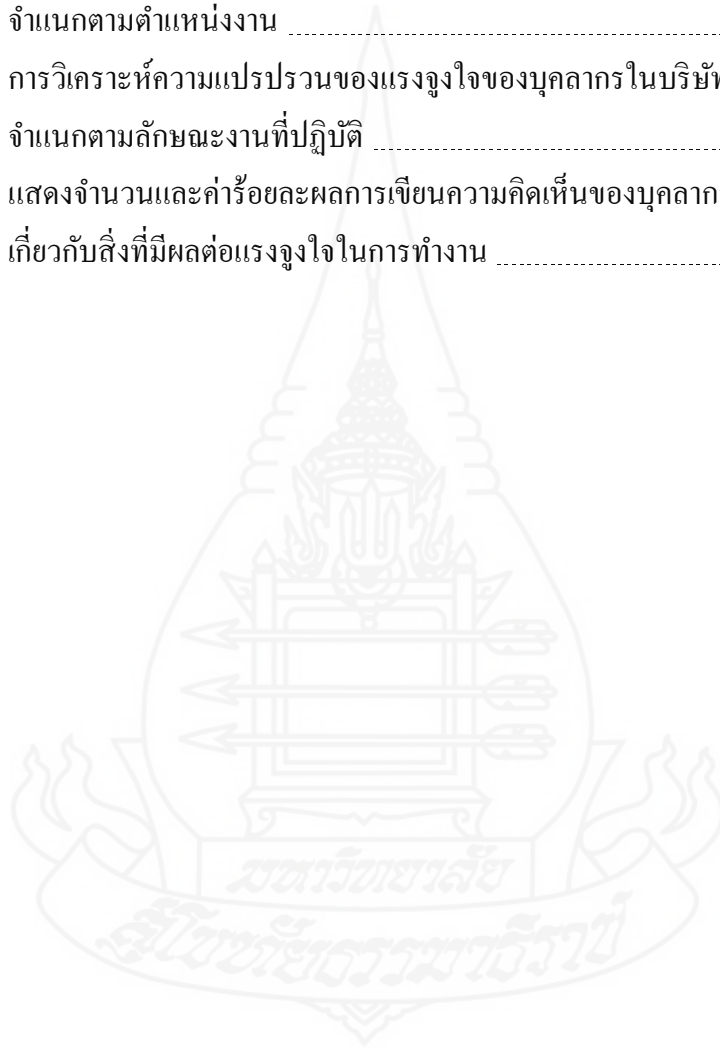
	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	37
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	38
ผลการวิเคราะห์ลักษณะของงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	40
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในบริษัท	42
ผลการทดสอบสมมติฐาน	48
ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อคิดเห็น	55
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	57
สรุปการศึกษา	57
อภิปรายผล	58
ข้อเสนอแนะ	59
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	64
ก แบบสอบถามแรงจูงใจของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	65
ประวัติผู้ศึกษา	70

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจิตใจตามทฤษฎีเฮอรัชเบอร์ก	18
ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจของคนแต่ละเจนเนอเรชั่น	25
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและคำร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล	38
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและคำร้อยละของลักษณะงาน	40
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลากรที่มีต่อแรงจูงใจ ด้านการดำรงชีวิต	42
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลากรที่มีต่อแรงจูงใจ ด้านการความสัมพันธ์	44
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลากรที่มีต่อแรงจูงใจ ด้านการเจริญเติบโต	46
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยของบุคลากรที่มีต่อแรงจูงใจ 3 ด้าน คือ ด้านความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (E) ด้านความต้องการความสัมพันธ์ (R) และด้านความต้องการการเจริญเติบโต (G)	47
ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามเพศ	48
ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจของบุคลากรในบริษัท จำแนกตามช่วงอายุ	48
ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจของบุคลากรในบริษัท จำแนกตามระดับการศึกษา	49
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจของบุคลากรในบริษัท จำแนกตามระดับรายได้	50
ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจของบุคลากรในบริษัท จำแนกตามสถานภาพสมรส	51
ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจของบุคลากรในบริษัท จำแนกตามอายุการทำงานที่ทำในปัจจุบัน	52

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงงูใจของบุคลากรในบริษัท จำแนกตามตำแหน่งงาน	53
ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงงูใจของบุคลากรในบริษัท จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	54
ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนและคำร้อยละผลการเขียนความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับสิ่งที่มีผลต่อแรงงูใจในการทำงาน	55



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างแนวคิดของการจงใจ	7
ภาพที่ 2.2 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาส โลว์กับทฤษฎีฮีอาร์จิจของเอลเดอร์เฟอร์	11
ภาพที่ 2.3 แสดงลักษณะสุดโต่งของทฤษฎี X และทฤษฎี Y	13
ภาพที่ 2.4 กรอบความคิดของทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย	20
ภาพที่ 2.5 แผนภูมิองค์กร	29



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคสังคมปัจจุบันเรียกได้ว่าเป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในหลายมิติทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ จึงทำให้ห้องค์การต่างๆ ล้วนต้องมีการปรับตัว และพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ห้องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ สิ่งที่มีความสำคัญในทุกๆองค์การคือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าคนเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นในการที่จะรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์การได้นานๆ องค์การจึงได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีแล้วนั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน คือทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น การที่บุคลากรจะทำงานได้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่นการที่บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นในตนเอง ความต้องการความก้าวหน้า หรือการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ความเชื่อมั่นในนโยบายขององค์การ ตลอดจนการมีความรักความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ในแวดวงการทำงานปัจจุบัน แทบทุกองค์การจะพบเจอคน 3 Generation คือบุคลากรรุ่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) บุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation-X) และบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (Generation-Y) ทำงานอยู่ด้วยกัน เป็นหัวหน้าลูกน้องกัน(ดาวใจ ศรีลัมพ์,2554) ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (Generation-Y) เป็นบุคลากรที่นับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากระบบการทำงานในปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรที่จะเหมาะสมจะต้องมีความสามารถที่หลากหลาย มีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้น ซึ่งตรงกับคุณสมบัติของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (Generation-Y) (พรธณวดี สถิติถาวร,2552) แต่ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรจะพบกับแนวโน้มที่จะออกจากองค์กรอย่างไม่มีulangลังเลของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (Generation-Y) ถึงแม้ว่าบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (Generation-Y) จะมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย แต่ไม่มีความอดทนที่จะทำงานภายในองค์กรและก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารในอนาคต ดังนั้นปัญหาการออกจากงานของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (Generation-Y) จึงเป็นปัญหาที่องค์กรไม่ควรมองข้าม ว่าภายในองค์กรควรจะต้องปรับโครงสร้างองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมกับความแตกต่างของคนแต่ละเจนเนอเรชั่นที่มีการทำงานอยู่ร่วมกัน ซึ่งจะมีวิธี

ชีวิต และบุคลิกภาพที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งการที่จะปรับโครงสร้างองค์ได้นั้นจะเป็นที่จะต้องมีการศึกษาถึงบุคลิกภาพ ความคิด ความต้องการ และแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย (Generation-Y) องค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งอุปกรณ์สำนักงานที่เอื้ออำนวยในการทำงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความพอใจในงาน และการจูงใจในการทำงาน จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่าภายในทุกๆองค์กรจะมีบุคลากรเป็นบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย (Generation-Y) อยู่ภายในองค์กร ปัญหาการออกจากงานของบุคลากรกลุ่มนี้จึงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร และอาจจะเป็นปัญหาต่อการบริหารบุคลากรได้

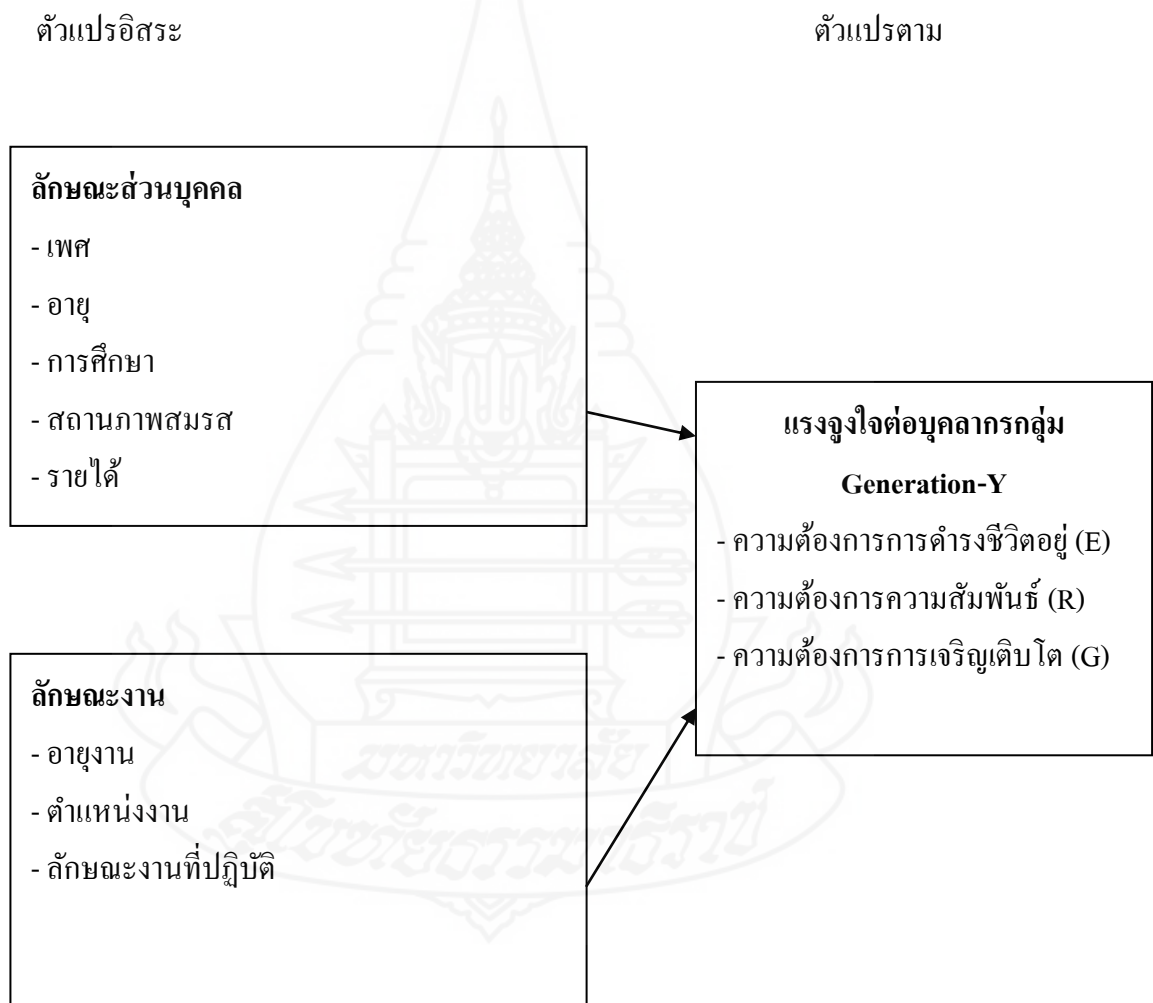
บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ปัจจุบันบริษัท เอสจีเอส เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบรรทัดฐานระดับสากล สำหรับมาตรฐานสูงสุดในด้านผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ และความซื่อสัตย์ ด้วยเอกลักษณ์ทั่วโลกของบริษัท เอสจีเอส ที่ปฏิบัติการในเครือข่ายกว่า 1,000 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยสำนักงาน สาขาย่อย และห้องปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์ กลุ่มบริษัทเอสจีเอส เป็นผู้นำในการให้บริการตรวจสอบ และตรวจติดตามการค้าระหว่างประเทศในด้านสินค้าเกษตร แร่ น้ำมัน และก๊าซ สินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งการรับรองระบบ การให้บริการแก่หน่วยงานรัฐบาล และสถาบันระดับนานาชาติ นอกจากนี้บริษัท เอสจีเอส ยังนำเสนอบริการเชิงกลยุทธ์ให้กับภาคอุตสาหกรรมสิ่งแวดล้อม และการขนส่งอีกด้วย ซึ่งจากลักษณะงานของบริษัท เอสจีเอส นั้น เป็นงานที่ต้องมีความรู้ ความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะลูกค้าที่มาใช้บริการต้องการความเชื่อมั่นของผลการทดสอบ ดังนั้นพนักงานที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานก่อนการปฏิบัติงานจริง แต่บริษัทก็ประสบปัญหาพนักงานลาออกจากงานเป็นจำนวนมากในแต่ละปี โดยพนักงานที่ลาออกส่วนมากมักจะเป็นบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย (Generation-Y) ซึ่งการลาออกจากงานของพนักงานนั้นจะส่งผลกระทบต่องานโดยตรงคือประสิทธิภาพของการทำงานลดลง อีกทั้งยังสิ้นเปลืองทรัพยากรในการฝึกอบรมบุคลากรอีกด้วย

จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่าภายในทุกๆองค์กรจะมีบุคลากรเป็นคนรุ่นเจนเนอเรชันวาย (Generation-Y) อยู่ภายในองค์กร ปัญหาการออกจากงานของบุคลากรกลุ่มนี้จึงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร และอาจจะเป็นปัญหาต่อการบริหารบุคลากรได้ ผู้ศึกษาจึงเกิดแรงบันดาลใจที่จะศึกษาถึงทัศนคติ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และคุณลักษณะของงาน ในบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย (Generation-Y) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานในยุคปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจที่มีต่อบุคลากรรุ่นเจนเอเรชันวาย ที่ทำงานอยู่ภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด
2. เปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีต่อบุคลากรรุ่นเจนเอเรชันวายที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะงาน

กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

สมมติฐานการศึกษา

1. พนักงานรุ่นเจเนอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับแรงจูงใจต่ำ
2. ลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะงานของพนักงานรุ่นเจเนอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาสิ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวาย ที่ทำงานในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้ทฤษฎีความต้องการ ERG ของเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวาย (ช่วงอายุ 23-33 ปี) ในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 480 คน
 - กลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวาย ที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 218 คน ใช้วิธีเลือกตัวอย่างโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย
3. ขอบเขตด้านตัวแปร
 - ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการทำงาน
 - ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวาย ตามทฤษฎี ERG

คำนิยามศัพท์

“คนรุ่น Generation-Y” หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2533 ที่ทำงานอยู่ภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

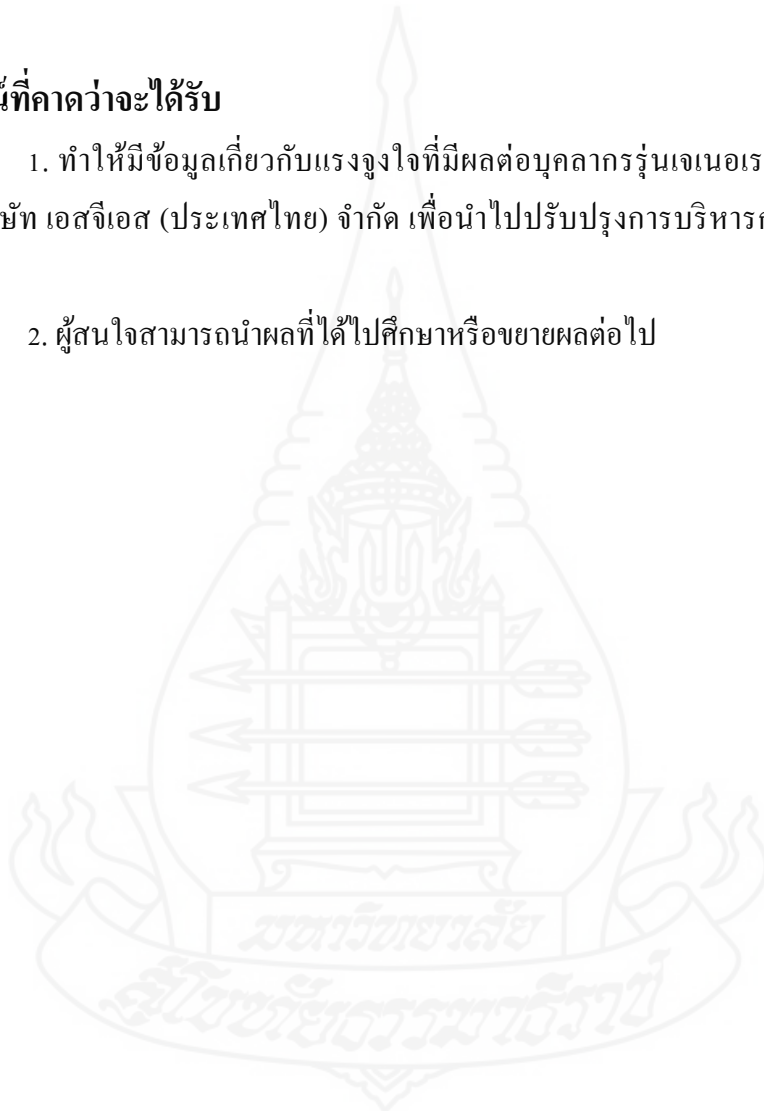
“แรงจูงใจ” หมายถึง พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย

“ทฤษฎี ERG” หมายถึง ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ แบ่งความต้องการเป็น 3 ด้าน ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตอยู่ (E = Existence Needs)
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs)
3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (G = Growth Needs)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้มีข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย ที่ทำงานอยู่ในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารการจัดการบุคคลในบริษัท
2. ผู้สนใจสามารถนำผลที่ได้ไปศึกษาหรือขยายผลต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้ามุ่งที่จะศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มคน (Generation)
3. ลักษณะการบริหารของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

ราณี อธิชัยกุล (2553:7-6) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ว่าหมายถึงความถึงความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2531:414) กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการ สิ่งที่จูงใจมีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล แต่มูลเหตุการจูงใจที่สำคัญของบุคคลคือความต้องการ

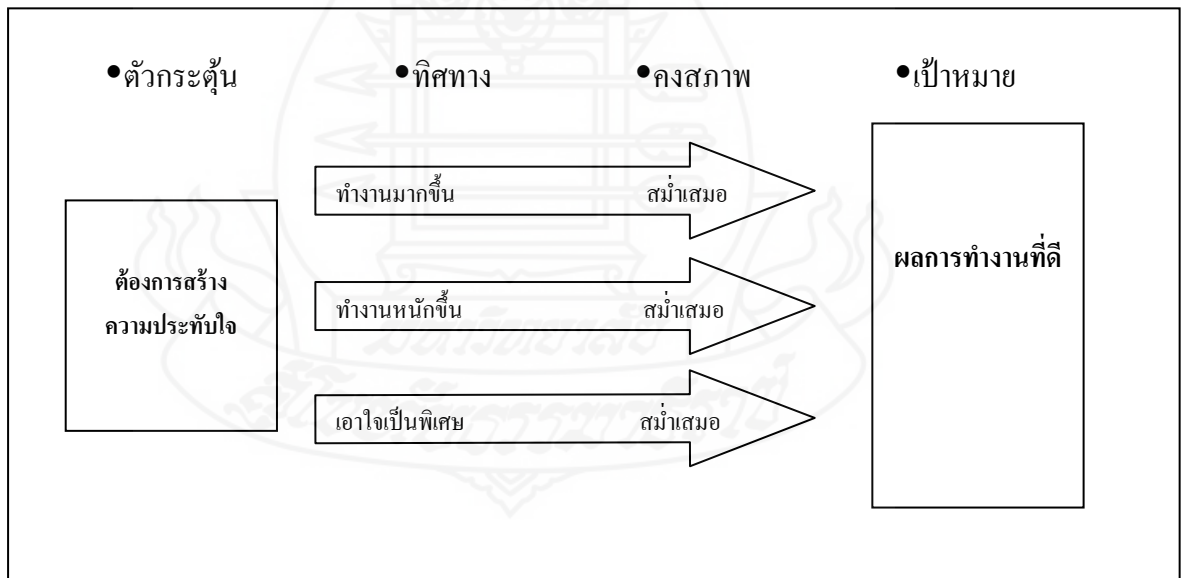
ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา (2552 : 9) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ว่าการกระทำหรือพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกถึงความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็พลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิพลใ้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

ธิดา สุขใจ (2549 : 8) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึงสิ่งใดๆที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการ

ผู้ศึกษามีความเห็นว่ แรงจูงใจหมายถึง สิ่งที่มากระตุ้น เพื่อให้เกิดพลังผลักดันที่ส่งผลถึงพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีองค์ประกอบเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ (Greenberg and Baron, 1997) ได้แก่ ประการแรก คือ ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้ เกิดการกระทำ ตัวอย่างเช่น ใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้คนอื่นประทับใจ หรือพยายามทำในสิ่งที่ ตนรักและเป็นงานที่ชอบ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึง กระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จขึ้น ประการที่สองในการตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้น จะเลือกแนวทางต่าง ๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติ เช่น เพื่อทำให้คนอื่นประทับใจตน บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติ ด้วยการทำงานมากขึ้นให้เกิดผลดี ทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมาย ใ้หนักขึ้นเป็นพิเศษ เป็นต้น โดยทางเลือกเหล่านี้ ล้วนเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และ ประการสุดท้ายก็คือ การรักษาระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่ง ณ จุดนั้นเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลใน ขณะเดียวกันด้วย องค์ประกอบของการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปตัวอย่างได้ภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 : ตัวอย่างแนวคิดของการจูงใจ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Greenberg and Baron, (1997 : 142)

1.3 ประเภทการจูงใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548:81) อธิบายว่าแรงจูงใจแบ่งเป็นการจูงใจภายนอกและ การจูงใจภายใน (Extrinsic and intrinsic motivation)

การจูงใจภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมี บุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง ตัวอย่างเช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายของบริษัท วิธีการนิเทศตรวจสอบงาน เป็นต้น

การจูงใจภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับ ผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือ กิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือ ทำงานอดิเรกของแต่ละคน ล้วนเกิดขึ้น จากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

ราณี อธิษชัยกุล (2553 : 7-6) แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทหลักคือ

การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึงรางวัลตอบแทนที่องค์กรจัดให้ที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์และบริการ โบนัส สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น รางวัลตอบแทนเหล่านี้มักได้รับตามระดับในองค์กร

การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึงรางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึภายในจิตใจเมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงานหากทำสำเร็จ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในที่ทำงาน เป็นต้น การจูงใจภายในนี้จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

1.4 ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่ง กีบสัน อีเลนวิช และ โปนเนลลี (Gibson, Iranewich and Ponnely, 1997 : 128) ได้แบ่งทฤษฎีออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ กลุ่มแรกเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นปัจจัยที่เป็นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเรียกอีกนัยหนึ่งว่า ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content theories of motivation) ส่วนกลุ่มหลังเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการ (Process theories of motivation) ที่บ่งชี้รายละเอียดว่า การจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยจะแยกกล่าวแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1.4.1 ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเรื่องความต้องการ (Need theories of work motivation)

ทฤษฎีเหล่านี้ ต่างพยายามระบุประเภทความต้องการของมนุษย์ และศึกษาว่าเงื่อนไข อะไรที่ความต้องการแต่ละประเภทจะก่อให้เกิดการจูงใจขึ้นแก่บุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุ เป้าหมาย ความต้องการทางกายก็ดี หรือทางจิตวิทยาที่ดี เป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตอบสนองได้โดย ใช้แรงจูงใจเฉพาะอย่าง

(1) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

สุรวงศ์ ไร่วัตรระกูล (2544 : 116) กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งเสนอโดย นักจิตวิทยาชื่อ อับบราฮัม มาสโลว์ ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของ มนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อ การอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์การที่ สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

1.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ความต้องการเรื่องความ มั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดจากการคุกคามใด ๆ เป็นต้น องค์การสามารถสร้างเงื่อนไข เพื่อ ตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 นี้ โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความ มั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการ สังคมและเงิน ตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐาน ของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

1.3 ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) ซึ่งประกอบด้วย ความ ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีนิเทศงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือกันที่มีมิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ ทำงานแบบ ทีมและพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับ ที่สี่ ที่เกี่ยวกับการนับถือตนเองและการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความ สำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถทำกิจกรรมได้ หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความ สำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงิน โบนัส แม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อ ปรับปรุงงานจากพนักงาน การมอบรางวัลเป็นโล่ หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ

การ กล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่าง ๆ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่น ในฐานะเป็น “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่อง ในความสำเร็จ เป็นต้น

1.5 ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำค้างใจปรารถนา (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self-fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนา ศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์การซึ่งหาได้ยากยิ่ง

จากทฤษฎีของมาสโลว์ บัจจัยที่เป็นความต้องการระดับต่าง เช่น ความต้องการทางร่างกายที่ดี หรือด้านความมั่นคงปลอดภัยที่ดี เป็นความต้องการที่มาจากสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ในขณะที่ความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ หรือความต้องการความสำเร็จค้างใจปรารถนาที่ดี มีลักษณะเป็นสิ่งที่จูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation) มาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน คือความต้องการทางร่างกายก่อน จึงจะเกิด แรงจูงใจในระดับสูงขึ้นไป คือด้านความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางสังคมตามลำดับ เมื่อไรก็ตามที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นพลังที่ส่งผลกระทบต่อความคิดและพฤติกรรมของบุคคลนั้น แต่ถ้าความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการ ระดับนั้นจะไม่เป็นแรงจูงใจอีก โดยผู้นั้นจะแสวงหาความต้องการระดับที่สูงขึ้นไป ทั้งนี้ ยกเว้นความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จค้างใจปรารถนา ที่ยังเป็นแรงจูงใจอยู่เสมอแม้ว่าบุคคลจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นนี้แล้วก็ตาม และผลวิจัยชี้ว่า มนุษย์แต่ละคนมีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจต่างกัน ทั้งนี้มีใช้ทุกคนที่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับสูง จากการทำงาน

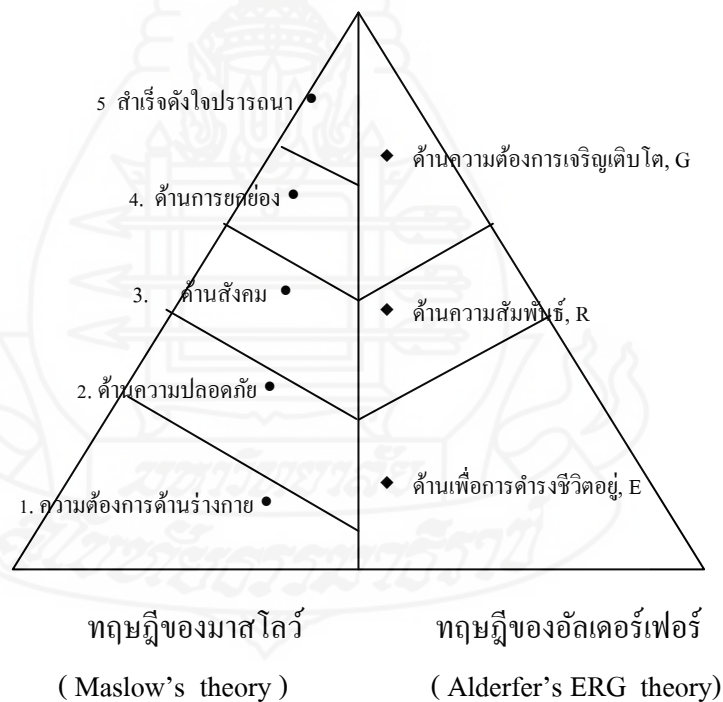
(2) ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547 : 304) กล่าวถึง ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

2.1 ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตอยู่ (E = Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ที่ เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการต้องตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็น วัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่อัลเดอร์เฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกใจซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

2.3 ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (G = Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จตั้งใจปรารถนากับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)



ภาพที่ 2.2 : เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีอีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์
ที่มา : ดัดแปลงจาก Greenberg and Baron, 1997 : 145

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นว่าระบบการจำแนกประเภทความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์แตกต่างจากของมาสโลว์เพียงบางส่วน นอกจากนี้อัลเดอร์เฟอร์ยังมีความเห็นตรงกับมาสโลว์ที่ว่าเมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงจะเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อความต้องการเพื่อการคงอยู่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความสัมพันธ์จะทวีความเข้มข้นมากขึ้น โดย อัลเดอร์เฟอร์อธิบายกรณีเช่นนี้ว่า ยิ่งความต้องการที่เป็นรูปธรรมได้รับการตอบสนองมากขึ้นเพียงไรพลังทั้งหลายจะพุ่งเป้าไปที่การให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นนามธรรมมากขึ้นเพียงนั้น และประการสุดท้ายอัลเดอร์เฟอร์เห็นด้วยกับมาสโลว์ว่าความต้องการที่เป็นนามธรรมสูง คือ ความต้องการด้านความเจริญเติบโต ซึ่งแม้จะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นแรงจูงใจที่ต้องการอีก ต่อไปไม่จบสิ้น

ส่วนที่ทฤษฎีอิวาร์จี้ แตกต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แก่

ประการแรก ทฤษฎีอิวาร์จี้ไม่เชื่อว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองเรียบร้อยก่อนจึงจะเกิดความต้องการในระดับสูงที่มีความเป็นรูปธรรมน้อยกว่าตามมา ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีอิวาร์จี้จึงไม่กำหนดระดับความต้องการที่ค่อนข้างตายตัวนัก โดยเชื่อว่าบุคคลที่มีประสบการณ์และภูมิหลังมาก่อน อาจแสดงความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านความงอกงาม ทั้งที่ ความต้องการเพื่อความคงอยู่ ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ได้ ดังนั้นทฤษฎีอิวาร์จี้ จึงให้การยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่โครงสร้างของการจูงใจได้อย่างกว้างขวางกว่าทฤษฎีของมาสโลว์

ประการที่สอง ทฤษฎีอิวาร์จี้เชื่อว่า ถ้าบุคคลยังมีได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นระดับสูงกว่า ก็ยังทำให้บุคคลนั้นเพิ่มความปรารถนาได้รับการตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามากยิ่งขึ้น ประเด็นนี้จึงเป็นจุดแตกต่างที่สำคัญไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ เพราะมาสโลว์เชื่อว่า ถ้าความต้องการอย่างแรงกล้าด้านการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) ยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลผู้นี้ก็จะไม่กลับไปสนใจให้ตอบสนองความต้องการระดับที่ต่ำกว่าคือ ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) แต่อย่างไรก็ตามเป็นทฤษฎีอิวาร์จี้ เชื่อว่าถ้าพนักงานไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับสูงได้ พนักงานก็จะลดระดับความต้องการที่ต่ำกว่าลง ซึ่งเป็นความต้องการที่มีลักษณะรูปธรรมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น พนักงานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหัวหน้า แต่ไม่สามารถบรรลุความต้องการนี้ได้ ก็จะหันไปแสวงหาความต้องการเพื่อการคงอยู่แทน โดยอาจเรียกร้องหัวหน้าขอเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนหรือสวัสดิการต่าง ๆ มากขึ้น อัลเดอร์เฟอร์จึงสรุปว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วสามารถทำหน้าที่เป็นตัวจูงใจเพื่อทดแทนความต้องการระดับสูงกว่าที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้

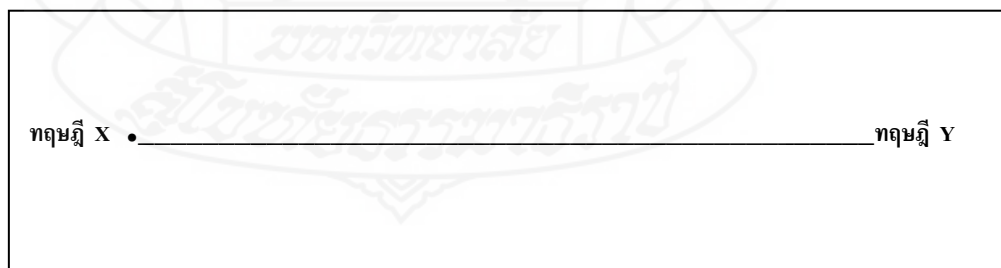
โดยสรุปทฤษฎีอีอาร์จี ตั้งอยู่บนสมมุติฐานด้านการจูงใจที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่

1. ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับล่างสามารถตอบสนองได้มากเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับสูงเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น
2. ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับล่างเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น

ในทฤษฎีอีอาร์จี ถือความต้องการระดับล่างสุดคือ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ เป็นสิ่งจูงใจ ภายนอก ส่วนความต้องการระดับสูงกว่า คือ ความต้องการด้านความสัมพันธ์และความต้องการด้านการเจริญเติบโต ถือเป็นสิ่งจูงใจภายใน ทั้งนี้อัลเดอร์เฟอร์เชื่อว่า ความต้องการทั้งสามระดับดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ด้วยเหตุนี้การให้บุคคลตอบสนองความต้องการด้านความต้องการด้านการเจริญเติบโตด้วยการกระตุ้น หรือมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำนั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ แม้ว่าบุคคลผู้นั้นยังมิได้รับ การตอบสนอง ความต้องการเพื่อการคงอยู่ก็ตาม ในทำนองเดียวกัน บางครั้งปัจจัยจูงใจภายนอกสามารถที่จะทดแทนปัจจัยจูงใจภายในได้ ดังตัวอย่างเช่น บุคคลที่ปฏิเสธต่องานที่ส่งเสริมการเจริญเติบโต อาจพึงพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้าเป็นการชดเชยมากกว่า

(3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor's Theory X and Theory Y)

สร้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 106) กล่าวถึง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ โดยทฤษฎีทั้งสองนี้มีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ในลักษณะต่างกันแบบสุดโต่ง ทฤษฎี X มองบุคคลทั่วไปในแง่ลบ แบบสุดโต่ง ส่วนทฤษฎี Y ก็มองบุคคลทั่วไปในแง่บวกแบบสุดโต่งเช่นกัน ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2.3 : แสดงลักษณะสุดโต่งของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ที่มา : สร้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ, 2542 : 106.

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

1. โดยปกติแล้ว มนุษย์มีนิสัยไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. เพราะคนเป็นเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ข่มขู่ หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร
3. โดยทั่วไปคนชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการในความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

สมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้นเป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่าหรือที่เรียกว่า ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งผู้บริหารตามทฤษฎีนี้มักชอบใช้อำนาจ ข่มขู่ ชอบสั่งการและชอบวางแผนเอง เพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นถ้าจะให้งานที่ทำสำเร็จก็ต้องสั่งการ บังคับ ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งเป็นแบบผู้นำเผด็จการ (Autocratic) และมีภาวะ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task - oriented leadership) โดยผู้บริหารมักจะให้บริการในส่วนที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีความมั่นคง แมคเกรเกอร์เห็นว่า ทฤษฎี X ใช้ให้ผลดีในสังคมที่คนมีการศึกษาและระดับการครองชีพต่ำและมีภาวะการว่างงานสูง

หลักจากวิชาการด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้รับการวิจัยค้นคว้าเผยแพร่มากขึ้น แมค-เกรเกอร์ จึงได้เสนอทฤษฎี Y ซึ่งมีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตรงข้ามกับทฤษฎี X โดยสิ้นเชิง โดยเชื่อว่า ธรรมชาติของมนุษย์ มีดังนี้

1. การใช้ความพยายามทั้งกายและใจไปในการทำงานนั้น เป็นเรื่องธรรมชาติที่เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนของมนุษย์
2. การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะลงโทษ จึงมิใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร มนุษย์ต้องการที่จะนำตนเอง (Self-direct) ควบคุมตนเอง (Self-control) ในการทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
3. การที่บุคคลจะผูกพันตนเองกับงานขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร
4. ภายใต้อาการที่ที่เหมาะสม โดยทั่วไปบุคคลจะเรียนรู้ ไม่เพียงแต่จะยอมรับต่องานที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
5. คุณสมบัติที่ดี เช่น ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรนั้น ล้วนมีอยู่ในมนุษย์ส่วนใหญ่มากกว่า

6. ภายใต้เงื่อนไขของชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ ได้ถูกนำมาใช้เพียงแค่บางส่วนเท่านั้น

แมคเกรเกอร์ เชื่อว่า ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการใช้ในสังคมที่มีระดับของการพัฒนาที่สูง กล่าวคือ บุคคลมักจะมีระดับการศึกษาดี มีมาตรฐานการครองชีพสูง ในสังคมแบบนี้บุคคลจะมีโอกาสหางานทำได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะเช่นนี้ การนำทฤษฎี X มาใช้น่าจะไม่ได้ผล ทั้งนี้เพราะคนในสังคมที่พัฒนาแล้ว มักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำพอเพียงแล้ว ดังนั้นสิ่งที่เขาต้องการก็คือ ความต้องการมีชื่อเสียง การได้รับการยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้จึงมักแสวงหาสิ่งที่มีค่ามากกว่าเงินทอง ในทฤษฎี Y นั้นผู้บริหาร จะมองมนุษย์ ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (Social man) มิใช่มองว่า เป็นคนที่ยึดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยสิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (Non-financial incentives) หรือด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non-tangible incentives) โดยเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง เพื่อ ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่เขาได้ผูกพันไว้มากกว่าที่จะมาคอยกำกับ ควบคุม หรือ ออกกฎเกณฑ์ตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด

เนื่องจากทฤษฎี X ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงกันข้ามแบบสุดโต่งดังกล่าวแล้ว โดยทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ร้ายเกินไป ส่วนทฤษฎี Y ก็มองมนุษย์ในแง่ดีเกินไป ผู้นำทฤษฎีไปใช้มักจะตีความที่ผิดพลาด ซึ่งต่อมา แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งข้อสังเกตที่พึงระวังไว้ 11 ประการดังนี้

1. มีผู้บริหารน้อยมากที่เป็นแบบทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y เพียงอย่างเดียว แต่ส่วนใหญ่พบว่า อยู่ระหว่างทฤษฎีทั้งสองตรงจุดใดจุดหนึ่ง
2. การตัดสินใจที่จะเลือกใช้ทฤษฎีใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานการณ์ ลักษณะขององค์กรและคนในองค์กรนั้น
3. ผู้ได้บังคับบัญชาบางคนอาจถือโอกาสเอาประโยชน์แก่ตนจากการมีผู้บริหารแบบ Y
4. ผู้บริหารที่ดีจะเลือกใช้ทฤษฎี X ก็ต่อเมื่อจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรนำมาใช้เป็นประจำวัน
5. การนำทฤษฎี Y ไปใช้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะฝ่ายบริหารจะต้องยินยอมที่ตนเองต้องสูญเสียอำนาจที่เคยมีมาแต่เดิมด้วยความเต็มใจก่อน
6. ฝ่ายบริหารเองต้องยอมรับคำตำหนิจากการที่พนักงานมีเจตคติต่องานในแง่ลบ ทั้งนี้เพราะ เจตคติดังกล่าวเกิดจากพนักงานได้รับการทำงานที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด
7. เมื่อจำเป็นต้องนำมาตราการบังคับมาใช้ ควรจะต้องอธิบายเหตุผลให้พนักงานเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเสียก่อน พนักงานเหล่านี้ควรได้รับโอกาสอภิปรายถึงเหตุผลจากมุมมอง

- ของตน และบางครั้งอาจเสนอทางเลือกที่ดีกว่าก็ได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงมีประโยชน์ แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักไม่ใส่ใจที่จะให้อิสระในการดำเนินดังกล่าวได้
8. ทฤษฎี Y มิได้หมายความว่า ผู้บริหารต้องถอยห่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ต้องการให้ผู้บริหารใส่ใจหาหนทางถึงขีดความสามารถ ความต้องการของพนักงาน มิใช่เป็นเพียงเป็นข้อความเชิงเพื่อฝันของทฤษฎีดังที่มีผู้วิจารณ์ แต่มุ่งที่จะให้ผู้บริหารพิจารณาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำอะไรได้บ้าง เป้าหมายในชีวิตของเขาคืออะไร และคนเหล่านี้ชอบให้ปฏิบัติต่อตนอย่างไร
 9. ถ้าจะเลือกใช้ทฤษฎี Y จะต้องบอกกล่าวให้พนักงานทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายของบริษัทเสียก่อน และพนักงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวได้อย่างไร ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
 10. การใช้ทฤษฎี X มักได้ผลดีชั่วคราวเพียงระยะสั้น และบางกรณีเกิดผลตามมาก็คือ พนักงานสร้างปฏิบัติงานช้าลง มีการก่อความขัดแย้งทำลาย มีการลาออกมากขึ้นผิดสังเกต และอาจมีการชุมนุมประท้วงเกิดขึ้น เป็นต้น
 11. การใช้ทฤษฎี Y มักให้ผลดีในระยะยาว ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีทั้งองค์กร นอกจากนี้ ยังสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจ และการเคารพต่อกันอีกด้วย

(4) ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 102) กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีจูงใจเชิงเนื้อหาทฤษฎีหนึ่งที่เกิดจากผลงานวิจัยของเฟรดริก เฮอริชเบอร์ก (Federick Herzberg) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบ ต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เฮอริชเบอร์ก ได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองพิสเบอร์คของสหรัฐ จำนวนประมาณ 200 คน โดยแนวทางการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอร้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกดีเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมาก ๆ ในการทำงาน (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ พบคำตอบที่น่าสนใจว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องานเป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน

ปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกที่ดี หรือเกิดความพึงพอใจต่องานนั้น พบว่า ส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับตัวเนื้องานที่ทำ (Job content) ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ปรากฏว่า ส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงานนั้น

(Job context) เฮอริชเบออร์ก จึงสรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfiers) นั้นจะสัมพันธ์ลักษณะในเนื้องาน โดยเฮอริชเบออร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นสำคัญคือ การได้มีความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of growth) การได้รับผิดชอบ (Responsibility) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfiers) นั้นจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเนื้องาน ซึ่งเฮอริชเบออร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance factors) ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นสำคัญคือ สถานภาพ (Status) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with subordinates) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy and administration) ความมั่นคงในงาน (Job security) สภาพการทำงาน (Working condition) และค่าจ้าง (Pay) เมื่อเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยรวมกัน จึงเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory)

เฮอริชเบออร์ก เชื่อว่า ปัจจัยสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กร ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน แต่ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานลงมาจนถึงระดับศูนย์และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตามก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้นทฤษฎีเฮอริชเบออร์ก จึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

ตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจิตใจตามทฤษฎีเฮอร์ชเบอร์ก

ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (ลักษณะนอกเนื้องาน ตัวใจภายนอก)	ปัจจัยจิตใจ (ลักษณะในเนื้องาน ตัวใจภายใน)
- สถานภาพ	- ความสำเร็จ
- นโยบายและการบริหารงานของบริษัท	- การได้รับการยอมรับ
- คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา	- ความก้าวหน้า
- สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา	- ตัวงานเอง
- สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	- ความเป็นไปได้ที่จะเจริญเติบโต
- สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา	- ความรับผิดชอบ
- ความมั่นคงในงาน	
- สภาพการทำงาน	
- ค่าจ้าง	

ที่มา : สร้อยตระกูล(ดิทยานนท์) ธรรมมานะ, 2542 : 102.

1.4.2 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation) นี้จะมีที่มาจากกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา โดยที่กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการจะให้ความสำคัญกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเป็นอย่างมาก กลุ่มทฤษฎีนี้ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของเอ็ดวิน ลีออค ทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วรูม ทฤษฎีความเสมอภาคของ เจ. สเตซี อาคัมส์ เป็นต้น

(1) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The goal setting theory)

ราณี อีสซัยกุล (2553 : 7-29) กล่าวถึง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลีออค (Locke) และ เลธัม (Latham) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ใช้เป็นแนวทางและติดตามควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร เป้าหมายเป็นปัจจัยจูงใจ เนื่องจากเป้าหมายจะเป็นตัวเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับผลงานตามเป้าหมาย หากบุคลากรพบว่าผลงานของตนต่ำกว่าเป้าหมาย บุคลากรจะไม่พอใจ และจะพยายามทำผลงานให้ดีขึ้นตราบที่บุคคลเชื่อว่าเป้าหมายสามารถปฏิบัติได้จริง การกำหนดเป้าหมายได้ประโยชน์ 3 ทางคือเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเครียดในบทบาท

และเพื่อปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงได้ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายมีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้ หากผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม และสามารถบริหารตามเป้าหมายได้
2. เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้แก่บุคลากร
3. เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง หรือแม้แต่บุคลากรระหว่างหน่วยงาน
4. เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อทำให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกยิ่งขึ้น
5. การกำหนดเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเสริมสร้างควมพึงพอใจในงาน

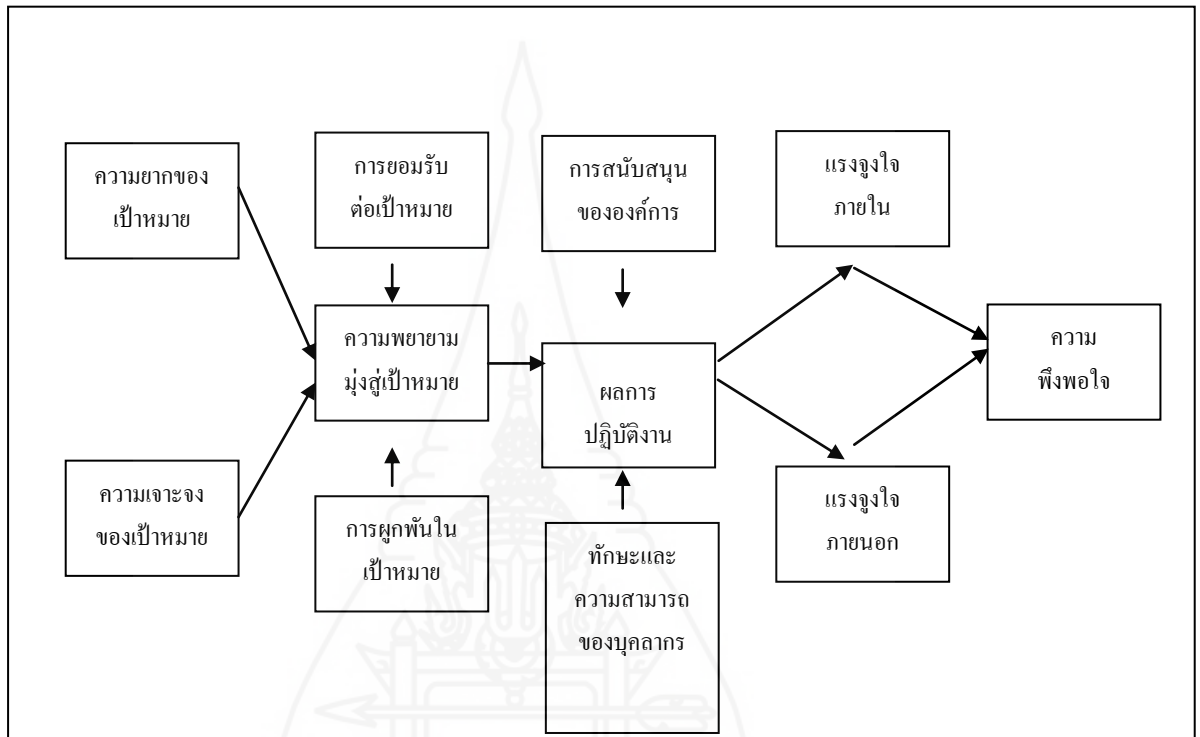
การกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจเป็นกระบวนการที่พัฒนาและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร ทฤษฎีได้ระบุลักษณะสำคัญของเป้าหมายที่เป็นตัวกำหนดผลสำเร็จของงานหรือการจูงใจในการทำงานไว้ 4 ประการ ดังนี้

1.1 ความยากของเป้าหมาย (Goal difficulty) ซึ่งหมายถึง ระดับความน่าท้าทายของเป้าหมายและความพยายามที่ต้องใช้ กล่าวคือ ถ้าจะทำให้งานสำเร็จได้ ผู้นั้นต้องทำงานหนักขึ้นกว่าปกติ จึงจะบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น การกำหนดเป้าหมายที่ดีไม่ควรให้ยากเกินไปจนผู้ปฏิบัติ ไม่สามารถปฏิบัติได้และเกิดความท้อถอยตามมา ตัวอย่างเช่น แทนที่หัวหน้าจะกำหนดเป้าการขายให้แก่พนักงานให้เพิ่มขึ้น 300 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งยากเกินไป แต่เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ให้เพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ซึ่งจะจูงใจได้ดีกว่า เป็นต้น

1.2 ความเจาะจงของเป้าหมาย (Goal specificity) หมายถึงความชัดเจนแน่นอนของเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ถ้ากำหนดว่า “ผลผลิตเพิ่มขึ้น” ก็จะเป็นเป้าหมายแบบกว้าง แต่ถ้าเขียนว่า “จะเพิ่ม ผลผลิตขึ้น 3 เปอร์เซ็นต์ภายในเวลา 6 เดือน” ก็จะเป็นเป้าหมายเฉพาะเรื่องที่สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายเฉพาะได้ง่าย ได้แก่ ราคา กำไร ผลผลิตและอัตราการเติบโต เป็นต้น จากผลงานวิจัยพบว่า เป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

1.3 การยอมรับต่อเป้าหมาย (Goal acceptance) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานยอมรับเอาเป้าหมายที่กำหนดไปเป็นเป้าหมายของตนเอง

1.4 ความผูกพันในเป้าหมาย (Goal commitment) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นผูกพันของบุคคล ที่มีต่อเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารชั้นต้นจะใช้มาตรการทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อลดรายจ่ายลงให้ได้ 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นการแสดงว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย



ภาพที่ 2.4 : กรอบความคิดของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ที่มา: ราณี อลิชัยกุล, 2553 : 7-31

วิธีการทำให้พนักงานเกิดการยอมรับต่อเป้าหมายและให้เกิดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายสามารถทำได้โดยการให้คนเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมทำให้เป้าหมายเกิดความท้าทายแต่มีความเป็นจริง และการทำให้เกิดความเชื่อว่า หากสามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมายถือว่า เป็นรางวัลแห่งชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ เป็นต้น

จากภาพจะเห็นว่าผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง (Performance) เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามที่มุ่งทิศทางสู่เป้าหมาย (Goal-directed effort) การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) และความสามารถและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Individual abilities and traits) โดยการสนับสนุนจากองค์กรได้แก่ ความช่วยเหลือทุกอย่างจากองค์กรรวมถึงช่วยเหลือคลายอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะส่วนตัวที่เหมาะสมตรงกับงานที่ทำ ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ทำให้การ

ทำงานของบุคคลเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic rewards) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic rewards) ส่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

(2) ทฤษฎีความคาดหวัง หรือ ทฤษฎีวี (VIE) ของ วรูม

ชลียา ด่านทิพารักษ์ (2543:28) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory) ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังเสนอแนะว่า บุคคลไม่เพียงแต่ถูกผลักดันด้วยความต้องการเท่านั้นแต่จะตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ต้องการกระทำหรือไม่กระทำด้วย ซึ่งวรูมชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง
2. คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง หรือกลไก

ความคาดหวัง (Expectancy) ตามความหมายของวรูม คือ ความน่าจะเป็น (Probability) ที่กระทำอย่างหนึ่งจะมีโอกาสที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าพนักงานทำงานอย่างหนัก และตั้งใจเต็มที่ โอกาสหรือความน่าจะเป็นจากการทุ่มเททำงานหนักของเขาจะทำให้เกิดผลผลิตในปริมาณสูงจะเป็นเท่าใด โอกาส หรือความน่าจะเป็นนี้จะอยู่ในระหว่าง 0 (คือไม่มีโอกาสหรือไม่มีทางเลย) ถึง 1 (คือมีโอกาสเต็มที่) ดังนั้น ถ้าพนักงานเชื่อแน่ว่าถ้าเขาทำงานเต็มที่ เขาจะสามารถทำผลผลิตได้ในปริมาณสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 1 ในทางตรงข้าม ถ้าเขาเชื่อว่าถึงแม้พยายามทำงานหนักสักเพียงใดเขาก็จะไม่สามารถทำผลงานออกมาในปริมาณสูงได้เลย ความหวังของเขาจะเท่ากับ 0

คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์ เป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีผลลัพธ์ระดับที่สอง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจต่อผลลัพธ์ย่อมขึ้นอยู่กับความปรารถนาของคนๆนั้น เช่น ถ้าพนักงานปรารถนาอย่างมากที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจของเขาจะมีค่าเป็นบวก ถ้าเขาไม่รู้สึกระไรเลยต่อการได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าเขาารู้สึกไม่ชอบ หรือไม่ต้องการที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นลบ

ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สองแรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลที่เขาได้รับหรือที่เขาคิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว เช่น ถ้าพนักงานมีความเชื่อว่าถ้าผลผลิตของเขามีปริมาณสูง เขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลงานของเขามีความสัมพันธ์โดยตรงกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น ผลลัพธ์ของการทำงานของพนักงานผู้นี้จะเป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรก ได้แก่ ปริมาณผลผลิตของเขา และ

ระดับที่สอง ได้แก่การได้เลื่อนตำแหน่ง จึงอาจกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่พนักงานมี หรือไม่มี หรือมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง ดังที่กล่าวแล้ว

วรุณเชื่อว่าบุคคลจะทำการเลือกกระทำพฤติกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังในการรับรู้คุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลจากการกระทำพฤติกรรมและการรับรู้ความเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมที่กระทำจะเป็นสาเหตุให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่านั้น ในองค์การพนักงานจะได้รับการจูงใจเพื่อที่จะทำงานอย่างหนัก ถ้าพวกเขาคาดหวังว่าความพยายามนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกเช่น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น รวมทั้ง ถ้าผลลัพธ์เหล่านั้นจะเป็นเครื่องมือที่นำพาบุคคลไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นความปรารถนาทางบวกอื่นๆ ได้

(3) ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัมส์

ทฤษฎีความเสมอภาคนี้เสนอโดย เจ. สเตซี อาดัมส์ (J.Stacy Adams, 1965) ทฤษฎีความเสมอภาคนี้กล่าวว่าการทุ่มเทในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจนั้นเป็นเรื่องของความเสมอภาค (หรือ ความไม่เสมอภาค) ซึ่งบุคคลรับรู้ในสถานการณ์ของการทำงานต่างๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ที่ต่อเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นเท่ากัน และในทางตรงกันข้าม ความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับองค์การกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่น ได้จากองค์การกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นไม่เท่ากัน

ในการประเมินของบุคคลไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนที่ได้หรือสิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์การนั้นต่างก็ขึ้นอยู่กับรับรู้ (perception) ของบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการรับรู้ในสัดส่วนของผลตอบแทนที่ได้รับหรือสิ่งที่ทุ่มเทลงไปจึงอาจเหมือนหรืออาจแตกต่างกันไปจากบุคคลอื่นในสถานการณ์เดียวกันนั้น สำหรับปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์การได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพทางสังคม ตำแหน่งในองค์การ คุณสมบัติที่ดี ปริมาณและคุณภาพของการทำงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่ถือว่าเป็นผลตอบแทนที่ได้รับก็ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สถานภาพ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนดังกล่าวไม่เสมอภาค เขาก็จะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาค โดยอาจเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทุ่มเทให้ เปลี่ยนแปลงผลตอบแทนที่ได้ แทรกแซงบุคคลอื่นหรือพยายามเปลี่ยนแปลงในบุคคลอื่นหรืออาจถึงขั้นละทิ้งงานก็ได้

ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัมส์นี้ได้รับการสนับสนุนพอสมควร และโดยทั่วไปก็ปรากฏการยอมรับในปทัสถานของความเสมอภาค (equity norm) ดังได้กล่าวมาข้างต้นอย่าง

กว้างขวางมากขึ้น รางวัลที่บุคคลรับรู้ว่าจะสมอภาคนั้นจะเป็นสิ่งที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์การอันทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจ เขาก็ทำงานหนักมากกว่าเดิม ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจนั้นนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม

จากทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจ อี-อาร์จี ของ อัลเดอร์เฟอร์ ที่มีการพัฒนาโดยพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ เป็นหลัก เนื่องจากทฤษฎีการจูงใจ อีอาร์จี มีความกระชับกว่าทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงที่ความต้องการในแต่ละด้านอาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กันได้ โดยที่ไม่เป็นไปตามลำดับขั้นของ มาสโลว์

2. แนวคิดเกี่ยวกับรุ่นคน (Generation)

รุ่นคนที่มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงวัยจะมีทัศนคติ พฤติกรรม มุมมองที่แตกต่างกันไม่ว่าในด้านการทำงาน และการดำเนินชีวิต ดังนั้นคำว่าเจเนอเรชัน (Generation) จึงมีความหมายว่ากลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เกิดในช่วงปีที่ใกล้เคียงกัน(ดาวใจ ศรีลัมพ์, 2555) เพราะในแต่ละเจเนอเรชัน จะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันขึ้นกับสิ่งแวดล้อม และปรากฏการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงปีนั้นๆ อันมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของแต่ละเจเนอเรชัน ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ประกอบด้วยบุคลากร 3 เจเนอเรชัน คือ เบบี้บูมเมอร์, เจเนอเรชันเอ็กซ์, เจเนอเรชันวาย ซึ่งแต่ละเจเนอเรชันจะมีคุณลักษณะเฉพาะดังนี้ คือ(รัชฎา อติสนธิสกุล และอ้อยอุมารุ่งเรือง, 2548)

1.1 เบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers)

คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ.1946-1964 (พ.ศ. 2489-2507) หรือประมาณช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา เป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนมากโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ลักษณะนิสัยมักยึดมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงความคิดง่ายๆ บางครั้งจึงถูกมองว่าเป็นพวกอนุรักษ์นิยม หรือไม่ก็หัวเก่าไปเลย ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลาานกว่าจะประสบความสำเร็จ บางคนมีความทุ่มเทกับการทำงานและองค์การมาก

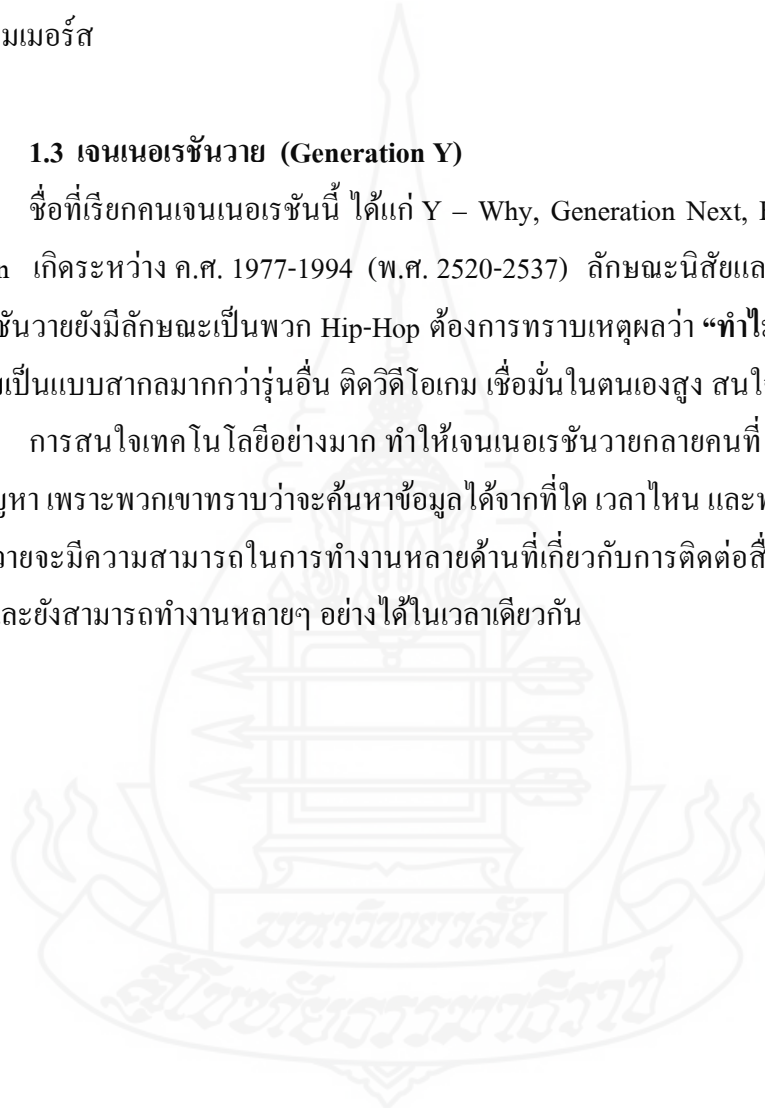
1.2 เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X)

มีชื่อเรียกอื่นๆ เช่น Baby Buster, Slacker เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965-1976 (พ.ศ. 2508-2519) อุปนิสัยชอบเสี่ยง ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้ดี ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพทั้งเพื่อนร่วมงานและครอบครัว เจนเนอเรชันเอ็กซ์บางคนมีวิถีชีวิตแบบยัปปี้ (Yuppy) ใช้จ่ายเงินเพื่อความสุขของชีวิต ซื่อหาสิ่งของที่หรูหรามากกว่าพวกเบบี้บูมเมอร์ส

1.3 เจนเนอเรชันวาย (Generation Y)

ชื่อที่เรียกคนเจนเนอเรชันนี้ ได้แก่ Y – Why, Generation Next, Echo Boom, Digital Generation เกิดระหว่าง ค.ศ. 1977-1994 (พ.ศ. 2520-2537) ลักษณะนิสัยและการแสดงออกของเจนเนอเรชันวายยังมีลักษณะเป็นพวก Hip-Hop ต้องการทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้น มีวัฒนธรรมเป็นแบบสากลมากกว่ารุ่นอื่น ดิควิดีโอเกม เชื่อมั่นในตนเองสูง สนใจในเทคโนโลยี

การสนใจเทคโนโลยีอย่างมาก ทำให้เจนเนอเรชันวายกลายเป็นคน “ฉลาด” และเป็นผู้คอยแก้ปัญหา เพราะพวกเขาทราบว่า จะค้นหาข้อมูลได้จากที่ใด เวลาไหน และทำได้อย่างรวดเร็ว เจนเนอเรชันวายจะมีความสามารถในการทำงานหลายด้านที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และสื่อหลายประเภท และยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน



ตารางที่ 2.2 แสดงคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจของคนแต่ละเจนเนอเรชัน

เจนเนอเรชัน	คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> ยึดมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ อนุรักษ์นิยม 	<ul style="list-style-type: none"> มีชีวิตเพื่อทำงาน สูงงาน ชอบทำงาน ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน รักดีต่อองค์กร อดทน ต้องการงานที่มีความมั่นคง เคารพกฎเกณฑ์ กติกา 	<ul style="list-style-type: none"> มีความมั่นคง งานที่อาศัยความเชี่ยวชาญชำนาญเชิงลึก มีการเลื่อนตำแหน่ง
X	<ul style="list-style-type: none"> ชอบเสี่ยง ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยี ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพ ใช้ชีวิตแบบยัปปี (Yuppy) 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานเพื่อให้มีชีวิตที่สุขสบายตามใจตนเอง ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต ทุ่มทเมือเห็นว่าทำทาย เปลี่ยนงานง่าย เป็น Job Hopper 	<ul style="list-style-type: none"> ทำทาย งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย การทำงานเป็นก้าวหนึ่งของการไปสู่อสิ่งที่ดีกว่า สร้างสัมพันธภาพที่ดีได้ มีความรู้ใหม่ ๆ อิสระในการเลือกสถานที่และเวลาทำงาน ต้องการทราบมุมมองและแง่คิดในการทำงานจากผู้อื่น มีค่าตอบแทนสูง
Y	<ul style="list-style-type: none"> Hip-Hop ต้องการทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้น มีความเป็นสากล ติดวิดีโอเกม เชื่อมั่นในตนเองสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับตัวเก่งและมีความคิดริเริ่ม มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีเก่ง มุ่งมั่น แต่บางครั้งไม่อดทน ไม่ผูกพันต่อองค์กร ไม่สนใจเรื่องอาวุโส ช่างสงสัย 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคโนโลยี Wi-Fi บริหารจัดการตนเองได้ งานที่มีความสนุกสนาน มีเวลาพักผ่อน ต้องการความจริง

ที่มา : รัชฎา อติสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง, 2548

รัฐภา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมารุ่งเรือง (2548) กล่าวว่า เจเนอเรชันวายในสถานที่ทำงาน หมายถึง บุคคลที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1977-1994 (พ.ศ. 2520-2537) เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ต้องการงานที่มีความก้าวหน้า สามารถแสดงความคิดเห็นและบริหารจัดการด้วยตนเอง ทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

ดาวใจ ศรีลัมพ์ (2555:19) กล่าวว่า เจเนอเรชันวายคือกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1984-2002 (พ.ศ.2527-2545) ประชากรกลุ่มนี้เติบโตในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟูจึงมีความคาดหวังสูงเชื่อมั่นในตนเอง และมั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จของตนเอง ไม่เคยหยุดค้นหางานตามอุดมคติ คิดว่าเรื่องเปลี่ยนแปลงบ่อยเป็นเรื่องปกติไม่ผิด และมองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ พอใจกับการเปลี่ยนแปลง เป็นกลุ่มคนที่ชอบใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มใจ ใช้ชีวิตอยู่กับ เครื่องเล่นซีดี โทรศัพท์มือถือ และมีสังคมบนโลกอินเทอร์เน็ต แสวงหาความสำเร็จด้านการเงิน ชอบการทำงานเป็นทีม แต่มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้สูง มีค่านิยมต่ออิสรภาพ และชีวิตที่สะดวกสบาย มีแรงจูงใจในด้านภาพลักษณ์ ตรงไปตรงมา และช่างสงสัย

กฤติน กุลเพ็ง (2556:25-27) กล่าวว่า เจเนอเรชันวาย หมายถึงกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2521-2533 ชอบการทำงานแบบสบายๆ ไม่ชอบแต่งเครื่องแบบ และสิ่งที่มีกฎเกณฑ์ ธรรมชาติของคนกลุ่มนี้คือ

1. ไม่ชอบจำกัดเรื่องสถานที่ทำงาน ชอบทำงานที่ใดก็ได้แต่ผลงานยังเหมือนเดิม
2. ไม่ชอบความล้าสมัย ชอบการเรียนรู้อยู่เสมอ
3. ต้องการคำตอบจากคนที่แก้ปัญหาได้จริงและรวดเร็ว
4. มีความเชื่อว่าความสำเร็จแบบขั้นบันไดจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่า และไม่แคร์เลยว่าขั้นบันไดนั้นจะมีความสูงชันแค่ไหน ชอบการให้อำนาจในการทำงานอย่างเต็มที่
5. มีปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์กรไม่ค่อยดี ไม่สนใจลำดับขั้นบังคับบัญชา
6. ชอบผนวกสไตล์ของตัวเองเข้ากับชีวิตการทำงาน และมักมีปัญหาด้านการบริหารเวลา

7. ชอบทำงานอยู่ภายใต้หัวหน้างานที่มีความโปร่งใส
8. ชอบเปลี่ยนงานบ่อย จะไม่ทำงานถ้ารู้สึกไม่มีความสุข

ผู้ศึกษามีความเห็นว่ เจเนอเรชันวาย หมายถึงกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2533 มีการเติบโตมากับเทคโนโลยี สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้รวดเร็วมีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ กล้าซักถาม ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบความสะดวกสบาย ไม่ชอบกฎระเบียบ

จากลักษณะของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวายที่มีลักษณะแตกต่างจากเจนเนอเรชันอื่นๆ จะทำให้เกิดปัญหาการไม่เข้าใจกันในการทำงานได้ และทำให้เกิดปัญหาการเปลี่ยนงานของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวายบ่อยๆ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย

3. ลักษณะการบริหารของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพและความซื่อสัตย์ในฐานองค์กรชั้นนำของโลกด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการรับรองระบบ กลุ่มบริษัทเอสจีเอส ได้ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยต่อเนื่องมากกว่า 50 ปี โดยก่อตั้งในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2494 เป็นกลุ่มบริษัทที่มีความหลากหลายในทางธุรกิจ เอสจีเอสได้ขยายจากการตรวจสอบสินค้าเกษตรไปสู่การให้บริการในภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าแร่ เรือเดินทะเล น้ำมันและก๊าซ มีการเสนอการบริการให้กับภาคอุตสาหกรรม ภาคการผลิต และภาคการค้าปลีก นอกจากนี้ยังเป็นผู้ดำเนินการรับรองระบบคุณภาพ และระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม สุขอนามัยและความปลอดภัยของอาหาร

การบริการของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

1. การบริการด้านสินค้าเกษตร
2. การบริการตรวจสอบสินค้าอุปโภค บริโภค
3. การบริการประกันทางการค้า
4. การบริการด้านการตรวจวัดสิ่งแวดล้อม
5. การวิเคราะห์ทดสอบทางห้องปฏิบัติการ
6. การบริการด้านน้ำมัน ก๊าซ และเคมี
7. การบริการรับรองระบบงานและระบบบริการ
8. การบริการตรวจสอบสินแร่ แห่แร่ และสินค้าที่ขนส่งทางทะเล
9. การให้บริการด้านอุตสาหกรรม
10. การบริการด้านอุตสาหกรรมยานยนต์

สาขาและสำนักงานของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

1. สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ อาคารเจเพรส 2 ถนนนางลิ้นจี่ ย่านนาวา กรุงเทพฯ
2. สาขาที่ 1 ตั้งอยู่ที่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
3. สาขาที่ 2 สำนักงานห้องปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์ ตั้งอยู่ที่ถนนพระราม 3 กรุงเทพฯ

4. สาขาที่ 3 ตั้งอยู่ที่ อ.บ้านฉาง จ.ระยอง
5. สำนักงานปฏิบัติงานที่ อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี
6. สำนักงานปฏิบัติงานที่ อ.เมือง จ.นครราชสีมา
7. สำนักงานปฏิบัติงานที่ อ.เมือง จ.เชียงใหม่

วัฒนธรรมองค์กร

1. มุ่งเน้นการให้บริการที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้
2. การตรวจสอบที่เป็นกลาง ไม่ขึ้นกับฝ่ายใด
3. พนักงานมีจิตใจในงานบริการ
4. การบริการที่เป็นเลิศ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด
5. สร้างสรรค์การบริการใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ และความต้องการของลูกค้า
6. การเน้นการทำงานเป็นทีม

วิสัยทัศน์

- เรามุ่งหวังที่จะเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในโลกทั้งในด้านการแข่งขัน และการบริการ
- ความสามารถหลักของเราในด้านการทดสอบ การตรวจสอบ และการรับรองจะต้องได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศ
- สิ่งเหล่านี้ฝังอยู่ในใจที่ทำให้เราเป็นเรา
- ตลาดที่เราเลือกต้องพิจารณาจากความสามารถของเราในด้านการแข่งขันที่ดีที่สุด และการบริการที่เหนือกว่าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลูกค้าของเราทั้งภายใน และต่างประเทศ

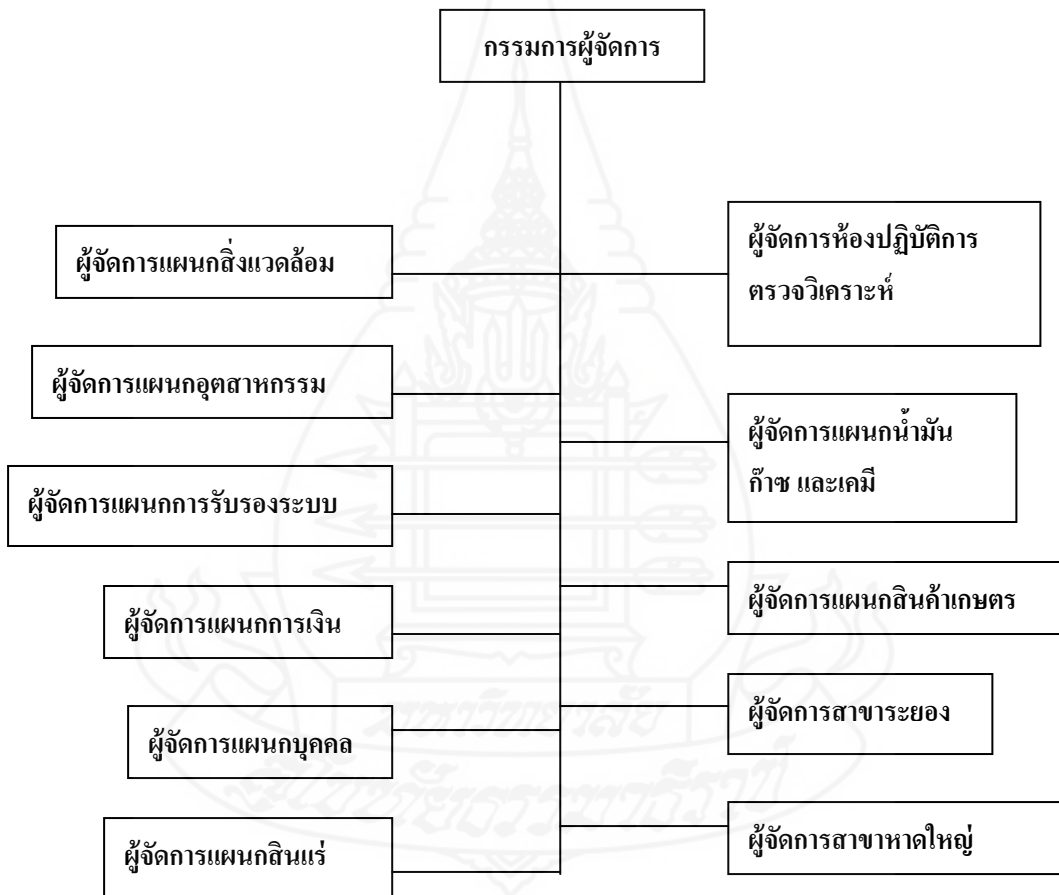
พันธกิจ

ต้องมั่นใจว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ผ่านการตรวจสอบ การทดสอบ และการรับรองที่เป็นอิสระ โดยความเป็นมืออาชีพที่ให้กับลูกค้า และผู้บริโภครทั่วโลก สร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค พนักงาน ผู้ถือหุ้น และสาธารณชน

แผนกในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

1. แผนกห้องปฏิบัติการทดสอบ
2. แผนกการให้บริการด้านสิ่งแวดล้อม
3. แผนกการให้บริการด้านอุตสาหกรรม

4. แผนการให้บริการด้านสินค้าเกษตร
5. แผนการให้บริการด้านสินแร่
6. แผนการให้การรับรองด้านระบบ
7. แผนการให้บริการด้านน้ำมัน ก๊าซ และเคมี
8. แผนบุคคลและกฎหมาย
9. แผนการเงิน



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิองค์กร

ที่มา : บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

บุคลากรภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

1. สำนักงานใหญ่ 502 คน
2. ห้องปฏิบัติการทดสอบ 323 คน
3. สาขาหัดใหญ่ 76 คน
4. สาขาอะของ 75 คน
5. อื่นๆ 50 คน

รวม 1026 คน เป็นบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวายประมาณ 480 คน ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของบริษัท

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธิดา สุขใจ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ:ศึกษากรณีส่วนโรงงานฟอกย้อม 2 บริษัทยูนิย่นอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และจากการศึกษาด้านองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานพบว่าด้านความสำเร็จของงานมีระดับการจูงใจที่สูงที่สุด รองลงมาคือด้านการยอมรับนับถือ ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำที่สุด เนื่องจากเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ การศึกษาด้านองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวกับงานพบว่าด้านชีวิตส่วนตัวมีแรงจูงใจสูงสุด รองลงมาคือรายได้ และด้านความมั่นคงในงานต่ำสุด และจากการศึกษาพบว่าระดับงาน ระดับรายได้ สถานภาพ ระดับการศึกษา และ อายุงานไม่มีความสัมพันธ์ กับแรงจูงใจโดยรวม

ศุภวรรณ รัตนโอภาส (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร : ศึกษากรณี โรงแรม เอ-วัน เดอะรอยัล กรุส พัทยา ผลการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบาย ความมั่นคงในงาน ลักษณะงาน และความสำเร็จในงาน มีผลต่อการจูงใจในงานระดับปานกลาง แต่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีผลต่อการจูงใจในระดับสูง เนื่องจากลักษณะงานต้องมีการประสานงานกับบุคคลหลายฝ่าย การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลต่อแรงจูงใจพบว่าเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนสถานภาพสมรส รายได้ ต่อเดือน อายุ มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน

อุบลวรรณ เทียงบุญธรรม (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อคุณภาพการบริการทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่โรงพยาบาลพญาไท กรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาถึงปัจจัย 11 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริการของพยาบาลวิชาชีพ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน เงินเดือน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้า นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน เทคนิคการนิเทศ พบว่าปัจจัยต่างๆเหล่านี้มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น และส่งผลให้ระดับคุณภาพการให้บริการทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

กวี เข้มกลีบ (2550) ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทา คาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานตามปัจจัยส่วนบุคคลและแผนกงาน พบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจตามเพศพบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การนิเทศ รายได้ ความสัมพันธ์ และสภาพการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน นโยบายและบริหาร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เปรียบเทียบแรงจูงใจตามสถานภาพสมรสพบว่า ความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า นโยบายและบริหาร การนิเทศ รายได้ ความสัมพันธ์ สภาพการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านการยอมรับนับถือ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เปรียบเทียบระดับการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า นโยบายและบริหาร การนิเทศ รายได้ ความสัมพันธ์ สภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านลักษณะของงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เปรียบเทียบตำแหน่งงานพบว่า ปัจจัยต่างๆไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เปรียบเทียบรายได้ต่อเดือนพบว่า ปัจจัยต่างๆไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เปรียบเทียบอายุพบว่า ปัจจัยต่างๆไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และเปรียบเทียบแผนกงานพบว่า ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า นโยบายและบริหาร การนิเทศ รายได้ ความสัมพันธ์ สภาพการทำงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านความสำเร็จของงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ดาวใจ ศรีลัมพ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย : กรณีศึกษาบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แกลง) จำกัด พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ปัจจัยด้านเป็นที่ยอมรับในองค์กร ปัจจัยด้านความยุติธรรมในองค์กร ปัจจัยด้านความเป็นอิสระในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยด้านคุณค่าและความหมายของงานที่ทำ และปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้า

Justin Meier and others (2010) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความท้าทายในการบริหารงานคนรุ่น Gen-Y ในงานวิจัยนี้จะทำการศึกษาลักษณะของคนทำงานรุ่น Gen-Y ผ่านทางสังคมออนไลน์ คือ Facebook โดยจะศึกษาถึงสิ่งที่จูงใจ และไม่จูงใจของคนรุ่น Gen-Y ที่มีต่อการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยจะพบว่าสิ่งที่มีผลต่อการจูงใจทำงานมากที่สุด 2 อันดับ คือ ลักษณะการบริหารงาน (Leadership) คิดเป็น 54% และ ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ (Salary) คิดเป็น 29 % และสิ่งที่ทำให้ไม่จูงใจในการทำงานมากที่สุด 2 อันดับ คือ ลักษณะการบริหารงาน (Leadership) คิดเป็น 100% และ ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ (Salary) คิดเป็น 100 % ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้ง 2 สิ่งนี้เป็นสิ่งที่คนรุ่น Gen-Y ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้นบริษัทจะต้องมีความเข้าใจและมีการปรับลักษณะ ขององค์กร และการบริหาร ให้เหมาะสมกับคนรุ่น Gen-Y ที่กำลังก้าวเข้ามาเป็นพนักงานส่วนใหญ่ ภายในบริษัท

Patrick J.Montana and other (2008) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ และการบริหารในการทำงานของคนรุ่น Gen-X และ คนรุ่น Gen-Y เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับคนรุ่น Gen-Z ในงานวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจปัจจัยแรงจูงใจที่มีต่องานของคน 4 รุ่น ได้แก่ 1.Pre-Boomers 2. Baby Boomers 3. Generation X 4. Generation Y ซึ่งผลที่ได้คือคนรุ่น Generation X และ Generation Y จะมีปัจจัยจูงใจที่แตกต่างจากคนรุ่นเก่า แต่สิ่งที่เหมือนกันในคนทุกรุ่นคือ การได้รับความยอมรับ ผลตอบแทนที่ดี การได้ทำงานที่สนใจ และการได้รับการพัฒนาตนเอง ผลที่ได้รับจากการวิจัยนี้คือ ได้ทราบแรงจูงใจที่มีผลต่อคนแต่ละกลุ่ม ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลได้

Kristie Roberts and other ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในสถานที่ทำงานในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากในปัจจุบันในสถานที่ทำงานจะประกอบด้วยบุคลากรหลายรุ่นที่มีความแตกต่างกันอยู่ร่วมกัน ดังนั้นในสถานที่ทำงานจึงต้องมีการปรับการจัดการให้เหมาะสม จึงได้ทำการศึกษาถึงลักษณะและพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคนในแต่ละรุ่น ได้แก่คนรุ่น Baby Boomers คนรุ่น Generation X และ Generation Y ว่ามีพฤติกรรมและความต้องการด้าน

ได้บ้างเพื่อนำมาบริการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม ได้แก่ การรับสมัครพนักงานในแต่ละรุ่นเพื่อเข้ามาทำงานภายในองค์กร และการรักษาทรัพยากรบุคคลแต่ละรุ่นภายในองค์กร

Brain D'Netto ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับการผลกระทบของคนรุ่น Generation Y ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยในปัจจุบันคนรุ่น Generation Y ที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคนรุ่นอื่นจะก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานภายในองค์กร และมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น การที่จะทำงานร่วมกับคนรุ่นนี้ให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องมีความเข้าใจกับลักษณะของคนรุ่นนี้ก่อน งานวิจัยนี้จึงทำการศึกษาถึงคุณลักษณะคนรุ่น Generation Y ประเภทของงาน สมดุลชีวิตการทำงาน โอกาสในการเพิ่มทักษะ การพิจารณาผลตอบแทน ลักษณะการบริหารงาน เพื่อการรักษาบุคลากร และการจูงใจการทำงานของพนักงานรุ่น Generation Y

David Solnet and other (2008) ได้ทำงานวิจัยเรื่องคน Generation Y ในงานพนักงานต้อนรับ โดยจะทำการพิจารณาถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องจากการรับพนักงานรุ่น Generation Y ในงานต้อนรับ จะมีการศึกษาถึงความคิด ทักษะ และพฤติกรรมของคน Generation Y เพื่อนำผลที่ได้มาทำการปรับปรุงการบริหารงานต้อนรับ ซึ่งการจะเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีการทำการวิจัยก่อน ซึ่งงานวิจัยนี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้เข้าใจได้ว่าควรที่จะทำงานวิจัยด้านใดต่อไปในอนาคต



บทที่ 3

วิธีการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระแรงจูงใจในการทำงานต่อบุคลากรรุ่นเจนเอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ทำการรวบรวมและศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน หลังจากนั้นจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

- กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จากบุคลากรรุ่นเจนเอเรชันวาย (ช่วงอายุ 23-33ปี) ในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 480 คน ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล จะใช้วิธีการแบบสุ่มของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้คำนวณจากสูตรของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) คือ

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n คือ จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนหน่วยทั้งหมด หรือ ขนาดของประชากรทั้งหมด

e คือ ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (0.05) ภายใต้ความ

เชื่อมั่น 95%

แทนค่าลงในสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{480}{1+480(0.05)^2} \\ &= 218 \end{aligned}$$

จากการคำนวณพบว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเท่ากับ 218 คน

เครื่องมือในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม(Questionnaire) โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และสถานภาพสมรส

ส่วนที่ 2 : เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของงาน ซึ่งประกอบด้วยอายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 : เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

คำถามในส่วนที่ 3 จะมีมาตร (Scale) ให้เลือกตอบ 5 ระดับคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งมีการให้คะแนนดังนี้

ระดับการเห็นด้วย	ระดับคะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
เฉยๆ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

โดยมีการแปลผลดังนี้

ระดับคะแนน	คะแนนที่คำนวณได้	แปลผล
5	4.21-5.00	สูงที่สุด
4	3.41-4.20	สูง
3	2.61-3.40	ปานกลาง
2	1.81-2.60	ต่ำ
1	0.00-1.80	ต่ำที่สุด

ส่วนที่ 4 : ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของผู้ทำแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นดังนี้

1. การทดสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทดสอบว่าแบบสอบถามครอบคลุมและสอดคล้องกับชื่อเรื่อง คำถามนำการวิจัย วัตถุประสงค์ และสมมุติฐานในการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ เพื่อปรับแก้ไขให้ง่ายต่อการตอบคำถามของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ไปทดสอบกับบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 50 ราย นำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากโปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.86

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลจากการศึกษา คือ ข้อมูลปฐมภูมิ โดยจะใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย (ช่วงอายุ 23-33 ปี) ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 218 คน

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติวิเคราะห์ เพื่อสรุปข้อมูลจากตัวอย่างโดย สถิติ ค่าที (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพแบบสอบถามคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเอเรชั่นวายของบริษัท เอส-จีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 218 ชุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS FW (Statistic Package for Science for Window) นำมาจัดเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลความหมาย โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงาน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อคิดเห็น

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มประชากรเป้าหมายของบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวายบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ (T-Test)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (Mean of square)
DF	แทน	ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ .05

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลใน 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และสถานภาพสมรส ได้ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน n=218	ร้อยละ (100.0)
เพศ		
ชาย	48	22.0
หญิง	170	78.0
อายุ		
20-25 ปี	132	60.6
26-30 ปี	53	24.3
มากกว่า 30 ปี	33	15.1
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	3.7
ปริญญาตรี	206	94.5
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	4	1.8
รายได้		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	42	19.3
15,001-20,000 บาท	130	59.6
20,001-30,000 บาท	38	17.4
มากกว่า 30,000 บาท	8	3.7
สถานภาพสมรส		
โสด	201	92.2
สมรส	16	7.3
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	1	0.5

จากตารางที่ 4.1 วิเคราะห์ตามข้อมูลส่วนบุคคลพบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 218 คน จำแนกตามเพศแบ่งเป็นเพศชายจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 22.0 และเป็นเพศหญิงจำนวน 170 คนคิดเป็นร้อยละ 78.0 จำแนกตามอายุ แบ่งเป็นช่วงอายุ 20-25 ปีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 ช่วงอายุ 26-30 ปีจำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 24.3 และช่วงอายุมากกว่า 30 ปีจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 15.1 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 218 คน แบ่งเป็นระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 3.7 ระดับปริญญาตรีจำนวน 206 คนคิดเป็นร้อยละ 94.5 และเป็นระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า 4 คนคิดเป็นร้อยละ 1.8 จำแนกตามรายได้ พบว่าแบ่งเป็นระดับรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาทจำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 19.3 ระดับรายได้ 15,001-20,000 บาทจำนวน 130 คนคิดเป็นร้อยละ 59.6 ระดับรายได้ 20,001-30,000 บาทจำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 17.4 และระดับรายได้มากกว่า 30,000 บาทจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 3.7 จำแนกตามสถานภาพสมรส แบ่งเป็นโสดจำนวน 201 คนคิดเป็นร้อยละ 92.2 สมรสจำนวน 16 คนคิดเป็นร้อยละ 7.3 และหย่าร้างหรือแยกกันอยู่จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.5



ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาลักษณะงาน 3 รูปแบบได้แก่ อายุงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้ข้อมูลดังแสดงในตาราง 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะงานของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะงาน	จำนวน n=218	ร้อยละ (100.0)
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 6 เดือน	45	20.6
6-12 เดือน	31	14.2
1-2 ปี	73	33.5
3-5 ปี	47	21.6
6-10 ปี	22	10.1
ตำแหน่งงาน		
พนักงานทั่วไป	201	92.2
หัวหน้างาน	14	6.4
ผู้จัดการ	2	0.9
อื่นๆ	1	0.5
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
พนักงานต้อนรับ/ติดต่อลูกค้า	37	17
นักวิจัยและพัฒนา	8	3.7
ควบคุมคุณภาพ	8	3.7
นักเคมี	104	47.7
นักจุลชีววิทยา	19	8.7
ธุรการ	38	17.4
อื่นๆ	4	1.8

จากตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะงาน พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 218 คน จำแนกตามอายุการทำงาน แบ่งเป็นอายุการทำงานต่ำกว่า 6 เดือน จำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 20.6 อายุการทำงาน 6-12 เดือนจำนวน 31 คนคิดเป็นร้อยละ 14.2 อายุการทำงาน 1-2 ปีจำนวน 73 คนคิดเป็นร้อยละ 33.5 อายุการทำงาน 3-5 ปีจำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 21.6 และอายุการทำงาน 6-10 ปีจำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 10.1

จำแนกตามตำแหน่งงาน แบ่งเป็นตำแหน่งพนักงานทั่วไป 201 คนคิดเป็นร้อยละ 92.2 ตำแหน่งหัวหน้างาน 14 คนคิดเป็นร้อยละ 6.4 ตำแหน่งผู้จัดการจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 0.9 และอื่นๆจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.5

จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ แบ่งเป็นพนักงานต้อนรับและติดต่อลูกค้าจำนวน 37 คนคิดเป็นร้อยละ 17 เป็นนักวิจัยและพัฒนาจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 3.7 งานควบคุมคุณภาพจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 เป็นนักเคมีจำนวน 104 คนคิดเป็นร้อยละ 47.7 เป็นนักจุลชีววิทยาจำนวน 19 คนคิดเป็นร้อยละ 8.7 งานธุรการจำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 17.4 และอื่นๆ 4 คนคิดเป็นร้อยละ 1.8



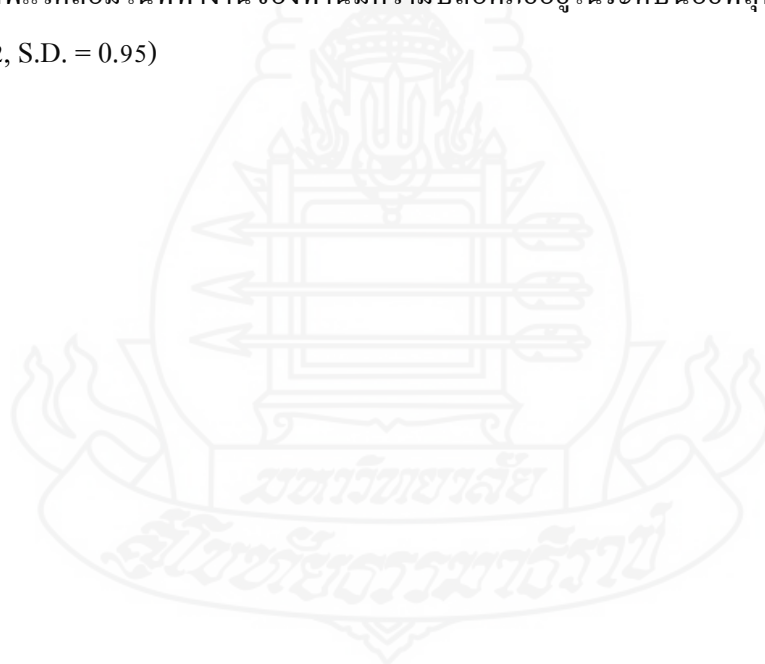
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเอเร- ชนวัยที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาแรงจูงใจใน 3 ด้านคือ ด้านความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (E) ด้านความต้องการความสัมพันธ์ (R) และด้านความต้องการการเจริญเติบโต (G) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยของบุคลากรที่มีต่อแรงจูงใจด้านการดำรงชีวิตอยู่

แรงจูงใจด้านการดำรงชีวิตอยู่	\bar{X}	(S.D.)	แปลผล
รายได้			
1. รายได้ที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน	2.41	0.85	ต่ำ
2. สวัสดิการที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม	3.33	0.76	ปานกลาง
รวม	2.87	0.62	ปานกลาง
ความมั่นคงในงาน			
1. บริษัทนี้มีความมั่นคง	3.93	0.64	สูง
2. งานนี้มีความมั่นคงต่ออนาคตของท่าน	3.38	0.80	ปานกลาง
รวม	3.65	0.56	สูง
สภาพแวดล้อมในการทำงาน			
1. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัย	3.22	0.95	ปานกลาง
2. ที่ทำงานของท่านมีสิ่งให้อำนวยความสะดวกในการทำงาน	3.52	0.83	สูง
3. สภาพการทำงานและเพื่อนร่วมงานมีการช่วยกันคิดช่วยกัน ทำ ช่วยกันรับผิดชอบ	3.66	0.82	สูง
รวม	3.46	0.63	สูง
รวมด้านการดำรงชีวิตอยู่	3.35	0.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า แรงจูงใจด้านการดำรงชีวิตอยู่ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.44) แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1. ด้านรายได้ในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.87$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพอยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.41$, S.D. = 0.85) และหัวข้อสวัสดิการที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.76) 2. ด้านความมั่นคงในงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจหัวข้อบริษัทนี้มีความมั่นคงอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.64) และหัวข้องานนี้มีความมั่นคงต่ออนาคตของท่านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.80) 3. ด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานและเพื่อนร่วมงานมีการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันรับผิดชอบอยู่ในระดับสูงสุดคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.82) ข้อที่ทำงานของท่านมีสิ่งที่อำนวยความสะดวกในการทำงานอยู่ในระดับรองลงมาคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.83) และหัวข้อสภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.95)



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยของบุคลากรที่มีต่อแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์

แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์	\bar{X}	(S.D.)	แปลผล
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			
1. มีความเป็นกันเองระหว่างท่านกับหัวหน้า	3.82	0.75	สูง
2. เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก	3.49	0.90	สูง
3. ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัท	3.84	0.59	สูง
รวม	3.72	0.52	สูง
ด้านการได้รับการยอมรับ			
1. หัวหน้าไว้วางใจในการทำงานของท่าน	3.68	0.61	สูง
2. เพื่อนร่วมงานยอมรับในตัวท่าน	3.75	0.62	สูง
3. งานที่ท่านทำอยู่มีเกียรติได้รับการยอมรับในสังคม	3.57	0.68	สูง
รวม	3.67	0.50	สูง
ด้านการลักษณะงาน			
1. งานที่ท่านทำได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.59	0.95	สูง
2. หัวหน้าไว้วางใจให้ท่านทำงานใหม่ๆ	3.52	0.83	สูง
3. งานที่ท่านทำอยู่มีความน่าสนใจ ไม่น่าเบื่อ	3.22	0.82	ปานกลาง
รวม	3.44	0.56	สูง
รวมด้านความสัมพันธ์	3.61	0.40	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า แรงจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.40$) แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.72, S.D. = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเห็นด้วยของบุคลากรเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทที่อยู่ในระดับสูงสุดคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.59$) ความเป็นกันเองระหว่างท่านกับหัวหน้าอยู่ในระดับรองลงมาคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.75$) และหัวข้อเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.49, S.D. = 0.90$) 2. ด้านการได้รับการยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.67, S.D. = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเห็นด้วยของบุคลากรเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานยอมรับในตัวท่านอยู่ในระดับสูงสุดคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.75, S.D. = 0.62$) หัวหน้าไว้วางใจในการทำงานของท่านอยู่ในระดับรองลงมาคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.61$) และข้องานที่ทำมีเกียรติได้รับการยอมรับในสังคมอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.57, S.D. = 0.68$) 3. ด้านลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.44, S.D. = 0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเห็นด้วยของบุคลากรเกี่ยวกับงานที่ทำได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่อยู่ในระดับสูงสุดคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.59, S.D. = 0.82$) ข้อหัวหน้าไว้วางใจให้ท่านทำงานใหม่ๆอยู่ในระดับรองลงมาคือสูง ($\bar{X} = 3.52, S.D. = 0.63$) และหัวข้องานที่ท่านทำอยู่มีความน่าสนใจไม่น่าเบื่ออยู่ในระดับน้อยที่สุดคือระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22, S.D. = 0.84$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยของบุคลากรที่มีต่อแรงจูงใจด้านความต้องการการเจริญเติบโต

แรงจูงใจด้านการเจริญเติบโต	\bar{X}	(S.D.)	แปลผล
ด้านการความสำเร็จในงาน			
1. ความสำเร็จในงานของท่านคือสิ่งสำคัญ	4.11	0.61	สูง
2. ท่านมีความพึงพอใจงานในขณะนี้	3.36	0.77	ปานกลาง
รวม	3.73	0.57	สูง
ด้านการได้ความก้าวหน้าในงาน			
1. ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่สามารถก้าวหน้าได้	3.14	0.84	ปานกลาง
2. ท่านได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าให้ได้รับความก้าวหน้า	3.22	0.84	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการสนับสนุนความรู้เพิ่มเติม เช่น การฝึกอบรม	3.72	0.74	สูง
รวม	3.36	0.63	ปานกลาง
รวมด้านการเจริญเติบโต	3.51	0.52	สูง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าแรงจูงใจด้านความต้องการการเจริญเติบโตของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.52) แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1. ด้านความสำเร็จในงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจบุคลากรเกี่ยวกับความสำเร็จในงานของท่านคือสิ่งสำคัญอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.61) และข้อท่านมีความพึงพอใจงานในขณะนี้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.77) 2. ด้านความก้าวหน้าในงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนความรู้เพิ่มเติม เช่น การฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงสุดคือระดับสูง ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.74) การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าให้ได้รับความก้าวหน้าอยู่ในระดับรองลงมาคือระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.84) และหัวข้อตำแหน่งที่ท่านทำอยู่สามารถก้าวหน้าได้อยู่ในระดับน้อยที่สุดคือระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 0.84)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยของบุคลากรที่มีต่อแรงจูงใจ 3 ด้าน คือ ด้านความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (E) ด้านความต้องการความสัมพันธ์ (R) และด้านความต้องการการเจริญเติบโต (G)

แรงจูงใจ	\bar{X}	(S.D.)	แปลผล
1. ด้านการดำรงชีวิตอยู่	3.35	0.44	ปานกลาง
2. ด้านความต้องการความสัมพันธ์	3.61	0.40	สูง
3. ด้านความต้องการการเจริญเติบโต	3.51	0.52	สูง
รวม	3.49	0.37	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ใน 3 ด้าน ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.37) โดยแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์มีค่าสูงสุด คือระดับสูง ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.40) รองลงมาคือแรงจูงใจในด้านความต้องการการเจริญเติบโต อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.52) และด้านการดำรงชีวิตอยู่มีแรงจูงใจน้อยที่สุด คือระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.44)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบระดับแรงงใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามเพศ

แรงงใจในการทำงาน	เพศ				t	p-value
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่	3.3423	0.42780	3.3496	0.44258	-0.104	0.918
2. ความต้องการความสัมพันธ์	3.6273	0.41982	3.6039	0.38978	0.361	0.730
3. ความต้องการการเจริญเติบโต	3.4583	0.52179	3.5224	0.51495	-0.758	0.454

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าเพศของบุคลากรไม่มีผลต่อระดับแรงงใจของบุคลากรในการทำงาน 3 ด้าน คือ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และ ความต้องการการเจริญเติบโต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับแรงงใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามช่วงอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่					
ระหว่างกลุ่ม	0.738	2	0.369	1.937	0.147
ภายในกลุ่ม	40.968	215	0.191		
รวม	41.706	217			
ความต้องการความสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	0.078	2	0.039	0.248	0.781
ภายในกลุ่ม	33.902	215	0.158		
รวม	33.981	217			
ความต้องการการเจริญเติบโต					
ระหว่างกลุ่ม	0.719	2	0.359	1.352	0.261
ภายในกลุ่ม	57.048	215	0.265		
รวม	57.765	217			

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าอายุของบุคลากรไม่มีผลต่อระดับแรงงใจของบุคลากรในการทำงาน 3 ด้าน คือ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการการเจริญเติบโต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับแรงงใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่					
ระหว่างกลุ่ม	0.738	2	0.369	1.937	0.147
ภายในกลุ่ม	40.968	215	0.191		
รวม	41.706	217			
ความต้องการความสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	0.078	2	0.039	0.248	0.781
ภายในกลุ่ม	33.902	215	0.158		
รวม	33.981	217			
ความต้องการการเจริญเติบโต					
ระหว่างกลุ่ม	0.719	2	0.359	1.352	0.261
ภายในกลุ่ม	57.048	215	0.265		
รวม	57.765	217			

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาของบุคลากรไม่มีผลต่อระดับแรงงใจของบุคลากรในการทำงาน 3 ด้าน คือ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการการเจริญเติบโต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับแรงงใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามระดับรายได้

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่					
ระหว่างกลุ่ม	3.246	3	1.082	6.021	0.001*
ภายในกลุ่ม	38.460	214	0.180		
รวม	41.706	217			
ความต้องการความสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	3.419	3	1.140	7.980	0.000*
ภายในกลุ่ม	30.562	214	0.143		
รวม	33.981	217			
ความต้องการการเจริญเติบโต					
ระหว่างกลุ่ม	5.304	3	1.768	7.212	0.000*
ภายในกลุ่ม	52.461	214	0.245		
รวม	57.765	217			

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าระดับรายได้ของบุคลากรมีผลต่อระดับแรงงใจของบุคลากรในการทำงาน 3 ด้าน คือ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการการเจริญเติบโต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับแรงงใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามสถานภาพสมรส

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่					
ระหว่างกลุ่ม	2.351	2	1.175	6.421	0.002*
ภายในกลุ่ม	39.355	215	0.183		
รวม	41.706	217			
ความต้องการความสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	0.339	2	0.169	1.082	0.341
ภายในกลุ่ม	33.642	215	0.156		
รวม	33.981	217			
ความต้องการการเจริญเติบโต					
ระหว่างกลุ่ม	0.380	2	0.190	0.712	0.492
ภายในกลุ่ม	57.385	215	0.267		
รวม	57.765	217			

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าสถานภาพสมรสของบุคลากรมีผลต่อระดับแรงงใจของบุคลากรในการทำงานด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ไม่มีผลต่อระดับแรงงใจในด้านความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการการเจริญเติบโต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับแรงงูใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามอายุการทำงานที่ทำในปัจจุบัน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่					
ระหว่างกลุ่ม	1.221	4	0.325	1.606	0.174
ภายในกลุ่ม	40.485	213	0.190		
รวม	41.706	217			
ความต้องการความสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	1.129	4	0.282	1.830	0.124
ภายในกลุ่ม	32.851	213	0.154		
รวม	33.981	217			
ความต้องการการเจริญเติบโต					
ระหว่างกลุ่ม	4.966	4	1.242	5.008	0.001*
ภายในกลุ่ม	52.799	213	0.248		
รวม	57.765	217			

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าอายุการทำงานของบุคลากรมีผลต่อระดับแรงงูใจของบุคลากรในการทำงานด้านความต้องการการเจริญเติบโต มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ไม่มีผลต่อระดับแรงงูใจในด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับแรงงใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่					
ระหว่างกลุ่ม	0.896	3	0.299	1.567	0.198
ภายในกลุ่ม	40.810	214	0.191		
รวม	41.706	217			
ความต้องการความสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	1.776	3	0.592	3.934	0.009*
ภายในกลุ่ม	32.204	214	0.150		
รวม	33.981	217			
ความต้องการการเจริญเติบโต					
ระหว่างกลุ่ม	1.529	3	0.510	1.939	0.124
ภายในกลุ่ม	56.236	214	0.263		
รวม	57.765	217			

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งของบุคลากรมีผลต่อระดับแรงงใจของบุคลากรในการทำงานด้านความต้องการความสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ไม่มีผลต่อระดับแรงงใจในด้านการดำรงชีวิตอยู่ และ ด้านความต้องการการเจริญเติบโต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับแรงงใจของบุคลากรในบริษัทจำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความต้องการดำรงชีวิตอยู่					
ระหว่างกลุ่ม	3.013	6	0.502	2.738	0.014*
ภายในกลุ่ม	38.693	211	0.138		
รวม	41.706	217			
ความต้องการความสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	1.309	6	0.218	1.408	0.213
ภายในกลุ่ม	32.672	211	0.155		
รวม	33.981	217			
ต้องการการเจริญเติบโต					
ระหว่างกลุ่ม	2.079	6	0.346	1.313	0.253
ภายในกลุ่ม	55.686	211	0.264		
รวม	57.765	217			

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรมีผลต่อระดับแรงงใจของบุคลากรในการทำงานด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ไม่มีผลต่อระดับแรงงใจในด้านความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการการเจริญเติบโต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อคิดเห็น

ในการสอบถามด้วยคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามมา 66 คนคิดเป็นร้อยละ 30.28 ของทั้งหมด ซึ่งปัจจัยที่มีผลมีทั้งหมด 5 ประเด็นตามแสดงดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนและค่าร้อยละผลการเขียนความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

การแสดงความคิดเห็น	จำนวน n=66	ร้อยละ (100.0)
ด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่		
1. เงินเดือนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ	33	50.00
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เดินทางสะดวก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	5	7.58
ด้านความสัมพันธ์		
1. เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีการยอมรับซึ่งกันและกัน	13	19.70
2. การทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือกันในการทำงาน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก	8	12.12
ด้านความต้องการการเจริญเติบโต		
1. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ต้องการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	7	10.61

จากตารางที่ 4.15 จะพบว่า มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวน 66 คน โดยผู้ที่แสดงความคิดเห็นในด้านการดำรงชีวิตอยู่คือ (1) เงินเดือนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ เป็นจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 50 (2) สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย เดินทางสะดวก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน จำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 7.58 ด้านความสัมพันธ์ คือ (1) เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีการยอมรับซึ่งกันและกัน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 (2) การทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือกันในการทำงาน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.12 และด้านความต้องการการเจริญเติบโต คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ต้องการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 10.61



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

1.1 ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวายของบริษัท เอส-จีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด โดยแบ่งเป็น 3 ด้านคือ แรงจูงใจด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการการเจริญเติบโต ตามทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีต่อบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และลักษณะงาน

1.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ประชากรคือบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีทาโรยามานะ ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 218 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที่ วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว

1.3 ผลการศึกษาพบว่าระดับแรงจูงใจในภาพรวมของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ตามทฤษฎี ERG อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.37) ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจเมื่อแบ่งเป็น 3 ด้านตามทฤษฎี ERG พบว่าด้านความต้องการความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุดอยู่ในระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมาคือด้านความต้องการการก้าวหน้าและเติบโตอยู่ในระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุดคือระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และเมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัดตามปัจจัยส่วนบุคคล และลักษณะงานพบว่าบุคลากรที่มีระดับรายได้ต่อเดือน สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่แตกต่างกันจะมีระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

1.4 จากผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวายของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับสูง ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่กล่าวว่า บุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายของ บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับต่ำ และบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวายที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัดที่มีระดับรายได้ต่อเดือน สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจใน 3 ด้านตามทฤษฎี ERG ที่แตกต่างกัน ซึ่งยอมรับกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์พบว่าแรงจูงใจที่มีผลต่อบุคลากรในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ในระดับสูงสุดคือด้านความสำเร็จในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิดา สุขใจ (2549) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ:ศึกษากรณีส่วน โรงงานฟอกย้อม 2 บริษัทยูนิย่นอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส รายได้ และอายุการทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภวรรณ รัตนโอภาส (2550) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร: ศึกษากรณี โรงแรม เอ-วัน เดอะรอยัล ครุส พัทยา ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าสถานภาพสมรส รายได้และอายุการทำงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน จะมีระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส และลักษณะงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของกวี เข้มกลีบ (2550) ที่ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าสถานภาพสมรส และลักษณะงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน จะมีระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามอายุ การทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาวใจ ศรีลัมพ์ (2555) ที่ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย : กรณีศึกษาบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าอายุการทำงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน จะมีระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัทเป็นสิ่งที่จูงใจในการทำงานสูงสุดสอดคล้องกับงานวิจัยของ Justin Meier (2010) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความท้าทายในการบริหารคนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย และระดับแรงจูงใจในการทำงานของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการดำรงชีวิตอยู่ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าเงินเดือน และสวัสดิการของบริษัทนั้นมีระดับแรงจูงใจที่ต่ำเมื่อเทียบกับแรงจูงใจด้านอื่นๆ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

แรงจูงใจด้านการดำรงชีวิตอยู่ ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลต่อบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นบริษัทจึงควรที่จะมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับผลตอบแทน และสวัสดิการที่จะมีให้กับบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และลักษณะงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากระดับฐานเงินเดือน และอัตราค่าครองชีพในปัจจุบัน เพื่อให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ และควรที่จะมีการจัดหาสวัสดิการอื่นๆ เช่น การให้เบี้ยขยันกับบุคลากรที่ไม่ได้ใช้วันลาหยุด การปรับระดับเงินเดือนหรือให้ค่าตอบแทนที่สูงสำหรับบุคลากรที่มีผลการทำงานดี เพื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และยังเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานกับบริษัทอีกด้วย

แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลต่อบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย อยู่ในระดับสูง แต่สามารถที่จะเพิ่มแรงจูงใจในด้านนี้โดย บริษัทควรที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และมีการจัดกิจกรรมที่บุคลากรในแต่ละแผนกสามารถร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและสร้างความสามัคคี เช่น การจัดกิจกรรมวอลเลย์ แรลลี่ กิจกรรมกีฬา เพื่อให้บุคลากรแต่ละแผนกได้พบปะพูดคุยกัน ได้ช่วยเหลือกัน มีความสนิทสนมกัน จะทำให้การทำงานของบุคลากรมีความสุข ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย

แรงจูงใจด้านการเจริญเติบโต ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลต่อบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย ควรมีกระบวนการการเลื่อนขั้นและพิจารณาตำแหน่งที่มีความชัดเจน และควรที่จะมีการกำหนดการประเมินผลที่มีความเสมอภาค เป็นกลาง นอกจากนี้ยังควรที่จะมีการสนับสนุนการให้ความรู้แก่บุคลากร เช่น การฝึกอบรม การให้ทุนในการศึกษาต่อ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากร

จากข้อเสนอแนะของบุคลากรส่วนใหญ่ที่ทำแบบสอบถามพบว่าเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งที่จูงใจในการทำงานดังนั้น บริษัทจึงควรที่จะมีการปรับโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการให้มีความเหมาะสม เพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจในการทำงานของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์กันของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ได้แก่ เบบีบูมเมอร์ เจเนอเรชันเอ็กซ์ เจเนอเรชันวาย ที่ทำงานภายในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ในการ

ร่วมงานกันด้านต่างๆ เนื่องจากภายในบริษัทมีบุคลากรหลากหลายรุ่นอยู่ร่วมกัน เพื่อนำมาพัฒนาการบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในบริษัทได้

2. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของบุคลากรภายในบริษัท เปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาองค์กรต่อไป





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กวี แย้มกลีบ (2550) “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราซ (1995) จำกัด”
วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 1, 2
(มิถุนายน-กันยายน) : 67-78
- กฤติน กุลเพ็ง (2556) *HR สรรหามาแล้ว กรุงเทพฯ* เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ชลียา ค่านทิพารักษ์ (2543) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุม
โรคมะเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- ดาวใจ ศรีลัมพ์ (2555) “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความ
ปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย :
กรณีศึกษาบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด” สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ และองค์กร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) *การจัดการสมัยใหม่* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- ธิดา สุขใจ (2549) “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ:ศึกษกรณีส่วนโรงงาน
ฟอกย้อม 2 บริษัทยูนิเจนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน)” ปัญหาพิเศษปริญญารัฐ-
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา
- นราศรี ไววนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี (2554) *ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 21 กรุงเทพฯ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรรณวดี สถิตถาวร (2552) “ทัศนคติของคนรุ่น Gen-Y ต่อการทำงานในระบบราชการ”
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) *การจูงใจและการเสริมแรง พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพฯ ธรรมสาร
- รัชฎา อสิสนธิสกุล และ อ้อยอูมา รุ่งเรือง (2548) “การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย
(Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน” วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ศิริไอล กุลทรัพย์ศุทธา (2552) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท
เอนิเนียริง (1964) จำกัด” การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ
ทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

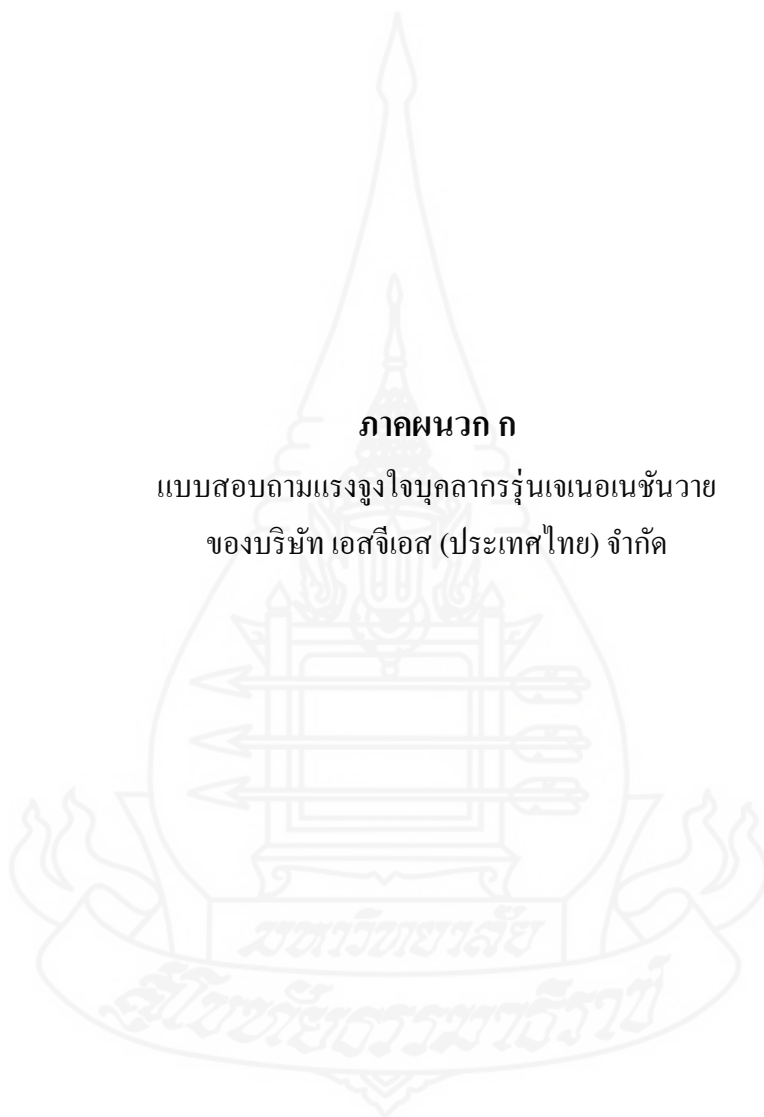
- ศุภวรรณ รัตนโอภาส (2550) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร : ศึกษากรณี
โรงแรม เอ-วัน เดอะรอยัล ครุส พัทยา” ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหา-
บัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยบูรพา
- สมพงษ์ เกษมสิน (2531) *การบริหารงานบุคคลยุคใหม่* กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช
- สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) อรรถมานะ (2541) *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*
กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ราณี อิศัยกุล (2553) “การจูงใจและการสื่อสารในองค์กร” ในการจัดการองค์การและทรัพยากร
มนุษย์ หน่วยที่ 7 หน้า 4-39 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ
- อุบลวรรณ เทียงบุรณธรรม (2554) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อคุณภาพการบริการทางการ
พยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพเครือข่ายโรงพยาบาลพญาไทกรุงเทพมหานคร”
วารสารสาธารณสุขและการพัฒนา 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 143-153
- Brian D’Netto “Generaton Y: Human Resource Management Implications” Human
Resources Management Faculty of Business, Australian Catholic University.
- David Solnet and Anna Hood (2008) “Generation Y as Hospitality Employees: Framing a
Research Agenda”. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 15 : 59-68
- Gibson, J.L., J.M. Iranewich and J.H. Ponnely, Jr. (1997) *Organization : Structure Processes,
Behavior*. (7th ed.). Boston : Richard D. Irwing Inc
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997) *Behavior in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ :
Prentice Hall
- Justin Meier, Stephen F., and Mitchill Crocher. (2010) “Generation Y in the Workforce:
Managerial Challenges”. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 6, 1
(June): 68-78
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1995) *Organizational behavior* (4th ed). Boston Houghton
Mifflin.
- Patrick J. Montana, and Francis Petit. (2008) “Motivating And Managing Generation X And Y
On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach”. *Journal of
Business& Economics Research*. 6, 8 (August): 35-40



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามแรงจูงใจบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย
ของบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด



แบบสอบถาม

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อบุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่น
ที่ทำงานในบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 20-25 ปี 26-30 ปี มากกว่า 30 ปี

3. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ระดับรายได้ต่อเดือน

 ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,001-20,000 บาท 20,001-30,000 บาท มากกว่า 30,000 บาท

5. สถานภาพสมรส

 โสด สมรส หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ส่วนที่ 2 ลักษณะงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ช่องว่างที่ตรงกับความรู้สึของท่านที่สุด

6. อายุการทำงานที่ทำในปัจจุบัน

- ต่ำกว่า 6 เดือน
- 6 -12 เดือน
- 1-2 ปี
- 3-5 ปี
- 6-10 ปี

7. ตำแหน่งงาน

- พนักงานทั่วไป
- หัวหน้างาน
- ผู้จัดการ
- อื่นๆ โปรดระบุ _____

8. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- พนักงานต้อนรับ/ติดต่อลูกค้า
- นักวิจัยและพัฒนา
- ควบคุมคุณภาพ
- นักเคมี
- นักจุลชีวะวิทยา
- ชุรกร
- อื่นๆ โปรดระบุ _____

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ช่องว่างที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่สุด

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 4 หมายถึง เห็นด้วย
 3 หมายถึง เฉยๆ
 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความต้องการดำรงชีวิตอยู่	5	4	3	2	1
1. รายได้					
1.1 รายได้ที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน					
1.2 สวัสดิการที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม					
2. ความมั่นคงในงาน					
2.1 บริษัทนี้มีความมั่นคง					
2.2 งานนี้มีความมั่นคงต่ออนาคตของท่าน					
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
3.1 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัย					
3.2 ที่ทำงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน					
3.3 สภาพการทำงาน และเพื่อนร่วมงานมีการช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันรับผิดชอบ					
ความต้องการความสัมพันธ์	5	4	3	2	1
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
4.1 มีความเป็นกันเองระหว่างท่านกับหัวหน้า					
4.2 เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก					

	5	4	3	2	1
ความต้องการความสัมพันธ์					
4.3 ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัท					
5. การได้รับการยอมรับ					
5.1 หัวหน้าไว้วางใจในการทำงานของท่าน					
5.2 เพื่อนร่วมงานยอมรับในตัวท่าน					
5.3 งานที่ท่านทำอยู่มีเกียรติได้รับการยอมรับในสังคม					
6. ลักษณะงาน					
6.1 งานที่ท่านทำได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่					
6.2 หัวหน้าไว้ใจให้ท่านทำงานใหม่ๆ					
6.3 งานที่ท่านทำอยู่มีความน่าสนใจ ไม่น่าเบื่อ					
	5	4	3	2	1
ความต้องการการเจริญเติบโต					
7. ความสำเร็จในงาน					
7.1 ความสำเร็จในงานของท่านคือสิ่งสำคัญ					
7.2 ท่านมีความพึงพอใจงานในขณะนี้					
8. ความก้าวหน้าในงาน					
8.1 ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่สามารถก้าวหน้าได้					
8.2 ท่านได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าให้ได้รับความก้าวหน้า					
8.3 ท่านได้รับการสนับสนุนความรู้เพิ่มเติม เช่น การฝึกอบรม					

ส่วนที่ 4 สิ่งใดที่ท่านคิดว่ามีผลต่อการจูงใจในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสิริวรรณ เสนีย์มโนมัย
วัน เดือน ปีเกิด	16 พฤษภาคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาวิทยาศาสตรและเทคโนโลยีการอาหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี 2550
สถานที่ทำงาน	บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	หัวหน้างานแผนก HPLC (Laboratory)

