

แรงจูงใจในงานของพนักงานชนรุ่นแตกต่างกันในองค์การภาครัฐ

Work Motivation of Employees from Different Generations in Public Organizations

สุวรรณี แสงมหาชัย และ อุทัย เลหาวิเชียร

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Suwannee Sangmahachai and Uthai Laohavichien
Ramkhamhaeng University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: suwanneeru@yahoo.com

บทคัดย่อ

การมีพนักงานหลากหลายชนรุ่นปฏิบัติงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์กันภายในองค์การเป็นปรากฏการณ์ใหม่ในปัจจุบันที่อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์การ เนื่องจากคนต่างชนรุ่นกันมักจะมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ ทักษะในการสื่อสาร และความต้องการในงานแตกต่างกัน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะทดสอบสมมติฐานที่ว่า ชนรุ่นต่างที่ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐมีแรงจูงใจในงานแตกต่างกัน โดยทำการวิจัยแบบตัดขวาง เก็บข้อมูลจากผู้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามที่ส่งไปทาง Google form ให้กับพนักงานในหน่วยงานกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมามีจำนวน 195 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานชนรุ่น Millennials มีแรงจูงใจในงานโดยรวมและแรงจูงใจภายในมากกว่าพนักงานชนรุ่น Gen X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนระดับของการไม่มีแรงจูงใจและแรงจูงใจภายนอกระหว่างชนรุ่นทั้งสองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการตอบสนองความต้องการของชนรุ่น Millennials โดยเน้นที่การให้สิ่งจูงใจภายในเป็นประการสำคัญ

คำสำคัญ: ชนรุ่น; แรงจูงใจภายใน; แรงจูงใจภายนอก; การไม่มีแรงจูงใจ

Abstracts

The recent phenomenon of having employees from different generations working and interacting together in the workplace was pervasive, which increased conflict in the organizations. Generational conflict arose since different generations had different attitudes, values, beliefs, personalities, communication skills, and work motivation. The main objective of this research was to test the hypothesis that different generations in the public organizations had different work motivation. Questionnaires were distributed through Google form to Bangkok Metropolitan Administration's employees. There were 195 respondents participating in the data collection process. The findings revealed that work motivation of Millennials and Gen X were different at the 0.05 level of significance in terms of overall and intrinsic work

* วันที่รับบทความ : 15 ธันวาคม 2566; วันที่แก้ไขบทความ 21 ธันวาคม 2566; วันที่ตอบรับบทความ : 23 ธันวาคม 2566

Received: December 15 2023; Revised: December 21 2023; Accepted: December 23 2023

motivations. However, amotivation and external motivation of both generations were not significantly different. The research supported that management responded to Millennials' needs with the emphasis on internal motivation.

Keywords: Generations; Internal motivation; External motivation; Amotivation

บทนำ

สิ่งที่ท้าทายมากที่สุดประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์การภาครัฐและเอกชนทั่วโลกในปัจจุบันคือ ความแตกต่างของอายุของพนักงาน หรือ “ชนรุ่น” (generations) ของกำลังแรงงาน ทุกวันนี้เราจะพบเห็นพนักงานในชนรุ่น Baby boomers ปฏิบัติงานอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่ร่วมกับพนักงานที่เพิ่งจบการศึกษามาใหม่ๆ การทำงานของพนักงานอาวุโสบางรายจะต้องรายงานไปที่หัวหน้างานที่มีอายุน้อยกว่าถึง 10 ปี หรืออาจมีพนักงานอาวุโสอายุมากกว่า 65 ปีดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การ และมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นชนรุ่นใหม่ เป็นต้น

การมีแรงงานหลากหลายชนรุ่น (multigeneration) เป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่และกำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก องค์การในอดีตยังไม่เคยมีความหลากหลายของชนรุ่นอย่างเห็นได้ชัดเหมือนเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 การใช้ชีวิต (lifestyle) ของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป พนักงานส่วนมากตัดสินใจที่จะอยู่ทำงานต่อไปไม่ว่าจะเป็นการทำงานเต็มเวลาหรือบางเวลาก็ตาม (Alferjany & Alias, 2020) ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ในองค์การ กล่าวคือ บางองค์การมีพนักงานถึง 5 ชนรุ่นปฏิบัติงานร่วมกัน งานวิจัยที่ผ่านมาได้รายงานว่าชนรุ่นแต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะ ค่านิยม และทัศนคติเฉพาะของตนแตกต่างกันไป การทำความเข้าใจในค่านิยมและทัศนคติของชนรุ่นต่างๆ จะมีประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์แก่องค์การ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน กลยุทธ์ในการจูงใจพนักงานที่มีประสิทธิผล เป็นต้น

พนักงานในชนรุ่นต่างกันจะมีความแตกต่างกันในด้านทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และความต้องการในงาน ความคิดเห็นที่ต่างกันนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะชนรุ่นที่ต่างกันมีแรงจูงใจและนิยมใช้วิธีการสื่อสารที่ต่างกัน (Valickas & Jakstaite, 2017) หากผู้บริหารไม่ยอมรับในความแตกต่างเหล่านี้อาจนำไปสู่ผลเสียที่ตามมาได้ เช่น เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน และการปฏิบัติงานมีผลผลิตลดลง เป็นต้น การเข้าใจความแตกต่างในพฤติกรรมการทำงานของชนรุ่นหลากหลายจะช่วยให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ตลอดจนสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้

ในช่วงทศวรรษ 1990s มีนักวิชาการต่างประเทศจำนวนมากได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของคุณลักษณะและพฤติกรรมของชนรุ่นที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทยยังคงมีงานวิจัยไม่เพียงพอที่ค้นหาความจริงเกี่ยวกับเรื่องความแตกต่างของชนรุ่นในองค์การ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสำรวจแรงจูงใจ

ในงานของพนักงานหลากหลายชนรุ่นในองค์การภาครัฐในประเทศไทย เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการจูงใจพนักงานในองค์การภาครัฐต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจแรงจูงใจในงานของพนักงานชนรุ่นต่างๆ ที่ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ
2. เพื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในงานของพนักงานชนรุ่นแตกต่างกัน ที่ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการเพื่อจูงใจพนักงานชนรุ่นแตกต่างกันในองค์การภาครัฐ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในงานของพนักงานชนรุ่นแตกต่างกันในองค์การภาครัฐ” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณชนิดการวิจัยตัดขวางเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานในองค์การภาครัฐ โดยผู้วิจัยเจาะจงเลือกหน่วยงาน “กรุงเทพมหานคร” (Bangkok Metropolitan Administration – BMA) เป็นตัวแทนขององค์การภาครัฐ เนื่องจาก “กรุงเทพมหานคร” มีพันธกิจการให้บริการประชาชนที่มีขอบข่ายกว้างขวางมาก ครอบคลุมภารกิจหลายด้าน เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การทะเบียนราษฎร การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การวิศวกรรมจราจร การขนส่งมวลชน การสาธารณสุข การจัดการศึกษา การสาธัญูปการ การส่งเสริมการท่องเที่ยว การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าสามารถใช้หน่วยงาน “กรุงเทพมหานคร” เป็นตัวแทนขององค์การภาครัฐได้ดีพอสมควร

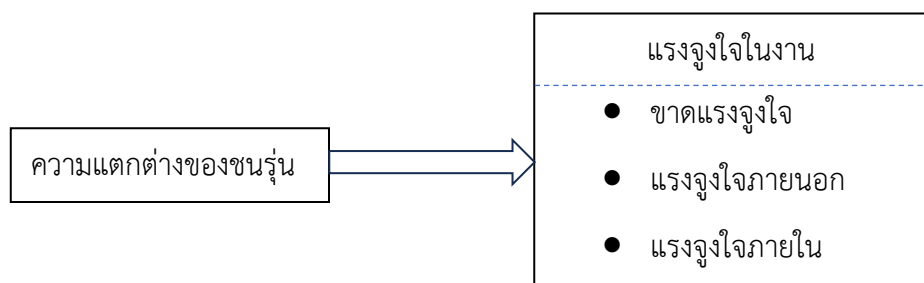
มาตรวัดในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อความที่ใช้วัดตัวแปร “แรงจูงใจในงาน” (work motivation) แบบสอบถามมีลักษณะเป็น Likert scale ประกอบไปด้วยข้อความที่ใช้วัดแรงจูงใจในงาน 3 ส่วนคือ (1) ข้อความที่ใช้วัดการขาดแรงจูงใจในงาน ประกอบด้วยข้อความ 9 ข้อ (2) ข้อความที่ใช้วัดแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วยข้อความ 21 ข้อ และ (3) ข้อความที่ใช้วัดแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วยข้อความ 12 ข้อ ในส่วนของคำตอบ เป็นการให้ระดับความคิดเห็นในข้อความที่ใช้วัด 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ในการแปลงค่าเฉลี่ยให้เป็นความหมายกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (1) ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึงระดับแรงจูงใจมากที่สุด (2) ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึงระดับแรงจูงใจมาก (3) ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึงระดับแรงจูงใจปานกลาง (4) ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึงระดับแรงจูงใจน้อย และ (5) ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความแม่นยำ (validity) ของมาตรวัดด้วยตนเอง โดยพิจารณาจากวรรณกรรมหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในงาน ตลอดจนตรวจสอบมาตรวัดแรงจูงใจในงานที่สร้างโดยนักวิจัยต่างประเทศ แล้วจึงสังเคราะห์ออกมาเป็นมาตรวัดในงานวิจัยนี้ ส่วนการตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ของมาตรวัด ผู้วิจัยทำการคำนวณค่า Cronbach's alpha ของมาตรวัด พบว่าค่า Cronbach's alpha ของมาตรวัดการขาดแรงจูงใจ แรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายในมีค่า 0.816, 0.751 และ 0.884 ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้ค่า 0.7 คือเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยพิจารณาว่ามาตรวัดที่สร้างขึ้นมีคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง

ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามทางออนไลน์โดยใช้ Google form แจกจ่ายไปยังพนักงานในสำนักงานต่างๆของกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ซึ่งปรากฏว่ามีผู้ให้ความร่วมมือกรอกข้อมูลและส่งกลับมายังผู้วิจัยจำนวน 195 ราย เมื่อพิจารณาแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีอัตราของการตอบกลับในกลุ่มชนรุ่นต่างๆ ดังนี้คือ ชนรุ่น Baby boomers จำนวน 2.1% Generation X จำนวน 48.2% Millennials จำนวน 47.2% และ Generation Z จำนวน 2.5% แสดงให้เห็นถึงสัดส่วนที่แตกต่างกันมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดกลุ่มชนรุ่น Baby boomers และ Generation Z ออกจากการวิเคราะห์ข้อมูล คงเหลือแต่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในงานระหว่างชนรุ่นเพียง 2 กลุ่มคือ Generation X และชนรุ่น Millennials การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้จึงเป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ผู้วิจัยใช้สถิติ Independent t-test เพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่า ชนรุ่น Generation X และชนรุ่น Millennials มีแรงจูงใจในงานแตกต่างกันจริงหรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม อาจสรุปประเด็นสำคัญได้ 3 ประการคือ (1) องค์การในยุคปัจจุบันมีพนักงานหลากหลายชนรุ่นปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีตั้งแต่ชนรุ่น Baby boomers, Generation X, Millennials และ Generation Z (2) ชนรุ่นที่ต่างกันมักจะมีทัศนคติในการทำงาน ค่านิยม บุคลิกภาพ และแรงจูงใจในงานแตกต่างกัน (3) แรงจูงใจในงานของชนรุ่นแตกต่างกันจะมีความแตกต่างกัน ในเรื่องของการขาดแรงจูงใจ แรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังนี้คือ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 195 คน เป็นเพศชาย 54.4% เพศหญิง 45.6% อายุโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 40.40 ปี ระยะเวลาทำงานโดยเฉลี่ยเท่ากับ 12.98 ปี ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน 80.0% ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในชนรุ่น Generation X มีสัดส่วน 48.2% และ Millennials มีสัดส่วน 47.2%

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในงานปรากฏดังตารางที่ 1 สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชนรุ่น

ชนรุ่น	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในงาน			
		แรงจูงใจ โดยรวม	ขาดแรงจูงใจ	แรงจูงใจ ภายนอก	แรงจูงใจ ภายใน
Baby boomers	4	2.994	1.639	3.000	4.000
Generation X	94	3.011	1.870	3.094	3.723

Millennials (Gen Y)	92	3.110	1.943	3.167	3.918
Generation Z	5	2.876	2.200	2.810	3.500
รวม	195	3.054	1.908	3.119	3.815

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า

1. กลุ่มชนรุ่น Baby boomers มีแรงจูงใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง การขาดแรงจูงใจในงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีแรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมาก
2. กลุ่มชนรุ่น Generation X มีแรงจูงใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง การขาดแรงจูงใจในงานอยู่ในระดับน้อย มีแรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมาก
3. กลุ่มชนรุ่น Millennials มีแรงจูงใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง การขาดแรงจูงใจในงานอยู่ในระดับน้อย มีแรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมาก
4. กลุ่มชนรุ่น Generation Z มีแรงจูงใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง การขาดแรงจูงใจในงานอยู่ในระดับน้อย มีแรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในงานของชนรุ่นทั้ง 4 กลุ่มในภาพรวมจะพบความสอดคล้องกัน กล่าวคือ พนักงานของกรุงเทพมหานครที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามทุกชนรุ่นมีแรงจูงใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง การขาดแรงจูงใจในงานมีระดับน้อย ยกเว้นชนรุ่น Baby boomers มีระดับของการขาดแรงจูงใจในงานน้อยที่สุด การมีแรงจูงใจภายนอกมีระดับปานกลาง และการมีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมากเหมือนกันในทุกชนรุ่น

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า “พนักงานในชนรุ่นแตกต่างกันในองค์การภาครัฐมีแรงจูงใจในงานแตกต่างกัน” ซึ่งสมมติฐานดังกล่าวเป็นไปในทิศทางที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมา การพิสูจน์สมมติฐานเป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในงานของพนักงานชนรุ่น Gen X และ Millennials ในองค์การภาครัฐ ในการพิสูจน์สมมติฐานดังกล่าว ผู้วิจัยใช้สถิติ Independent t-test เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่มีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่ม ปรากฏผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบระดับของแรงจูงใจในงานระหว่างชนรุ่น Gen X และ Millennials โดยใช้การวิเคราะห์ Independent t-test

แรงจูงใจในงาน	t	P Value (2-tailed)	P Value (2-tailed)/2	สรุปผลการวิจัย
ขาดแรงจูงใจ	-0.836	0.404	-	ไม่มีความแตกต่างกัน
แรงจูงใจภายนอก	-1.096	0.274	-	ไม่มีความแตกต่างกัน
แรงจูงใจภายใน	-2.216	0.028	0.014	Millennials มีระดับแรงจูงใจภายในมากกว่า Gen X
แรงจูงใจโดยรวม	-2.028	0.044	0.022	Millennials มีระดับแรงจูงใจโดยรวมมากกว่า Gen X

จากการทดสอบทางสถิติโดยใช้ Independent t-test พบว่าชนรุ่น Millennials มีระดับแรงจูงใจในงานโดยรวมและแรงจูงใจภายในมากกว่า Gen X ส่วนในด้านการขาดแรงจูงใจและแรงจูงใจภายนอกไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 งานวิจัยนี้จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พนักงานในชนรุ่น Millennials มีแรงจูงใจในงานโดยรวมและแรงจูงใจภายในมากกว่าพนักงานในชนรุ่น Gen X ส่วนระดับของแรงจูงใจภายนอกระหว่างพนักงานชนรุ่น Gen X กับ Millennials ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์คำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุแรงจูงใจในงานมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง สอง และสาม ปรากฏว่ามีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก เมื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำตอบในส่วนนี้ ปรากฏว่าสามารถจำแนกแรงจูงใจในงานออกได้เป็นหมวดต่างๆ เรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้คือ (1) แรงจูงใจในด้านงาน (2) แรงจูงใจในด้านเงินและสวัสดิการ (3) แรงจูงใจในด้านความมั่นคงในงานและครอบครัว (4) แรงจูงใจในการได้รับการยอมรับ และ (5) แรงจูงใจในด้านสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในมีความสำคัญกว่าด้านอื่นๆ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในงานของพนักงานชนรุ่นแตกต่างกันในองค์การภาครัฐ” พบว่า พนักงานในชนรุ่น Millennials มี “แรงจูงใจโดยรวม” และ “แรงจูงใจภายใน” สูงกว่าพนักงานในชนรุ่น Generation X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันใน “การขาดแรงจูงใจ” และ “แรงจูงใจภายนอก” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าการทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้เป็นการยอมรับสมมติฐานในบางส่วน อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึง “แรงจูงใจโดยรวม” งานวิจัยนี้ก็จะยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานชนรุ่นที่แตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยของต่างประเทศที่เป็นงานวิจัยค่อนข้างใหม่ โดยมีการทำวิจัยในหลายประเทศ เช่น ในสวีเดน กรีซ ฟิลิปินส์ เอธิโอเปีย ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา ไอร์แลนด์ โครเอเชีย สโลวาเกีย เป็นต้น งานวิจัยที่ผ่านมาต่างก็สนับสนุนแนวคิดของความแตกต่างกันในด้านทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแรงจูงใจในงานของพนักงานในชนรุ่นต่างกัน เช่นงานของ Danna (2018) ที่พบว่า พนักงานต่างชนรุ่นจะแตกต่างกันในวิธีการสื่อสาร คนต่างชนรุ่นผ่านประสบการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งส่งผลให้เกิดการรับรู้ที่มีต่อโลกแตกต่างกัน นอกจากนั้น ยังมีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การจูงใจพนักงานหลากหลายชนรุ่นที่มีประสิทธิผลเป็นนวัตกรรมใหม่ที่เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การ (Steinerowska-Streb & Wziatek-Stasko, 2016) และงานวิจัยของ Cote (2019) ที่ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ กล่าวคือการพบวาท้องการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการจูงใจพนักงานหลากหลายชนรุ่นเพื่อให้ทุ่มเทในงานและเพิ่มความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน กลยุทธ์ในการจูงใจรวมถึง แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ที่คำนึงถึงความต้องการและพฤติกรรมของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยส่วนตัว และรวมถึงปัจจัยอื่นๆในระดับองค์การ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับแรงจูงใจในงาน จากการศึกษาของ Kielerstajn (2008) ที่อธิบายว่า แรงจูงใจในงานเพิ่มขึ้นตามอายุของพนักงาน ผลการวิจัยนี้ก็ไม่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว นอกจากนั้น แนวคิดของ Warr (1992) ที่ระบุว่าพนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับรายได้และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และงานของ Higgs et al. (2003) ที่พบว่าพนักงานสูงวัยจะตอบสนองกับสิ่งจูงใจภายใน (intrinsic rewards) มากกว่า ก็ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ เพราะแนวคิดดังกล่าวสนับสนุนหลักการที่ว่า พนักงานที่อายุน้อยจะมีแรงจูงใจภายในมากกว่าพนักงานที่อายุน้อย แต่ผลการวิจัยนี้พบในสิ่งที่ตรงกันข้าม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

อาจกล่าวได้ว่าชนรุ่น **Millennials** เป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดในตลาดแรงงาน และงานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่าชนรุ่น **Millennials** มักจะขาดความผูกพันต่อองค์กร โดยชนรุ่นนี้มักจะเปลี่ยนงานในทุก 2 ปี (Diskiene et al., 2017) งานวิจัยของกรมแรงงานในสหรัฐอเมริกา รายงานว่า ในระหว่างปี ค.ศ. 2004-2014 ชนรุ่น **Millennials** แสดงความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมาก กล่าวคือชนรุ่นนี้ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่งๆ มีระยะเวลาโดยเฉลี่ยเพียง 1.3 ปี (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2018) การที่ชนรุ่น **Millennials** ส่วนใหญ่ขาดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาวเป็นเพราะชนรุ่นนี้ต้องการความมีอิสระจากการถูกหัวหน้างานควบคุมงานอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ชนรุ่นนี้ยังมองเรื่องงานว่ามีลำดับความสำคัญน้อยกว่าปัจจัยอื่นๆที่ทำให้เขามีความสุขในชีวิตมากกว่า เช่น ครอบครัว และสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน เห็นว่าการทำงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิต (work to live) ไม่ใช่มีชีวิตอยู่เพื่อทำงาน (live to work) มีความหลงใหลในเทคโนโลยีซึ่งส่งผลให้ชนรุ่นนี้เป็นกลุ่มที่มีความเชื่อมโยงทางสังคมสูง ต้องการการทำงานกับองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจะนำการทำประโยชน์ต่อสังคมขององค์กรมาพิจารณาเมื่อจะเลือกสมัครงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ดังนั้น การจูงใจจึงควรคำนึงถึงความต้องการเหล่านี้

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

คุณลักษณะในเชิงลบของชนรุ่น **Millennials** คือการที่ชนรุ่น **Millennials** มักจะมีความเคารพในตนเอง (Self esteem) ในระดับสูง จนเกือบเข้าข่ายของการหลงตนเอง (narcissistic level) ซึ่งส่งผลให้มองตนเองว่าสูงส่ง ชอบตนเอง พอใจในตนเอง เมื่อเปรียบเทียบกับชนรุ่นก่อน คุณลักษณะเหล่านี้นำไปสู่การมีความคาดหวังในงานที่ไม่เป็นเรื่องจริง โดยมีความต้องการได้รับค่าตอบแทนสูง และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยอีกหลายงานก็มีข้อค้นพบว่า ชนรุ่น **Millennials** ก็ไม่ได้แตกต่างจากชนรุ่นอื่นในเรื่องของความต้องการที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร กล่าวคือ สัดส่วนของชนรุ่น **Millennials**, Generation X และ Baby boomers มีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ 25%, 21% และ 23% ตามลำดับในเรื่องดังกล่าว (Zaharee et al., 2018) นอกจากนั้นงานวิจัยบางงานยังพบว่าความต้องการของชนรุ่น **Millennials** ก็คล้ายคลึงอย่างมากกับความต้องการของชนรุ่นก่อนภายในองค์กร และถึงแม้ว่าชนรุ่นนี้จะถูกมองว่าเปลี่ยนงานบ่อย ก็อาจเป็นเพราะว่าชนรุ่นนี้ยังมีอายุน้อยกว่าชนรุ่นอื่น ทำให้เขาต้องการเรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่ๆ หากเขาอายุมากขึ้นและมีครอบครัวก็อาจมีความคิดเปลี่ยนไปในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กร การที่ชนรุ่น **Millennials** เปลี่ยนงานบ่อยครั้ง ส่วนหนึ่งอาจมาจากการที่ตลาดแรงงานในปัจจุบันมีโอกาสมากมายและท้าทายสำหรับเขาก็เป็นได้ ดังนั้น องค์กรที่ต้องการดึงดูดพนักงานในชนรุ่นต่างๆ ให้อยู่กับองค์กรไว้นานๆ ก็ต้องกำหนดนโยบายในการให้รางวัลที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละชนรุ่น

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในงาน องค์การในปัจจุบันส่วนใหญ่จะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับชนรุ่น Millennials ซึ่งเป็นชนรุ่นที่จะมีสัดส่วนประมาณ 75% ของกำลังแรงงานภายในปี ค.ศ. 2030 การจูงใจเพื่อให้ชนรุ่น Millennials มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานต้องอาศัยเทคนิคที่แตกต่างออกไปจากเทคนิคเดิมที่เคยใช้ในอดีต เนื่องจากชนรุ่นนี้มีความคิดและตอบสนองในวิธีที่แตกต่างออกไป เพราะเขาถูกเลี้ยงดูและเติบโตมาในสังคมอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว องค์การสมัยใหม่จึงต้องปรับกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการคิดของชนรุ่น Millennials มากยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ความเข้าใจดังกล่าวไม่เพียงแต่จะป้องกันการเปลี่ยนงานซึ่งเป็นปทัสถานในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังมีประโยชน์ต่อองค์การในแง่ของการทำให้องค์การมีชื่อเสียงโดดเด่น ซึ่งจะทำให้สามารถสรรหาพนักงานได้ง่ายขึ้นในระยะยาวอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- สุวรรณณี แสงมหาชัย. (2565). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุวรรณณี แสงมหาชัย. (2566). *ความแตกต่างระหว่างชนรุ่นกับนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์การภาครัฐ*. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ โครงการปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอส.กรุ๊ป (1954) จำกัด.
- Alferjany, M. A. O. A. & Alias, R. B. (2020). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*. 57 (9), 1496-1503.
- Buelens, M. & Broeck, H. V. D. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*. 67 (1), 65-74.
- Costanza et al. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 27 (4), 375-394.
- Cote, R. (2019). Motivating multigenerational employees: Is there a difference? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 16 (2), 15-29.
- Danna, R. (2018). Motivational drivers by generation. *Forbes*. (Online).
- Diskienė, D., Stankevičienė, A., & Jurgaitytė, N. (2017, December). *Challenges for human resource department: The case of millennials in the workplace*. In ECMLG 2017 13th European Conference on Management, Leadership and Governance. 11-12 December 2017. UK: University of London.
- Gabris, G. T. & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public Personnel Management*. 24 (1), 33-51.
- Gurchiek, K. (2016). *What motivates your workers? It depends on their generation*. SHRM better workplaces better world.

- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*. 16 (1), 1-10.
- Higgs, P., Hyde, M., Wiggins, R., & Blane, D. (2003). Researching quality of life in early old age: the importance of the sociological dimension. *Social Policy & Administration*, 37 (3), 239-252.
- Hotchkiss, D. R., Banteyerga, H., & Tharaney, M. (2015). Job satisfaction and motivation among public sector health workers: evidence from Ethiopia. *Human Resources for Health*. 13 (1), 1-12.
- Jones, C. & Gatwood, J. (2021). *Motivating employees from different generations*. AEU – The American Equity Underwriters, Inc. (Online).
- Jurkiewicz, C. L., Massey Jr., T. K., & Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public Productivity & Management Review*. 21 (3), 230-250.
- Kielerstajn, R. (2008). Age and work motivation: The view of older employees. (Online).
- Stein, J. (2013). Millennials: The me me me generation. *Time magazine*. 20, 1-8.
- Steinerowska-Streb, I. & Wziatek-Stasko, A. (2016). *Effective motivation of multigenerational teams – Presentation of own research results*. Management international conference (MIC): Managing global changes, at Pula, Croatia.
- Suwarsito, S. (2020). The role of work environment and work motivation in increasing employee performance. *Widya cipta: Jurnal sekretari dan manajemen*. 4 (1), 70-75.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Minneapolis, MN: Research and Training Center on Community Living.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2018). *Employee tenure summary*. U.S. Department of Labor. Retrieved from www.bls.gov.
- Valickas, A. & Jakstaite, K. (2017). Different generations' attitude towards work and management in the business organizations. (Online).
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*. 7 (1), 37-45.
- Xu, Y., & Chen, X. (2016). Protection motivation theory and cigarette smoking among vocational high school students in China: a cusp catastrophe modeling analysis. *Global Health Research and Policy*. 1 (3), 1-9.
- Yusoff, W. F. W. & Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: from developing country perspective. *TI International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. 2 (4), 97-103.
- Zaharee, M. et al. (2018). Recruitment and retention of early-career technical talent. *Research-Technology Management*. 61 (5), 51-61.