

---

## แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน : กุญแจสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

### Working Motivation: Key Success of Public and Private Organization's Management

สุภาณี อินทน์จันทร์

Supanee Injun

สาขาวิชาการบัญชี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยธนบุรี

Accounting Program, Accounting Faculty, Thonburi University

supanee\_injun@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะแรงจูงใจ คือ แรงผลักดันที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด ตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยจำเป็นจะต้องมีการประยุกต์แรงจูงใจเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งบทความนี้ได้นำเสนอแรงทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานสามารถแบ่งได้เป็นกลุ่มทฤษฎีเนื้อหาและกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ โดยกลุ่มทฤษฎีเนื้อหาครอบคลุมทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน และทฤษฎีแรงจูงใจภายนอก กลุ่มทฤษฎีกระบวนการรวมทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีความเป็นธรรม รวมทั้งนำเสนอกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรต่างๆ อันจะสามารถไปสู่แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จ

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจ, การปฏิบัติงาน, ความสำเร็จ, การบริหารจัดการ, องค์กร

#### Abstract

Motivation is an important factor affecting human's behavior as it stimulates the people's effort to attain the organization's goal. Therefore it is necessary to imply the motivative application of work performance for suitably situation which this article presents an overview of work motivation theories, classified as content theories and process theories. The content theories cover needs hierarchical theory, intrinsic and extrinsic approaches. The process theories include goal-setting theory, equity theory, expectancy theory, and equity theory, including organizational motivation strategies as guidelines for improving work motivation in order to meet the successful public and private management organization.

**Keywords:** Motivation, Work performance, Success, Management, Organization

## บทนำ

ทุกองค์กรย่อมต้องการความสำเร็จความก้าวหน้า ความเจริญรุ่งเรือง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำองค์กร บุคลากร หรือบุคลากรภายในองค์กร และปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ เช่น สินทรัพย์ โอกาส ฯลฯ (Amabile, 1993)

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านบุคคล นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (Johnson, 2009) เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะแรงจูงใจ คือ แรงผลักดันอันเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (Pinder, 1998) ในการทำให้บุคคลเกิดความพยายามในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีและผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ จะเกิดปัญหาบุคลากรไม่มีความตั้งใจหรือร้อนในการทำงาน ทำงานให้ผ่านไปวันๆ จะส่งผลให้องค์กรได้รับความเสียหายและไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้ (Samuel and Chipunza, 2009)

โดยปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร (Barnes & Pressey, 2012) อันแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น มีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ และในภาคเอกชน

ทั้งนี้ องค์กรทั้งในภาครัฐ และในภาคเอกชนจำเป็นต้องมีสร้างแรงจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพขององค์กร ธรรมชาติและคุณลักษณะของบุคลากร เช่น การใช้แรงจูงใจในเชิงบวกเพียงด้านเดียวจะประสบความสำเร็จต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม และมีความรับผิดชอบสูง ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กรควรส่งเสริมให้มีการทำงานแบบช่วยเหลือกันมากกว่าแข่งขันกันเอง แต่ควรให้แข่งขันกับหน่วยงานอื่นแทน ตลอดจนการคำนึงถึงคุณลักษณะ และการทำงานของบุคลากร โดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เนื่องจากบุคคลแต่ละช่วงวัย และคุณลักษณะที่ต่างกัน จะมีการทำงาน ตลอดจนมีความพึงพอใจต่องานที่แตกต่างกัน (Disley & Dagnan, 2009) เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้นั้นมีอยู่หลายองค์ประกอบ โดยปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์กรมากที่สุดนั้นได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งการที่องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่นคง โดยจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Samuel & Chipunza, 2009)

ดังนั้น ในการใช้แรงจูงใจ เพื่อชักนำ/กระตุ้นบุคลากรให้แสดงออกถึงศักยภาพในการไปสู่เป้าหมายขององค์กรนั้น องค์กรจะต้องใช้กลยุทธ์แรงจูงใจที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร ธรรมชาติและคุณลักษณะของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สร้างแรงจูงใจได้ตรงกับคุณลักษณะ ความต้องการ และการทำงานของบุคลากรได้ ซึ่งจะส่งผลให้กลยุทธ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรในฐานะกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ

## ความหมายของแรงจูงใจ

Gagne & Deci (2005) ให้ความหมายว่าหมายถึง กระบวนการที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในขณะที่ (Amabile, 1993) ได้ให้ความหมายว่าหมายถึง การที่บุคลากรถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ (Loudon & Bitta, 1993) ที่ให้ความหมายว่าหมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลังทำให้มีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ทำนองเดียวกับที่ (Panmook, 2013) ได้อธิบายว่าแรงจูงใจคือ แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือ

การกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน (Kumpakdee, 2018) ได้อธิบายว่า คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบายและการบริหารงาน ขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน และ (Krongyot, 2018) ได้สรุปว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่แสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั่นก็คือการเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals)

จากความหมายดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าซึ่งเป็นตัวกระตุ้นที่เป็นเหตุผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในลักษณะที่เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจมีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (Porter, Bigley & Steers, 2003)

- 1) อธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคล
- 2) อธิบายความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของบุคคล
- 3) ช่วยให้บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรสามารถบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย

### ประเภทแรงจูงใจ

ประเภทแรงจูงใจสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) เกี่ยวข้องกับความต้องการภายในและภายนอกบุคคล ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs Hierarchy Theory) ซึ่งอธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์มี 5 ระดับ (Maslow, 1943) ได้แก่ 1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) 2) ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) 4) ความต้องการความมีคุณค่า (Esteem Needs) และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) โดยจะให้ความสนใจกับสิ่งจูงใจภายในงาน (Task Intrinsic Incentives) เช่น ความท้าทาย ความรับผิดชอบและความแปลกใหม่ (Wahba & Bridwell, 1973)

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) เกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดในการตัดสินใจและเลือกกระทำพฤติกรรม โดยความต้องการเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการจูงใจ เช่น ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ซึ่งสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคต (Latham & Pinder, 2005) ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ซึ่งสรุปได้ว่า ถ้าบุคคลเชื่อว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นแล้ว บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้คงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไว้ (Bastounis & Minibas-Poussard, 2012) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) ของ (Vroom, 1964) ซึ่งสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีความคาดหวัง โดยเห็นโอกาสเห็นหนทางและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์และความเป็นไปได้ที่จะได้รับ

## แนวทางสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่ามีแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความพึงพอใจในงานหรือไม่ เนื่องจากความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นการให้คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน โดยจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากผู้วิจัยหลายท่าน เช่น (Kumpakdee, S., 2018, Panmok, W., 2013; & Krongyot, A., 2018) ซึ่งผลการวิจัยได้พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกำลังขวัญและใจในการปฏิบัติงานแล้วยังมีผลต่อประสิทธิภาพของงานและเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงานอย่างเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ
2. งานที่ทำ (Work itself) ทำงานที่บุคลากรมีความสนใจและมีโอกาสในการเรียนรู้งาน และได้รับการยอมรับในการทำงาน
3. มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion Opportunity) มีความก้าวหน้าในงานได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
4. การมีหัวหน้าที่ดี (Supervision) มีความสามารถทางเทคนิคการทำงานและมีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและบุคลากร มีการสื่อสารที่ดีกับหัวหน้างาน (Superior-Subordinate Communication)
5. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี (Co-Worker) มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุนที่ดี
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมี บรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ดี
7. มีความมั่นคงในงาน (Job Security) มีการจ้างงานที่มั่นคงและต่อเนื่องตลอดเวลา โดยองค์กรในปัจจุบันได้ตระหนักในความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เพราะความพึงพอใจในงานมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่สำคัญ ๆ พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจได้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็มใจในการทำงาน และบรรลุ เป้าหมายตามที่หน่วยงานต้องการ โดยวิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงาน มีวิธีการดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้ง เป้าหมายดังกล่าว
2. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับ ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้บริหารต้องสนับสนุนในการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่มีความชัดเจนและแน่นอน ซึ่งได้ผลมากกว่าการควบคุมการทำงานของบุคลากร
4. การขอร้องให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันองค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของบุคลากรได้
5. การตั้งระบบและกระบวนการดำเนินงานที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม
6. ลักษณะงานที่มอบหมายควรมีลักษณะที่ ครอบคลุมงานในแต่ละกระบวนการ

7. การดำเนินงาน ซึ่งดีกว่าการมอบหมายงาน ที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงาน คือผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องลงมือทำ ให้ดูเป็นตัวอย่าง ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานและอยากมีส่วนร่วมในการทำงานนั้นมากกว่า ผู้บริหารที่เพียงแต่มอบหมายแต่ไม่ลงมือทำ (Hollyforde & Whiddett, 2002)

### กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ

เนื่องจากในองค์การมีบุคลากรในแต่ละช่วงวัยที่ แตกต่างกัน กันลงผลถึงแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมของ การทำงาน โดยบุคลากรในองค์การมีช่วงวัย ดังต่อไปนี้

1. ช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส (Generation Baby boomers) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 หรือ พ.ศ. 2489-2507 ซึ่งเป็นช่วงที่มีอัตราการเกิดสูง และเป็นช่วงของเหตุการณ์สงครามเวียดนามและสงครามเย็น (Dwyer, 2009) กลุ่มช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์สเติบโตขึ้น ท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นกระบวนการ ยึดมั่นในอุดมการณ์และทำตามกฎระเบียบ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และทำงานกับองค์กรนาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในการทำงาน ทีมและการสนทนากลุ่ม เสียสละ ชีวิตส่วนตัวเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน

2. ช่วงวัยเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965-1980 หรือ พ.ศ. 2508-2523 ช่วงนี้เป็นระยะที่อัตราการเกิดเริ่มลดลง ผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานและเริ่มมีการใช้ยาคุมกำเนิด ทำให้ประชากรในกลุ่มนี้มีจำนวนลดลงเมื่อเทียบกับรุ่นของเบบี้บูมเมอร์ส (Dwyer, 2009) กลุ่มนี้เน้นให้ความสนใจเรื่อง งาน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น และให้ความสำคัญต่อการดูแลคุณภาพชีวิตตนเอง มีแนวคิดและการทำงาน เพียงลำพัง ไม่ต้องการการพึ่งพาผู้อื่น มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากคนรอบข้างเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป โดยมีเป้าหมายที่ตั้งใจ และทะเยอทะยานสูง แต่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อย มีการปฏิเสธการทำงานล่วงเวลา ใช้เวลาสนองความ ต้องการส่วนบุคคลมากกว่าการทุ่มเทเพื่องาน (Jorgensen, 2003) การใช้เทคโนโลยีก็เพื่อการทำงานและความสะดวกสบาย โดยมีการ รัวสรรเวลาไว้อย่างเหมาะสม (Piktialis; et al., 2008; & Dwyer, 2009)

3. ช่วงวัยเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981-2000 หรือ พ.ศ. 2524-2543 เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเทคโนโลยีอย่างแท้จริง ช่วงนี้มีการขยายตัวของทางด้านเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีระดับสูง มีช่องทางการสื่อสารมากมาย แต่ในการขยายตัวของสภาพแวดล้อมโดยรอบนั้น คนเหล่านี้ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมมาก กลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย จึงมีลักษณะที่มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นในสิ่งที่ตนเองต้องการ พร้อมทั้ง จะทำงานที่หนักขึ้นหากงานนั้นเป็นงานที่ตรงกับลักษณะงาน ที่ตนเองต้องการและพึงพอใจ ชอบความท้าทายและ แสวงหา โอกาสใหม่ๆ ให้ตัวเอง ชอบมีส่วนร่วมในการ คัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูง และสามารถปรับตัวให้เข้า กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถทำงานได้หลากหลาย เนื่องจากมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับ ชีวิตประจำวัน และให้ความ เคารพเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Piktialis, et al., 2008;& Dwyer, 2009) นอกจากนี้ บุคลากรในช่วงวัยเจนเนอเรชันวาย เป็นช่วงวัยที่รักอิสระและต้องการค้นหาตัวเองหนึ่งจากนั้นจะสร้าง คุณค่าให้ับตนเอง โดยดึงความโดดเด่นในตนเองและ นำลักษณะตัวตนที่เจอมาสร้างเป็นภาพลักษณ์ของตนเอง (Personal Image) (Noble, Haytko;& Phillips, 2009)

### กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรตามช่วงวัยและคุณลักษณะ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องสร้าง แรงจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับช่วงวัยต่าง ๆ และต้องอยู่บน พื้นฐานของความยุติธรรม โดยพบว่าบุคคลในแต่ละช่วงวัย มีคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจที่แตกต่างกัน

(Martin, 2005) ดังนั้น บทความนี้จะนำเสนอกลยุทธ์การสร้าง แรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงวัยที่มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิต และเป็นช่วงวัยที่ได้รับการยกย่อง นอกจากนี้ บุคลากรช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์สเป็นช่วงอายุที่ต้องการความมั่นคง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่น และภักดีกับองค์กร โดยคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจของช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์สสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

**ตารางที่ 1** คุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจของช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส

คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
1. ยึดมั่น	1. มีชีวิตเพื่อทำงาน	1. งานที่อาศัยความเชี่ยวชาญ และชำนาญ
2. ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย	2. สู้งาน ชอบทำงาน	เชิงลึก
3. ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์	3. ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน	2. มีการเลื่อน ตำแหน่ง
4. อนุรักษ์นิยม	4. ภักดีต่อองค์กร	3. ต้องการงานที่มีความมั่นคง
	5. เคารพ กฎเกณฑ์ กติกา	

ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของช่วงวัยนี้ คือการสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการให้ งานที่อาศัยความเชี่ยวชาญเชิงลึก และการให้เลื่อนตำแหน่งในตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ไม่ควรให้งานในลักษณะที่ต้องอาศัย เทคโนโลยีมากเกินไปจนทำให้เบบี้บูมเมอร์ส รู้สึกไม่มั่นคง นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์ จากคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจ เพื่อให้เหมาะกับช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส

2. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงวัยที่มีความพึงพอใจและกระตือรือร้นในการทำงานและเป็นช่วงวัยที่แสดงศักยภาพในการการทำงานเพื่อต้องการการยอมรับและการมีชื่อเสียง (Jurkiewicz, 2000) นอกจากนี้ บุคลากรช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ช่วงอายุนี้เป็นช่วงอายุที่ ชอบความเสี่ยง ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง สามารถศึกษาและใช้เทคโนโลยีได้ชอบงานท้าทายและใช้ทักษะที่หลากหลายมี ความรู้ใหม่ๆ ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพ และยังต้องการค่าตอบแทนที่สูง โดยคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจของช่วงเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้

**ตารางที่ 2** คุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์

คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
• ชอบเสี่ยง	• ทำงานเพื่อให้มีชีวิตที่สุขสบายตามใจ	• งานท้าทาย
• ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง	ตนเอง	• งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย
• ใช้เทคโนโลยี	• ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต	• การทำงานเป็นก้าวหนึ่งของการไปสู่สิ่งที่
• ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพ	• ทุ่มเทเมื่อเห็นว่าท้าทาย	ดีกว่า
• ใช้ชีวิตแบบยัพปี (Yuppy)	• เปลี่ยนงานง่าย เป็น Job Hopper	• สร้างสัมพันธภาพที่ดี
		• มีความรู้ใหม่ๆ
		• มีอิสระในการเลือกสถานที่และเวลาทำงาน
		• ต้องการทราบมุมมองและแง่คิดในการ
		ทำงานจากผู้อื่น
		• มีค่าตอบแทน

ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากรช่วงวัยนี้ คือการให้งานที่ท้าทายต้องใช้ความรู้ที่หลากหลาย ให้อิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน และเวลา และให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมนอกจากนี้ยังสามารถ กำหนดกลยุทธ์จากคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และ งานที่พึงพอใจเพื่อให้เหมาะสมกับช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์

3. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวาย เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงวัยที่มีพลังและกระตือรือร้นในการทำงาน มีความหวังกับโอกาสของงานในข้างหน้า ดังนั้นองค์กรจะต้องดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (High Talent) โดยการสร้าง ระบบการจูงใจและการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร (Martin, 2005) นอกจากนี้ บุคลากรช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวายเป็นช่วงอายุที่เชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความสามารถปรับตัวเก่งมี ความคิดสร้างสรรค์ และสามารถใช้เทคโนโลยีได้ดี โดย ต้องการงานที่ใช้เทคโนโลยี มีความสนุกสนานในงาน มีเวลาพักผ่อนและจัดการตัวเองได้ โดย คุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจของช่วงเจนเนอร์เรชั่นวาย สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3 ดังนี้

**ตารางที่ 3** คุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวาย

คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
• Hip-Hop	• ปรับตัวเก่งและมีความคิดริเริ่ม	• ใช้เทคโนโลยี
• ต้องการทราบเหตุผลว่า “ทำไมต้องทเช่นนั้น”	• มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีเก่ง	• บริหารจัดการตนเองได้
• มีความเป็นสากล	• มุ่งมั่นแต่บางครั้งไม่อดทน	• งานที่มีความสนุกสนาน
• ดิตวิตีโอเกม	• ไม่ผูกพันต่อองค์กร	• มีเวลาพักผ่อน
• เชื่อมั่นในตัวเองสูง	• ไม่สนใจเรื่องอาวุโส	• ต้องการความจริง
	• ช่างสงสัย	• งานที่มีความมั่นคง

ดังนั้น กลยุทธ์ที่ใช้ในการจูงใจช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวายคือการให้งานมีความสนุกสนาน มีเวลาพักผ่อน ไม่กำหนดกฎเกณฑ์มากเกินไป และต้องการโอกาสเพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เหมาะสมกับช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นวาย

## สรุปผล

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น จำเป็นจะต้องสร้างแรงจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับช่วงวัยต่าง ๆ และต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เนื่องจากบุคคลในแต่ละช่วงวัย มีคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจที่แตกต่างกัน ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการสร้างแรงจูงใจจึงควรกำหนดให้เหมาะสมจำแนกตามแต่ละช่วงวัยของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ประกอบด้วยกลยุทธ์จำนวน 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส
2. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์
3. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วง วัยเจนเนอร์เรชั่นวาย

## เอกสารอ้างอิง

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3): 185-201.
- Barnes, S. J., & Pressey, A. D. (2012). Who needs real-life? Examining needs in virtual worlds. *Journal of Computer Information Systems*, 52(4): 40-48.
- Bastounis, M., & Minibas-Poussand, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior & Personality*, 40(8): 1341-1356.
- Disley, P., Hatton, C., & Dagnan, D. (2009). Applying equity theory to staff working with individuals with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual & Development Disability*, 34(1): 55-66.
- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the Impact of the Multi-generational Workforce. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2): 101-110.
- Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1): 331-362.
- Hollyforde, S. & Whiddett, S. (2002). How to Nurture Motivation. *People Management*, 8(4): 52-53.
- Johnson, R. (2009). Using expectancy theory to explain officer security check activity. *International Journal of Police Science & Management*, 11(3): 274-284.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy Implications for Defense Forces in the Modern Era. *Foresight*, 5(4): 41-49.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Krongyot, A. (2018). Relationship between Leadership and Performance Motivation of Police Officers in Traffic Division, Muang Sakon Nakhon Police Station. *Journal of Graduate Studies*, 15(7), 73-79.
- Kumpakdee, S. (2018). The relationship between motivation and performance of personnel in Pangkon Technology Commercial College, Pangkon District, Sakonnakhon Province, *Journal of Graduate Studies*, 15(7): 80-91.
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(2), 485-516.
- Loudon, D. & Bitta, A. (1993). *Consumer's Behavior: Concept and Applications*. 4<sup>th</sup> ed NewYork: McGraw-Hill.
- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1): 39-44.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Noble, S. M., Haytko, D. L. & Phillips, J. (2009). What Drives College-age Generation Y Consumers? *Journal of Business*, 2(6): 617-628.
- Panmok, W. (2013). *The Relationship Between Achievement Motivation and Working Behavior According to the Concept of Creative Values of Personnel in Sakonnakhon Provincial Administrative Organization*. Master's Degree of Public Administration Thesis, Sakonnakhon Rajabhat University.



- Piktialis, D. & Greenes, K. (2008). *Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*. The Conference Board. Research Report. 1428-08-RR.
- Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. Burrige : McGraw-Hill.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*. 3(9): 410-420.
- Steer, R.M. & Porter, L., M. (1991). *Motivation and Work Behavior*. (5th edition). New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Willey & Sons.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1973). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Academy of Management Proceedings*. 40(3): 514-527.