

แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีอายุต่างกัน กรณีศึกษา พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) The Effect of Motivation on the Efficiency in Performance of Multi-Generational Workforces. Case study of Provincial Electricity Authority Area 3 (South)

ณัชชา ใจตรง Natcha Jaitrong¹

ศิรินุช ลอยกุลนันท์ Sirinuch Loykulnanta²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) ที่มีอายุต่างกัน และศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) ที่มีอายุต่างกันผ่านตัวแปรปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน โดยเป็นการเก็บแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 ชุด และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในรูปแบบของการทดสอบสหสัมพันธ์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชันมีแรงจูงใจที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยพนักงานเจนเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ มีแรงจูงใจเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แต่พนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์มีแรงจูงใจเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานในด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และพนักงานเจนเนอเรชันวายมีแรงจูงใจเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานในด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตามแรงจูงใจสามารถส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของเจนเนอเรชันเอ็กซ์ในปัจจัยด้านความก้าวหน้า สามารถสรุปได้ว่าพนักงานโดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานทำ และด้านลักษณะงาน ดังนั้นองค์กรควรมีนโยบายเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในด้านการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เช่น การจัดอบรมหลักสูตรการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานที่ออกมามีมาตรฐานเดียวกัน หรือหลักสูตรเพิ่มเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะต่างๆที่จำเป็นในการทำงาน มีการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานให้มีความยุติธรรม โดยใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการจัดทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน เพื่อให้พนักงานได้เกิดการพูดคุย

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-Mail : 6410521019@email.psu.ac.th

² ดร.ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-Mail : sirinuch.l@psu.ac.th

แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ : แรงจูงใจ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน ประสิทธิภาพในการทำงาน เจนเนอเรชั่น

Abstract

The purpose of this study is to study the level of motivation and work efficiency of employees and study motivation affecting work efficiency of employees of the Provincial Electricity Authority Area 3 (South) with different ages through the motivational factors together with the hygiene factors. This is a survey through an online questionnaire to collect data from a sample of 322 sets and analyze the relationship between the variables in the form of a Multiple Regression Analysis.

According to research, each generation of employees has different positive motivations. The Baby Boomer generation shows positive behavior in their relationships with colleagues. In the section of Generation X, employees are positively motivated to perform at work in terms of job description, responsibility, supervisor relations, and colleague relationship. In the part of Generation Y, employees are positively motivated to their performance in terms of work achievement, responsibility, and colleague relationship. However, motivation can have a negative effect on Generation X performance in the progress factor.

To sum up, it can be concluded that most employees focus on the motivation factors for job success and job characteristics. Therefore, organizations should develop policies that emphasize the importance of employee training such as provide effective training courses for employees to ensure that work outcomes meet the same standards or provide courses on various skills needed for development work. In addition, employee promotion should consider fairness and use operational information as a consideration criterion. Also executives should encourage employees to carry out various activities together to realize dialogue, exchange and learn from each other's work experience, and further strengthen the work incentives for employees.

Keyword: Motivation, Motivational Factors, Hygiene Factors, Efficiency in Performance, Generation

บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรหลายองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ของพนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน โดยกลุ่มคนที่มีอายุต่างกันจะมีแนวคิด ทักษะคติในการดำเนินชีวิต รูปแบบการ

ทำงาน การสื่อสารที่แตกต่างกัน (สุกิจ วงศ์ปิ่นน้ำว, 2562) ซึ่งกลายมาเป็นปัญหาหลักในการทำงานร่วมกัน เพราะต่างฝ่ายต่างขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่คำนึงถึงมุมมองของ เจนเนอเรชันอื่น และเมื่อพนักงานในองค์กรเจอปัญหาเหล่านี้เป็นประจำทุกวัน ย่อมส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน และอาจทำให้หมดกำลังใจในการทำงาน (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้, 2563) ส่งผลให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการแบ่งกลุ่มเจนเนอเรชันโดยส่วนใหญ่จะแบ่งตามช่วงอายุ โดยบุคคลที่มีอายุใกล้เคียงกันจะมีวิถีชีวิต ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน การแบ่งเจนเนอเรชันสามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2489 - พ.ศ. 2507 (มากกว่าเท่ากับ อายุ 58 ปี) กลุ่มที่ 2 เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2508 - พ.ศ. 2522 (อายุ ระหว่าง 43-57 ปี) กลุ่มที่ 3 เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540 (อายุระหว่าง 25-42 ปี) กลุ่มที่ 4 เจนเนอเรชันแซด (Generation Z) กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2541 เป็นต้นไป (น้อยกว่าเท่ากับอายุ 24 ปี) ซึ่งในปัจจุบันโดยส่วนใหญ่หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจจะมีผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มคนที่อยู่ในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ และเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน เป็นกลุ่มที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงพนักงานระดับปฏิบัติการที่อยู่ในกลุ่มนี้ก็มีลักษณะแนวความคิดแบบเดียวกัน ทำให้แนวทางการทำงานไม่สอดคล้องกับพนักงานที่อยู่ในเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันแซด ที่เป็นกลุ่มคนยุคใหม่ที่เติบโตมากับเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงานมากขึ้น แต่ผู้บังคับบัญชา หรือกลุ่มคนผู้อาวุโส ไม่สนับสนุน หรือไม่ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน ยึดระบบงานแบบเดิม ซึ่งทำให้พนักงานรุ่นใหม่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ ทำให้พนักงานไม่สามารถที่จะทำงานร่วมกันได้ (นิภา วิริยะ พิพัฒน์, 2559) ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการทำงานก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานนั้น อาจเกิดจากลักษณะนิสัย ทักษะ ทักษะของงานที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ดำเนินธุรกิจหลักในการจัดหา และให้บริการด้านพลังงานไฟฟ้าทั่วประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานในสังกัดทั่วทั้งประเทศ จำนวน 28,222 คน แบ่งเป็นสำนักงานใหญ่ จำนวน 3,672 คน และส่วนภูมิภาค จำนวน 24,550 คน (กองบริหารงานบุคคล, 2565) ทำให้มีพนักงานหลากหลายอายุ และหลากหลายสายงาน ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) รับผิดชอบครอบคลุม 6 จังหวัด ได้แก่ พัทลุง สตูล สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส มีพนักงานจำนวน 1,631 คน (กองบริหารงานบุคคล, 2565) ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) มีพนักงานในสังกัดจำนวนมาก เพื่อให้การปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งหากแผนงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานส่วนใด ส่วนหนึ่งเกิดความล่าช้าก็จะส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อส่วนงานอื่น ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการที่มีทัศนคติในการใช้ชีวิตหรือทำงานที่แตกต่างกัน (โพสดีทุญญ์, 2562) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

เขต 3 (ภาคใต้) ที่มีอายุต่างกัน เพื่อนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับของแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) ที่มีอายุต่างกัน
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) ที่มีอายุต่างกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ของงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงปัจจัยของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละช่วงวัย และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนในการทำงาน และการสนับสนุนหรือการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม

การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก

ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) Herzberg, Frederick and Others (1975 อ้างถึงในมาลินี คำเครือ และ นิรุตต์ จรเจริญ, 2564) ได้ทำการศึกษาปัจจัยทางตรง และปัจจัยทางอ้อม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่ภายในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยตรง นำไปสู่ทัศนคติทางบวกซึ่งเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน (Achievement) พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาเพื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเมื่อเห็นความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย (ทัศนีย์ จันทะนันท์ และคณะ, 2564) ด้านการยอมรับ (Recognition) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ที่เคยร่วมงานกัน ให้การยอมรับด้วยการแสดงออกด้วยการให้เกียรติ ชื่นชม ยกย่องเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างลุล่วง เป็นการแสดงออกที่ยอมรับถึงความสามารถ ส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ (ต่อพงศ์ ฤทธิเทวา, 2560) ด้านลักษณะงาน (Work Itself) งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถ และเป็นงานที่มีความน่าสนใจ ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความท้าทายในการปฏิบัติงาน (ต่อพงศ์ ฤทธิเทวา, 2560) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) มีการมอบหมายงานในหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานได้อย่างมีอิสระ โดยไม่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด (ต่อพงศ์ ฤทธิเทวา, 2560) ด้านความก้าวหน้า (Advancement) พนักงานมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และมีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงาน มีโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม (ต่อพงศ์ ฤทธิเทวา, 2560)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่ได้เกี่ยวกับงานโดยตรง ช่วยลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน แต่ไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Salary and Benefits) ผลตอบแทนที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน ทั้งในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นอย่างเหมาะสม ยังรวมไปถึงสวัสดิการสิทธิในการลาหยุดพักผ่อน สวัสดิการด้านสุขภาพ ประกันชีวิต ประกันสังคม และเงินบำนาญ บำนาญในยามเกษียณ (ต่อพงศ์ ฤทธิเทวา, 2560) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) พนักงานได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุน และความยุติธรรมในเรื่องการมอบหมายงาน การประเมินผลงานในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา (พีรยสร์ รัตธรรม และนนท์ สหยา, 2564) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship between Colleagues) การแสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (พีรยสร์ รัตธรรม และนนท์ สหยา, 2564) ด้านนโยบายการบริหาร (Company Policy and Administration) แนวทางการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง (ต่อพงศ์ ฤทธิเทวา, 2560) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น บรรยากาศในการทำงาน แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ ชั่วโมงการทำงาน และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการ (ต่อพงศ์ ฤทธิเทวา, 2560) ด้านความมั่นคง (Work Stability) พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับองค์กร มีความยั่งยืนในหน้าที่การงาน อีกทั้งองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความมั่นคง (พีรยสร์ รัตธรรม และนนท์ สหยา, 2564)

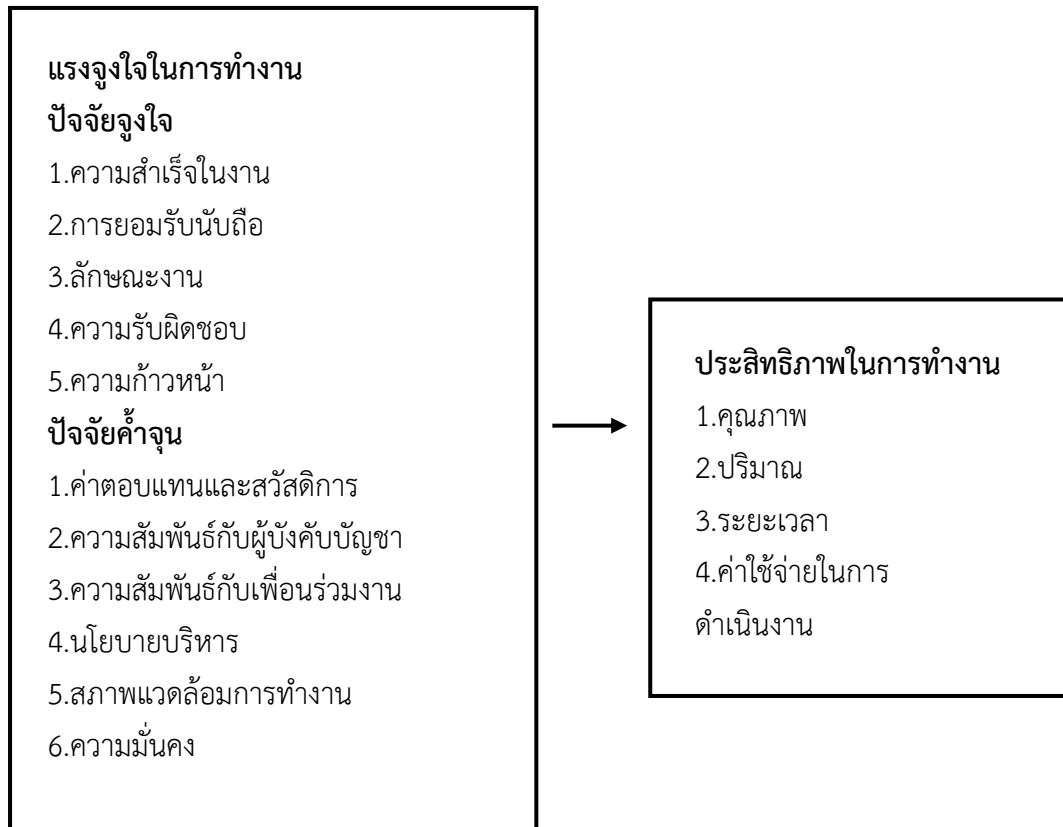
จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยตรง และปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจ แต่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับตัวพนักงานได้ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อทั้งสองปัจจัยอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของปีเตอร์ และโพลวแมน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของปีเตอร์ และโพลวแมน Peterson & Plowman (1953 อ้างถึงใน กรวิภา มีสามเสน และกฤษดา เขียววัฒนสุข, 2564) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ทั้งหมด 4 ข้อ ได้แก่ ด้านคุณภาพงาน (Quality) งานที่ออกมาจะต้องมีคุณภาพสูง เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ งานจะต้องมีความถูกต้อง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ด้านปริมาณงาน (Quantity) ผลงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามที่คาดหวังของหน่วยงาน ควรมีการเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผนงาน และจัดสรรเวลาเพื่อให้งานตามเป้าหมาย ด้านเวลา (Time) ใช้เวลาในการทำงานเหมาะสมกับปริมาณงาน หรือความยากง่ายของงาน และมีการพัฒนาเทคนิคในการทำงานให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) ค่าใช้จ่ายต่างๆในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับงานมีการลงทุนน้อยที่สุด แต่มีผลกำไรมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานสามารถวัดได้จากการใช้ทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งผลงานที่ออกจะต้องมีคุณภาพ และดำเนินการตามเป้าหมายได้จริง

กรอบแนวคิดงานวิจัย



วิธีการดำเนินวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีอายุต่างกัน กรณีศึกษา พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ คำนวณเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ความคลาดเคลื่อน 0.05 หรือ 5% หรือ ร้อยละ 5 โดยการคำนวณโดยใช้สูตร เครจซี่ และมอร์แกน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 311 คน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน จินดา ทับทิมดี, 2565) และผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนตัวอย่างอีก 5% เพื่อลดความผิดพลาดของแบบทดสอบ เป็นจำนวนรวมอย่างน้อย 320 คน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และพื้นที่ปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้สถิติเชิงพรรณนาสำหรับการอธิบายผลการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ คือ ข้อมูลทั่วไป สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และใช้สถิติเชิงอ้างอิงเพื่อทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

ผลการวิจัย

ตาราง 1 แสดงสมการผลการวิเคราะห์ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของอิทธิพลปัจจัยจิตใจ และปัจจัย คำจูงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) เจนเนอ เรชั่นเบบี๋บูมเมอร์

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	1.017	0.714		1.425	0.164
ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ	0.204	0.137	0.232	1.493	0.146
ด้านการได้รับการยอมรับ	-0.003	0.121	-0.004	-0.024	0.981
ด้านลักษณะงาน	0.003	0.114	0.004	0.027	0.978
ด้านความรับผิดชอบ	-0.112	0.104	-0.188	-1.072	0.292
ด้านความก้าวหน้า	0.031	0.090	0.053	0.342	0.735
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.081	0.129	0.113	0.630	0.533
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	-0.062	0.087	-0.117	-0.722	0.476
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.336	0.109	0.496	3.086	0.004*
ด้านนโยบายและการบริหาร	0.061	0.151	0.090	0.406	0.688
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	0.076	0.108	0.123	0.703	0.488
ด้านความมั่นคง	0.135	0.131	0.185	1.033	0.310

R = 0.778 R Square = 0.606 Adjusted R Square = 0.461 S.E. = 0.251

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยคำจูงด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลทางบวกต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ปัจจัยจิตใจ และปัจจัยคำจูงในด้านอื่นๆไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่กำหนด ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) เจนเนอเรชั่นเบบี๋บูมเมอร์ ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

ประสิทธิภาพในการทำงานเจนเนอเรชั่นเบบี๋บูมเมอร์ = 1.017 + 0.496ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน

จากสมการถดถอยเชิงพหุคูณสามารถอธิบายได้ ดังนี้ เมื่อพนักงานเจนเนอเรชั่นเบบี๋บูมเมอร์มี ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.496 เท่า

ตาราง 2 แสดงสมการผลการวิเคราะห์ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของอิทธิพลปัจจัยจิตใจ และปัจจัย คำจูงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) เจนเนอ เรชั่นเอ็กซ์

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	.343	.393		.872	.386
ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ	.145	.083	.153	1.752	.084
ด้านการได้รับการยอมรับ	-.052	.071	-.071	-.740	.461
ด้านลักษณะงาน	.221	.078	.269	2.827	.006*

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ด้านความรับผิดชอบ	.145	.068	.189	2.127	.037*
ด้านความก้าวหน้า	-.119	.052	-.200	-2.279	.026*
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	.084	.066	.109	1.264	.210
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	.137	.064	.191	2.128	.037*
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.171	.079	.191	2.153	.035*
ด้านนโยบายและการบริหาร	.129	.087	.154	1.494	.139
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	.044	.065	.059	.673	.503
ด้านความมั่นคง	.014	.099	.016	.143	.886

R = 0.791 R Square = 0.626 Adjusted R Square = 0.571 S.E.= 0.269

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยค่าจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ปัจจัยจูงใจและด้านความก้าวหน้า ส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูงใจในด้านอื่น ๆ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจด้านทักษะงานเป็นปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

ประสิทธิภาพในการทำงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ = $0.343 + 0.269$ ด้านลักษณะงาน + 0.189 ด้านความรับผิดชอบ - 0.200 ด้านความก้าวหน้า + 0.191 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา + 0.191 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ตาราง 3 แสดงสมการผลการวิเคราะห์ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของอิทธิพลปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) เจนเนอเรชั่นวาย

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	.543	.177		3.064	.003
ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ	.328	.066	.359	4.936	.000*
ด้านการได้รับการยอมรับ	.008	.055	.011	.154	.878
ด้านลักษณะงาน	-.007	.056	-.007	-.115	.908
ด้านความรับผิดชอบ	.120	.056	.147	2.156	.032*
ด้านความก้าวหน้า	-.005	.050	-.006	-.100	.920
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	.054	.049	.064	1.103	.271
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	.045	.046	.057	.992	.323
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.158	.048	.197	3.299	.001*
ด้านนโยบายและการบริหาร	.075	.057	.090	1.319	.189
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	-.004	.055	-.005	-.075	.941
ด้านความมั่นคง	.089	.062	.103	1.439	.152

R = 0.831 R Square = 0.690 Adjusted R Square = 0.671 S.E.= 0.439

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในด้านอื่นๆไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) เจนเนอเรชั่นวาย ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

ประสิทธิภาพในการทำงานเจนเนอเรชั่นวาย = $0.543 + 0.359$ ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ + 0.147 ด้านความรับผิดชอบ + 0.197 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลประสิทธิภาพในการทำงานของเบบี้บูมเมอร์พบว่า แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด เนื่องจาก พนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่มีความผูกพันองค์กรมีอายุงานที่มากกว่าพนักงานในกลุ่มอื่น ทำให้มีการทำงานร่วมกันมาเป็นเวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับรัฐพล พุกเจริญ (2558) ที่กล่าวว่า พนักงานเบบี้บูมเมอร์ให้ความสำคัญกับมิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีก็จะเกิดความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายมากขึ้น เกิดความราบรื่นในการทำงาน สามารถติดต่อประสานงานกันง่ายขึ้น ทำให้พนักงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสำเร็จ ตัวพนักงานก็จะเกิดความภาคภูมิใจแก่ตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ที่กล่าวว่า พนักงานที่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดการได้รับการยอมรับนับถือ คำชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลประสิทธิภาพในการทำงานของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์พบว่า แรงจูงใจด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้

ด้านลักษณะงาน พนักงานให้ความสำคัญกับการมอบหมายหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ และสามารถตัดสินใจขั้นต้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตมิกา ภูศิริ (2561) ที่กล่าวว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มองว่าหากตนเองได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถแล้ว ก็จะได้รับรับการยอมรับจากหัวหน้าและลูกน้อง โดยทางองค์กรก็ควรที่จะเปิดโอกาสให้ได้ทำอย่างเต็มความสามารถ และให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของงาน

ด้านความรับผิดชอบ พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดจากการที่พนักงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และเกิดความผิดพลาดที่น้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตมิกา ภูศิริ (2561) ที่กล่าวว่า หากพนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และงานที่ทำอยู่ก็จะส่งผลดีแก่ตัวเอง เช่น การได้รับโอกาสที่ดีในการทำงาน

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิลมิกา ภูศิริ (2561) ที่กล่าวว่า พนักงานในกลุ่มนี้ยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เนื่องจากคนในกลุ่มมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ค่อนข้างสูง ซึ่งการได้รับความไว้วางใจหรือการได้รับมอบหมายงานต่างๆ จากหัวหน้างานก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดผลดีต่อตัวเอง

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพราะคนในช่วงอายุนี้จะเป็นกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญในงานค่อนข้างสูง แต่ส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการทำงานแบบเดิม กลุ่มคนเหล่านี้จึงต้องมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นอื่นที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี เพื่อเข้ามาช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริฉัตร สุรเดช และกฤษฎา มุฮัมหมัด (2560) ที่กล่าวว่าหากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีบรรยากาศในการที่ดี ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน จะทำให้เกิดเป็นบรรยากาศที่ดีในระหว่างการทำงานซึ่งจะส่งผลเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

แต่แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพในการทำงานแสดงให้เห็นว่า หากพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง ก็ไม่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรเลื่อนตำแหน่งได้ค่อนข้างยาก เพราะเนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กล่าวคือพนักงานจะเข้าปฏิบัติงานกับองค์กรไปจนถึงอายุ 60 ปี ซึ่งทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งได้ยาก และหากมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีก็จะมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งเข้ามาเป็นผู้บริหารในองค์กรได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวริชฎา ตระกูลสุนทรชัย (2561) ที่กล่าวว่า หากผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบงานที่ไม่ใช่สายปฏิบัติงานหลัก หรืองานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับวุฒิการศึกษา การย้ายตำแหน่งข้ามสายงานเป็นเรื่องยาก และการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีเป็นต้นไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่มั่นคงในเส้นทางการเจริญก้าวหน้า

จากการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลประสิทธิภาพในการทำงานของเจนเนอเรชั่นวายพบว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้

ด้านความสำเร็จในงาน พนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในงานที่ทำ เนื่องจากพนักงานในกลุ่มนี้เชื่อว่าหากงานที่ทำประสบความสำเร็จจากงานก็จะส่งผลดีแก่ตัวเอง อาจจะส่งผลให้เกิดการเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิลมิกา ภูศิริ (2561) ที่กล่าวว่าพนักงานเจนเนอเรชั่นวายมีความต้องการที่จะสำเร็จในงานสูงที่สุด โดยองค์กรต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ เน้นกระบวนการทำงานแบบทีมให้อิสระในการทำงาน โดยใช้วิธีการประเมินผลจากผลลัพธ์ของงานที่ได้มากกว่าพฤติกรรมในการทำงาน

ด้านความรับผิดชอบ พนักงานให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบ คือ การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่มอบหมาย และมีอำนาจในการตัดสินใจขั้นต้นได้ด้วยตนเองซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิษณุ กิตติพงษ์วรการ (2563) กล่าวว่า แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน หากปริมาณงานมีความเหมาะสม พนักงานสามารถจัดสรรเวลาได้ทำให้ผลลัพธ์ของงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากพนักงานยังมีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่าเพื่อนคนอื่น ทำให้ต้องมีการเรียนรู้กระบวนการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยโอภาส จุเลิศตระกูล (2564) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้พนักงานในเจนเนอเรชันวายเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดเป็นทักษะใหม่ๆ เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1.องค์กรควรมีนโยบายเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในด้านการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ดังนี้ การจัดอบรมหลักสูตรการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของงานที่ออกมามีมาตรฐานเดียวกัน หรือหลักสูตรเพิ่มเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะต่างๆที่จำเป็นในการทำงาน เช่น พนักงานที่มีหน้าที่ในการรับคำสั่งให้เน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการให้บริการ พนักงานช่างเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานด้านระบบไฟฟ้า และส่งเสริมให้พนักงานทุกส่วนงานได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อพนักงานสามารถที่จะสามารถนำมาพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองได้

2.องค์กรควรมีการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานให้มีความยุติธรรม ควรมีการพิจารณาปัจจัยหลายๆด้าน เช่น ด้านความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และผลงานของพนักงานมีความโดดเด่น ด้านความรับผิดชอบที่พนักงานจะต้องมีความกล้าตัดสินใจในงานได้ โดยนำข้อมูลดังกล่าวประกอบเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความยุติธรรมของการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง

3.ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการจัดทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน เพื่อให้พนักงานได้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบทีม เพื่อที่จะเกิดแนวทางในการพัฒนาการทำงานใหม่ๆร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

กรวิภา มีสามเสน และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2564). ปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 8(2), 228-241.

กองบริหารงานบุคคล การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2565). สรุปรายชื่อจำนวนพนักงาน. เข้าถึงได้จาก <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/109208df-db3b-428d-a65f-6355d497726e/page/XoedB>

จิตมิกา ภูศิริ. (2561). ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย บริษัทบ้านปู จำกัด มหาชน. (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยมหิดล.

ต่อพงศ์ ฤทธิ์เทวา. (2560). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงานใหญ่. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ทัศนีย์ จันทะนันท์ และคณะ. (2564). ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะพนักงานของ บริษัท ผลิตภัณฑ์ตราเพชร จำกัด (มหาชน). *วิทยาลัยการจัดการวไลยอลงกรณ์ ปริทัศน์*, 2(1), 55-66.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของ HRM : การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนครสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(2), 73-88.
- ปัญญาภา อคินบุตร. (2565). *ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน Generation Y*. (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปาริฉัตร สุรเดช และกฤษฎา มุฮัมหมัด. (2560). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยรังสิต. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยรังสิต*, 274-287.
- พีรยสส์ รัตธรรม และนนท์ สหยา. (2564). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท เอปซี จำกัด. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 16(2), 15-32.
- โพสต์ทูเดย์. (29 เมษายน 2562). เข้าถึงได้จาก โพสต์ทูเดย์:
<https://www.posttoday.com/lifestyle/587633>
- มาลินี คำเครือ และ นิรุตต์ จรเจริญ. (2564). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 41(4), 122-147.
- รัฐพล พุกเจริญ. (2558). ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X, และ Gen-Y) ของบริษัท XXX. (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วริษฐา ตระกูลสุนทรชัย. (2561). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานประจำโรงไฟฟ้าแห่งหนึ่ง*. (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิชญ์ กิตติพงศ์วรการ. (ม.ป.ป.). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้. (2563). *การจัดการปัญหาสุดคลาสสิกในที่ทำงาน*. เข้าถึงได้จาก
<https://www.okmd.or.th/okmd-kratooktomkit/4624>
- สุกิจ วงศ์ปิ่นง้าว. (2562). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย*. เข้าถึงได้จาก
https://wiki.ocsc.go.th/_media/สุกิจ_วงศ์ปิ่นง้าว12.pdf
- โอภาส จูเลิศตระกูล. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร*. (สารนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.