

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชันวาย กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่

Factors Influencing Work Engagement of Generation Y Employees.

A Case Study of Electricity Generating Authority of Thailand (Head Quarter)

ปญญาธิสา สังคจิตต์¹ Punyisa Sangkachit¹

พัฒนิจ โภญจนาท Pattanij Gonejanart²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน ระดับความทุ่มเทในการทำงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานเจเนอเรชันวาย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ช่วงอายุ 23 – 38 ปี จำนวน 360 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน และปัจจัยทางองค์กร ตามลำดับ และระดับความทุ่มเทในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความทุ่มเทอุทิศตน ด้านความขยันขันแข็ง และด้านความจดจ่อใส่ใจ ตามลำดับ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางสังคม และปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยทางองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน

คำสำคัญ: ความทุ่มเทในการทำงาน เจเนอเรชันวาย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางองค์กร
ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน

¹ นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, E-mail: majiu_destiny@hotmail.com

² ดร. อาจารย์ที่ปรึกษา ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, E-mail:pattanij.g@psu.ac.th

Abstract

This research aims to study level of factors related to work engagement, level of work engagement and factors influencing work engagement. A questionnaire was used to collect data from 360 Generation Y employees aged between 23 and 38 years old at Electricity Generating Authority of Thailand (Head Quarter). The data was analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The research results found that 4 factors related to work engagement (Workplace Factors, Personal Factors, Job Characteristic Factors and Organizational Factors) was rated at high level. The level of 3 dimensions of work engagement (Dedication, Vigor and Absorption) in the overall was high. And results showed that the factors influencing work engagement were Personal Factors, Workplace Factors and Job Characteristic Factors. However, the Organizational Factors were not significant to work engagement.

Keywords: Work Engagement, Generation Y, Personal Factors, Workplace Factors, Organizational Factors, Job Characteristic Factors

บทนำ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ที่ดำเนินงานด้านการผลิต จัดหาและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเพียงรายเดียวในประเทศไทย ณ ปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีนโยบายเน้นการแก้ไขปัญหาด้าน Generation Gap ซึ่งเป็นปัญหาที่องค์กรต้องเร่งแก้ไข เนื่องจากช่วงอายุงานของพนักงานในองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 46-59 ปีที่กำลังเข้าสู่วัยเกษียณอายุการทำงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อขาดแคลนผู้สืบทอดตำแหน่ง และขาดอัตรากำลังคนจำนวนมากในอนาคตอันใกล้นี้ ดังนั้น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจึงมีแผนการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในช่วงอายุประมาณ 21-32 ปี จำนวนประมาณ 3,000 คน ซึ่งส่งผลให้จำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวัยเพิ่มมากขึ้นในองค์กร ซึ่งในอนาคตข้างหน้าพนักงานเจนเอเรชั่นวัยเหล่านี้จะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานและบริหารองค์กรต่อไป ดังนั้นองค์กรควรตระหนักถึงพฤติกรรมที่เป็นข้อจำกัดของพนักงานเจนเอเรชั่นวัยที่อาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน เช่น การมีความอดทนอดกลั้นต่ำอาจส่งผลกระทบต่อความถี่ในการเปลี่ยนงานและการลาออกจากงานสูง

การมีสมาธิจดจ่อให้กับการทำงานน้อยลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความทุ่มเทในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง ในการศึกษาครั้งนี้ จึงมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน เจเนอเรชันวาย ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งเป็นแนวทางเพื่อการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาบุคลากรในองค์กรอื่นๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงานทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางองค์กร และปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ของพนักงานเจเนอเรชันวาย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาระดับความทุ่มเทในการทำงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความขยันขันแข็ง ด้านความทุ่มเท อุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ ของพนักงานเจเนอเรชันวาย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชันวาย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถรับรู้และเข้าใจแนวคิด ทศนคติในการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชันวาย เพื่อนำไปปรับใช้ในการวางแผนการดำเนินงานและบริหารงานในองค์กร
2. สามารถนำผลงานการศึกษาชิ้นนี้มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีพนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย

ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มคนเจเนอเรชันวาย (Generation Y)

กลุ่มคนเจเนอเรชันวาย คือ ผู้ที่เกิดในปี ค.ศ.1981 – 1996 หรือ พ.ศ.2524 – 2539 ปัจจุบันมีช่วงอายุประมาณ 22-37 ปี และจากการสำรวจของ PwC Consulting ร่วมมือกับ Southern California University และ The London Business school (2556) กลุ่มคนเจเนอเรชันวาย คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2538 ปัจจุบันมีอายุระหว่าง 23 – 38 ปี ซึ่งการกำหนดช่วงอายุของกลุ่มคนเจเนอเรชันยายนั้นแตกต่างกันไปตามผู้เขียน

แต่ละคนหรือการสำรวจของแต่ละองค์กร โดยการสำรวจของ PwC เริ่มต้นมาจากการที่กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กรมากขึ้น แต่กลับพบว่ากลุ่มคนเหล่านี้ทำงานกับองค์กรไม่ได้นาน เพียงระยะเวลา 2-3 ปี ก็ลาออกจากองค์กร และกลุ่มคนเหล่านี้ยังมีลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างจากกลุ่มคนเจเนอเรชั่นอื่นๆ เช่น มีความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูง มีวิถีการดำเนินชีวิตอย่างสมดุล (Work/Life Balance) มีความถี่ในการเปลี่ยนงานและการลาออกจากงานสูง มีความอดทนอดกลั้นต่ำ และมีสมาธิจดจ่อทุ่มเทให้กับการทำงานน้อยลง ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันของพนักงานในแต่ละเจเนอเรชั่นภายในองค์กร

ความทุ่มเทในการทำงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความทุ่มเทในการทำงาน มี 4 ปัจจัยดังนี้ (Schultz and Schultz, 2006)

1. ปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ได้แก่ อายุ พนักงานที่มีอายุมากกว่าจะมีความทุ่มเทในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุมากกว่าจะรู้สึกผูกพันในงานมากกว่า เนื่องจากมีประสบการณ์ในงานมาก และมักจะได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบและมีความท้าทายสูง ทำให้เกิดความผูกพันในงานสูง ขณะที่พนักงานที่มีอายุน้อยจะมีความผูกพันในงานน้อยกว่า เนื่องจากรับรู้ว่าตนเองมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานน้อยกว่า และตำแหน่งหน้าที่การงานไม่สามารถกระตุ้นและสร้างความท้าทายในงานได้ นอกจากนี้ความต้องการความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน

2. ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางสังคมสามารถมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน โดยพบว่าพนักงานที่ทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมจะมีความทุ่มเทในการทำงานมากกว่าพนักงานที่ทำงานคนเดียว การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในงาน สามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่งานที่ทำจะส่งผลให้พนักงานมีความทุ่มเทในงานนั้น และการที่องค์กรมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำเร็จของงานจะสามารถเพิ่มระดับความทุ่มเทในการทำงานได้

3. ปัจจัยทางองค์กร ปัจจัยทางองค์กร ได้แก่ การให้รางวัลตอบแทน ความเอาใจใส่ทางด้านสวัสดิการ ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนนโยบายและการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ล้วนมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน หากพนักงานสามารถรับรู้ถึงความสำคัญที่องค์กรให้แก่พนักงาน จะส่งผลให้พนักงานมีความคาดหวังในการทำงานสูงและหากพนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมายขององค์กร ก็จะทำให้เกิดความคาดหวังในการได้รับรางวัลตอบแทน ได้รับการยกย่อง และหากได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างยุติธรรมแล้ว พนักงานเหล่านั้นจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและทุ่มเทอุทิศตนมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน คุณลักษณะงานที่สามารถตอบสนองความต้องการความก้าวหน้า จะมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน กล่าวคือ งานที่มีความท้าทายความรู้ความสามารถ งานที่มีความชัดเจน

ในบทบาทหน้าที่ งานที่เป็นอิสระ งานที่หลากหลาย งานที่มีข้อมูลย้อนกลับและการมีส่วนร่วมในงาน คุณลักษณะงานเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความต้องการความก้าวหน้าและเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความทุ่มเทในการทำงาน

วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ช่วงอายุ 23-38 ปี จำนวน 3,416 คน (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม พ.ศ.2561) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ช่วงอายุ 23-38 ปี จำนวน 360 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในการเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 35 ข้อ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และทดสอบอิทธิพลของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงานทั้ง 4 ปัจจัย

โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ปัจจัยทางสังคม ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมา คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ($\bar{X} = 3.94$) ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ($\bar{X} = 3.88$) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยทางองค์กร ($\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน 4 ปัจจัย

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ปัจจัยทางสังคม	4.03	0.45	มาก
2. ปัจจัยส่วนบุคคล	3.94	0.51	มาก
3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน	3.88	0.52	มาก
4. ปัจจัยทางองค์กร	3.66	0.60	มาก
รวม	3.88	0.40	มาก

2. ผลการศึกษาระดับความทุ่มเทในการทำงานทั้ง 3 ด้าน

โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ($\bar{X}= 3.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความทุ่มเทอุทิศตน ($\bar{X}= 3.94$) รองลงมา คือ ด้านความขยันขันแข็ง ($\bar{X}= 3.85$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความจดจ่อใส่ใจ ($\bar{X}= 3.67$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับความทุ่มเทในการทำงาน 3 ด้าน

	(n = 360)		
ความทุ่มเทในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านความทุ่มเทอุทิศตน	3.94	0.60	มาก
2. ด้านความขยันขันแข็ง	3.85	0.56	มาก
3. ด้านความจดจ่อใส่ใจ	3.67	0.58	มาก
รวม	3.82	0.51	มาก

3. ผลศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน

ผลการทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชั่นวายกรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีทั้งสิ้น 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล (X_1) ปัจจัยทางสังคม (X_2) และปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน (X_3) ซึ่งตัวแปรที่สามารถทำนายความทุ่มเทในการทำงานได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ($B = 0.451$) รองลงมา คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ($B = 0.219$) และปัจจัยทางสังคม ($B = 0.154$) ตามลำดับ และตัวแปรทุกตัวส่งผลทางบวก โดยสามารถทำนายความทุ่มเทในการทำงานได้ร้อยละ 45.9 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

Model		B	SE B	Beta	t	Sig.
(ค่าคงที่)		0.583	0.204		2.861*	0.004
ปัจจัยส่วนบุคคล	X ₁	0.219	0.044	0.222	4.969*	0.000
ปัจจัยทางสังคม	X ₂	0.154	0.051	0.137	3.018*	0.003
ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน	X ₄	0.451	0.045	0.464	9.941*	0.000
R = 0.678				R ² _{adj} = 0.455		
R ² = 0.459				SE _{est} = 0.373		

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

การอภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายกรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การศึกษาได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมากทุกปัจจัย ซึ่งสามารถอภิปรายผลเป็นรายปัจจัยโดยเรียงลำดับคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับความยอมรับนับถือ และการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน จากการศึกษานี้สามารถอภิปรายผลได้ว่า ถึงแม้ว่าองค์กรจะประกอบด้วยพนักงานหลายช่วงอายุก็ตาม แต่ทุกคนต่างเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พนักงานเจนเนอเรชั่นวายสามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ และองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามขอบเขตภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยพนักงานเจนเนอเรชั่นวายได้รับการช่วยเหลือ ความเอาใจใส่ ความร่วมมือ และได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่มีความรู้ความสามารถ แสดงถึงศักยภาพ คิดค้นนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ สามารถแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พนักงานผู้นั้นจะได้รับการยกย่องนับถือ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จึงส่งผลให้ระดับปัจจัยทางสังคมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chen (2007) ที่กล่าวว่า พนักงานรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ส่วนการศึกษาของอัมพร วิชากุล (2549) และสุภาพร เหมือนละม้าย (2555) เป็นการศึกษาถึงการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับความยอมรับนับ

ถือว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความทุ่มเทในการทำงานเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาถึงระดับการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และระดับการได้รับความยอมรับนับถือ

1.2 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสมดุลในชีวิตกับการทำงาน จากการศึกษาสามารถอภิปรายผลได้ว่า พนักงานเจเนอเรชั่นวายรับรู้ถึงความมั่นคงในการทำงานในองค์กร รับรู้ถึงความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และพนักงานเจเนอเรชั่นวายสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ถือเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่และเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กร และบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจและไม่มี การปลดออกจากงานตามสภาวะเศรษฐกิจ พนักงานจะโดนปลดออกจากงานก็ต่อเมื่อพนักงานกระทำ ความผิดร้ายแรงขัดต่อกฎระเบียบขององค์กรเท่านั้น ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานเจเนอเรชั่น วายได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เสมอและ พนักงานเจเนอเรชั่นวายทุกคนมีโอกาสได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาการปฏิบัติงานและตาม ผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นพนักงานเจเนอเรชั่นวายจึงรับรู้ถึงความมั่นคงในการทำงานและรับรู้ถึงความก้าวหน้า ในการทำงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวิกรม อัครวิกุล (2541), อานนท์ จำปา (2552) และ ภาวัต ตั้งเพชรเดโช (2556) พบว่า พนักงานมีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและมีความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับสูง ในด้านความสมดุลในชีวิตกับการทำงาน องค์กรได้จัดสรรปริมาณงานให้แก่พนักงานอย่าง เหมาะสมกับชั่วโมงเวลาการทำงานในแต่ละวัน พนักงานเจเนอเรชั่นวายจึงสามารถวางแผนการทำงานให้ สำเร็จลุล่วงและสามารถจัดสรรเวลาให้แก่ชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล จึงส่งผลให้ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านความ สมดุลในชีวิตกับการทำงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของอานนท์ จำปา (2552) พบว่า ด้านการรับรู้คุณภาพชีวิตของครูโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง ในด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอยู่ใน ระดับต่ำ เนื่องจากอาชีพครูมีภาระงานที่มากและตารางชั่วโมงสอนที่ชัดเจน เมื่อมีงานพิเศษเข้ามาต้องใช้เวลา ช่วงพักระหว่างสอนหรือเวลาหลังเลิกงานทำงานพิเศษนั้นๆ

1.3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ประกอบด้วย งานที่มีความอิสระในการทำงาน งานที่ใช้ทักษะ ที่หลากหลาย งานที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สำคัญ และงานที่มีความท้าทาย จากการศึกษาสามารถอภิปรายผลได้ว่า พนักงานเจเนอเรชั่นวายรับรู้ว่างานที่ตนเองได้รับมอบหมายเป็นงานที่ มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กร สามารถช่วยพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต พนักงานเจเนอ เรชั่นวายจึงรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูงและท้าทายความรู้ความสามารถที่ตนเอง มี เนื่องจากต้องใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและสำเร็จเสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนั้นองค์กรยังเล็งเห็นถึงความสำคัญในการให้พนักงานเจเนอเรชั่นวายมีอิสระในการทำงาน สามารถ

วางแผน กำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานด้วยตนเอง ซึ่งการให้อิสระทางความคิดจะช่วยให้พนักงานเจเนอเรชันวายสามารถคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิม ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานทำให้งานเสร็จเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพนักงานเจเนอเรชันวายจะได้รับข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เช่น ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรขอให้นำผลงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำและพร้อมที่จะทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในพัฒนางานให้มีคุณภาพต่อไป

1.4 ปัจจัยทางองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การบริหารจัดการขององค์กร การให้รางวัลแก่พนักงาน ค่าตอบแทนและเงินเดือนที่เพียงพอ การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จากการศึกษาสามารถอภิปรายผลได้ว่า ในด้านการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร องค์กรถือว่าพนักงานคือทรัพยากรหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร พนักงานต้องได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถอยู่เสมอ องค์กรจึงจัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานเจเนอเรชันวายศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งในการอบรมนั้นพนักงานเจเนอเรชันวายสามารถเลือกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในด้านที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ หรือสามารถเลือกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในด้านที่ตนเองสนใจ (Training Needs) และในด้านการให้รางวัลแก่พนักงาน องค์กรมีการให้รางวัลแก่พนักงานเจเนอเรชันวายที่มีผลการปฏิบัติงานดีหรือสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร โดยรางวัลที่พนักงานเจเนอเรชันวายได้รับนั้นมีทั้งรางวัลที่จับต้องได้ เช่น ค่าตอบแทนต่างๆ โบนัส และรางวัลที่จับต้องไม่ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การยกย่องเป็นให้เป็นบุคคลต้นแบบขององค์กร เป็นต้น จากที่กล่าวมานั้นส่งผลให้ปัจจัยทางองค์กร ด้านการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและการให้รางวัลแก่พนักงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chen (2007) ที่กล่าวว่า พนักงานรับรู้ถึงการมีการได้รับสนับสนุนจากองค์กรและการให้รางวัลแก่พนักงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในด้านค่าตอบแทนและเงินเดือน องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจนแบ่งตามวุฒิการศึกษาและตำแหน่งงาน พนักงานเจเนอเรชันวายจึงพึงพอใจในค่าตอบแทนและเงินเดือนที่ได้รับจากองค์กร เนื่องจากมีความเหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพียงพอต่อการดำรงชีวิตประจำวันและเหมาะสมตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งส่งผลให้ปัจจัยทางองค์กร ด้านค่าตอบแทนและเงินเดือนที่เพียงพออยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ อานนท์ จำปา (2552) พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง คุณภาพชีวิตในการทำงานในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากครูโรงเรียนเอกชนมีระดับของเงินเดือนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นๆ และปริมาณงานกับเงินเดือนที่ได้รับไม่มีความสอดคล้องกัน ในด้านการบริหารจัดการองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายในการบริหารงาน และโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน ทำให้พนักงานเจเนอเรชันวายทราบถึงบทบาท เป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งช่วยให้พนักงานเจเนอเรชันวายมีเป้าหมายที่ชัดเจนใน

การปฏิบัติงาน ปรากฏจากความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ นอกจากนั้นองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมในการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งจะได้รับข้อมูลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินตนเอง การได้รับข้อมูลจากหลายแหล่งจะช่วยให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและลดความลำเอียงหรืออคติในการประเมิน พนักงานเจเนอเรชั่นวายจึงรับรู้ได้ว่าตนเองได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีท่านใดศึกษาถึงระดับปัจจัยทางองค์กร ในด้านการบริหารจัดการองค์กรและในด้านการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์และการมีอิทธิพลของของการบริหารจัดการองค์กรและการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเท่านั้น

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความทุ่มเทในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมมีระดับความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอัมพร วิชกุล (2549) และ ภรรพร เล็กขาว (2551) และ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของอีกหลายๆ ท่าน (อานนท์ จำปา, 2552; สุภาพร เหมือนละม้าย, 2555; ชูชัย สมितिไกร และ พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์, 2560) กล่าวคือ จากการศึกษาพนักงานกลุ่มตัวอย่าง มีผลการศึกษาระดับความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

2.1 ด้านความทุ่มเทอุทิศตน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานเจเนอเรชั่นวายรับรู้ได้ว่างานที่ตนเองทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นงานที่ทำให้ทนายความรู้ความสามารถและตรงกับความสนใจของตนเอง จึงมีแรงบันดาลใจในการทำงาน กระตือรือร้นในการทำงาน เสียสละอุทิศตนทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

2.2 ด้านความขยันขันแข็ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงานเจเนอเรชั่นวายเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังในการทำงาน มีความขยันขันแข็ง ทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจและใช้ความพยายามในการทำงาน มีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงาน เพื่อให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

2.3 ด้านความจดจ่อใส่ใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงานเจเนอเรชั่นวายมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน จึงมีความตั้งใจในการทำงาน มีสมาธิจดจ่ออยู่กับงานที่ทำ และรู้สึกมีความสุขทุกครั้งที่ได้ทำงานจนรู้สึกว่าการทำงานได้ผ่านไปอย่างรวดเร็วและยากที่จะถอนตัวออกจากงาน หากงานที่ทำอยู่นั้นยังไม่เสร็จสมบูรณ์

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยทางสังคม โดยปัจจัยทางองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งผู้ศึกษาสามารถอภิปรายผลเป็นรายปัจจัย

3.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน พบว่า งานที่มีอิสระในการทำงาน งานที่ใช้ทักษะที่หลากหลาย งานที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน งานที่มีความสำคัญ และงานที่มีความท้าทายในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุภาพร เหมือนละม้าย (2555) และชูชัย สมितिไกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2560) กล่าวคือ คุณลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน เนื่องจากงานที่มีอิสระในการทำงาน งานที่ใช้ทักษะที่หลากหลาย งานที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ งานที่มีความสำคัญ และงานที่มีความท้าทายในการทำงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความพยายามทุ่มเทในการทำงานให้งานนั้นสำเร็จ

3.2 ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสุขในชีวิตกับการทำงาน มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวิกรม อัศวีกุล (2541) และอัมพร วิชกุล (2549) และยังสอดคล้องกับการศึกษาของอีกหลายๆ ท่าน (ภรรคพร เล็กขาว, 2551; อานนท์ จำปา, 2552; ภาวัต ตั้งเพชรเดโช, 2556) กล่าวคือ บุคคลที่มีระดับความมั่นคงในการทำงาน สูง รับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพสูง จะมีความทุ่มเทในการทำงานมากกว่าบุคคลบุคคลที่มีระดับความมั่นคงในการทำงานต่ำ รับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพต่ำ และความสุขในชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลกับความทุ่มเทในการทำงาน

3.3 ปัจจัยทางสังคม จากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับการยอมรับนับถือ และการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chen (2007) และชูชัย สมितिไกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2560) กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและสามารถเพิ่มระดับความทุ่มเทในการทำงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของสุภาพร เหมือนละม้าย (2555) ที่กล่าวว่า การได้รับความยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความทุ่มเทในการทำงาน

3.4 ปัจจัยทางองค์กร จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการขององค์กร การให้รางวัลแก่พนักงาน ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่เพียงพอ การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ Saks (2006) และ Chen (2007) และยังขัดแย้งกับการศึกษาของอีกหลายๆ ท่าน (อัมพร วิชกุล, 2549; ภรรคพร เล็กขาว, 2551; สุภาพร เหมือนละม้าย, 2555; ลำพันธ์ ราศี, 2556; เนติยา แจ่มทิม และจากรุวรรณ สอนงญาติ, 2559) ที่กล่าวว่า การ

บริหารจัดการองค์กร โดยองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร นโยบาย กฎระเบียบในการทำงานที่เหมาะสม การให้รางวัลแก่พนักงาน ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเหมาะสม ไม่เลือกปฏิบัติและไม่เอาเปรียบพนักงาน และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการศึกษาต่อ อบรมดูงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกและมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน แต่สอดคล้องกับการศึกษาของอานนท์ จำปา (2552) และชูชัย สมितिไกร และพงษ์จันทร์ ภูเขาพานิชย์ (2560) ที่พบว่าประเด็นค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่เพียงพอ ไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน อาจเนื่องมาจากพนักงานเจเนอเรชันวายรับรู้ได้ว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจนแบ่งตามวุฒิการศึกษาและแบ่งตามตำแหน่งงาน ซึ่งทำให้มีมาตรฐานเงินเดือนที่ใกล้เคียงกัน ไม่เห็นถึงความแตกต่างในการได้รับเงินเดือน ดังนั้นในด้านการได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่เพียงพอจึงไม่ได้กระตุ้นให้พนักงานเจเนอเรชันวายเกิดความทุ่มเทให้กับการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1. ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับฐานความมั่นคงขององค์กรให้พนักงานเจเนอเรชันวายทราบ และหากมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานเจเนอเรชันวายโดยตรง เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบายองค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เป็นต้น หากมีข้อสรุปที่แน่ชัดแล้วควรชี้แจงให้พนักงานทราบโดยทันที เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานและเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงความมั่นคงขององค์กร
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีโครงสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (Career path) ให้แก่พนักงานเจเนอเรชันวาย เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนและแรงบันดาลใจในการทำงาน ซึ่งการได้รับความชัดเจนในเส้นทางอาชีพ จะสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเจเนอเรชันวายกับองค์กรได้เป็นอย่างดี และเป็นปัจจัยที่สามารถเพิ่มความผูกพันองค์กร
3. ผู้บังคับบัญชาควรมีความเข้าใจถึงความคาดหวังในการทำงานและให้โอกาสพนักงานเจเนอเรชันวายได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในการทำงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถเป็นผู้ให้คำปรึกษาและรับฟังข้อเสนอแนะ รวมถึงการให้พนักงานเจเนอเรชันวายมีอิสระและอำนาจการตัดสินใจในการทำงานตามขอบเขตภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พนักงานเจเนอเรชันวายได้รู้จักการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในการทำงาน ฝึกความเป็นผู้นำและฝึกความอดทนให้แก่พนักงานเจเนอเรชันวาย
4. องค์กรควรทำการสำรวจประเภทรางวัลที่พนักงานเจเนอเรชันวายต้องการและกำหนดนโยบายเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานเจเนอเรชันวายที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการให้รางวัลแก่พนักงานนั้นควรมีทั้ง

ในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ โบนัส เป็นต้น และในรูปแบบที่จับต้องไม่ได้ เช่น การยกย่องให้เป็นบุคคลต้นแบบขององค์กร เป็นต้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การให้รางวัลแก่พนักงานเจเนอเรชันวายนั้นควรเป็นรางวัลที่สามารถตอบสนองความต้องการ พนักงานเจเนอเรชันวายจึงจะรับรู้ถึงคุณค่าของรางวัลที่ได้มา หากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานเจเนอเรชันวายได้แล้วนั้น การให้รางวัลจะไม่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเจเนอเรชันวายมีแรงบันดาลใจ เกิดความทุ่มเทให้กับการทำงาน

5. ผู้บังคับบัญชาควรมีการแจ้งและพูดคุยกับพนักงานเจเนอเรชันวายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับหมายถึงข้อมูลที่เป็นทั้งทางบวก ในด้านการได้รับคำชมเชย การอธิบายถึงเหตุผลที่ทำให้งานสำเร็จตรงตามเป้าหมาย และในส่วนด้านทางลบควรนำมาพูดคุยกันเป็นการภายในระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานเจเนอเรชันวาย อธิบายถึงเหตุผลที่ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เพื่อให้พนักงานเจเนอเรชันวายทราบถึงแนวทางในการพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน สามารถใช้คนให้ถูกต้องกับงานนั้น ก็จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่พนักงานเจเนอเรชันวาย และการที่องค์กรจะกระตุ้นให้พนักงานเจเนอเรชันวายอยากมาทำงานทุกวัน องค์กรควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการจัดพื้นที่ให้เหมาะสมกับการทำงาน มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร โดยพนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ซึ่งเป็นการช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร และสามารถช่วยลดความตึงเครียดจากการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษากลุ่มตัวอย่างในภาพรวมระดับประเทศ ครอบคลุมทุกภาคส่วนของกาไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบ และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2. การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำงานศึกษาเชิงผสมผสานระหว่างการศึกษาเชิงปริมาณกับการศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การศึกษาเชิงคุณภาพในด้านปัจจัยทางองค์กร เพื่อทราบข้อมูลเชิงลึกถึงสาเหตุที่ปัจจัยองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

ชูชัย สมितिไกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *วารสารวิทยาศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์* ,38(2017), 655-667.

- เนติยา แจ่มทิม และจาวรรรณ สอนงญาติ. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 11(1), 51-62.
- ภรรคพร เล็กขาว. (2551). ปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อความเครียดและความผูกพันในงานของบุคลากรสำนักงานผู้ตรวจแผ่นดิน. *วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- ภาวัต ตั้งเพชรเดโช. (2556). จิตวิญญาณความเป็นครูกับความก้าวหน้าในอาชีพที่พยากรณ์ความทุ่มเทในการทำงานของครู. *วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*.
- ลำพันธ์ ราษี. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต2. *วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*.
- วิกรม อัครวิกุล. (2541). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและผลของความรู้สึกมั่นคงในการทำงานที่มีต่อความทุ่มเทให้กับงานละความตั้งใจที่จะลาออก. *วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- สุภาพร เหมือนละม้าย. (2555). การรับรู้ความสามารถของตนเอง คุณลักษณะงาน บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง. *วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- อัมพร วิชกุล. (2549). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- อานนท์ จำปา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความทุ่มเทในงาน : กรณีศึกษาครูโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง. *วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- Chen, J. (2007). *A Study of Employee Engagement within A Chinese Context*. Master of Business Administration, Simon Fraser University.
- Schultz, D.P., and Schultz, S.E. (2006). *Psychology and work today*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.