



ความสัมพันธ์ของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินกับความพึงพอใจในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย  
และเจนเนอเรชั่นเอกซ์ กรณีศึกษาฝ่ายรังสีวิทยา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง

The relationship of non-financial incentives to job satisfaction for Generation-Y and  
Generation-X employees in case study radiology department in a private hospital

วิไลพร ศรีชัชวม<sup>1</sup> และ ภูษิต วงศ์หล่อสายชล<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, อีเมล: wilaipornsr@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, อีเมล: dr.phusit@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ระดับความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินกับความพึงพอใจในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นเอกซ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานฝ่ายรังสีวิทยาของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 168 ตัวอย่าง โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายและเอกซ์ อายุงานมากกว่า 10 ปี เป็นกลุ่มพนักงานที่มีใบประกอบโรคศิลปะ และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000 บาทขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และมีความพึงพอใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ผลการวิเคราะห์ด้วย t-Test และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่าเฉลี่ยของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินและความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นเอกซ์ไม่แตกต่างกัน โดยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานโดยรวมของเจนเนอเรชั่นวายคือ ลักษณะงานที่ทำ โอกาสก้าวหน้าในงาน และความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม ส่วนของเจนเนอเรชั่นเอกซ์ คือ ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร

คำสำคัญ: สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน, ความพึงพอใจในงาน, เจนเนอเรชั่น

ABSTRACT

This study aims to study the level of opinion about non-financial incentives, overall job satisfaction score and the relationship of non-financial incentives to job satisfaction for generation Y and generation X staffs. The sample consisted of 168 radiology staffs of a private hospital. The results showed that the major responders who replied the questionnaires were female in generation Y and X, more than 10 years of service, clinical staff and more than 30,000 Baht average monthly income. The sample agreed with the non-financial incentives at the average level and mean score was 3.32. The mean score of job satisfaction is 3.29 at the average level. Data analyzing with t-Test and the hypothesis testing with multiple linear regression analysis at significant implication level of .05 showed that the mean score of the non-financial incentives and the overall job satisfaction of generation Y are not different from generation X. The non-financial incentives that are positively correlated with overall job satisfaction for generation-



Y are working conditions, career opportunities and relationships with colleagues and teamwork, for generation-X are relationship with colleagues and teamwork and communication.

**Keywords:** Non-financial incentives, Job satisfaction, Generation

## 1. บทนำ

สำหรับธุรกิจ โรงพยาบาล การมีบุคลากรที่มีคุณภาพและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกับผู้มีบริการตรวจ-รักษา ซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจในที่สุด ปัจจุบันพบว่าธุรกิจด้านการรักษาพยาบาล กำลังอยู่ในภาวะขาดแคลนบุคลากร อันเนื่องมาจากปริมาณการผลิตบุคลากรทางการแพทย์น้อยกว่าความต้องการของภาคธุรกิจ และมีอัตราการลาออกสูง ส่งผลให้การสรรหาบุคลากรเข้ามาทดแทนทำได้ยากและเกิดการแย่งตัวบุคลากรเข้าทำงาน สำหรับกรณีศึกษานี้ก็ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเช่นเดียวกัน องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญอย่างมากกับการบริหารจัดการบุคลากร มีการกระตุ้นให้บุคลากรที่มีมืออยู่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการใช้เทคนิคการจูงใจในการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น บรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร การได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินสามารถจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานได้ในระยะสั้นเท่านั้น หากจะสร้างแรงจูงใจในระยะยาว ต้องสร้างแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวคนทำงาน กล่าวได้ว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีผลต่อจิตใจของบุคลากร ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้ในระยะยาว (ประคัลภ์ ปัทมาพลงกูร, 2556)

ปัจจุบันพบว่า องค์กรต่างๆ มีสัดส่วนของพนักงานงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเพิ่มขึ้นทั้งจำนวนและบทบาท ความรับผิดชอบ การสร้างแรงจูงใจในงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจึงเป็นเรื่องสำคัญที่มองข้ามไม่ได้ จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย มีความแตกต่างจากกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอกซ์ คือ เจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการเงิน ความรับผิดชอบในงาน โอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และการได้รับการยอมรับในความสามารถ เป็นแรงจูงใจลำดับแรกๆ ส่วนกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอกซ์ให้ความสำคัญกับการดูแลสวัสดิภาพในการทำงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล การได้รับการยกย่องจากองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและการได้รับการยอมรับ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน

“สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน หมายถึง ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน หรือผลตอบแทนทางจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเกิดจากการทำงาน โดยมีผลกระทบหนักแน่นต่อพฤติกรรมของพนักงาน” (กัลยาณี คุณมี, 2552 อ้างถึงใน โขติรส คำรงสานติ, 2554)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) กล่าวถึงปัจจัย 2 ประการที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ (1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า (2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ประกอบด้วย เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และการปกครองบังคับบัญชา



จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ได้กล่าวถึง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าเงิน ซึ่งมีหลายปัจจัยที่ไม่ต้องใช้เงิน และเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับสิ่งที่โรงพยาบาลในกรณีศึกษานี้มีใช้อยู่จริง ดังนั้นจึงใช้ปัจจัยในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กเป็นต้นแบบ โดยเลือกเฉพาะปัจจัยหรือสิ่งจูงใจที่ไม่ต้องใช้เงินที่มีอยู่จริงในกรณีศึกษานี้ และเป็นปัจจัยที่หน่วยงานสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงต่อไปได้ ปัจจัยที่ตัดแปลงใช้เป็นตัวแปรต้นในการศึกษาครั้งนี้ คือ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ ลักษณะของงานและความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าหรือโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร และการสื่อสาร

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

สุกัลย์ แลปรรัตน์ (2557:42) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นทัศนคติ อารมณ์ความรู้สึกด้านบวกของบุคคลซึ่งไม่ใช่มีต่อเนื้อหาของงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงความพอใจในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมการทำงานอีกด้วย ความพึงพอใจส่งผลต่อการกำหนดพฤติกรรมในการทำงาน

กล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับการตอบสนองความต้องการหรือได้รับปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดกำลังใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs) คือ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ โดยตั้งสมมติฐานว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีสิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว ความต้องการสิ่งอื่นๆ มักเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 1. ความต้องการทางปัจจัยสี่ 2. ความต้องการความปลอดภัย 3. ความต้องการด้านสังคม ความรัก ความพอใจ 4. ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่อง 5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต

เนื่องจากความพึงพอใจในงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการระดับสูงขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ ดังนั้นการศึกษานี้จึงเลือกวัดความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยอ้างอิงจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และตัดแปลงเป็นคำถามในแบบสอบถามเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น

เชิงใหม่นิวส์ 2 กุมภาพันธ์ 2558 เรื่อง “อายุเจนเนอเรชั่นไหน” กล่าวถึงโครงสร้างสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีผลให้คนแต่ละยุคแตกต่างกันในหลายด้าน เช่น พฤติกรรม ทัศนคติและแนวทางการดำเนินชีวิต เป็นต้น สามารถแบ่งกลุ่มคนออกเป็น 8 เจเนอเรชั่น สำหรับการศึกษานี้เกี่ยวข้องกับ 4 เจเนอเรชั่น ได้แก่

1. เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489-2507 เป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กตัญญู มีความอดทนสูง ห่วงเทให้กับการทำงานและองค์กรมาก

2. เจเนอเรชั่นเอกซ์ (Generation X) เกิดช่วง พ.ศ. 2508-2522 เป็นคนที่ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้และทำทุกอย่างได้โดยไม่ต้องพึ่งพาใคร เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง สร้างสรรค์

3. เจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เกิดช่วง พ.ศ. 2523-2540 มีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีอิสระในความคิด ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่ในกรอบ ชอบเสพข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร และชอบทำงานเป็นทีม



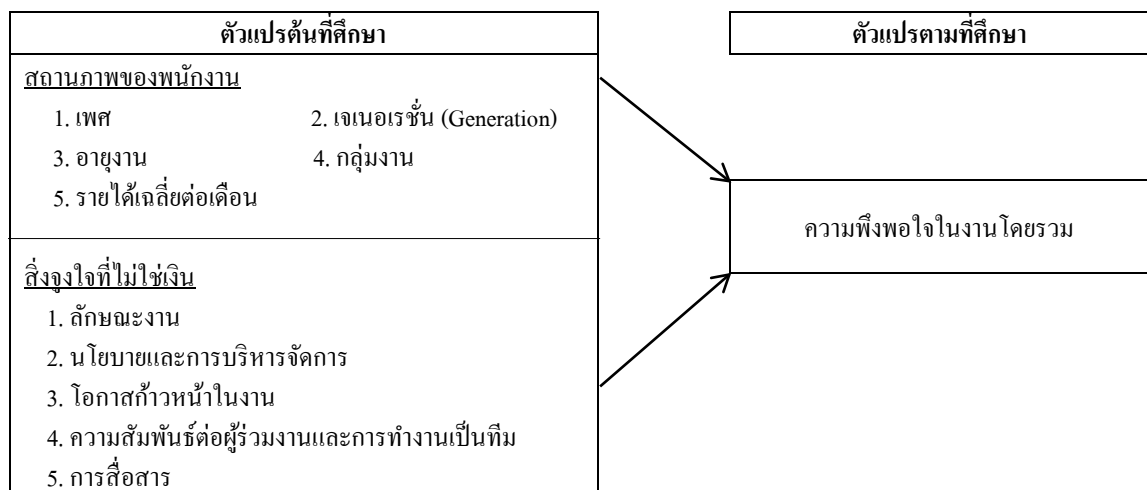
4. เจเนอเรชันซี (Generation Z) เกิดหลัง พ.ศ. 2540 มีความสามารถใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ และเรียนรู้เร็ว งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัฒนพล สีสาวีไลลักษณ์ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย กรณีธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า ปัจจัยในการทำงานทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ ด้านความเสมอภาค ความมั่นคงในงานและลักษณะงานตามลำดับ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุดคือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ วัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงาน โดยการได้รับการยอมรับนับถือและสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการที่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชายินดีให้ความช่วยเหลือ ซึ่งให้เห็นว่าการได้รับความช่วยเหลือก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการได้ทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของกลุ่มพนักงาน Gen Y อย่างมาก

Cennamo & Gardner (2008) ศึกษาเรื่อง Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit ผลการศึกษาพบว่า พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับสถานะและอิสระในงานมากกว่ากลุ่มเจนเนอเรชันเอกซ์ และ เบบีบูมเมอร์ ซึ่งมีความหมายในทางปฏิบัติ คือ ค่านิยมมีความสำคัญในการชี้นำพฤติกรรมและเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงาน และต้องทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่อง คุณค่าของงานและความคาดหวังที่องค์กรต้องการ

กรอบแนวคิด



2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินของพนักงานในฝ่ายรังสีวิทยา
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานในฝ่ายรังสีวิทยา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินกับความพึงพอใจในงานของพนักงานเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันเอกซ์



### 3. การดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ คือพนักงานฝ่ายรังสีวิทยา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 185 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาด้วยสูตร ทาโร ยามาเน่ คือ 126 ตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานทุกคนและรวบรวมเก็บข้อมูลซึ่งมีความครบถ้วนสมบูรณ์ได้จำนวน 168 ตัวอย่าง จึงใช้ข้อมูลทั้งหมดในการวิเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อสิ่งจูงใจในงาน ซึ่งเป็นคำถามที่อ้างอิงและตัดแปลงจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 5 ด้าน และคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ซึ่งอ้างอิงทฤษฎีของมาสโลว์ (ตารางที่ 1) ส่วนตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด

ตารางที่ 1 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสิ่งจูงใจในงาน และความพึงพอใจในงานโดยรวม

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน	คำถามเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน
ลักษณะงานที่ทำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานที่ข้าพเจ้าทำมีคุณค่า มีความหมาย และท้าทาย</li> <li>ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกกับงานที่ทำ</li> <li>ข้าพเจ้าคิดแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานอยู่เสมอ</li> </ul>
นโยบายและการบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้าพเจ้าเต็มใจปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงพยาบาลและแผนก</li> <li>ข้าพเจ้าสามารถบริหารเวลาสำหรับเรื่องส่วนตัวและงานได้อย่างเหมาะสมเสมอๆ</li> <li>การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า มีความยุติธรรม</li> </ul>
โอกาสก้าวหน้าในงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้าพเจ้ามีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานที่โรงพยาบาลแห่งนี้</li> <li>ข้าพเจ้าได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาที่มีคุณค่าเกี่ยวกับโอกาสเติบโตในสายงานของข้าพเจ้า</li> <li>ผลการปฏิบัติงานของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ในแผนก</li> </ul>
ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน และการทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการบรรยากาศในการทำงานมีความเป็นมิตรและช่วยเหลือกันดี</li> <li>ข้าพเจ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีและไว้ใจได้ในแผนก</li> <li>ผู้บริหารหรือหัวหน้าในหน่วยงานของข้าพเจ้า ใส่ใจในความรู้สึกรู้สึกของข้าพเจ้าและเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>
การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้าพเจ้าได้รับข่าวสารเพียงพอและทันเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>แผนกมีช่องทางการสื่อสารเพียงพอกับความต้องการของข้าพเจ้า เช่น Line การประชุม เป็นต้น</li> <li>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของข้าพเจ้าได้รับการรับฟังจากหัวหน้างาน</li> </ul>
<b>คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวม</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้าพเจ้ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่</li> <li>ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม และเป็นเจ้าของผลงานของแผนก</li> <li>ข้าพเจ้าได้รับรายได้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำและความสามารถของข้าพเจ้า</li> <li>ข้าพเจ้าพึงพอใจกับสวัสดิการที่โรงพยาบาล/แผนกจัดให้</li> <li>ความพึงพอใจในงานโดยรวมของข้าพเจ้า</li> </ul>	

การเก็บรวบรวมข้อมูล : วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยการแจกแบบสอบถามในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ให้กับพนักงานในฝ่ายรังสีวิทยาทุกคนของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง



การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ

1. ประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการแจกแจงค่าความถี่และร้อยละ
2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินและความพึงพอใจในงานโดยรวมของกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-Test และ ANOVA
3. การทดสอบสมมติฐาน : ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินกับความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานเงินออเรชั่นวายและเงินออเรชั่นเอกซ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ

#### 4. ผลการวิจัย

**ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง :** ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 168 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และเกือบทั้งหมด (97 %) เป็นกลุ่มเงินออเรชั่นวายและเงินออเรชั่นเอกซ์ อายุงานมากกว่า 10 ปี รองลงมาตามลำดับ คือ อายุงาน 3-5 ปี , 6-10 ปี , 1-2 ปี และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี พนักงานกลุ่มที่มีใบประกอบโรคศิลปะมีจำนวนมากกว่ากลุ่มพนักงานที่ไม่มีใบประกอบโรคศิลปะ โดยส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000 บาทขึ้นไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลประชากรศาสตร์		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	38	22.6
	หญิง	130	77.4
เจนเนอเรชั่น (Generation)	เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer)	4	2.4
	เจนเนอเรชั่นเอกซ์ (Gen X)	44	26.2
	เจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y)	119	70.8
	เจนเนอเรชั่นซี (Gen Z)	1	0.6
อายุงาน	น้อยกว่า 1 ปี	6	3.6
	1-2 ปี	23	13.7
	3-5 ปี	37	22.0
	6-10 ปี	36	21.4
	มากกว่า 10 ปี	66	39.3
กลุ่มงาน	พนักงานที่มีใบประกอบโรคศิลปะ (Clinical staff)	104	61.9
	พนักงานที่ไม่มีใบประกอบโรคศิลปะ (Non-Clinical staff)	64	38.1
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	10,000 - 15,000 บาท	12	7.1
	15,001 – 20,000 บาท	18	10.7
	20,001 – 30,000 บาท	37	22.0
	30,001 – 50,000 บาท	60	35.7
	มากกว่า 50,000 บาท	41	24.4





ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน : ภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 สำหรับค่าเฉลี่ยของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายมีค่าน้อยกว่ากลุ่มเงินเนอเรชั่นเอกซ์ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วย t-Test พบว่าค่าเฉลี่ยของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายและเงินเนอเรชั่นเอกซ์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 รายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตัวแปร	ภาพรวม (n=168)		Gen X (n=44)		Gen Y (n=119)		T-Test for Equality of Means		
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	t	d.f.	Sig. (2-tailed)
ลักษณะงานที่ทำ	3.53	0.74	3.61	0.75	3.50	0.75	0.832	161	0.407
นโยบายและการบริหารจัดการ	3.40	0.72	3.45	0.69	3.36	0.75	0.668	161	0.505
โอกาสก้าวหน้าในงาน	3.15	0.78	3.18	0.81	3.12	0.78	0.445	161	0.657
ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม	3.23	0.77	3.34	0.73	3.18	0.79	1.212	161	0.227
การสื่อสาร	3.29	0.80	3.39	0.85	3.24	0.77	1.134	161	0.258
สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินโดยรวม	3.32	0.68	3.39	0.70	3.28	0.68	0.957	161	0.340

ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวม : จากภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.29 เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มพนักงานเงินเนอเรชั่นวายและเงินเนอเรชั่นเอกซ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายและเงินเนอเรชั่นเอกซ์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายและเงินเนอเรชั่นเอกซ์

กลุ่มพนักงาน	Mean	S.D.	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
			F	Sig.	t	d.f.	Sig. (2-tailed)
Gen Y (n=119)	3.22	0.67	0.384	0.536	1.580	161.00	0.116
Gen X (n=44)	3.41	0.75					

ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินและความพึงพอใจในงานโดยรวมของกลุ่มตัวอย่าง: พบว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวมในระดับสูงมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .889 และสามารถใช้อธิบายความพึงพอใจในงานโดยรวมได้ ร้อยละ 80.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.309$  เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ พบว่า มีสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 3 ด้านที่สามารถใช้อธิบายความพึงพอใจในงานโดยรวมได้ คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม ( $p\text{-value} < 0.05$ ) โดยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินทั้ง 3 ด้านนี้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ส่วนสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินด้านนโยบายและการบริหารจัดการ และด้านการสื่อสาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (ตารางที่ 5)



การทดสอบสมมติฐาน :

สมมติฐานที่ 1 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยรวมของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

จากการวิเคราะห์พบว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวมในระดับสูงมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .909 และสามารถใช้ร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานโดยรวมได้ ร้อยละ 82.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ +.287 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระรายด้าน พบว่า มีสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 3 ด้านที่สามารถใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานโดยรวมได้ คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม ( $p\text{-value} < 0.05$ ) ส่วนสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินด้านนโยบายและการบริหารจัดการ และด้านการสื่อสาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวม ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินกับความพึงพอใจในงาน โดยรวมของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	SE <sub>b</sub>	$\beta$		
ลักษณะงานที่ทำ	.267	.055	.283	4.824	.000
นโยบายและการบริหารจัดการ	.063	.067	.066	0.950	.344
โอกาสก้าวหน้าในงาน	.324	.060	.362	5.359	.000
ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม	.153	.059	.170	2.590	.010
การสื่อสาร	.102	.065	.116	1.571	.118

ค่าคงที่ .280 ; SE<sub>est</sub> =  $\pm$  .309 ; R = .899 ; R<sup>2</sup> = .809 ; F = 137.039 ; p-value = .000

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินกับความพึงพอใจในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	SE <sub>b</sub>	$\beta$		
ลักษณะงานที่ทำ	.313	.061	.346	5.167	.000
นโยบายและการบริหารจัดการ	.007	.075	.008	0.098	.922
โอกาสก้าวหน้าในงาน	.389	.067	.449	5.784	.000
ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม	.164	.061	.191	2.677	.009
การสื่อสาร	.009	.072	.010	0.125	.901

ค่าคงที่ .339 ; SE<sub>est</sub> =  $\pm$  .287 ; R = .909 ; R<sup>2</sup> = .827 ; F = 107.972 ; p-value = .000

สมมติฐานที่ 2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอกซ์





ตารางที่ 7 พบว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวมในระดับสูงมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .923 สามารถใช้ร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานโดยรวมได้ ร้อยละ 85.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm .306$  เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระรายด้าน พบว่า มีสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 2 ด้านที่สามารถใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานโดยรวมได้ คือ ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร ( $p\text{-value} < 0.05$ ) โดยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินทั้ง 2 ด้านนี้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ส่วนสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านนโยบายและการบริหารจัดการ และด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินกับความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอกซ์

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	SE <sub>b</sub>	$\beta$		
ลักษณะงานที่ทำ	.134	.107	.134	1.253	.218
นโยบายและการบริหารจัดการ	-.007	.135	-.006	-0.052	.959
โอกาสก้าวหน้าในงาน	.008	.126	.008	0.062	.951
ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม	.399	.153	.389	2.612	.013
การสื่อสาร	.395	.129	.452	3.063	.004

ค่าคงที่ .256 ; SE<sub>est</sub> =  $\pm .306$  ; R = .923 ; R<sup>2</sup> = .851 ; F = 43.501 ; p-value = .000

## 5. การอภิปรายผล

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายและเงินเนอเรชั่นเอกซ์มีความคิดเห็นเกี่ยวสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งสองเงินเนอเรชั่นเห็นด้วยกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินด้านลักษณะงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นลำดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มงานที่มีใบประกอบโรคศิลปะ คือ พยาบาลและนักรังสีการแพทย์ที่มีหน้าที่ดูแลและช่วยรังสีแพทย์ตรวจ-รักษาผู้ป่วย ทำให้รู้สึกว่าการที่ทำมีคุณค่า มีความหมายและท้าทาย อีกทั้งเป็นงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ป่วยและแพทย์ จึงมีโอกาสพบปัญหาและแก้ไขปัญหาอยู่เสมอๆ เช่น ปัญหาในการหาวันนัดพบแพทย์ให้ตรงกับเวลาที่ผู้ป่วยสะดวก ซึ่งต้องใช้ทักษะและความชำนาญเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับลักษณะของเงินเนอเรชั่นเอกซ์ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความรู้และประสบการณ์ สามารถรับผิดชอบงานที่ทำได้โดยลำพัง ในขณะที่กลุ่มเงินเนอเรชั่นวายซึ่งมีประสบการณ์น้อยกว่าสามารถทำงานโดยใช้แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีอิสระในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ โดยมีรุ่นพี่ที่เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงสอนงานให้ ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับ สุธานีศรี นกุลอึ้งอารี (2555) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทการบินไทย สำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานในระดับปานกลาง เนื่องจากเป็นกลุ่มงานคนละอาชีพ และอาจไม่มีอิสระในการวางแผนงาน

พนักงานเงินเนอเรชั่นวายและเงินเนอเรชั่นเอกซ์เห็นด้วยกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินด้านนโยบายและการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรองลงมาลำดับที่ 2 เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล จึงมีกฎระเบียบ-มาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ ใน



ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการบริการที่ประทับใจลูกค้า จึงทำให้พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่น วายรู้สึกรู้ว่าต้องทำงานภายใต้ข้อกำหนดและความคาดหวังระดับสูง สอดคล้องกับ สุธานิธี นุญถ่ออริ (2555) ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจด้านนโยบายและการบริหารของบริษัทฯ ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีสาเหตุแตกต่างกัน ตามที่กล่าวไว้ในงานวิจัยว่าการบริหารงานขององค์กร ในกรณีศึกษายังไม่เป็นไปตามที่บริษัทกำหนด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย พบว่า สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยสิ่งจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในงานและลักษณะงานที่ทำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีอิทธิพลมากต่อความพึงพอใจในงาน โดยรวม เมื่อเทียบกับสิ่งจูงใจด้านอื่นๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cennamo & Gardner (2008) ซึ่งพบว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญมากกับสถานะ (Status) ซึ่งจะให้มีโอกาสก้าวหน้าในงานและเป็นที่ต้องการขององค์กร อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่มีอิสระและเสรีภาพในการทำงาน อันเนื่องมาจากลักษณะของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ต้องการความชัดเจนในการทำงาน สิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร จะได้ผลตอบแทนอย่างไร คาดหวังที่จะได้ก้าวหน้าเติบโต ได้รับเงินเดือนสูงๆ และผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับ วัฒนพล ลีลาวิไลลักษณ์ (2559) ทั้งนี้มีข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ พนักงานกลุ่มนี้เห็นด้วยกับจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในงานระดับปานกลางเท่านั้น ในขณะที่เป็นด้านที่มีอิทธิพลมากต่อความพึงพอใจในงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรพัฒนาเรื่องโอกาสก้าวหน้าในงานของพนักงานกลุ่มนี้ให้อยู่ในระดับสูงขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มความผูกพันของพนักงาน

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายอีกประการหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม อาจเป็นเพราะลักษณะของคนเจนเนอเรชั่นวายซึ่งชอบการทำงานเป็นทีม เดิบโตมาพร้อมกับการประชุมสอดคล้องกับ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ซึ่งกล่าวว่า การมีเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่ยินดีให้ความช่วยเหลือก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการได้ทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวายอย่างมาก

สำหรับกรณีของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอกซ์ พบว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 2 ด้าน คือด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอกซ์ ระดับมาก อาจเป็นเพราะลักษณะของคนเจนเนอเรชั่นเอกซ์มักให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพทั้งเพื่อนร่วมงานและครอบครัว และพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอกซ์ส่วนใหญ่ทำงานในหน่วยงานนี้มานาน จนเกิดความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกว่างค์กรเป็นเหมือนครอบครัว จึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับมาก ทั้งนี้พบว่าพนักงานเจนเนอเรชั่นเอกซ์เห็นด้วยกับสิ่งจูงใจทั้งสองด้านนี้ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นหน่วยงานจึงควรค้นหาแนวทางในการพัฒนาสิ่งจูงใจด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร ให้อยู่ในระดับสูงขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอกซ์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มผลประกอบการของหน่วยงานได้

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

ประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เกือบทั้งหมดเป็นเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นเอกซ์ อายุงานมากกว่า 10 ปี เป็นพนักงานกลุ่มที่มีใบประกอบโรคศิลปะมากกว่ากลุ่มที่ไม่มีใบประกอบโรคศิลปะ และส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป



ค่าเฉลี่ยของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายและเงินเนอเรชั่นเอกซ์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ค่าเฉลี่ยของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) ลักษณะงานที่ทำ (2) นโยบายและการบริหารจัดการ (3) การสื่อสาร (4) ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม และ (5) โอกาสก้าวหน้าในงาน

ค่าเฉลี่ยของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอกซ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) ลักษณะงานที่ทำ (2) นโยบายและการบริหารจัดการ (3) ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม (4) การสื่อสาร และ (5) โอกาสก้าวหน้าในงาน

ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นเอกซ์และเงินเนอเรชั่นวายไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

การทดสอบสมมติฐาน พบว่า สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินที่สามารถใช้พยากรณ์ความพึงพอใจในงานโดยรวมสำหรับเงินเนอเรชั่นวาย มี 3 ด้าน คือ ลักษณะงานที่ทำ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม ส่วนกลุ่มเงินเนอเรชั่นเอกซ์มี 2 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม

#### ข้อเสนอแนะ

ความพึงพอใจในงานของกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 3 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ : หน่วยงานควรสร้างโอกาสให้มีการหมุนเวียนงาน (Job rotation) ที่ต้องการความสามารถที่ใกล้เคียงหรือเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ๆ ไม่จำเจกับงานเดิมๆ และได้พัฒนาความสามารถและประสบการณ์ให้มากยิ่งขึ้น ตอบสนองกับลักษณะของเงินเนอเรชั่นวายที่ชอบการเปลี่ยนแปลงและมีเป้าหมายการเติบโตก้าวหน้าในงานอย่างชัดเจน

2. โอกาสก้าวหน้าในงาน : หน่วยงานควรสร้างแนวทางการเติบโตในอาชีพ (Career path) ของแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน มีการสื่อสาร ให้คำแนะนำเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในสายงานกับพนักงานให้เข้าใจ มีการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ กำหนดระยะเวลาและประเมินผลการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ โดยเริ่มจากการประเมินศักยภาพของพนักงาน แล้วนำไปเป็นข้อมูลเพื่อวางแผนการพัฒนาศักยภาพเฉพาะบุคคล (Individual development plan) มีการส่งเสริมเรื่องการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสัมมนาวิชาชีพ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น การทำแผนการพัฒนาบุคลากรนี้หน่วยงานควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่แรกรับเข้าทำงาน เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนดำเนินการร่วมกัน ซึ่งจะทำได้ตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้ตรงความต้องการของทั้งตัวพนักงานและองค์กร มีการกำหนดให้หัวหน้างานติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้ตามที่วางแผนไว้ เนื่องจากกลุ่มคนเงินเนอเรชั่นวายมีความต้องการทราบเหตุผลว่าทำไม และมีความมุ่งมั่น ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพแต่ขาดความอดทน

3. ความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม : หน่วยงานควรวางแผนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้เพิ่มขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมให้พนักงานมีโอกาสได้ปรึกษาและพูดคุยกับหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดกิจกรรมนอกสถานที่



เพื่อให้พนักงานมีโอกาสได้รู้จักกันในแบบที่เป็นตัวตนของแต่ละคน นอกภาระหน้าที่งาน เช่น การทำกิจกรรมสร้างทีม (team building) การทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เป็นต้น

ความพึงพอใจในงานของกลุ่มเจนเนอเรชันเอกซ์ มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 2 ด้าน คือ 1. ด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและการทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถใช้แนวทางการปฏิบัติร่วมกันกับกลุ่มเจนเนอเรชันวายดังกล่าวข้างต้นได้ ทั้งนี้ควรพิจารณากิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของพนักงาน 2. ด้านการสื่อสาร

ด้านการสื่อสาร : ปัจจุบันมีการใช้แอปพลิเคชันไลน์ เฟสบุ๊ค เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการสื่อสารของหน่วยงาน ซึ่งอาจตอบสนองและเข้าถึงกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวายอีกทั้งยังเป็นทักษะที่มีในคนกลุ่มเจนเนอเรชันนี้ แต่อาจไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึงในพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันเอกซ์ ดังนั้นเพื่อการสื่อสารอย่างเหมาะสมกับเจนเนอเรชันเอกซ์ หน่วยงานจึงควรพิจารณาเพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้มากขึ้น เช่น การตีพิมพ์ในนิตยสารที่ปฏิบัติงานและห้องพักพนักงาน การประชุมประจำเดือนและแจ้งรายงานการประชุมให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง อีกทั้งควรมีช่องทางให้พนักงานได้สอบถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ได้อย่างสะดวก เช่น กำหนดให้ผู้จัดการแผนกทำงานในพื้นที่ให้บริการผู้ช่วย หากต้องทำงานเอกสารควรให้เปิดประตูห้องทำงานไว้เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไปขอคำปรึกษาหรือเสนอความคิดเห็นได้ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในงาน ควรทำการศึกษา รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากการใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามอย่างเดียว
2. ควรทำการศึกษาในเรื่องนี้ซ้ำกับโรงพยาบาลอื่น เพื่อการเปรียบเทียบ และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานให้เพิ่มขึ้น

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยวิทยาของกรมศึกษาฯ ที่กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี ภูมิมิ. (2552). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (เอกสารอัดสำเนา). อ้างถึงใน โชติรส ดำรงสานติ. (2554). *การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โชติรส ดำรงสานติ. (2554). *การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชันต่างๆในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31 (121), 1-25.



- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2556). การสร้างแรงจูงใจโดยใช้เงิน ได้ผลจริงหรือ [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/2013/06/11/>
- วัฒนพล ลีลาวิไลลักษณ์. (2559). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย กรณ์ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก: การศึกษาในพนักงานเงินเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่นประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรานันท์ นุกูลอึ้งอารี. (2555). การศึกษาความพึงพอใจในงาน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ. มข 9 (2) ก.ค. – ธ.ค. 2559: 239-252.
- อยู่เงินเนอเรชั่นไหน. (2 กุมภาพันธ์ 2558). เชียงใหม่นิวส์. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.chiangmainews.co.th/page/archives/455093>
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23, 8: 891-906. DOI: 10.1108/02683940810904385