

บทที่ 2

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและการทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาการให้ความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเลือกงาน และผลของความแตกต่างทางปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงาน โดยผู้วิจัยได้นำ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) นั้นเป็นแรงที่ผลักดันบุคคลให้เกิดความพยายามหรือมีพฤติกรรมไปในทางที่จะตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น หรือเพื่อลดความขาดแคลนที่เกิดขึ้น โดยเมื่อได้มาซึ่งการตอบสนองความต้องการนั้น ๆ แล้วจะก่อให้เกิดความพึงพอใจตามมา ซึ่งได้เลือกนำมาทบทวน 4 ทฤษฎี ได้แก่

2.1.1 ทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของ Maslow

2.1.2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

2.1.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

2.1.4 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ซึ่งทฤษฎีทั้ง 4 จะช่วยอธิบายให้เข้าใจ และเห็นถึงความหลากหลายของแรงจูงใจที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจเหล่านี้จะช่วยดึงดูดกลุ่มเจเนอเรชันวายให้เลือกเข้าทำงานกับองค์กรต่าง ๆ ที่สามารถจัดให้มีปัจจัยจูงใจได้ตรงตามที่กลุ่มเจเนอเรชันวายคาดหวัง

2.1.1 ทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของ Maslow

Maslow (1943 cited in Kreitner, R. and Kinicki, A., 2011; Ivancevich et'al, 2014) ได้เสนอว่าแรงจูงใจนั้นเกิดจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ 5 ที่เรียงกันเป็นลำดับขั้น ซึ่งประกอบด้วย

ความต้องการขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological) หมายถึงความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีพ คือมีอาหาร น้ำ อากาศ ที่พัก การหายจากอาการเจ็บป่วย

ความต้องการขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security) หมายถึงความต้องการความปลอดภัย ไม่ถูกคุกคาม ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งจากเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

ความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับ (Belonging, social and love) หมายถึงความต้องการที่จะได้รับความรัก ความเป็นมิตร ความเป็นเพื่อน

ความต้องการขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem) หมายถึงความต้องการความภาคภูมิใจในตนเอง และการมีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับ ยกย่องจากผู้อื่น

ความต้องการขั้นที่ 5 ความต้องการตระหนักในตนเอง (Self-actualization) หมายถึงความต้องการที่จะเติมเต็มความต้องการที่จะบรรลุสิ่งที่ดีที่สุดในตนเอง ตลอดจนการใช้ ทักษะความสามารถและศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

โดยได้ตั้งสมมติฐานประกอบไว้ว่า บุคคลจะพยายามตอบสนองความต้องการขั้นแรกก่อน ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไปตามลำดับ และเมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจซึ่งถือเป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนา และเมื่อพึงพอใจแล้วความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วอาจเสียความสามารถที่จะเป็นแรงจูงใจไปได้

ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ นั้นเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีพฤติกรรมที่จะทำให้ตนเองบรรลุซึ่งความต้องการเหล่านั้น และถ้าหากไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ บุคคลก็จะรู้สึกสับสน และเครียด และอาจนำไปสู่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้

ซึ่ง Ivancevich et'al (2014) ได้นำทฤษฎีของ Maslow มาเชื่อมโยงกับการทำงานเพื่อแสดงให้เห็นว่างานและการทำงานสามารถตอบสนองความต้องการทั้ง 5 ชั้นได้อย่างไร ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1 ซึ่งถ้าหากบุคคลสามารถเข้าใจว่างานและการทำงานนั้นสามารถช่วยตอบสนองความต้องการของตนเองได้ บุคคลเหล่านั้นก็จะมีแรงจูงใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการของตน

ตารางที่ 2.1 สิ่งทำงานและการทำงานสามารถให้เพื่อตอบสนองความต้องการ

ระดับความต้องการของ Maslow	สิ่งทำงานและการทำงานสามารถให้เพื่อตอบสนองความต้องการ
Physiological	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ - มีอาหารและน้ำดื่มเพียงพอ - ได้ทำงานในสิ่งแวดล้อมที่สะดวกสบาย
Safety and security	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอ - มีประกันสุขภาพและทุพพลภาพให้ - ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
Belonging, social and love	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการยอมรับจากเพื่อนและเพื่อนร่วมอาชีพ - ได้ทำงานในกลุ่มที่มีการร่วมมือกัน - มีผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุน
Esteem	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงาน - ได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น - มีชื่อเสียงในหมู่เพื่อนร่วมงานว่ามีความโดดเด่นในการทำงาน
Self-actualization	<ul style="list-style-type: none"> - ประสบความสำเร็จในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ - ได้พัฒนาและได้เป็นที่เล็งแก่คนอื่น ๆ - ได้ใช้ทักษะทางด้านธุรกิจที่มีเริ่มทำการกุศลเพื่อช่วยเหลือผู้พิการ

2.1.2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

Alderfer (1972 cited in Kreitner, R. and Kinicki, A., 2011; Ivancevich et'al, 2014) ได้เสนอว่าความต้องการของบุคคลนั้นประกอบไปด้วยชุดของความต้อการ 3 ชุดเรียงลำดับกันเป็นขั้น ๆ ดังนี้

ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence) หมายถึงความต้องการที่ต้องได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยทางกายภาพหรือทางวัตถุ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เงิน และสภาพการทำงาน

ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relateness) หมายถึงความต้องการที่ต้องได้รับการตอบสนองด้วยความสัมพันธ์ที่มีความหมายกับบุคคลอื่น

ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth) หมายถึงความต้องการที่ต้องได้รับการตอบสนองด้วยการที่บุคคลได้ เติบโต ก้าวหน้า ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความสามารถของตนอย่างเต็มที่

ความต้องการในทฤษฎีนี้คล้ายกับของ Maslow เพียงแต่มีชั้นของความต้องการน้อยกว่า และเชื่อว่าไม่ต้องตอบสนองความต้องการเรียงลำดับเป็นขั้นบันไดขึ้นไป บุคคลสามารถมีความต้องการในชั้นต่าง ๆ พร้อมกันได้

จากการทบทวน 2 ทฤษฎีข้างต้นนั้นพบว่า สิ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์นั้น มีอยู่หลายประการและสามารถแบ่งได้เป็นหลายระดับ หรือหลายประเภท โดยมีความเชื่อว่าความต้องการหลายประการนั้นสามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกัน เพียงแต่ความต้องการในระดับสูงจะได้รับการตอบสนองยากกว่าความต้องการในระดับต่ำ (Maslow, A. 1943; Alderfer, C. P. 1972 cited in Kreitner, R. and Kinicki, A., 2011; Ivancevich et'al, 2014)

2.1.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg (1968. อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2552) ได้ศึกษาถึงความต้องการจากการทำงานของมนุษย์ ซึ่งได้พบว่าปัจจัยที่จูงใจให้มนุษย์ทำงานนั้นแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม หรือ 2 ปัจจัย และแต่ละปัจจัยนั้นจะก่อให้เกิดผลต่อบุคคลแตกต่างกันคือ

ปัจจัยจูงใจ (Motivator, Intrinsic, or Internal Factor) เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคล ซึ่งค่อนข้างมีความเป็นนามธรรม เช่น งานที่ท้าทาย หน้าที่ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับในความสำเร็จ การเติบโต การก้าวหน้า และการประสบความสำเร็จในงานเป็นต้น โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าปัจจัยจูงใจจะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง สร้างผลงานได้ดี เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้าง ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ปัจจัยอนามัย (Hygiene, Extrinsic, or External Factor) เป็นแรงจูงใจภายนอกที่มีความเป็นรูปธรรม เช่น สภาพการทำงาน นโยบายบริษัท หัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน เป็นต้น โดยเชื่อว่าปัจจัยอนามัยจะช่วยลดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) แต่จะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เน้นให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งความต้องการในสองปัจจัยนั้นต่างกัน มีทั้งที่เกิดจากภายในตัวบุคคล และมาจากภายนอก ซึ่งองค์กรต้องพยายามตอบสนองทั้งสองปัจจัยให้ได้ เพื่อจูงใจให้พนักงานเต็มใจทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้สิ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์เริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งเป็นผลมาจากทั้งตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตามเวลา ทำให้ความสามารถในการเป็นแรงจูงใจของความต้องการแต่ละระดับ แต่ละประเภท ในแต่ละทฤษฎีเปลี่ยนแปลงตามไป มีทั้งมากขึ้นและน้อยลง ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงอาจจำเป็นต้องมีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินถึงความต้องการของพนักงาน และเพื่อหาสิ่งที่จะนำมาปรับใช้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถต่อไป

โดย Robbin and Judge (2008) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญหรือความชอบที่มีต่อความต้องการในระดับต่าง ๆ หรือความสามารถในการเป็นแรงจูงใจของแต่ละปัจจัยสำหรับแต่ละบุคคลนั้นสามารถแตกต่างกันได้ตาม วัฒนธรรม และประเทศ ที่ต่างกัน ตลอดจนยังแตกต่างกันได้ตามปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันด้วย เช่น การศึกษาและครอบครัว รวมถึงระดับของการให้ความสำคัญหรือความชอบที่มีต่อความต้องการแต่ละอย่างนั้น สามารถมีผลต่อแรงจูงใจที่จะทำให้แสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการได้อีกด้วย

2.1.4 ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วรูม

ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วรูม เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่า ส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความคาดหวังที่มีต่อผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการกระทำ

ทฤษฎีความคาดหวังพิจารณาประเด็นของความสัมพันธ์ของตัวแปรใน 3 ระดับ คือ ความสัมพันธ์ของ (Vroom, V. H. 1964. อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2552)

1. ความพยายามและผลการปฏิบัติงาน เป็นระดับความเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลการการทำงานที่พอใจ

2. ผลงานและสิ่งตอบแทนที่ได้รับ เป็นระดับความเชื่อว่าผลงานจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนที่พอใจ

3. สิ่งตอบแทนและเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นระดับที่สิ่งตอบแทนนั้น สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการส่วนบุคคลหรือสิ่งตอบแทนนั้นมีพลังดึงดูดเพียงใด

และพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะยิ่งมีความพยายามมากขึ้นถ้าหากพิจารณาแล้วว่า ตนเองมีความสามารถที่จะกระทำได้ และเชื่อว่าเมื่อกระทำสิ่งนั้นแล้วจะได้สิ่งที่ตนต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองให้คุณค่าอย่างมาก

โดยสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากการกระทำนั้นแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. แบบนามธรรม (Intrinsic) ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นผลโดยตรงจากการกระทำ เป็นสิ่งที่บุคคลสามารถควบคุมได้ เช่น ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือตนเอง การได้เรียนรู้ เป็นต้น และนอกจากผลทางบวกแล้วยังอาจเกิดผลทางลบได้อีกด้วย เช่น ความเครียด การเสียเวลาส่วนตัว เป็นต้น

2. แบบรูปธรรม (Extrinsic) จะเป็นผลตอบแทนที่มองเห็นได้ชัด เช่น ค่าชมเชย สิ่งตอบแทนเป็น ตัวเงิน การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งผลตอบแทนประเภทนี้อยู่นอกเหนือการควบคุมของบุคคล

เพราะฉะนั้นหากพฤติกรรมใดที่แสดงออกไปแล้ว คาดหวังได้ว่าจะสามารถทำให้บุคคลได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ บุคคลก็จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้น และถ้าหากสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลชื่นชอบอย่างมาก สิ่งนั้นจะสามารถเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมได้มากกว่า ดีกว่า สิ่งที่บุคคลชื่นชอบน้อยหรือไม่ชื่นชอบ (Vroom, V. H. 1964. อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2552) เช่น พนักงานต่างต้องการรางวัลตอบแทนผลการทำงานที่ดี แต่ถ้าหากรางวัลนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานคนนั้นไม่ชื่นชอบ ก็อาจทำให้รางวัลนั้นไม่จูงใจให้มีผลการทำงานที่ดีต่อไปอีกได้

จากทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ข้างต้นนั้น จึงเป็นไปได้ว่าระดับการให้ความสำคัญหรือความชื่นชอบที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแบบรูปธรรมและนามธรรมที่จะได้รับจากการทำงานนั้น สามารถมีผลต่อการจูงใจให้บุคคลเลือกสมัครงานที่ต่างกันได้ เช่น ผู้ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนและ

สวัสดิการในระดับสูง ก็อาจจะเลือกสมัครงานกับบริษัทที่คาดว่าจะได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการในระดับสูง เป็นต้น

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษางานวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงาน

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจเนอเรชันวาย

ซึ่งงานวิจัยแต่ละกลุ่มนั้นมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงาน

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงาน ทั้งของไทยและของต่างประเทศ พบว่ามีผลงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

ณรงค์ จองใจอนุรักษ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงานของคนหางานที่ใช้บริการสำนักงานจัดหางานของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของคนหางาน และปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงาน ของคนหางานที่ใช้บริการสำนักงานจัดหางานของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 4 เขต โดยได้แบบสอบถามกลับมา 240 ชุด ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงานนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในงานมากที่สุด รองมาเป็นค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน และมีปัจจัยด้านลักษณะงานที่ตรงกับความสามารถ ระยะทางในการเดินทาง สภาพแวดล้อมของงาน ความมั่นคงขององค์กร เป็นอันดับรองลงมาจากมากไปหาน้อย และมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กรน้อยที่สุด และได้พบว่าคุณลักษณะของคนหางานที่มีผลต่อการเลือกงานคือ ปัจจัยด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้

อัจฉริยา ปทุมวัน (2552) ได้ทำการศึกษาระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลือกงานของวัยทำงานตอนต้น แนวทางให้พนักงานวัยทำงานตอนต้นเลือกที่จะทำงานกับองค์กร และแนวทางให้พนักงานวัยทำงานตอนต้นพัฒนาตนเองในการทำงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้มีอายุ

ระหว่าง 20 -29 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และทำงานในองค์กรธุรกิจเอกชนที่มีสถานประกอบการอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยวิจัยทำงานตอนต้นให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการเลือกงานตามลำดับ ได้แก่ 1.ปัจจัยด้านการปกครอง 2.ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน 3.ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4.ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 5.ปัจจัยด้านความก้าวหน้า 6.ปัจจัยด้านอำนาจ ความรับผิดชอบ อิสระ และความท้าทายในงาน 7.ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 8.ปัจจัยด้านค่านิยมส่วนบุคคล 9.ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 10.ปัจจัยด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร 11.ปัจจัยด้านลักษณะงาน/ภาระงาน 12.ปัจจัยด้านตำแหน่งและเกียรติยศในงาน 13.ปัจจัยด้านการได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น โดยปัจจัยที่ 1 – 11อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และ ปัจจัยที่ 12 – 13 อยู่ในระดับปานกลาง และวิจัยทำงานตอนต้นที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการเลือกงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาตนเองไม่ต่างกัน โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่ศึกษาได้แก่ เพศ อายุ ภูมิลำเนา ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จบการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน ภาระที่รับผิดชอบ จุดมุ่งหมายสูงสุดในชีวิต

Bundy, P. and Norris, D. (1991) ได้ทำการศึกษาว่าปัจจัยใดที่นักศึกษาสาขาวิชาบัญชีที่มหาวิทยาลัย ไอโอวา ให้ความสำคัญเมื่อต้องพิจารณาเลือกทำงานงานแรกทั้งหมด 35 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ให้ความสำคัญเหล่านี้จะถูกระบุและวิเคราะห์ ว่ามีความสัมพันธ์อย่างไรกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักศึกษา ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ แรงบันดาลใจในอาชีพ และประสบการณ์การทำงาน และยังได้ศึกษาถึงผลกระทบของกระบวนการสัมภาษณ์งาน ที่มีต่อการรับรู้ความสำคัญของปัจจัยที่ทำการศึกษาของนักศึกษาอีกด้วย จากแบบสอบถามที่แจกออกไป 253 ชุด ได้คืนมา 172 ชุด คิดเป็น 68% พบว่า ปัจจัยที่นักศึกษาให้ความสำคัญสูงสุดคือ ความมั่นคงในงาน รองลงมาคือ ความท้าทายและความน่าสนใจของงาน ศักยภาพในการก้าวหน้า ประกันสุขภาพที่นายจ้างเป็นผู้จ่ายเงินให้ และบุคลิกลักษณะของหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน ตามลำดับ และปัจจัยที่นักศึกษาให้ความสำคัญน้อยที่สุด 5 ปัจจัยคือ บริการเลี้ยงเด็ก บริการนันทนาการ ทำเลของที่ตั้งสำนักงานในเมือง ขนาดขององค์กร และ กิจกรรมทางสังคมหลังทำงาน ตามลำดับ ขณะที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของนักศึกษานั้น มีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญที่แตกต่างกันในบางปัจจัย ในด้านเพศที่ต่างกัน เพศต่างกันมีการให้ความสำคัญต่างกัน ใน 4 ปัจจัย ในด้านอายุที่ต่างกัน อายุมากกว่า 25 ปี มีการให้ความสำคัญ

ต่างกัน 3 ปีจจัย เมื่อเทียบกับนักศึกษาที่อายุน้อยกว่า ในด้านประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน นักศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานด้านบัญชีมาก่อน การให้ความสำคัญต่างจาก นักศึกษาที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานด้านบัญชี เพียง 1 ปีจจัย และในด้านแรงบันดาลใจในอาชีพที่ต่างกัน มีการให้ความสำคัญต่างกัน 4 ปีจจัย

Iacovou, C., Shirland, L. and Thompson, R. (2004) ได้ทำการศึกษาเพื่อประเมินถึงความพึงพอใจที่มีต่อการเลือกงานของนักศึกษาสาขาธุรกิจ โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 241 คน ทั้งระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท (MBA) เข้าร่วมในงานวิจัยเพื่อทำการประเมินถึงความสำคัญ ของ ปีจจัยที่เกี่ยวข้อง 20 ปีจจัย ซึ่งโดยรวมแล้วนักศึกษาให้ความสำคัญมากที่สุดกับ 4 ปีจจัย ดังต่อไปนี้เมื่อแสวงหาโอกาสในการจ้างงาน ซึ่งได้แก่ ศักยภาพในการเติบโตในอนาคต ชุมสัวส์ติการ ความรับผิดชอบในงาน และความหลากหลาย/ความซับซ้อนในงาน ตามลำดับ โดยผลการศึกษาได้ ชี้ให้เห็นว่า นักศึกษาปริญญาโท ให้ความสำคัญกับปีจจัยด้าน วัฒนธรรมการทำงาน ความยืดหยุ่น และความสะดวกในการเดินทางมากกว่า และไม่ค่อยให้ความสำคัญกับปีจจัยด้าน ชื่อเสียงของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับนักศึกษาปริญญาตรี การศึกษายังพบอีกว่า ปีจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานมี ความสำคัญเป็นพิเศษกับการเลือกงานของนักศึกษาปริญญาโทเพศหญิง ขณะที่ทำเลทางด้าน ภูมิศาสตร์จะไม่ค่อยมีความสำคัญกับการเลือกงานของนักศึกษาปริญญาโท เพศชาย ผลการศึกษา ชี้ให้เห็นว่า เพื่อให้ความพยายามในการสรรหาสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด นายจ้างและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ด้านการสรรหา จะต้องให้ความสำคัญกับทั้งปีจจัยในงานที่นักศึกษาให้ความสำคัญ และความต้องการ เฉพาะของนักศึกษากลุ่มตัวอย่าง

Terjesen, S., Vinnicombe, S. and Freeman, C. (2007) ได้ทำการศึกษาถึงปีจจัยของ องค์การที่คนกลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญและจะมีผลต่อการดึงดูดให้เข้ามาสมัครงานกับ องค์การ ตลอดจนศึกษาความแตกต่างระหว่างเพศที่มีผลต่อการให้ความสำคัญและการดึงดูดของ ปีจจัยต่าง ๆ โดยได้ทำการสำรวจกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้าย จำนวน 862 ตัวอย่าง จาก มหาวิทยาลัย 22 แห่งในอังกฤษ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปีจจัยขององค์การที่คนกลุ่ม Generation Y ให้ความสำคัญมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ 1.การมีการลงทุนอย่างมากกับการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน 2.การให้ความหวังโยแก่พนักงานแต่ละบุคคล 3.มีโอกาสดชัดเจนที่จะก้าวหน้าในวิชาชีพระยะ ยาว 4.งานประจำวันที่มีความหลากหลาย 5.การดำเนินธุรกิจขององค์การมีอนาคตที่ดี มีพลังที่จะ

ก้าวหน้า และสำหรับความแตกต่างระหว่างเพศที่มีต่อการให้ความสำคัญกับปัจจัยขององค์กรนั้น พบว่ามี 8 ปัจจัย ที่เพศหญิงได้ให้ความสำคัญมากกว่าเพศชาย ได้แก่ 1.การให้ความห่วงใยแก่พนักงานแต่ละบุคคล 2.งานประจำวันที่มีความหลากหลาย 3.วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง 4.การว่าจ้างพนักงานที่รู้สึกว่ามีบางอย่างคล้ายกัน 5.มีการใช้ทักษะความรู้ตรงตามวุฒิการศึกษา 6.สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ค่อนข้างไม่มีความเครียด 7.เพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลายของเชื้อชาติ และ8.ให้ทำงานตามเวลางานปกติเท่านั้น ในขณะที่มีเพียง 1 ปัจจัยเท่านั้น ที่เพศชายให้ความสำคัญมากกว่า ได้แก่ 1.อัตราเงินเดือนเริ่มต้นที่สูง โดยการรับรู้ถึงความสำคัญที่มีต่อปัจจัยขององค์กรนั้น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการเลือกสมัครงาน

จากการศึกษาผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงาน และปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงานที่แต่ละงานวิจัยเลือกมาใช้ ทำการศึกษา ได้ดังตารางที่ 2.2

เมื่อพิจารณางานวิจัยทั้ง 5 ชิ้นทั้งงานในประเทศและต่างประเทศ จะพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่พบในงานวิจัย ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน เกรดเฉลี่ย และสาขาที่ศึกษา ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการให้ความสำคัญกับปัจจัยในงานที่แตกต่างกัน จึงได้พิจารณานำเอาปัจจัยส่วนบุคคลเข้ามาร่วมพิจารณาในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องที่มีต่อการให้ความสำคัญกับปัจจัยในงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2.2 สรุปบุคคลกลุ่มเป้าหมายตามงานวิจัยที่ได้ศึกษา

ผลงานวิจัย	กลุ่มบุคคลที่ศึกษา
ณรงค์ จองใจอนุรักษ์ (2550)	คนหางานที่ใช้บริการสำนักงานจัดหางานของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร
อัจฉริยา ปทุมวัน (2552)	พนักงานธุรกิจเอกชนในกรุงเทพฯ
Bundy, P. and Norris, D. (1991)	นักศึกษาสาขาวิชาบัญชี มหาวิทยาลัยไอโอวา
Iacovou, C., Shirland, L. and Thompson, R. (2004)	นักศึกษาสาขาธุรกิจระดับปริญญาตรีและปริญญาโท
Terjesen, S., Vinnicombe, S. and Freeman, C. (2007)	นักศึกษามหาวิทยาลัยปีสุดท้าย ชาวอังกฤษ

แต่เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้มีการควบคุมกลุ่มประชากรที่คล้ายเป็นกลุ่มที่อายุใกล้เคียงกันและยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน จึงเหลือตัวแปรส่วนบุคคลที่จะเลือกนำมาศึกษาคือ เพศ เกรดเฉลี่ย และ สาขาที่ศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคลอีกปัจจัยหนึ่งที่ตัดสินใจนำมาใช้คือ ภูมิลำเนา ของกลุ่มประชากร โดยมียงานวิจัยในประเทศ 2 ชิ้นที่ทำการทบทวนใช้ปัจจัยตัวนี้ในการพิจารณา นอกจากนี้แล้วเหตุผลที่เลือกนำเอาปัจจัย ภูมิลำเนา มาใช้เป็นตัวแปรอิสระนั้น เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดหัวเมืองภาคเหนือที่มีนักศึกษาที่เป็น เจเนอเรชันวาย จากหลายจังหวัดมาศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา จึงเป็นที่น่าสนใจว่าภูมิลำเนาที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงาน ที่เจเนอเรชันวายให้ความสำคัญหรือไม่ เนื่องจากแต่ละจังหวัดล้วนแต่มีสิ่งแวดล้อมและสภาพความเป็นอยู่ที่ต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อการให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ได้

ตารางที่ 2.3 สรุปตัวแปรปัจจัยจูงใจในงานที่มีผลต่อการเลือกงานที่ได้ทำการศึกษา

ปัจจัยที่ศึกษา	คนงานที่ใช้ บริการสำนักงาน จัดหางานของรัฐ ในเขตกรุงเทพฯ	พนักงานธุรกิจ เอกชนใน กรุงเทพฯ	นักศึกษา สาขาวิชาบัญชี มหาวิทยาลัย ไอโอวา	นักศึกษาระดับ ปริญญาตรีและ ปริญญาโท	นักศึกษา มหาวิทยาลัยปี สุดท้าย ชาว อังกฤษ
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	X	X	X	X	X
ลักษณะงาน / หน้าที่รับผิดชอบ	X	X	X	X	X
อิสระ ความท้าทาย ความ หลากหลายในการทำงาน		X	X	X	X
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	X	X	X	X	X
วัฒนธรรมองค์กร				X	X
รูปแบบ / ความมีชื่อเสียงของ องค์กร / ผลการดำเนินงานของ องค์กร	X	X	X	X	
โอกาสในการก้าวหน้าในงาน	X	X	X	X	X
โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง		X	X	X	X
ผู้บังคับบัญชา / การบังคับบัญชา / การดูแลเอาใจใส่		X	X		X
เพื่อนร่วมงาน / ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน		X	X		
ความมั่นคงในงาน	X	X	X		
ค่านิยมส่วนบุคคล		X			X
ตำแหน่งและเกียรติยศในงาน		X			
การได้รับอิทธิพลจากบุคคลอื่น		X	X		
จังหวัด / ทำเลที่ตั้งขององค์กร / ความสะดวกในการเดินทางมา ทำงาน	X		X	X	
ความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร			X	X	

นอกจากนั้นแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาที่จะนำตัวแปรในเรื่อง อาชีพของผู้ปกครอง และอาชีพที่
ต้องการประกอบในอนาคตมาใช้เป็นตัวแปรอิสระร่วมด้วย เพื่อศึกษาว่าอาชีพของผู้ปกครองจะ
สามารถมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงาน ที่นักศึกษาให้ความสำคัญหรือไม่ เนื่องจากอาจมี
ความเป็นไปได้ว่านักศึกษาอาจจะได้รับอิทธิพลทางความคิดจากผู้ปกครองบ้างไม่มากก็น้อย และ
ส่งผลต่อการเลือกประกอบอาชีพ จึงเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา

จึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลที่เลือกนำมาใช้ในการศึกษา จะ
ประกอบไปด้วย 7 ตัวแปรคือ เพศ เกรดเฉลี่ย สาขาที่ศึกษา ภูมิลำเนา อาชีพของบิดา อาชีพของ
มารดา และ อาชีพที่ต้องการประกอบในอนาคต ของกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับตัวแปรตามที่เป็นปัจจัยจุดใจในงานที่จะมีผลต่อการเลือกงานของกลุ่มเจเนอเรชันวาย
นั้น ได้เลือกปัจจัยที่มีการใช้ในงานวิจัยต่าง ๆ ดังในตารางที่ ซึ่งสามารถเลือกออกมาได้ทั้งหมด 14
ปัจจัย เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้แก่

1. เงินเดือนและค่าตอบแทน
2. ผลประโยชน์และสวัสดิการ
3. ลักษณะงาน/หน้าที่รับผิดชอบ
4. อิสระ ความท้าทาย ความหลากหลายในการทำงาน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. วัฒนธรรมองค์กร
7. ความมีชื่อเสียงขององค์กรและ ผลการดำเนินงานขององค์กร
8. โอกาสในการก้าวหน้าในงาน
9. โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
10. ผู้บังคับบัญชา
11. เพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
12. ความมั่นคงในงาน
13. ทำเลที่ตั้งขององค์กรและ ความสะดวกในการเดินทาง
14. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ซึ่งปัจจัยที่เลือกนำมาใช้เป็นตัวแปรตามและจัดทำข้อคำถาม ได้เลือกมาใช้เฉพาะปัจจัยที่มีการใช้ในงานวิจัยที่ทบทวน 2 งานขึ้นไป โดยในบางปัจจัยจะมีการปรับชื่อหัวข้อให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยขึ้นนี้ที่แตกต่างกัน

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจเนอเรชันวาย

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจเนอเรชันวาย ทั้งของไทยและของต่างประเทศ พบว่ามีผลงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.2.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มเจเนอเรชัน

เพื่อที่จะสามารถเข้าใจกลุ่มเจเนอเรชันวายได้ชัดเจน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องแยกแยะกลุ่มคนกลุ่มนี้ออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถทำการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

ซึ่งแนวคิดในการแบ่งกลุ่มเจเนอเรชันนั้น จากการศึกษาพบว่ามักใช้ช่วงเวลาปีเกิดเป็นตัวแบ่งกลุ่มประชากร โดยแต่ละกลุ่มนั้นจะเกิดในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่มีลักษณะทางสังคมและเหตุการณ์สำคัญในประวัติศาสตร์เหมือนกัน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยหลายชิ้น ได้มีการจัดแบ่งกลุ่มเจเนอเรชันวายโดยอาศัยช่วงเวลาปีเกิดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 สรุปช่วงเวลาปีเกิดของเจเนอเรชันวาย

งานวิจัย	ช่วงเวลาปีเกิดของเจเนอเรชันวาย
Acar, A. B. (2014)	1990 - 2000
Eisner 2005 (cited in Lowe, Levitt and Wilson, 2008)	ตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นไป
Raja, 2007 (cited in Lim, 2012)	1980 - 1999
Solnet, Kralj, and Kandampully, 2012	1979 - 1994

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงขอใช้คำจำกัดความว่า กลุ่มเจเนอเรชันวาย เป็นผู้ที่เกิดประมาณ ช่วงปี ค.ศ.1979 - 2000 (พ.ศ.2522 - 2543) โดยประมาณ ซึ่งจะครอบคลุมช่วงเวลาของทุกงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษา

ซึ่งจากการศึกษาของ Kowske (2010) ยังทำให้พอสรุปได้ด้วยว่า เนื่องจากแต่ละเจเนอเรชันนั้น ถูกเลี้ยงดูขึ้นมาในสิ่งแวดล้อมทางสังคม และผ่านเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ที่ต่างกัน ตลอดจนการดูแลที่ต่างกันตามสังคมในแต่ละยุค จึงได้พัฒนาให้คนแต่ละรุ่นมีคุณลักษณะต่างๆ เช่น ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่มีลักษณะเฉพาะ รวมถึงวิถีคิดและความคิดที่มีต่อการทำงาน แตกต่างกันไปในแต่ละรุ่น ซึ่งรวมถึงเจเนอเรชันวายด้วยเช่นกัน ที่อาจให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในงานการทำงานที่ต่างไปจากกลุ่มเจเนอเรชันก่อนหน้า

2.2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชันวาย

จากการพิจารณางานของ Terjesen, S., Vinnicombe, S. and Freeman, C. (2007) ที่ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยขององค์การที่คนกลุ่ม เจเนอเรชันวาย ให้ความสำคัญและจะมีผลต่อการดึงดูดให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งเมื่อเทียบกับงานวิจัยของ Iacovou et al (2004) ที่มีการจัดทำในช่วงเวลาก่อนหน้า จะพบว่าปัจจัยที่คนกลุ่ม เจเนอเรชันวาย ให้ความสำคัญในการเลือกงานนั้น แตกต่างกัน และแตกต่างจากงานวิจัยของ Bundy & Norris (1991) ที่ได้ทำการศึกษากลุ่มนักศึกษาที่มีปีเกิดอยู่ในข่าย เจเนอเรชันเอ็กซ์ โดยเฉพาะในอันดับที่ 1, 2 และ 5 ที่ไม่พบในงานอีกสองชั้น ซึ่งน่าจะพอแสดงให้เห็นได้ ถึงการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในงานที่ต่างออกไปได้ของคนเจเนอเรชันวาย ทั้งกับ คนกลุ่มเจเนอเรชันวายด้วยกันที่มีปีเกิดต่างกัน และคนกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ ดังที่แสดงในตารางที่ 2.5

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การรับรู้คุณลักษณะของเจเนอเรชันวายและแรงจูงใจในการทำงาน : มุมมองระหว่างเจเนอเรชันต่าง ๆ ในการทำงาน” ซึ่งผลการศึกษาพบว่า คนใน เจเนอเรชันก่อนหน้า ซึ่งได้แก่กลุ่ม เบบี้บูมเมอร์ และ เจเนอเรชันเอ็กซ์ นั้นมีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของคนกลุ่มเจเนอเรชันวายแตกต่างจากที่คนเจเนอเรชันวายมองกันเอง ซึ่งอาจนำไปสู่การไม่เข้าใจกันและเกิดความยากลำบากในการอยู่และทำงานร่วมกันได้ รวมทั้งเมื่อพิจารณาในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้พบว่าเจเนอเรชันวายที่เพศต่างกันมีการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานต่างกัน และต่างกันกับที่เจเนอเรชันก่อนหน้าให้ความสำคัญ

ตารางที่ 2.5 อันดับของปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่นวายจากการทบทวนวรรณกรรม

ปัจจัยที่ให้ ความสำคัญ	Terjesen, Vinnicombe, Freeman 2007	Iacovou, Shirland, Thompson 2004	Bundy, Norris 1991
อันดับ 1	การลงทุนฝึกอบรมและพัฒนา	การเติบโต	ความมั่นคงในงาน
อันดับ 2	ความห่วงใยแก่พนักงาน	ชุดสวัสดิการ	ความท้าทาย ความน่าเ็นใจของ งาน
อันดับ 3	ความก้าวหน้าในวิชาชีพระยะยาว	ความรับผิดชอบในงาน	ศักยภาพในการก้าวหน้า
อันดับ 4	งานประจำวันที่หลากหลาย	ความหลากหลายและซับซ้อนใน งาน	การประกันสุขภาพที่นายจ้างออก ให้
อันดับ 5	ธุรกิจที่ดีขององค์กร		บุคลิกของหัวหน้างานและ พนักงาน

โดยกลุ่มตัวอย่างเจเนอเรชั่นวาย ในงานวิจัยชิ้นนี้ซึ่งเป็น คนไทย นักศึกษาปริญญาโท อายุ ตั้งแต่ 22 - 28 ปี มีงานทำแล้ว ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด 5 อันดับแรก ในปัจจัย 1.เงินเดือน 2.ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสม 3.ผู้บังคับบัญชาที่ดี 4.เพื่อนร่วมงานที่ดี และ 5.การได้รับการยอมรับในความสามารถ

ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า องค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการจูงใจเจเนอเรชั่นวายเข้ามาร่วมทำงานด้วย ควร ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องและ ตอบสนองกับความต้องการของเจเนอเรชั่นวาย โดยออกแบบให้มีการผสมผสานกันของปัจจัยที่สร้าง แรงจูงใจทั้งที่เป็นปัจจัยจูงใจภายนอก และปัจจัยจูงใจภายในให้เหมาะสมกับแต่ละเพศ แต่ละเจเนอ เรชั่นแทนการสรุปแบบเหมารวมเช่นที่ผ่านมา เพื่อให้องค์กรสามารถสรรหา คัดเลือก พัฒนา และ อารงรักษา บุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ทั้ง 5 งาน ช่างต้น ทำให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในงานที่แตกต่างและหลากหลาย ทั้ง ระหว่างเจเนอเรชั่นวายกับเจเนอเรชั่นอื่น และระหว่างเจเนอเรชั่นวายด้วยตัวเอง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สัญชาติ ภูมิลำเนา การศึกษา การทำงาน ฯลฯ ที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้เป็นที่น่าสนใจ

ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ต่างออกไป จะให้ความสำคัญกับปัจจัยในงานที่แตกต่างกันหรือไม่ และปัจจัยใดที่กลุ่มตัวอย่างจะให้ความสำคัญ ที่จะสามารถใช้จุดใจ เจเนอเรชันวัยให้มาร่วมงานองค์กรได้ เพราะปัจจัยแวดล้อมที่ต่างกัน สามารถส่งผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจุดใจในงานที่แตกต่างกันได้

จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ตลอดจนการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจเนอเรชันวัย ทำให้พอสรุปได้ว่าปัจจัยจุดใจในงานซึ่งมีอยู่หลากหลายปัจจัยทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม สามารถมีผลต่อการเลือกงานหรือเลือกสมัครงานของบุคคลได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ภูมิฐานะ การศึกษา ฯลฯ ที่แตกต่างกัน ตลอดจนปัจจัยด้าน วัฒนธรรมและสังคมที่อาศัยอยู่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลให้บุคคลมีการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจุดใจในการเลือกงานที่แตกต่างกันได้