

ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย กรณีศึกษาพื้นที่เขตขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

NON-FINANCIAL FACTORS THAT AFFECT WORK PASSION OF GENERATION Y EMPLOYEES: A CASE STUDY OF A REGIONAL OFFICE OF A STATE ENTERPRISE

สัจพร คงจิตงาม^{1*} และ วาสิตา บุญสาธน์¹
Satjaporn Khongjitngam^{1*} and Wasita Boonsathorn¹

Received : 1 June 2023

Revised : 4 November 2023

Accepted : 22 November 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย กรณีศึกษาพื้นที่เขตขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้ตารางการสุ่มตัวอย่าง ได้พนักงานเจนเอเรชั่นวาย จำนวน 117 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานเจนเอเรชั่นวาย จำนวน 15 คน ที่ได้รับการคัดเลือกกว่าเป็นผู้มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ค่าสถิติ Levene Statistic และค่าสถิติ Brown-Forsythe

ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ที่มีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า (.000*) ความหลากหลายของงาน (.000*) และความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย (.002*) ตามลำดับ และผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ได้แก่ คิดบวกและมีกรอบความคิดเติบโต การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสมดุลการใช้ชีวิต ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ความผูกพันกับหัวหน้างาน ความร่วมมือในการทำงานและการทำงานเป็นทีม งานที่มีคุณค่า ความรู้สึกรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กร ความหลากหลายของงาน การได้รับคำชมและยกย่อง

คำสำคัญ: ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน / ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน / เจนเอเรชั่นวาย

¹ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

¹ School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน E-mail: Satjaporn.k@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research was to study non-financial factors affecting the level of Work Passion of Generation Y employees in a regional office of a state enterprise in the southern part of Thailand. For the quantitative part, data was collected from 117 Generation Y employees using a questionnaire. For qualitative part, data was collected by in-depth interviews with 15 Generation Y employees who were selected based on their exhibiting passion at work according to criteria given by the researchers. Data were analyzed using Multiple Regression Analysis, Levene Statistic, and Brown-Forsythe Statistic.

Quantitative study showed that non-financial factors that significantly affecting Work Passion of Generation Y employees in a regional office of a state enterprise are Meaningful Work (.000*), Task Variety (.000*), and Workload Balance (.002*). Qualitative study indicated that factors leading to Work Passion in the work of Generation Y employees in a regional office of a state enterprise were Positivity and Growth Mindset, Learning and Developing, Work Life Balance, Connectedness with Colleagues, Connectedness with Leader, Collaboration and Teamwork, Meaningful Work, Responsibility, Task Variety, Compliment and Appreciate.

Keywords: Non-financial / Work passion / Generation Y

บทนำ

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นอารมณ์ในเชิงบวกและความเป็นอยู่ที่ดีจากการประเมินการทำงานและสถานการณ์ขององค์กร (Zigarmi et al., 2009) ในช่วงที่ผ่านมามีการศึกษาแนวคิดเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานว่าเป็นการพัฒนาจากความผูกพันของพนักงานมาสู่แนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนโดยความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่ทำงาน (Ayers, 2006) เพราะเมื่อพนักงานมีความรักความรู้สึภาคภูมิใจ และความผูกพันต่อองค์กร ก็จะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรที่ทำงาน นอกจากนี้พนักงานจะกล่าวถึงองค์กรในทางบวกให้บุคคลภายนอกรับรู้ถึงการได้ทำงานในสถานที่ทำงานที่ยอดเยี่ยมและส่งผลให้เกิดการส่งมอบความคาดหวังที่ดีต่อลูกค้าขององค์กร Zigarmi et al (2020) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนขององค์กรว่าความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเป็นสภาวะความเป็นอยู่ที่ดีอย่างต่อเนื่อง มีอารมณ์เชิงบวก และมาจากการประเมินความรู้ความเข้าใจและอารมณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่องของงานและสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งส่งผลให้มีความตั้งใจและพฤติกรรมในการทำงานที่สร้างสรรค์และสอดคล้องกันโดยมีปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนขององค์กร 12 ปัจจัย แบ่งเป็นปัจจัยด้านงาน

(Job Factors) ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationship Factors)

ปัจจุบันองค์การประเภทต่าง ๆ มุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานทั้งด้านความผูกพันต่อองค์การและด้านความผูกพันต่องาน (Zigarmi et al., 2009) ไม่ใช่แค่หน่วยงานภาคเอกชนเท่านั้นที่หันมาให้ความสนใจต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน แต่หน่วยงานภาครัฐก็หันมาให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน (Work Passion) ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ Salessi et al. (2017) Hardgrove & Howard (2015) และ Luo et al. (2014) อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานว่าปัจจัยส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน ประกอบด้วย ความเครียดในการทำงาน (Work Stress) ค่าตอบแทนการทำงาน (Compensation Packages) โอกาสในการเรียนรู้และการฝึกอบรม (Learning and Training Opportunities) โอกาสในการพัฒนาตนเอง (Personal Development Opportunity) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความเคารพ (Respect) ความเป็นเลิศ (Excellence) บุคลิกภาพ (Personality) ความต้องการและจุดแข็งของแต่ละบุคคล การรับรู้การสนับสนุนขององค์การและวัฒนธรรม สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินจะสามารถสร้างความพึงพอใจ สร้างความผูกพัน และสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานได้ในระยะยาวและช่วยรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์การได้ (Dewhurst et al., 2009)

จากที่กล่าวไปข้างต้นนั้น หน่วยงานภาครัฐ โดยภาครัฐวิสาหกิจก็เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของบุคลากร โดยอัตรากำลังขององค์การวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีจำนวนพนักงาน 8,878 อัตรา เมื่อมีการจำแนกตามกลุ่ม พบว่า มีอัตรากำลังของพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 23 และกลุ่มที่เรียกว่าเจเนอเรชันวายคิดเป็นร้อยละ 51 ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การ ตามนิยามขององค์การเพื่อความร่วมมือพัฒนาทางเศรษฐกิจและการพัฒนา OECD ได้กำหนดว่าองค์กรที่มีพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มากกว่าร้อยละ 20 จะถือว่าเป็นองค์กรผู้สูงอายุ (สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2561) เพื่อให้พลวิชัยมีความสอดคล้องและนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับองค์การได้และมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติรวมไปถึงยุทธศาสตร์องค์กร ที่มีการเน้น เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้กล่าวถึงการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ที่กล่าวถึงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์องค์กรด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจ มีจำนวนที่เหมาะสมและมีความผูกพันต่อองค์การ ลงไปสู่แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลที่ต้องการยกระดับศักยภาพและอัตรากำลังของบุคลากรให้พร้อมต่อการเป็นองค์กรระดับสากล

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชันวาย กรณีศึกษาวิสาหกิจแห่งหนึ่ง และการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเกิดขึ้นในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาและเป็นเรื่องใหม่ ยังไม่มีการศึกษาในองค์กรดังกล่าวมาก่อนโดยผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อช่วยในการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงเป็นการปรับปรุงเพื่อให้การบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะจัดสวัสดิการสร้างบรรยากาศ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากร กลุ่มนี้อย่างเหมาะสม โดยสำรวจหาความต้องการที่สอดคล้องกับความต้องการและวางแผนปรับ สวัสดิการ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรสมัยใหม่ เพื่อรองรับบุคลากรที่จะเพิ่มใหม่ (New Comer) ในอนาคต รวมถึงสร้างความผูกพันให้กับพนักงานใหม่ ตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าสู่องค์กร ให้เหมาะกับพฤติกรรมของคนเจนเนอเรชั่นวาย

วัตถุประสงค์การวิจัย

ศึกษาปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่ส่งผลต่อระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของ พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย กรณีศึกษาพื้นที่ของเขตองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณใช้กลุ่มประชากรเป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (พนักงานในองค์กร รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่มีอายุระหว่าง 19-39 ปี) ในกลุ่มวิชาชีพ 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานกลุ่มปฏิบัติการ พนักงานกลุ่มวิชาชีพทั่วไป และพนักงานกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ ขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งมีจำนวน ประชากรพนักงาน 814 คน โดยมีกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย จำนวน 265 คน โดยใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 คน เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของ Covid-19 ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ทั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 44.15 โดยแบ่งเป็น พนักงานกลุ่มปฏิบัติการ 51 คน คิดเป็นร้อยละ 43.59 พนักงาน กลุ่มวิชาชีพทั่วไป 30 คน คิดเป็นร้อยละ 25.64 พนักงานกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 28.21 และไม่แจ้ง กลุ่ม 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.56

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้กลุ่มประชากรเป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานสังกัดองค์กร รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มพนักงาน 3 กลุ่ม จำนวนกลุ่มละ 5 คน รวมจำนวน 15 คน เพื่อใช้เป็นตัวแทนของประชากร เจเนอเรชั่นวาย โดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้ (1) เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ที่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 39 - 19 ปี และทำงานสังกัดองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มพนักงาน 3 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน จำนวน 15 คน (2) เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ที่เคยได้รับ เลือกลงเป็นดาวเด่นประจำไตรมาสอย่างน้อย 1 ครั้ง เนื่องจากเป็นการแสดงถึงการเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในการทำงาน (Work Passion) ที่สอดคล้องกับพนักงานสร้างผลงานที่เป็นเลิศ (Peak Performance) และการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Altruism) ทั้งนี้การได้รับรางวัลมาจากการโหวตของเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติข้างต้น (3) เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ที่เคยได้รับ รางวัลนวัตกรรมดีเด่นประจำปีขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง เนื่องจากเป็นผู้ที่แสดงถึงความมุ่งมั่น

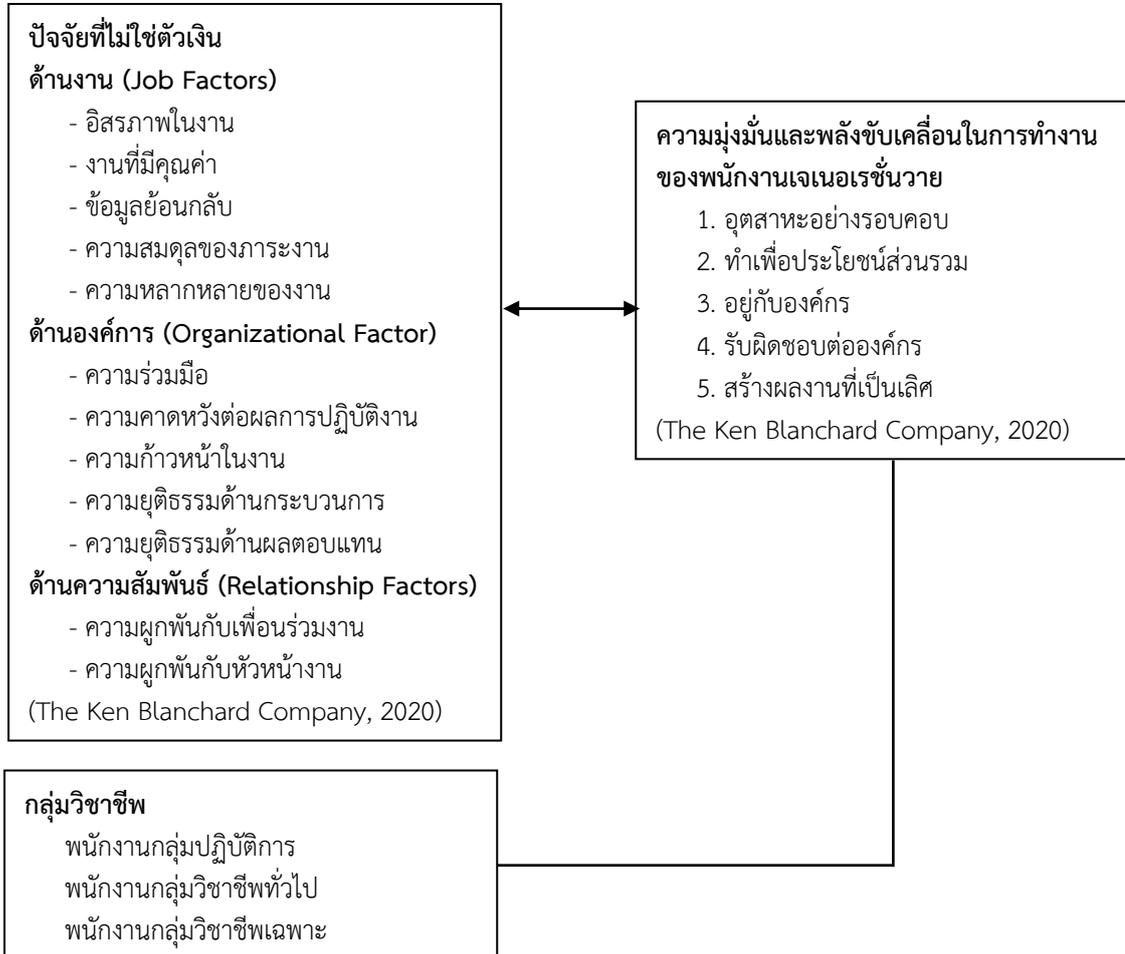
และ พลังขับเคลื่อนในการทำงาน (Work Passion) สอดคล้องกับพนักงานมีความอดทน (Discretionary Effort) และสร้างผลงานที่เป็นเลิศ (Peak Performance)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Questions) ชนิดตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบมาตราวัด (Rating Scale) 5 ระดับ (เห็นด้วยอย่างยิ่งเห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ตามแบบของ Likert Scale (Likert, 1970) และคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ลักษณะของเครื่องมือหรือแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยประยุกต์จากแบบสอบถามของ สิริมนต์ ปัญญาวุธ (2564) ซึ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ค่าสถิติ Levene Statistic และ ค่าสถิติ Brown-Forsythe

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ประยุกต์ข้อคำถามจากแบบสัมภาษณ์เรื่องปัจจัยที่สร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของ Boonsathorn & Sirakiatsakul (2019) โดยปรับรูปแบบคำถามเพื่อความสอดคล้องกับคำถามวิจัยและเหมาะสมกับบริบทของพนักงานเจเนอเรชันวาย องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้ ช่วงที่ 1 ช่วงเปิดการสัมภาษณ์ ช่วงที่ 2 ช่วงเนื้อหา และ ช่วงที่ 3 ช่วงปิดการสัมภาษณ์ โดยมีการวิเคราะห์ดังนี้ (1) การเตรียมข้อมูล (Preparing) (2) การแตกข้อมูล (Segmenting) (3) การให้รหัสข้อมูล (Coding) (4) การจัดหมวดหมู่ (Categorizing) และ (5) การหาประเด็นหลักของข้อมูล (Thematizing)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 117 คน สามารถจำแนกได้ดังนี้ (1) เพศ พบว่าเป็นเพศชาย 60 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 และเพศหญิง 57 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 สรุปว่าเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง (2) อายุ พบว่า มีอายุระหว่าง 19-25 ปี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 อายุระหว่าง 26-32 ปี 3 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 และอายุระหว่าง 33-39 ปี 83 คน คิดเป็นร้อยละ 70.9 ตามลำดับ (3) ระดับการศึกษา พบว่า มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ปริญญาตรี 94 คน คิดเป็นร้อยละ 80.3 และปริญญาโท 19 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 ตามลำดับ (4) ระยะเวลาการทำงานกับองค์กร พบว่า ระยะเวลาทำงานกับองค์กรระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี 38 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 ระยะเวลา 1-5 ปี 38 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 ระยะเวลา 6-10 ปี 77 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 และระยะเวลามากกว่า 10 ปี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ

ลำดับ	ข้อมูล		ผล	
			จำนวนคน	ร้อยละ
1	เพศ	ชาย	60	51.3
		หญิง	57	48.7
2	อายุ	19 – 25 ปี	1	0.9
		26 – 32 ปี	33	28.2
		33 – 39 ปี	83	70.9
3	ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	3.4
		ปริญญาตรี	94	80.3
		ปริญญาโท	19	16.2
4	ระยะเวลาทำงาน กับองค์กร	น้อยกว่า 1 ปี	0	0
		1 – 5 ปี	38	32.5
		6 – 10 ปี	77	65.8
		มากกว่า 10 ปี	2	1.7

ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงาน เจเนอเรชันวาย จากปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้งหมด 12 ตัว สามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 2 และ ตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินของพนักงานเจเนอเรชันวาย องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน	M	S.D.
ปัจจัยด้านงาน		
การทำงานที่มีคุณค่า	4.12	0.67
ความหลากหลายของงาน	3.86	0.70
ความมีอิสระ	3.81	0.65
ความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย	3.54	0.76
ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม	3.51	0.66
ปัจจัยด้านงานโดยรวม	3.77	0.67
ปัจจัยด้านองค์กร		
ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงาน	3.91	0.75
ความร่วมมือในการทำงาน	3.89	0.70

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน	M	S.D.
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	3.60	0.77
การเจริญเติบโตในงาน	3.53	0.78
ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	3.33	0.83
ปัจจัยด้านองค์กรโดยรวม	3.65	0.77
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์		
ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	3.99	0.73
ความผูกพันกับหัวหน้างาน	3.88	0.76
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์โดยรวม	3.93	0.75
ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยรวม	3.78	0.73

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจเนอเรชันวาย องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีระดับการรับรู้ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยรวมเท่ากับ (M = 3.78, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ปัจจัยด้านงาน ระดับการรับรู้ของปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจเนอเรชันวาย องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีระดับการรับรู้ปัจจัยด้านงานโดยรวม เท่ากับ (M = 3.77, S.D. = 0.67) โดยเรียงตามลำดับ คือ การทำงานที่มีคุณค่า (M = 4.12, S.D. = 0.67) ความหลากหลายของงาน (M = 3.86, S.D. = 0.70) ความมีอิสระ (M = 3.81, S.D. = 0.65) ความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย (M = 3.54, S.D. = 0.76) และข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม (M = 3.51, S.D. = 0.66)

ปัจจัยด้านองค์กร ระดับการรับรู้ของปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจเนอเรชันวาย องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีระดับการรับรู้ปัจจัยด้านองค์กรโดยรวม เท่ากับ (M = 3.65, S.D. = 0.77) ปัจจัยด้านองค์กร เรียงตามลำดับ คือ ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงาน (M = 3.91, S.D. = 0.75) ความร่วมมือในการทำงาน (M = 3.89, S.D. = 0.70) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (M = 3.60, S.D. = 0.77) การเจริญเติบโตในงาน (M = 3.53, S.D. = 0.78) และความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (M = 3.33, S.D. = 0.83)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ระดับการรับรู้ของปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจเนอเรชันวาย องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีระดับการรับรู้ปัจจัยด้านความสัมพันธ์โดยรวม เท่ากับ (M = 3.93, S.D. = 0.75)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ เรียงตามลำดับ คือ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (M = 3.99, S.D. = 0.73) และ ความผูกพันกับหัวหน้างาน (M = 3.88, S.D. = 0.76)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงาน เจเนอเรชันวาย องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน	M	S.D.
การสร้างผลงานที่เป็นเลิศ	4.23	0.77
ความอดทน	4.18	0.80
การระลึกถึงองค์กรในทางบวก	4.16	0.85
ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร	4.12	0.85
การทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.10	0.80
ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนโดยรวม	4.16	0.77

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานเจเนอเรชันวาย ขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนโดยรวม (M = 4.16, S.D. = 0.77) พบว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ได้แก่ การสร้างผลงานที่เป็นเลิศ (M = 4.23, S.D. 0.77) ความอดทน (M = 4.18, S.D. = 0.80) การระลึกถึงองค์กรในทางบวก (M = 4.16, S.D. = 0.85) ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (M = 4.12, S.D. = 0.85) และการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (M = 4.10, S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ทั้งนี้การวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานและคำถามงานวิจัย ที่ว่าปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชันวาย องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งอย่างไร สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (MULTIPLE REGRESSION ANALYSIS) โดยเลือกตัวแปรต้นเข้ามาด้วยสมการถดถอยด้วยเทคนิค STEPWISE ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานก็ต่อเมื่อ SIG. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ตัวแปรต้นที่คัดเข้าสมการด้วยเทคนิค Stepwise โดยแสดงปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน

Model	Variables Entered	Method
1	การทำงานที่มีคุณค่า	Stepwise (Criteria: Probability-Of-F-To-Enter <= .050, Probability-Of-F-To-Remove >= .100).
2	ความผูกพันกับหัวหน้างาน	Stepwise (Criteria: Probability-Of-F-To-Enter <= .050, Probability-Of-F-To-Remove >= .100).
3	ความหลากหลายของงาน	Stepwise (Criteria: Probability-Of-F-To-Enter <= .050, Probability-Of-F-To-Remove >= .100).
4	ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	Stepwise (Criteria: Probability-Of-F-To-Enter <= .050, Probability-Of-F-To-Remove >= .100).

ตารางที่ 4 (ต่อ)

Model	Variables Entered	Method
5	ความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย	Stepwise (Criteria: Probability-Of-F-To-Enter <= .050, Probability-Of-F-To-Remove >= .100).
6	ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	Stepwise (Criteria: Probability-Of-F-To-Enter <= .050, Probability-Of-F-To-Remove >= .100).

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนมีทั้งหมด 6 ตัวแปร (ในการวิเคราะห์มี 6 สมการ) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า (Meaningful Work) ความผูกพันกับหัวหน้างาน (Connectedness With Leader) ความหลากหลายของงาน (Task Variety) ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness With Colleague) ความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย และ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรต้นเข้าสมการโดยการทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test) ที่ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 และเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรต้นออกจากสมการโดยใช้การทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test) ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.1

ทดสอบว่าตัวแปรต้นใดบ้างที่สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้บ้าง เป็นการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยใช้สถิติ t-test ซึ่งจะพิจารณาจากผลการทดสอบโดยดูจากค่า Sig

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรต้นแต่ละตัวในสมการของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.162	.269		-.603	.548
การทำงานที่มีคุณค่า	.448	.084	.390	5.325	.000*
ความผูกพันกับหัวหน้างาน	.131	.074	.130	1.771	.079
ความหลากหลายของงาน	.325	.083	.294	3.924	.000*
ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	.186	.074	.175	2.517	.013
ความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย	-.196	.062	-.193	-3.168	.002*
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	.173	.069	.172	2.514	.013

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน 3 ตัวแปร มีผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า (Meaningful Work) ความหลากหลายของงาน (Task Variety) และความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย (Workload Balance)

สรุปผลการวิเคราะห์ ตอบคำถามวิจัยที่ว่าปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชันวาย องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งจากปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้งหมด 12 ตัวพบว่า มี 3 ปัจจัย ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า (Meaningful Work) ความหลากหลายของงาน (Task Variety) และความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย (Workload Balance)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

พนักงานเจเนอเรชันวายที่ทำงานสังกัดองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งเป็นสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนกลุ่มพนักงาน 3 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 15 คน เพื่อใช้เป็นตัวแทนประชากรเจเนอเรชันวาย สำหรับการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะสรุปข้อมูลต่าง ๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์ แยกตามรายบุคคล โดยใช้นามสมมติและระบุเป็นลำดับ/รหัส เพื่อให้สะดวกแก่การศึกษาและรายงานผลการวิจัย ได้สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 15 คน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับ	รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	อายุงาน (ปี)	กลุ่มพนักงาน
1	Op01	นที	ชาย	33	8	ปฏิบัติการ
2	Op02	วารี	หญิง	31	7	ปฏิบัติการ
3	Op03	คงคา	ชาย	29	5	ปฏิบัติการ
4	Op04	สายชล	ชาย	32	9	ปฏิบัติการ
5	Op05	ชลธิ์	ชาย	39	9	ปฏิบัติการ
6	Gl01	สายธาร	หญิง	39	8	วิชาชีพทั่วไป
7	Gl02	คงคา	หญิง	33	6	วิชาชีพทั่วไป
8	Gl03	ธาร	หญิง	37	5	วิชาชีพทั่วไป
9	Gl04	สาคร	หญิง	29	2	วิชาชีพทั่วไป
10	Gl05	ชลาลัย	หญิง	37	11	วิชาชีพทั่วไป
11	Sp01	ธารา	หญิง	32	2	วิชาชีพเฉพาะ
12	Sp02	สลิล	หญิง	33	6	วิชาชีพเฉพาะ
13	Sp03	ชลชาติ	ชาย	36	5	วิชาชีพเฉพาะ

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ	รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	อายุงาน (ปี)	กลุ่มพนักงาน
14	Sp04	นทีรีย	หญิง	29	3	วิชาชีพเฉพาะ
15	Sp05	ชโลทร	ชาย	39	10	วิชาชีพเฉพาะ

*รหัส Op หมายถึง พนักงานกลุ่มปฏิบัติการ / รหัส Gl หมายถึง พนักงานกลุ่มวิชาชีพทั่วไป
/ รหัส Sp หมายถึง พนักงานกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ

ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย

การวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย กรณีศึกษาพื้นที่ของเขตองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview) จำนวน 15 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และสรุปผลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย กรณีศึกษาพื้นที่ของเขตองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีทั้งหมด 10 ปัจจัยซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 7 ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

ด้าน	ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน	นิยาม
ปัจจัย ด้านบุคคล Personal Factors	คิดบวกและมีกรอบความคิดเติบโต (Positivity and Growth Mindset)	การมีทัศนคติและมุมมองในการทำงานแบบคิดบวกและมีความเชื่อในความสามารถของการพัฒนาตนเอง มองเห็นอุปสรรคเป็นโอกาส ชอบความท้าทายและการเรียนรู้ที่จะเติบโต
	การเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง (Learning and Developing)	การได้พัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่จากงานที่ทำ มีความท้าทายความสามารถ เรียนรู้ประสบการณ์จากการทำงานและสามารถนำมาปรับใช้กับตนเองและงานที่รับผิดชอบได้รวมถึงมีการพัฒนาทางด้านทัศนคติและทักษะของตนเอง
	ความสมดุลการใช้ชีวิต (Work Life Balance)	ความสามารถในการรักษาสมดุลของ การใช้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน โดยไม่สร้างผลกระทบต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของตนเอง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ด้าน	ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อน	นิยาม
ปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์ Relational Factors	ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness With Colleagues)	การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนและ พึ่งพากันในเชิงบวก การได้รับกำลังใจ และการรับฟัง จากเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิด ปัญหาหรือรู้สึกท้อแท้ หหมดกำลังใจ
	ความผูกพันกับหัวหน้างาน (Connectedness With Leader)	การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนและ พึ่งพากันในเชิงบวก การรับกำลังใจและ คำปรึกษาจากหัวหน้างานเมื่อเกิดปัญหา รู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ
	ความร่วมมือในการทำงาน และทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)	การได้รับความช่วยเหลือภายในงานของ ตนเอง ระหว่างหน่วยงาน มีการร่วมมือ กันทำงานเป็นทีม ช่วยแก้ไขปัญหา ร่วมกัน เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น
ปัจจัย ด้านงาน Job Factors	งานที่มีคุณค่า (Meaningful Work)	การทำงานที่จะสามารถได้ช่วยเหลือผู้อื่น ทำแล้วส่งผลทางบวกต่อรู้สึกและเป็น ประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความ ภาคภูมิใจจากงานที่ทำ
	ความรู้สึกถึงความรับผิดชอบ ต่อตนเองและองค์กร (Responsibility)	การได้รับผิดชอบงานตามหน้าที่และ งานที่ได้รับมอบหมาย มีการคำนึงถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากงานที่จะทำให้ประสบ ผลสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
	ความหลากหลายของงาน (Task Variety)	การได้ทำงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ หรืองานที่รับมอบหมาย รวมไปถึงงาน บริการสังคม งานจิตอาสา ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร
	การได้รับคำชมและยกย่อง (Compliment and Appreciate)	การได้รับคำชื่นชมและยกย่อง จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึง บุคคลภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นแบบ ทางการและไม่เป็นทางการ

จากตารางที่ 7 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

(1) คิดบวกและมีกรอบความคิดเติบโต (Positivity and Growth Mindset)

การมีทัศนคติและมุมมองในการทำงานแบบคิดบวกและมีความเชื่อในความสามารถของการพัฒนาตนเอง มองเห็นอุปสรรคเป็นโอกาส ชอบความท้าทายและการเรียนรู้ที่จะเติบโต ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องคิดบวกและมีกรอบความคิดเติบโต (Positivity and Growth Mindset) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

นทรีัย/Sp04 “ปกติเวลาได้งานมาแล้ว จะเต็มทีกับมันมากแต่ว่าผลที่ออกมาจะ Fail หรือไม่ก็ตาม ถือว่าได้เต็มทีกับมันแล้ว ก็มีพี่ ๆ ที่คอยช่วยเรา เพราะเวลาที่ไม่เข้าใจอะไร จะถามเสมอ อยากรู้ที่จะเรียนรู้เหมือนคนอื่น”

ชลาลัย/GI05 “หนูคิดว่างานอะไรที่นอกเหนือหน้าที่มันก็ต้องทำ ก็ตั้งใจทำก็ได้ เรียนรู้ งานมันก็จะสอนเรา อะไรที่ไม่เคยทำ พอทำปุ๊บ เออ ทำได้นี้ หว่า ก็มีนะที่คิดว่า ไม่น่าทำได้ แต่ทำได้วะ”

(2) การเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง (Learning and Developing)

การได้พัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่จากงานที่ทำ มีความท้าทายความสามารถ เรียนรู้ประสบการณ์จากการทำงานและสามารถนำมาปรับใช้กับตนเองและงานที่รับผิดชอบได้รวมถึง มีการพัฒนาทางด้านทัศนคติและทักษะของตนเอง ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง (Learning and Developing) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

นทรี/Op01 “หน้างานมักจะมีอุปสรรค และการแก้ไขปัญหาไม่เหมือนกัน รู้สึกสนุกในการคิดแก้ปัญหา เวลาที่คนเรียกให้เรามาช่วยเวลามีปัญหา ก็คิดว่า เราก็มีความสำคัญในงานเหมือนกัน แต่ก็คิดว่า เราต้องแก้ปัญหาได้ไม่ว่าจะเป็นทางเครื่องกลหรือทางไฟฟ้าเหมือนเราได้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา อย่างเช่น วันนี้มีปัญหาอีกที่หนึ่ง สถานที่มีปัญหาห่างไปอีก 50 กิโลเมตร เราได้มีความสุขกับระหว่างทางที่เราไป”

ชลาลัย/GI05 “หนูคิดว่างานอะไรที่นอกเหนือหน้าที่มันก็ต้องทำ ก็ตั้งใจทำก็ได้ เรียนรู้ งานมันก็จะสอนเรา อะไรที่ไม่เคยทำ พอทำปุ๊บ เออ ทำได้นี้หว่า ก็มีนะที่คิดว่า ไม่น่าทำได้ แต่ทำได้วะ งานทำ Powerpoint เป็นอะไรที่แบบไม่ยากหรอก แต่ยากตรงกดดันผู้จัดการจะเอาพุงนี้เข้า แต่ผู้จัดการสั่งงานวันนี้สามทุ่ม ซึ่งเราไม่คล่องเลย เราก็ทำก็ศึกษา อันไหนไม่ได้ ก็ถาม Google”

(3) ความสมดุลการใช้ชีวิต (Work Life Balance)

ความสามารถในการรักษาสมดุลของการใช้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน โดยไม่สร้างผลกระทบต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของตนเอง ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องความสมดุลการใช้ชีวิต (Work Life Balance) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ธาร/GL03 “คิดที่จะมาทำงานตรงนี้ ไม่ได้คิดเรื่องเงินตอนแรก ถ้าคิดเรื่องเงินเป็นอันดับแรกก็อยู่บริษัท ความสุขของเราสำคัญที่สุด ความสุขของเราคือพ่อแม่ ความสุขกับเพื่อนร่วมงาน ได้หัวเราะ กลับมานี้ได้กลับบ้านสี่โมงครึ่ง อยู่กรุงเทพตั้งตั้งแต่ตีห้า กลับเข้าห้องก็สามทุ่ม แต่ทุกงานที่เราได้รับ เราจะทำสุดฝีมือนะ”

(4) ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness With Colleagues)

การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนและพึ่งพากันในเชิงบวก การได้รับกำลังใจและการรับฟังจากเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาหรือรู้สึกท้อแท้ หดหู่กำลังใจ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Connect With Colleagues) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ชโลธร/Sp05 “สิ่งที่จะทำให้เราทำงานได้ตลอดนะ จะต้องเป็นเพื่อนร่วมงานทำหน้าที่ของตัวเอง ร่วมกันทำงาน ทำให้งานออกมาได้ดี เวลาที่รู้สึกวุ่นวายหรือเครียด ก็นึกถึงว่าทำแล้วมีความสุข คนอื่นมีความสุขได้ทำแล้วคนอื่นก็ชอบ ทั้งหมดมาจากตัวเอง แต่เราได้ทำสิ่งที่เราชอบยังไงก็อยากทำต่อไป”

สลิล/Sp02 “สภาพแวดล้อมค่อนข้างโอเค เพื่อนร่วมงานก็ดี ก็มีหลายครั้งที่มึน ๆ ทักมาในไลน์ส่วนตัวว่า สู้ ๆ นะ มันจะมีแบบบางครั้ง ท้อแตกหนัก ๆ น้ำไม่ไหลสองวันทั้งเมือง มันก็จะหนักเค้าก็จะรู้ เพราะเราก็คอยสอบถามในกลุ่มไลน์ตลอด ก็จะมีหลายคนทักมา สู้ ๆ นะ มีเดินมาที่โต๊ะบอกว่า สู้ ๆ นะก็มี ทั้งเพื่อนร่วมงาน ทั้งผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน ก็รู้สึก เอววะ ได้กำลังใจ”

(5) ความผูกพันกับหัวหน้างาน (Connectedness with Leader)

การมีความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนและพึ่งพากันในเชิงบวก การรับกำลังใจและคำปรึกษาจากหัวหน้างานเมื่อเกิดปัญหา รู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องความผูกพันกับหัวหน้างาน (Connect With Leader) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

สายชล/Op04 “เค้าเป็นคนแบบติดดิน อยู่กับลูกน้องคลุกคลีเหมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าจะเป็นหัวหน้างาน มีอะไรก็ปรึกษาได้ คอยตรง ๆ ส่วนมากก็ได้คำชมจากแก สไตล์แบบเข้าใจลูกน้อง ทำให้ลูกน้องเองก็เกรงใจเวลาทำอะไร มากกว่าที่จะกลัว และให้ความร่วมมือ”

นทีริย์/Sp04 “หนูไปขอหัวหน้าไปอบรมทั้งที่ไม่ใช่คิวหนู หัวหน้าก็ยินดีให้มาเราก็คิดว่า เออ เค้ารับฟังเราด้วย ทั้งที่หนูใหม่เลย มาใหม่ ๆ ไม่นานเลยแล้วหนูเป็นคนขี้สงสัย ชอบถาม เวลาถามอะไร หัวหน้าเค้าก็จะตอบเราเสมอ”

(6) ความร่วมมือในการทำงานและทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)

การได้รับความช่วยเหลือภายในงานของตนเอง ระหว่างหน่วยงาน มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ช่วยแก้ไขปัญหาร่วมกัน เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องความร่วมมือในการทำงานและทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ชโลธร/Sp05 “ตอนเหตุการณ์น้ำท่วมปี 2554 ต้องมาช่วยกันบรรจุน้ำเพื่อแจกจ่ายผู้ประสบภัย ก็มีพนักงานทุกคนมาช่วยงานกัน แม้แต่ผู้บริหารก็มาช่วย ก็มองว่าเป็นผู้บริหารก็มาช่วยนะ ซึ่งงานนี้เป็นงานที่ต้องใช้กำลัง ก็ต้องมาช่วยกัน เราอยู่เป็นองค์กร งานนี้ก็เป็งานช่วยเหลือเพื่อสังคมด้วย ก็รู้สึกมีแรงใจทำงานของเรา มีแรงที่จะช่วยเหลือคนอื่นต่อไป”

ธารา/Sp01 “ครั้งแรกที่มาทำงานกับเขต หลังจากฝึกงานมา 3 เดือน เป็นการจุดพลังขึ้นมา สร้างแพชชั่นตรงที่ตอนแรกคิดว่าจะทำได้หรือเปล่า จะเข้ากับที่ ๆ ที่ร่วมงานกันได้มัย แต่พอมาอยู่ด้วยกัน ก็รู้สึกได้รับการยอมรับ แชร่ความคิดเห็นกัน คิดว่าเพราะเจอใกล้กัน ที่ ๆ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเอง ในทุกตำแหน่งสามารถจัดการภารกิจตัวเองได้ดี แค่สอบถามว่า โอเคมัย ก็หมุนเวียนกันไปช่วยเหลือกัน รู้สึกเป็นทีม ทุกอย่างทำให้รู้สึกว่านี่แหละคือการทำงานที่วาดฝันไว้ และมันเกินความคาดหวังมาก การที่เพิ่งเข้ามา ไม่คิดว่าจะได้รับประสบการณ์นี้ วิวามาก ๆ”

(7) งานที่มีคุณค่า (Meaningful Work)

การทำงานที่จะสามารถได้ช่วยเหลือผู้อื่น ทำแล้วส่งผลทางบวกต่อรู้สึกและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความภาคภูมิใจจากงานที่ทำ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องงานที่มีคุณค่า (Meaningful Work) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ชลาลัย/GI05 “ได้รับคำชมตอนที่นำเสนอหน้างานกัน แล้วคุยยังไงก็ไม่เข้าใจไม่เห็นภาพ เราก็เลยเปิด Google Street View ให้ดูพื้นที่จริงทุกคนก็เข้าใจและเห็นภาพมากขึ้นเลยรู้สึกเออ งานเรามีประโยชน์วะ เราคิดว่างานเราได้ซัพพอร์ตคนอื่นเยอะเลยนะ”

วารี/Op02 “เวลาที่คุยกับลูกค้าแล้วเข้าใจ ไมโครธ เราสามารถเปลี่ยนการรับรู้ของลูกค้า ถ้าให้เทียบหนูเหมือนเล่นเกม รู้สึกเหมือนเล่นเกมส์เก็บแต้ม แม้จะไม่โอเคทุกคน แต่แบบเราทำได้ เหมือนเพื่อนจะพูดว่า เคลียร์กับเราได้”

(8) ความรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กร (Responsibility)

การได้รับผิดชอบงานตามหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากงานที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง

ทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องความรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กร (Responsibility) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ชโลธร/Sp05 “เหตุการณ์สร้างแพชชั่น เครื่องคอมสาขาได้มาใหม่ แต่ไม่สามารถลงโปรแกรม Sap ที่นี้ Format ไปรอบหนึ่ง ลง Sap ได้ Printer ใช้ไม่ได้ สรุป Format ไปสามรอบ อันนี้ช่วยจนสุดความสามารถ จนกระทั่งใช้ได้ แบบเราต้องทำหน้าที่ของตัวเองให้เต็มที่ที่สุด”

สลิล/Sp02 “ในส่วนของเต็มใจให้กัน ยังถือว่าเป็นหน้าที่ที่ทุกคนต้องทำ แต่ทุกคนก็เสียสละหน้างาน หน้าโต๊ะตัวเอง เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ส่วนใหญ่จะดูว่าใครไม่ติดอะไร จะให้ไป บางทีหัวหน้าก็เสนอชื่อลูกน้องมาเอง หรือใครว่างก็ไปให้ บางทีให้ไปช่วยตรวจน้ำไปคุยกับลูกค้า ลูกค้ามีปัญหา ก็จะไปบอกส่วนตัว เค้ก็โอเค ไปให้ไปด้วย เค้ก็ทิ้งหน้างานตัวเอง เพื่อช่วยให้งานสำเร็จ”

(9) ความหลากหลายของงาน (Task Variety)

การได้ทำงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่หรืองานที่รับมอบหมาย รวมไปถึงงานบริการสังคม งานจิตอาสา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องความหลากหลายของงาน (Task Variety) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ธาร/GI03 “มีพวกงานบริการเช่น งานปลูกปะการังที่สมุย สนุกดี ชอบ มันได้ไปพบปะผู้คน ไม่ได้มานั่งตอมระเบียบนี้ ตามระเบียบนั้น มันต้องเป๊ะ กฎกระทรวงต่าง ๆ นานา คือพลาดไม่ได้ พลาดแล้วคือตายเลยตรงนี้ ถ้าเป็นงานอื่นที่เราไป มันแค่เป็นจ๊อบไม่ได้อะไรมาก อาสาไปตลอดทุกงานที่ไปได้”

ชโลธร/Sp05 “งานอื่น ๆ ที่ได้ไปช่วยเหลือคนอื่น ได้ร่วมงาน ก็รู้สึกสนุก ได้เจอคน ได้มีมุมมองหลากหลาย แต่ผลสุดท้ายเมื่องานสำเร็จก็ดีใจ เช่น การแสดงงานสถาปนา ทำให้ทุกคนสนุก เราทำเต็มที่ ทุกคนเชียร์เต็มที่ พอได้รางวัลกลับมา รู้สึกเป็นแรงใจที่ทำให้ทุกคนดีใจ มันเป็นอะไรที่ดีกว่ารางวัล ทุกคนยิ้มแย้ม สนุกสนาน การได้ช่วยองค์กร งานส่วนรวมแบบนี้ ทำให้มีแพชชั่น”

(10) การได้รับคำชมและยกย่อง (Compliment and Appreciate)

การได้รับคำชื่นชมและยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงบุคคลภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน มีผู้กล่าวถึงเรื่องการได้รับคำชมและยกย่อง (Compliment and Appreciate) ยกตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

วาริ/Op02 “จากที่มีคนอธิบายนานแล้วก็ยังไม่เข้าใจ แต่พอเค้ามาเจอเรา
เค้าบอกว่า พี่เข้ามาคุยในนี้ตั้งนานแล้ว น้องพูดเข้าใจมากเลย โอเค
มากเลย รู้สึกภูมิใจมากเลยที่ทำให้เค้าเข้าใจได้อย่างชัดเจน
ใส่หน้าที่ และใส่ความเห็นใจเข้าไปด้วย อธิบายประมาณว่า
ก็เข้าใจลูกค้าเห็นใจลูกค้า แต่ตอนนี้ระเบียบยังไม่รองรับ ถ้ามี
การปรับปรุงยังไงเรื่องระเบียบจะแจ้งลูกค้าแน่นอน ไม่ควรจะคุย
ว่า เค้าต้องจ่ายเงินอย่างเดียว”

สายชล/Op04 “เมื่อนำเสนอโครงการการจัดการน้ำสะอาดของสาขาในทุกปีจะมี
การเสนอเรื่องนี้ จะมีผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการ คณะกรรมการ
ก็ได้รับคำชมหรือคำแนะนำ การปรับปรุง ปีถัดมาเราก็ได้ปรับปรุง
แก้ไขในคำแนะนำ ทางผู้บริหารก็ชมมา”

อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงาน
เจนเนอเรชั่นวาย องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินส่งผลต่อความมุ่งมั่นและ
พลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ได้แก่
การทำงานที่มีคุณค่าที่ (Meaningful Work) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภคภักดิ์ สังขะสุนทร และ
วาสิตา บุญสาธิต (2015) อธิบายได้ว่า การที่พนักงานรู้สึกว่าการทำงานของตนมีความสำคัญ
ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอีกทั้งงานที่ยังเป็นสิ่งที่มีค่าสำหรับตนเองและผู้อื่นในระยะสั้นและ/
หรือ ระยะยาว ความหลากหลายของงาน (Task Variety) อธิบายได้ว่าพนักงานรู้สึกว่าการที่พวกเขา
ทำและกระบวนการทำงานมีความหลากหลายเพียงพอในการสร้างแรงจูงใจ และความสมดุลของ
งานที่ได้รับมอบหมาย (Workload Balance) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Keith (2011) และ
ตรีทิพย์ ชันดี และ วาสิตา บุญสาธิต (2013) อธิบายได้ว่าการทำงานที่พนักงานรู้สึกว่ามี
สัดส่วนที่เหมาะสมกับเวลาที่พวกเขาได้รับเพื่อทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จ

โดยทั้งหมดสอดคล้องกับการศึกษาของ The Ken Blanchard companies (2020 อ้างถึง
ใน สัจจพร คงจิตงาม, 2564) ทั้งนี้จากการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพพบปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่น
และพลังขับเคลื่อนของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วย 10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและ
พลังขับเคลื่อนในการทำงาน ดังนี้ (1) คิดบวกและมีกรอบความคิดเติบโต (Positivity and Growth
Mindset) (2) การเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง (Learning and Developing) (3) ความสมดุลการใช้ชีวิต
(Work Life Balance) (4) ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness With Colleagues)
(5) ความผูกพันกับหัวหน้างาน (Connectedness With Leader) (6) ความร่วมมือในการทำงานและ
ทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) (7) งานที่มีคุณค่า (Meaningful Work) (8) ความรู้สึก
ถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กร (Responsibility) (9) ความหลากหลายของงาน (Task Variety)
และ (10) การได้รับคำชมและยกย่อง (Compliment and Appreciate) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา
ของ The Ken Blanchard companies (2009; 2020 อ้างถึงใน สัจจพร คงจิตงาม, 2564) Keith (2011)

ภคภักดิ์ สังข์สุนทร และ วาสิตา บุญสาธิต (2015) ตรีทิพย์ ชั้นดี และ วาสิตา บุญสาธิต (2013) และ กุลธิดา กรมเวช (2015) อ้างถึงใน สัจจพร คงจิตงาม, 2564)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย พบว่า องค์กรควรให้ความสำคัญโดยเน้นด้านการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ ข้อเสนอแนะของการวิจัย พบว่า องค์กรควรให้ความสำคัญโดยเน้นด้านการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า (Meaningful Work) ขอเสนอให้มีการจัดทำ การแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนมุมมองของพนักงานต่อองค์กรและงานที่ทำ โดยจัดทำเป็นนโยบายประจำปี เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานและทำให้เห็นถึงคุณค่าในการทำงาน ความหลากหลายของงาน (Task Variety) ขอเสนอให้มีการจัดทำนโยบายหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมความหลากหลายของการทำงานทั้งภายในแผนกและข้ามแผนกแต่ไม่กระทบกับโครงสร้างการทำงานเดิม และความสมดุลของงานที่ได้รับมอบหมาย (Workload Balance) ขอเสนอให้มีการจัดทำนโยบายที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงาน อาจจะเป็นนโยบายที่สนับสนุนเกี่ยวกับงานหรือชีวิตส่วนตัว เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญโดยเน้นด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness with Colleagues) ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration and Teamwork) ความรับผิดชอบ ต่อตนเองและองค์กร (Responsibility) อีกทั้งควรมีการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อพัฒนาพนักงาน เจเนอเรชันวายให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้บริหารและพนักงานควรทราบและทำความเข้าใจเรื่องปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ที่ตรงกัน

เอกสารอ้างอิง

- ตรีทิพย์ ชั้นดี และ วาสิตา บุญสาธิต. (2562). ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นวิทยากรในระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก กรณีศึกษาบริษัททรอยนต์ข้ามชาติแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 45(1): 171-199.
- ภคภักดิ์ สังข์สุนทร และ วาสิตา บุญสาธิต. (2558). ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในวิชาชีพบุคคล: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน). *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*. 7(2): 43-69.
- สัจจพร คงจิตงาม. (2564). *ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินที่ส่งผลต่อระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานเจเนอเรชันวาย กรณีศึกษาองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2561). *สังคมผู้สูงอายุกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย*. [Online], Available: https://www.dop.go.th/download/knowledge/th1617171499-823_0.pdf (2023, 1 November),

- สิริมนต์ ปัญญาภู. (2564). ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินและเทคนิคการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานจากที่ใดก็ได้ กรณีศึกษาฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Ayers, E. K. (2006). **Engagement Is Not Enough: You Need Passionate Employees to Achieve Your Dream.** Elevate: Illustrated Edition.
- Boonsathorn, W. & Sirakiatsakul, P. (2019). The Factors Enhancing Work Passion of Family Successors in The Life Insurance Business in Thailand: An Appreciative Inquiry Approach. **International Journal of Human Resource Studies.** 9(1). 1-15.
- Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E. (2009). **Motivating People: Getting Beyond Money.** [Online], Available: <http://Www.Mckinsey.Com/Business-Functions/Organization/Our-Insights/Motivating-People-Getting-Beyond-Money> (2022, 10 February)
- Hardgrove, M. E., & Howard, A. P. (2015). Passion Thrillers and Passion Killers: How to Support and How to Thwart Employee Passion. **Journal of Business & Economic Policy.** [Online], Available: https://Jbepnet.Com/Journals/Vol_2_No_1_March_2015/2.Pdf. (2022, 10 February)
- Keith E. A. (2006). **Engagement Is Not Enough.** Advantage Media Group.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement.** 30(3): 607-610.
- Likert, R. N. (1970). **A Technique for The Measurement of Attitude.** *Attitude Measurement.* Chicago: Ronal Mcnally & Company.
- Luo, Z., Bai, X., Min, R., Tang, C. & Fang, P. (2014). Factors Influencing the Work Passion of Chinese Community Health Service Workers: An Investigation in Five Provinces. **Bmc Family Practice.** 15(1): 1-9.
- Salessi, S., Omar, A. & Vaamonde, D. J. (2017). Conceptual Considerations of Work Passion. **Ciencias Psicológicas.** 11. 165-178.
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2020). **Employee Work Passion: What's Important In Creating A Motivating Work Environment and Whose Job Is It?.** [Online], Available: https://Adsidera.Hu/Adsidera_Files/File/Blanchard_Employee_Passion_Vol_4.Pdf (2022, February)
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Beyond Engagement: Toward A Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. **Human Resource Development Review.** 8, 300-326.
-