แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

กัมพล พิพัฒนนุวงศ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

กัมพล พิพัฒนนุวงศ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

MOTIVATION FACTORS AFFECTING INTENSION TO WORK WITH ABC COMPANY CO.,LTD OF THE Z GENERATION PRODUCTION LINE WORKERS

KUMPOL PIPATANANUWONG

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL OF COMMERCE
BURAPHA UNIVERSITY
2022

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ กัมพล พิพัฒนนุวงศ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์	คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	
....	.... ประธาน
(ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)	(ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)
	.... กรรมการ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	(ดร.รชฏ จันทร์น้อย)
....	.... กรรมการ
(ดร.รชฏ จันทร์น้อย)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)

.... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณี พิมาพันธุ์ศรี)

วันที่..........เดือน.........................พ.ศ..............

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่..........เดือน.........................พ.ศ..............

62710001: สาขาวิชา: -; บธ.ม. (-)
คำสำคัญ: แรงจูงใจ, การคงอยู่, พนักงาน

กัมพล พิพัฒนนุวงศ์ : แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด. (MOTIVATION FACTORS AFFECTING INTENSION TO WORK WITH ABC COMPANY CO.,LTD OF THE Z GENERATION PRODUCTION LINE WORKERS) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง, รชฎ จันทร์น้อย ปี พ.ศ. 2565.

การวิจัยเรื่อง “Motivation Factors Affecting Intension to Work with ABC Company Co., Ltd of the Z Generation Production Line Workers” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด 2) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด วิธีการเก็บข้อมูลใช้การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเจเนอเรชั่น Z ในแผนกการผลิตของ บริษัท ABC จำกัดจำนวน 120 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 6 คน ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 คน และหัวหน้างานฝ่ายผลิตจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

(Motivation Factors Affecting Intension to Work with ABC Company Co.,Ltd of the Z Generation Production Line Workers ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20-21 ปี ระดับการศึกษามัธยมปลาย (ม.6) หรือ ปวช. สถานภาพโสด และมีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แรงจูงใจรูปแบบตัวเงินมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด และแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัดโดยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน และด้านการมีโครงสร้างทีมที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การเพิ่มเงินเดือน สวัสดิการ และการมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี เป็นแรงจูงใจที่สามารถทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร ดังนั้นแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด คือ ควรให้ความสำคัญกับการปรับเงินเดือนและสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ประกันกลุ่ม รถรับส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทจะต้องมีการคัดเลือกหัวหน้างานอย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมให้หัวหน้างานได้รับการอบรมการเป็นหัวหน้างานที่ดี หัวหน้างานจะต้องให้ความใส่ใจกับพนักงานในทีมของตนเอง ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและสนับสนุนการนำแนวคิดที่ดีจากพนักงานไปใช้ประโยชน์

62710001: MAJOR: -; M.B.A. (-)

KEYWORDS: MOTIVATION, RETENTION, WORKERS

KUMPOL PIPATANANUWONG : MOTIVATION FACTORS AFFECTING INTENSION TO WORK WITH ABC COMPANY CO.,LTD OF THE Z GENERATION PRODUCTION LINE WORKERS. ADVISORY COMMITTEE: SAKCHAI CHANROUNG, Ph.D., RACHATA CHANNOI, Ph.D. 2022.

The objectives of this research were 1) to test the relationship between financial motivation and the intention to work with ABC Co., Ltd of Z generation production line workers , 2) to test the relationship between non-financial motivation and the intention to work with ABC Co., Ltd of Z generation production line workers, and 3) to study the guidelines for promoting the intention to work with ABC Co., Ltd of Z generation production line workers. A questionnaire was used as a research instrument to collect quantitative data from the sample of 120 Z generation production line workers of ABC Co., Ltd. Qualitative data were collected through in-depth interview with 6 production line workers, 3 human resource executives, and 3 production supervisors, totaling 12 interviewees.

The study results indicated that most of the samples were women, aged 20-21 years, finished senior high school (Matthayomsuksa 6) or vocational certificate, single, and had monthly income 15,001-20,000 baht. Hypothesis testing result found financial and non-financial motivation had an influence on intention to work of Z generation production line workers of ABC Co., Ltd. Motivation factors influencing intention to work of workers included compensation and welfare, social support in workplace, and good teamwork . This was consistent with the in-depth interview result showing that an increase in monthly income, welfare, and having good colleague and supervisors could motivate workers to retain in the company. Therefore, a guideline to promote the retention of the Z generation production line workers of ABC Co., Ltd. consists of the importance given to salary and welfare adjustment, such as group insurance, employee shuttle service, provident fund. The company should have proper recruitment and selection of supervisors, supervisor should be promoted to attend training of how to become a good supervisor, supervisors should pay attention to staff in their team and listen to staff’s opinions with an open mind, and support the adoption of good idea from staff for

utilization.

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ และ ดร. รชฎ จันทร์น้อย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง รวมถึงติดตามการปรับปรุง แก้ไขงานนิพนธ์ในครั้งนี้มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ และกรรมการสอบงานนิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ รวมถึงขอขอบพระคุณคณาจารย์ต่าง ๆ ซึ่งมิได้เอ่ยนาม ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณผู้บริหารบริษัท ABC ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทำการศึกษาและเก็บข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบคุณพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Zทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการดำเนินการวิจัย

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อน ๆ สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา และผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากงานนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตา แด่บุพการี คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จจนทุกวันนี้

กัมพล พิพัฒนนุวงศ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .... จ

กิตติกรรมประกาศ... ช

สารบัญ .... ซ

สารบัญตาราง .... ญ

สารบัญภาพ .... ฏ

บทที่ 1 บทนำ... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา... 1

คำถามของการวิจัย... 3

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

สมมติฐานของการวิจัย 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย 6

ขอบเขตของการวิจัย... 6

นิยามศัพท์... 8

บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง... 11

ความหมายของแรงจูงใจ... 11

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน 14

แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชั่น Z (Generation Z) 41

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง... 49

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 52

การวิจัยเชิงปริมาณ(Quanlitative research) 52

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) 57

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 61

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 62

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z 64

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z....72

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา กับ ด้านความรู้สึก 76

งานวิจัยเชิงคุณภาพ 86

ส่วนที่ 5 สรุปผลการสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 12 ท่าน....102

ส่วนที่ 6 ผลสรุปแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z 103

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 108

การวิจัยเชิงปริมาณ....108

สรุปผลการวิจัย (เชิงปริมาณ) 109

สรุปผลการวิจัย (เชิงคุณภาพ)....113

อภิปรายผลการวิจัย....114

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้....115

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป 116

บรรณานุกรม 117

ภาคผนวก 120

ภาคผนวก ก....121

ภาคผนวก ข....143

ประวัติย่อของผู้วิจัย 172

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)....55

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ....62

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ....62

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา....63

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ....63

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน....64

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงมาตรฐาน (SD) เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน....65

ตารางที่ 8 ระดับปัจจัยเกี่ยวกับด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงิน....65

ตารางที่ 9 ระดับปัจจัยเกี่ยวกับด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน....67

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงมาตรฐาน (SD) เกี่ยวกับความตั้งใจในการคงอยู่....73

ตารางที่ 11 ระดับปัจจัยเกี่ยวกับด้านระยะเวลา....73

ตารางที่ 12 ระดับปัจจัยเกี่ยวกับด้านความรู้สึก....74

ตารางที่ 13 ผล Multiple Linear Regression Analysis โดยวิธี Stepwise Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต....76

ตารางที่ 14 ผล Multiple Linear Regression Analysis โดยวิธี Stepwise Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา....79

ตารางที่ 15 ผล Multiple Linear Regression Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย แรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก....82

ตารางที่ 16 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์....86

ตารางที่ 17 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด....102

ตารางที่ 18 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และการแปลผล ของแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z 104

ตารางที่ 19 แสดงผลของวิจัยเชิงปริมาณและผลของการวิจัยเชิงคุณภาพ 106

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบขั้นตอนการวิจัย..5

ภาพที่ 2 (ต่อ) 6

ภาพที่ 3 ลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Szmodis,2014)...17

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ค้ำจุน ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg (1959) อ้างใน นิตยา พรมจันทร์, 2562)...........................23

ภาพที่ 5 ผังแสดงลักษณะของงานของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1975)........24

ภาพที่ 6 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer, 1972 อ้างอิงใน นิตยา พรหมจันทร์, 2562, p.21) 25

ภาพที่ 7 การเกิดแรงจูงใจตามทฤษฎี ERG (Alderfer, 1972, p.507-532).......................................26

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้ทำให้ทุก ๆ องค์กรได้หันมาให้ความสำคัญและความสนใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้นโดยเมื่อเทียบกับยุคก่อนหน้านี้ เนื่องมาจากมนุษย์คือทรัพยากรหลักที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีบุคคลากรที่มีความสามารถสูงย่อมส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต มีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ กำไรที่มากยิ่งขึ้น (Ratchagit Tada, 2562) และหากบุคคลากรขาดศักยภาพจะทำให้กระบวนการทำงานขาดประสิทธิภาพ และอาจจะส่งผลกระทบกับองค์กร (ธนาภรณ์ บุญทอง, 2561) ในปัจจุบันพนักงานรุ่นใหม่นั้นเป็นหนุ่มสาวที่มีอายุน้อย มีความเป็นผู้ใหญ่น้อยลง มีความต้องการเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนงานที่บ่อย (นิศาชล ภูมิพื้นผล, 2559) ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ ดูแลรักษาพนักงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรัก ความเชื่อมั่น ความผูกพันธ์ และความภักดีต่อองค์กร เพราะจะเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นาน เพราะแรงจูงใจนั้นเป็นต้นกำเนิดของทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นการทุ่มเท การริเริ่ม การผลักดัน และส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานที่ดี และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (ยูริโกะ สินทวี, 2557)

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องปีนระยะเวลานาน ซึ่งก็จะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร (Neuhauser, 2002, p. 470) ไม่คิดที่จะลาออก อีกทั้งยังวางแผนอนาคตในการทำงานกับองค์กรนั้น ๆให้ได้เป็นระยะเวลานานที่สุด (Taunton, Krampitz, and Wood, 1989, p.17) ซึ่งการที่พนักงานคงอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานานนั้นจะส่งผลให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น การประหยัดต้นทุนการผลิต การประหยัดเวลาที่จะสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนพนักงานที่ลาออกไป รวมถึงลดต้นทุนของการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และมีการผลิตสินค้าหรือทำการบริการได้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะเอื้อให้เกิดความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น และลดอัตราลาออกของพนักงาน เนื่องจากการลาออก ทำให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กร เพราะภาระงานที่มากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะลดลง ทำ

ให้ไม่มีความสุขในการทำงานและอาจทำให้เกิดโอกาสที่จะลาออกเพิ่มมากขึ้นสำหรับบุคคลากรที่ยังทำงานอยู่ (Mowday, Porter, & Steer, 1982, pp. 147-148)

กลุ่มคนเจเนอเรชั่น Z หรือที่เรียกว่า Post Millennial Generation คือบุคคลที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1997 - 2012 หรือ พ.ศ. 2540 - 2555 (พสุ เดชะรินทร์, 2563) ซึ่งเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานในยุคปัจจุบัน นายจ้างจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือสำหรับความแตกต่างของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นนี้ เนื่องมาจากค่านิยม และการปฏิบัติทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างไปจากเจเนอเรชั่น Y เจเนอเรชั่น X และ เบบี้บูมเมอร์ โดยความแตกต่างนี้อาจส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กรหรือเป็นอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรได้เช่นกัน

เนื่องจากคนเจเนอเรชัน Z เกิดมาในยุคเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดำเนินชีวิตด้วยการติดต่อสื่อสารไร้สาย เรียนรู้ได้รอบด้านอย่างรวดเร็ว ไร้ขีดจำกัด คนเจเนอเรชั่นนี้จึงมีนิสัยใจคอที่แตกต่างออกไป มีความเปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมมากขึ้นจากการมองเห็นโลกดิจิทัล ยอมรับความแตกต่างได้ดี มีแนวโน้มปรับทัศนคติได้ดี ไม่แบ่งแยก โดยกลุ่มคนเจเนอเรชั่น Z นั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นมนุษย์ทำงานหลายอย่างในคราวเดียวกัน มีความอดทนต่ำ ต้องมีคำอธิบายหรือมีเหตุผลสนับสนุนที่พวกเขายอมรับจึงจะปฏิบัติตาม ต้องการข้อมูลที่สรุปมาแล้วสั้น ๆ เพราะจะจดจำได้ดีกว่าการบรรยายเนื้อหาที่ยืดยาว และการใช้เทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ของเจเนอเรชันนี้จะมีวิธีการที่แตกต่างออกไปจากเจเนอเรชั่นอื่น รวมถึงมีความคิดที่ต้องการจะทำงานประจำในองค์กรมากกว่า เนื่องจากเกิดมาในยุคที่เห็นพ่อแม่ตนเองทำงานมาอย่างยากลำบาก (Fister-Gale, 2015; Gale, 2018) ซึ่งข้อแตกต่างเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง อุปสรรคต่อการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้ เนื่องจากมีทัศนคติทางสังคมแนวใหม่ที่ถูกหล่อหลอมขึ้นในกลุ่มคนเจเนอเรชัน Z หรือที่เรียกว่ายุค VUCA World ได้แก่ V ย่อมาจาก Volatility คือความผันผวน U ย่อมาจาก Uncertainty คือความไม่แน่นอน C ย่อมาจาก Complexity คือความซับซ้อน และ A ย่อมาจาก Ambiguity คือความคลุมเครือ(Fatima, Shafique, & Ahmad, 2015; Gordon, 2017) ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ที่เชิงวิชาการในปัจจุบันยังมีการศึกษาในเรื่องนี้อยู่อย่างจำกัด และยังไม่พบกระบวนการจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเพื่อดึงดูดให้กลุ่มคนเจเนอเรชันนี้มีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบ หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรับมือกับการหลั่งไหลเข้ามาเป็นแรงงานในภาคอุตสาหกรรมในอนาคต (Gordon, 2017; Islam & Ahmed, 2014; Jinadasa & Wickramasinghe, 2005; Pulevska-Ivanovska, Postolov, Janeska-Iliev, & Magdinceva Sopova, 2017; Tulgan, 2013)

จากการวิจัยของ Jayathilake and Annuar (2020) พบว่าพนักงานเจเนอเรชั่น Z มีอัตราการคงอยู่กับองค์กรค่อนข้างต่ำ สาเหตุที่พนักงานเจเนอเรชั่น Z นั้นจะคงอยู่ต่อก็จะมาจากค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลตามผลงาน ความอิสระและความยืดหยุ่น เป็นต้น ส่วนการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z จะสามารถวัดได้โดยการดูด้าน ระยะเวลาในการคงอยู่กับองค์กร และ ด้านความรู้สึกของพนักงานเจเนอเรชั่น Z ที่มีต่อองค์กร

สำหรับบริษัท ABC ในจังหวัดชลบุรี พบว่ามีอัตราการลาออกที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทั้งหมดในบริษัทจำนวน 170 คน นับเป็นพนักงานที่มีรุ่นอายุอยู่ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z เป็นจำนวน 120 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 70.58 ของพนักงานทั้งหมด (บริษัทแห่งหนึ่ง, 2563) และภายในปี 2563-2464 มีอัตราการลาออกของพนักงานเจเนอเรชัน Z ทั้งหมด 47 คน คิดเป็นร้อยละ 39.17 ทำให้บริษัทประสบปัญหาพนักงานไม่เพียงพอต่องาน และต้องทำการสอนงานใหม่ ทำให้เสียงบประมาณมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงาน และนำข้อมูลการวิจัยไปประกอบการตัดสินใจและพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. แรงจูงใจรูปแบบตัวเงินมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z หรือไม่ อย่างไร

2. แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงินมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z หรือไม่ อย่างไร

3. แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น z ของบริษัท ABC จำกัด ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

2. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

3. เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น z บริษัท ABC จำกัด

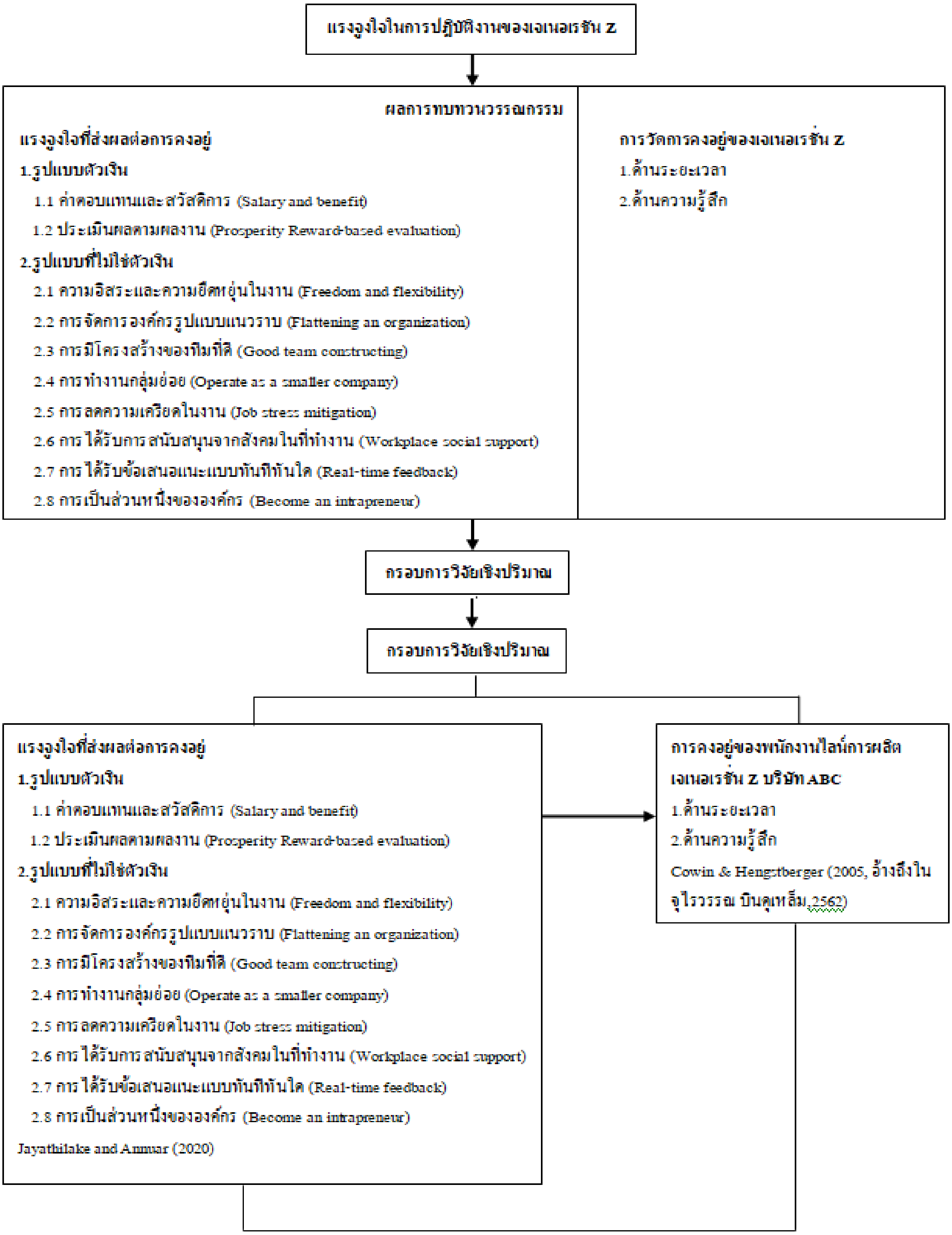
สมมติฐานของการวิจัย

1. แรงจูงใจรูปแบบตัวเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

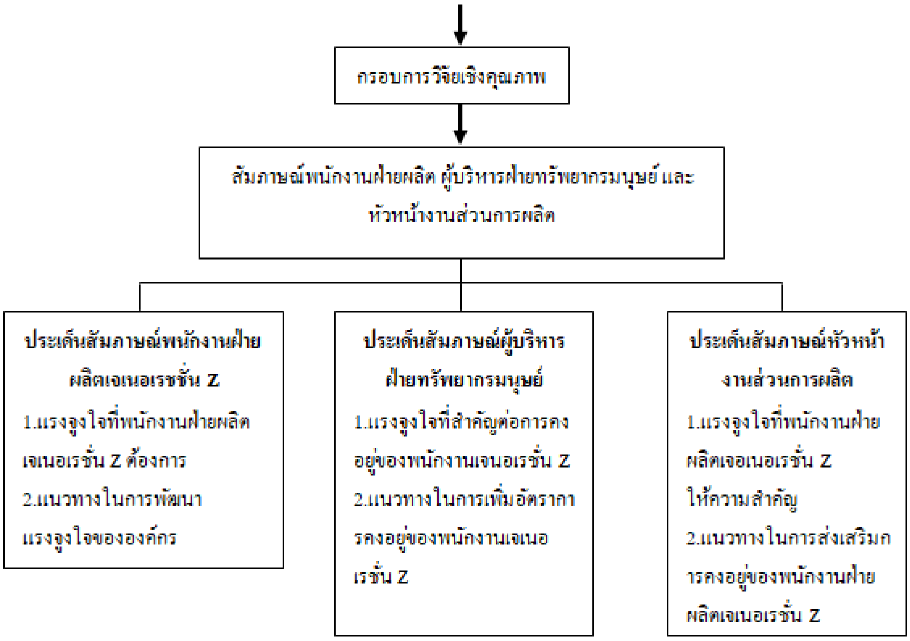
2. แรงจูงใจที่ไม่อยู่รูปแบบตัวเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้เป็นกรอบแนวคิดแบบ Mix Method คือ มีทั้งการวิจัยเชิงประมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณนั้นประกอบด้วย 2 ตัวแปร โดย ตัวแปรอิสระ คือ แรงจูงใจในการทำงานซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงินและแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน โดยได้พัฒนามาจาก แนวคิด ทฤษฎี ของ Jayathilake and Annuar (2020) ส่วนตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ซึ่งประกอบด้วยด้านระยะเวลาและด้านความรู้สึก โดยได้พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีของ Cowin & Hengstberger (2006) อ้างถึงใน จุไรวรรณ บินดุเหล็ม ,2562) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานฝ่ายการผลิตเจเนอเรชั่น Z , ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ หัวหน้างานส่วนการผลิต



ภาพที่ 1 กรอบขั้นตอนการวิจัย



ภาพที่ 2 (ต่อ)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารองค์กรสามารถนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมให้พนักงานเจเนอเรชั่น Z เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2. ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานเจเนอเรชั่น Z ได้อย่างเต็มความสามารถ

3. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัดได้แก่ แรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน และแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน (Jayathilake & Annuar ,2020)ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อ การคงอยู่ของพนักงาน โดยใช้ ด้านระยะเวลา และด้านความรู้สึก ตามแนวคิดของ Cowin & Hengstberger (2005, อ้างถึงใน จุไรวรรณ บินดุเหล็ม, 2562) เป็นตัวชี้วัด

โดยงานวิจัยเชิงปริมาณมีตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

1. แรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน
   1.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
   1.2 การประเมินผลตามผลงาน
2. แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน
   2.1 ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน
   2.2 การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ
   2.3 มีโครงสร้างของทีมที่ดี
   2.4 การทำงานกลุ่มย่อย
   2.5 ลดความเครียดในงาน
   2.6 ได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน
   2.7 ได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด
   2.8 การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

และมีตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ด้านระยะเวลา
2. ด้านความรู้สึก

วิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นการศึกษาถึงแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

วิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงาน เจเนอเรชั่น Z ในแผนกการผลิต ของ บริษัท ABC จำกัด จำนวน 120 คน

วิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วน ส่วนเสียของบริษัท ABC จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายผลิต 6 คน ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน และหัวหน้างานฝ่ายผลิตจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

ขอบเขตพื้นที่ในการเก็บข้อมูล

สถานที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พื้นที่เฉพาะของ บริษัท ABC จำกัด จังหวัดชลบุรี เท่านั้น

นิยามศัพท์

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยได้ตรงกันผู้วิจัยขอกำหนดความหมาย และขอบเขตของคำต่าง ๆ ดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมที่บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจ มีความสุข และรู้สึกมีกำลังใจแล้วมีการแสดงออกโดยความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่บุคคลนั้นต้องการ ซึ่งมีแรงจูงใจอยู่ 2 แบบ คือ อยู่ในรูปแบบตัวเงินและในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ด้านสวัสดิการ หมายถึง การที่บุคคลากรนั้นมีความรู้สึกต่อนโยบายขององคกรที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ และสวัสดิการอื่น ๆ ที่องค์กรนั้นได้ให้แก่บุคคลากรซึ่งนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่จ่ายให้แบบปกติ เช่น ประกันชีวิต การมีอาหารกลางวันฟรีให้พนักงาน การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น และทำให้บุคคลากรนั้นมีความพึงพอใจ

ด้านค่าตอบแทน หมายถึง รายได้ของพนักงานที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน และมีความเหมาะสม ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

การประเมินผลตามผลงาน หมายถึง เมื่อบุคคลากรปฏิบัติงานถึงรอบการประเมินผล และหัวหน้างานมีการประเมินผลงาน การประเมินผลงานนั้นจะต้องมีความตรงไปตรงมา และมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน หมายถึง การมีมีชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถที่จะจัดสรร เลือกสรรเวลาในการทำงานได้ โดยที่สามารถส่งมอบผลงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน มีหลายแบบ เช่น การลดชั่วโมงการทำงาน การทำงานจากที่บ้าน เป็นต้น

การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ หมายถึง การใช้ทีมงานเป็นโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมงานที่มาก เป็นการทำงานที่ไม่จำเป็นต้องสังกัดหน่อยงานใดหน่อยงานหนึ่งแต่จะต้องรู้จักหน้าที่ของตนเอง แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่ต้องมีหัวหน้า คือ มีหัวหน้าได้ เช่นหัวหน้า กระบวนการผลิต แต่ไม่ใช่หัวหน้าแผนก

การมีโครงสร้างของทีมที่ดี หมายถึง การที่คนเจเนอเรชั่น Z มีความพึงพอใจที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าที่จะทำงานแบบรายบุคคล เนื่องจากเป็นการช่วยกระตุ้นการแบ่งสัดส่วนความรับผิดชอบของแต่ละคน ได้เพิ่มเติมทักษะและความรู้ ได้ฝึกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก่อนหน้าแล้วตามแนวทางที่ตกลงกันของแต่ละทีม ซึ่งการจัดโครงสร้างของทีมที่ดีจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการ

ดำเนินงาน ส่งผลต่อการบริหารและสนับสนุนพนักงานให้ทำงานได้อย่างบรรลุเป้าประสงค์ของตนเองอันเกิดจากการทำงานร่วมกัน

การทำงานกลุ่มย่อย หมายถึง การมีจำนวนสมาชิกที่น้อยกว่าจะเป็นทีมที่มีความสุขมากกว่าทีมขนาดใหญ่ เนื่องจากมีโอกาสในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เปิดกว้างสำหรับแนวคิดและการทดลองใหม่ ๆ มากขึ้น มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นที่ชัดเจน และน่าพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันของบุคลากรในทีมมากกว่า

การลดความเครียดในงาน หมายถึง การลดความเครียดในหมู่พนักงาน เป็นสิ่งสำคัญที่การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับใดก็ตาม มิฉะนั้นความเครียดในงานที่ต่อเนื่องจะทวีความรุนแรงมากขึ้นส่งผลต่อการลาออกจากองค์กรได้

การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน หมายถึง การสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของพนักงาน ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเอง มีความศรัทธาและความภักดีต่อองค์กร โดยพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากสังคมในงานที่ดี จะส่งผลต่อความมีอิสระในการตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ต่อการเพิ่มผลผลิตต่อองค์กร

การได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด หมายถึง การให้ข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด (Real-time feedback) เป็นสิ่งที่เจเนอเรชัน Z พึงพอใจ เนื่องจากสะดวก รวดเร็ว และทำให้พวกเขาสามารถแก้ไข ปรับปรุงตอนเอง ปรับปรุงงานได้อย่างทันทีทันใด การให้ข้อเสนอแนะแก่พนักงานเป็นการแสดงให้เห็นว่า เมื่อพวกเขาทำงานแล้ว หัวหน้างานหรือผู้บริหารนั้นเห็นความทุ่มเทในการทำงานของเขา เป็นกำลังใจสำคัญต่อการปฏิบัติงานในอนาคตของพนักงาน และเกิดความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานได้เป็นอย่างดี

การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หมายถึง เมื่อองค์กรมีกิจกรรมใด ๆ หรือต้องการความช่วยเหลือหรือข้อคิดเห็น พนักงานก็มีส่วนร่วมกับองค์กร ในการทำกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นมีความสำคัญ และมีความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความตั้งใจคงอยู่ในงาน หมายถึง บุคคลหรือบุคคลากรที่มีความต้องการที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปให้มีระยะเวลายาวนานที่สุดด้วยความเต็มใจ และไม่มองหาหรือต้องการในกานเปลี่ยนแปลงไปหาองค์กรใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงงานในอนาคต โดยที่บุคคลหรือบุคลากรที่มีความตั้งใจคงอยู่ในงานนั้น จะเป็นคนที่มีความสุขในการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน และถึงแม้จะมีองค์กรอื่นมาเสนอตำแหน่งงานที่ดีกว่า บุคคลหรือบุคคลากรนั้นก็ไม่มีการเปลี่ยนใจไปทำงานที่ใหม่

ด้านระยะเวลา หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานนั้นได้ทำงานกับองค์กร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กรจนถึงปัจจุบัน

ด้านความรู้สึก หมายถึง ความพึงพอใจ ความรัก ความผู้พันธ์ที่บุคคลากรได้ปฏิบัติงานในองค์กร

กลุ่มคน เจเนอเรชัน Z หมายถึง บุคคลที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1997 - 2012 หรือ พ.ศ. 2540 - 2555 คนกลุ่มนี้เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน และไม่ได้มีลักษณะรายบุคคลอย่างเป็นทางการ มีวิธีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เนื่องจากเจเนอเรชันนี้มีการเติบโตมาในสังคมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย

บทที่ 2
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ความรู้ ที่เกี่ยวข้องรวมไปถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การศึกษาครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

2.แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

3.แนวคิดเกี่ยวกับพนักงาน Generation Z

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของแรงจูงใจ

เมื่อได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจแล้ว ผู้วิจัยได้พบว่า มีผู้ที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปมาได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่เมื่อถูกกระตุ้นแล้วมีพฤติกรรมในการแสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายที่ต้องการ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานนั้นจึงเป็นสิ่งที่เป็นความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าในงานนั้น ๆ (Pinder, 1984, p.84)

2. แรงจูงใจ (Motivation) เป็นการที่กระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนของบุคคล หมายถึงสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจไปกระตุ้นทำให้บุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อผลักดัน หรือเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคคลนั้นกระทำการในสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความบรรลุจุดประสงค์หรือบรรลุเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการ และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับบุคคลหรือองค์กรต่อไป (ศิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา, 2552, p. 9)

3. แรงจูงใจ (Motivation) นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติให้เกิดความพึงพอใจได้นั้น จะมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ รายได้ สภาพแวดล้อม หัวหน้างานที่ดี การได้ยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ นี้ถ้าออกมาดีก็จะทำให้เกิดผลงานที่ดี แต่ในทางตรงกันข้าม หากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้ทำให้เกิดการสนองต่อความต้องการต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นแล้วก็จะทำให้เกิดผลในทางที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานขึ้น (รัชนก มูลเกต, 2552,p. 9)

4. แรงจูงใจ (Motivation) นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการแสดงออกของบุคคลซึ่งหมายถึงการที่องกรค์หรือองค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้น ๆ ได้และทำให้เกิดการแสดงออกของความต้องการอย่างมีจุดหมายและทำให้เกิดการบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ (โชติกา ระโส, 2555, p.11)

5. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ (Lovell, 1980, p.109)

จากความหมายของแรงจูงใจข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัย สิ่งเร้า หรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่เมื่อมีแล้วจะทำให้เกิด การผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงออกถึงความต้องการ และสามารถชักจูงทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรหรือองค์การได้ โดยบุคลนั้นให้ความร่วมมือ เต็มใจปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรหรือองค์การนั้นอย่างดีที่สุด

ประเภทของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจนั้นสามารถ แบ่งได้ตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจได้ ดังนี้ (วรรณา อาวรณ์, 2557, p.6)

1. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ

1.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นองค์กรหรือองค์การคือสถานที่ที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กรหรือองค์การนั้น ๆ และองค์กรหรือองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดีแต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งแรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่ (Robbins, 1996, p.213)

1. ความต้องการ (Need) ความต้องการนั้นมีอยู่ในคนทุกคน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงขับแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่บุคคลนั้นต้องการ

2. เจตคติ (Attitude) ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่ง จะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น ลูกน้องพอใจหัวหน้าที่เป็นคนเอาใจใส่ และใจดีจึงทำให้ลูกน้องตั้งใจทำงาน และให้ความช่วยเหลือหัวหน้าอย่างเต็มที่

3. ความสนใจพิเศษ (Special Interest) เมื่อเรามีความสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษนั้นจะทำให้เกิดแรงขับเคลื่อน ความสนใจ ความเอาใจใส่ต่อสิ่งนั้นมากกว่าปกติ ซึ่งจะทำให้

ผลลัพธ์ออกมาดียิ่งขึ้น เช่น นักเล่นเกมส์นั้นมีความสนใจในการเล่นเกมส์ ก็จะมีการศึกษาหาความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อที่จะทำให้ตนเองมีความสามารถเหนือกว่าคนอื่น

4. ความวิตกกังวล (Anxiety) ความวิตกกังวลในการทำงาน อาจก่อให้เกิดอุปสรรค และเกิดแรงผลักดันให้สามารถดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบได้ ในการที่บุคคลนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงที่อาจจะสามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น(Weiss, et al., 1985) ได้แก่

1. บุคลิกภาพ ความประทับใจในบุคลิกภาพนั้นอาจก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นได้ เช่น หมอ ก็ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี เพื่อทำให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่คนไข้ หรือจะเป็นนักการเมือง จะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดีเพื่อทำให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ประชาชน เป็นต้น

2. การที่รู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า หมายถึง เมื่อบุคคลใดนั้นได้ทราบหรือได้รู้ว่าตนเองจะมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่นั้น ๆ ก็จะเกิดแรงจูงใจทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

3. เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลใด ๆ ก็ตามที่มีเป้าหมายหรือความคาดหวังนั้น ย่อมจะก่อให้เกิดแรงจูงใจหรือพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมขึ้น เช่น พนักงานรายวันที่ได้ทราบว่าถ้าได้รับการประเมินผลงานที่ดีก็จะได้รับโอกาสในการปรับเป็นพนักงานรายเดือน ก็จะมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้

2. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นทางร่างกายที่เกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ซึ่งแรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย เนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย ลักษณะแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

1. แรงจูงใจทางบวกหรือแสวงหา (Positive Supply Motive) นั้นเป็นแรงจูงใจในการทำให้ตนเองมีชีวิตรอด เพื่อร่างกายให้อยู่รอด หรือจะเป็นการชดเชยต่อส่วนที่ร่างกายขาดหายไป เช่น ความเหนื่อย ความหิว ความเมื่อยล้า เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางลบหรือการหลีกเลี่ยง (Negative or Avoid Motive) นั้นเป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดอันตราย หรือสิ่งที่ไม่ดีต่อร่างกาย เช่น ความเศร้า ความเสียใจ ความเจ็บปวดต่าง ๆ เป็นต้น

3. แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species Maintaining Motive) เป็นแรงจูงใจที่จะต้องเกิดกับทุก ๆ คน นั่นคือ แรงจูงใจทางธรรมชาติเพื่อที่จะมีการสืบพันธ์ดำรงไว้ซึ่งเผ่าพันธ์ตเองต่อไป (กิตติมา ทวาเรศ, 2558, p.17)

2.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social motive) คือ แรงจูงใจที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการดำรงชีวิตทางสังคมในทุก ๆ ด้านของมนุษย์ การที่คนเรียนรู้ ได้ใช้ความสามารถ พัฒนาตัวเองให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางของสังคม การอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างราบรื่น นั้นก็ได้อาศัยแรงจูงใจดังกล่าวเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน เช่น การต้องการการมีชื่อเสียง เพื่อที่จะได้อยู่มีการยกย่อง เชิดชูในสังคม หรือจะเป็นการต้องการความภาคภูมิใจ เป็นต้น โดย แรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดการต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ โดยบุคคลที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูงมีความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่สูงและท้าทายความสามารถของตนเอง เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องการทำงานให้ดีกว่า คนอื่น มีความทะเยอทะยานจะทำงานโดยมุ่งเน้น ที่ความสำเร็จที่ตนเองมุ่งหวังตั้งใจไว้มากกว่า รางวัลหรือผลตอบแทนที่จะได้จากการทำงาน (นันทวดี อุ่นละมัย, 2562)

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธิ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยบุคคลประเภทที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธิ์มาก ๆ มักจะเป็นคนที่ชอบเข้าสังคม ชอบทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ เป็นที่พึ่งพาของบุคคลในสังคม และมีจิตใจโอบอ้อมอารีย์ จึงทำให้คนประเภทนี้เป็นที่ยอมรับนับถือจากสังคม (กิติมา ทวาเรศ, 2558, p. 17)

3. แรงจูงใจใฝ่ อำนาจ (Power motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานนั้นโดยส่วนใหญ่ จะเป็นการศึกษาเนื้อหาแนวคิดในการจูงใจซึ่งจะนำมาเป็นเครื่องมือให้ให้ผู้บริหารใช้ในการชักจูง จูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้ในการวิเคราะห์องค์กรหรือองค์การที่อยู่นั้นมีแนวทางที่เหมาะสมต่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงไร

เพราะเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไปทั้งในแง่ของ ความรู้สึกนึกคิด สภาวะอารมณ์ หรือสภาวะความต้องการของแต่ละคน ดังนั้นจึงไม่สามารถบอกได้ว่า ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งนั้นสามารถนำมาอธิบายแรงจูงใจได้ครบถ้วนสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามแรงจูงใจในการทำงานสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงความพึงพอใจของบุคลากรได้ เนื่องจากแรงจูงใจจะเป็นภาพสะท้อนสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานและทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

ทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจ (Content Motivation Theory)

ทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจนั้นเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงมนุษย์นั้นมีความต้องการและจะถูกจูงใจให้กระทำการใด ๆ ด้วยความต้องการของตน ซึ่งความต้องการดังกล่าวนั้นเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม นั่นคือ แรงจูงใจของมนุษย์นั้นจะมีการเริ่มมาจากการมีความต้องการ (Needs) และหลังจากนั้นก็จะมีการแปลงความต้องการกลายเป็นพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจต่าง ๆ นั้นก็มีด้วยกันหลากหลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์เบิร์ก (Motivator-Hygiene Theory) ทฤษฎีคุณลักษณะของงานของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Job Characteristics Theory) ทฤษฎีการจูงใจ ERG (Alderfer's ERG Theory)
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Douglas McGregor) ทฤษฎีความต้องการสามประการของ McClelland สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเนื้อหาของการจูงใจมาเป็นแนวทางการศึกษาซึ่งแนวคิดนี้มีกลุ่มทฤษฎีที่ได้รับความนิยมหลาย ๆ ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งได้จัดแบ่งความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดแบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้น โดย Maslow ได้จำแนกออกเป็น 2 ระดับใหญ่ ๆ (ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ, 2555) ได้แก่

1.1 ความต้องการลำดับต้น (Lower-Order Needs) คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ เป็นความต้องการที่ตอบสนองต่อร่างกายภายนอกและความปลอดภัย เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ได้แก่

1.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการในขั้นแรกของมนุษย์ทุกคนที่จำเป็นต้องมี เป็นขั้นตอนพื้นฐานที่มีอำนาจที่มากที่สุด และสามารถมองเห็นหรือสังเกตได้ชัดที่สุด ซึ่งความต้องการทั้งหมดนั้นเป็นความต้องการที่จะดำรงชีวิตอยู่ เช่น อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานของมนุษย์ทั่วไปก่อนมีความต้องการในลำดับอื่นถัดไป ถ้ามนุษย์ไม่เกิดความต้องการในขั้นนี้หรือ

ล้มเหลวในการต้องการด้านนี้ ก็จะส่งผลให้ความต้องการในลำดับถัดไปไม่เกิดขึ้น เช่น คนที่อดอยาก ขาดแคลนอาหารมาเป็นเวลานาน ก็จะต้องการเพียงอาหารเพียงอย่างเดียวเพื่อมาประทังชีวิต จะไม่คิดที่จะต้องการได้อะไรมากขึ้นอีก ขอเพียงแค่มีอาหารให้ได้กินอิ่ม ก็เพียงพอ เป็นต้น

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ รูปแบบแรกคือ ความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ เช่น การมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี การได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย รูปแบบที่สอง คือ ความมั่นคงในชีวิต ซึ่งหมายถึง ความมั่นคงทั้งทางด้านการงานและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีอาชีพการงานที่มั่นคง มีหลักประกันอย่างเพียงพอที่จะทำงานต่อไป เป็นต้น ความต้องการความปลอดภัยส่วนใหญ่นั้นจะเป็นความต้องการของวัยเด็ก แต่เมื่อโตขึ้นก็ยังมีอิทธิพลต่อในบางบุคคลหรือในบางอาชีพอยู่ เช่น นักบัญชี ผู้รักษาการเงิน ผู้แทนประกันชีวิต หมอ พยาบาล เป็นต้น เพราะบุคคลที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นกลุ่มคนที่ใฝ่หาความปลอดภัยเพื่อให้เกิดกับผู้อื่น

1.2 ความต้องการในลำดับที่สูงกว่า (Higher-Order Needs) คือ ความต้องการตอบสนองภายในหรือจิตใจ เช่น การมีหัวหน้าที่ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ยกย่อง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องงาน ให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมไปถึงได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งบ่งบอกถึงความต้องการทางด้านสังคม การมีเกียรติยศ เป็นต้น ได้แก่

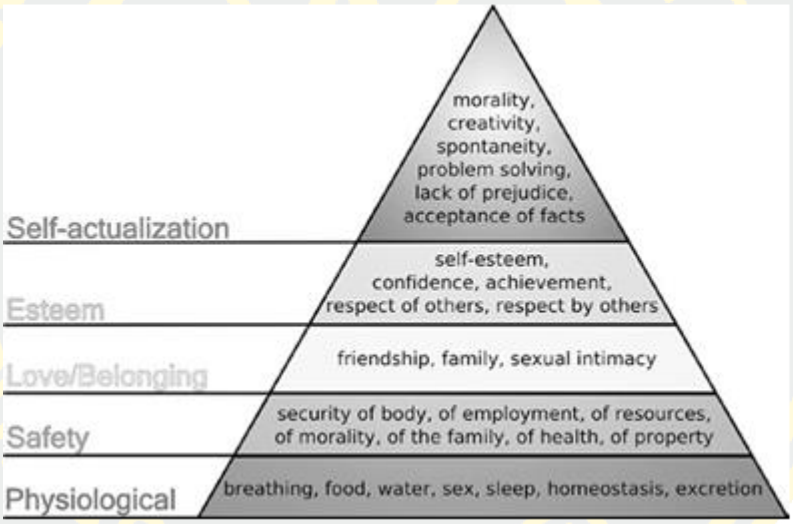
1.2.1 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) กล่าวคือความต้องการความรักความเอาใส่ใจจากคนรอบตัว เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา การมีสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในที่ทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การได้รับการยอมรับจากสังคม ยกตัวอย่างเช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ การได้รับการยอมรับในผลงาน การได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร เป็นต้น

1.2.2 ความเคารพนับถือ (Esteem Needs) เมื่อเราได้รับความรักและให้ความรักแก่ผู้อื่นไปแล้วอย่างเป็นเหตุเป็นผล และทำให้เกิดความพอใจแล้ว คามต้องการในขั้นนั้นก็จะลดลงและส่งผลต่อความต้องการในขั้นต่อไป ซึ่งก็คือความต้องการเป็นที่เคารพนับถือ ได้แก่ การมีชื่อเสียง เกียรติยศ การมีหน้าที่การงานที่ดี มีตำแหน่งสูงในองค์กร การมีอำนาจ ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ล้วนแล้วแต่เป็นการส่งเสริมให้มีฐานะทางบุคคลที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

1.2.3 ความสมบูรณ์ในชีวิต (Self-Actualization Needs) เมื่อความต้องการ 4 อย่างก่อนหน้าได้ถูกเติมเต็ม มนุษย์จะเริ่มให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานที่ตนรักและสนใจ เพิ่ม

พัฒนาการทางด้านทักษะความสามารถของตนเอง และเพื่อเติมเต็มศักยภาพของตนเองให้ถึงจุดสูงสุดที่ตนได้ปรารถนาไว้ ดังเช่น "นักดนตรีก็จะใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็จะวาดรูป กวีก็จะแต่งกลอน แล้วเมื่อบุคคลเหล่าได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นผู้ที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง" (Maslow, 1970, p.46)

จากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความต้องการนั้นแบ่งออกเป็น 5 ขั้น และความต้องการจะเริ่มต้นจากขั้นที่ 1 ค่อย ๆ ขยับขึ้นไปจนถึงความต้องการขั้นที่ 5 โดยถ้าบุคคลนั้นยังไม่เกิดความพึงพอใจในขั้นใดขั้นหนึ่ง หรือยังไม่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ บุคคลนั้น ๆ ก็จะอยู่ที่ขั้นความต้องการนั้น และจะไม่สามารถข้ามไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้



ภาพที่ 3 ลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Szmodis,2014)

2. ทฤษฎีของมอนดี้ และโน (Mondy & Noe, 1996)

ทฤษฎีของมอนดี้ และโน นั้นได้กล่าวถึงเกี่ยวกับสิ่งจูงใจไว้ ดังนี้

สิ่งจูงใจ หมายถึง สิ่งของ วัตถุหรือภาวะใด ๆ ก็ตามที่สามารถทำให้เกิดการจูงใจได้ดี โดยองค์กร องค์การหรือธุรกิจใด ๆ นั้นจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้นั้นก็จะต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน โดยการที่บริษัท องค์กร องค์การจะทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกับองค์กรนั้นได้นั้นก็จะต้องอาศัยสิ่งจูงใจเป็นสำคัญ (จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2556) ซึ่งได้พูดถึงว่า ค่าตอบตอบแก่พนักงานนั้นได้แบ่งออกเป็นหลายอย่างโดยพูดถึงปัจจัยหลัก ๆ ก็คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งค่าตอบแทนทั้ง 2

แบบนี้ยังแบ่งออกได้อีกหลายรูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบก็เพื่อตอบสนองแก่พนักงาน ลูกจ้าง โดยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นเราจะพบกับธุรกิจสมัยใหม่ เพราะคนรุ่นใหม่นั้นให้ความสำคัญกับเงินเป็นหลักซึ่ง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะได้ ดังนี้

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentive) นั้นเป็นสิ่งที่มีการใช้กันมาอย่างเนิ่นนาน เพราะเงินเป็นปัจจัยหลักที่คนนั้นต้องการ และยังคงสามารถใช้ได้ต่อไปในอนาคต เพราะเงินนั้นเป็นปัจจัยที่มองเห็นได้เป็นรูปธรรม สามารถเป็นสิ่งที่นำมาจูงใจคนได้ดีโดยเงินนั้นสามารถนับเป็นการจูงใจได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การเพิ่มเงินเดือน หรือเพิ่มค่าจ้างขึ้นก็จะสามารถทำให้พนักงานคนนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น งานออกมาดีมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งสิ่งจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงินนั้นโดยทั่วไปนั้น มีดังนี้

2.1.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน (Wages and salaries) เป็นสิ่งจูงใจที่บริษัท นายจ้างนิยมใช้และเป็นวิธีที่ได้ผลอย่างดีที่สุด และแพร่หลายที่สุด ซึ่งจากการสำรวจ สาเหตุหลักของการเปลี่ยนงาน ลาออก หางานใหม่นั้นเนื่องมาจากการไม่พอใจเงินเดือนหรืออัตราจ้าง เพราะเงินเดือนนั้นเป็นรายได้หลักของคน ที่พนักงานจะได้รับตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่ โดยเงินเดือนนั้นเป็นมาตรฐานในการกำหนดการครองชีพของพนักงานอีกด้วย ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นตัวที่แสดงถึงส่วนสาคัญของรายได้ ในขณะเดียวกัน ค่าจ้างและเงินเดือนในด้านของนายจ้างนั้น คือ ตัวเงินที่ต้องจ่ายเป็นค่าจ้างหรือ เป็นเงินเดือนให้กับพนักงาน ซึ่ง หมายถึง ต้นทุนที่จะต้องจ่ายในการประกอบธุรกิจ

2.1.2 การจ่ายเงินโบนัส (Bonus) นั้นเป็นสิ่งจูงใจที่นิยมแพร่หลายกันมากในทุก ๆ ธุรกิจ เพราะทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนตนเองได้รับสิ่งที่เป็นรางวัลหลังจากที่ทำงานมาตลอดทั้งปี รวมถึงทำให้รู้สึกเหมือนได้รับค่าจ้างสูงขึ้น โดยส่วนใหญ่นั้นบริษัทจะนิยมจ่ายกันเป็นรอบโดยบางบริษัทจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือบางบริษัทจะจ่ายทุก 1 ปี โดยจำนวนของโบนัสก็จะขึ้นอยู่กับกำไรจากการทำธุรกิจที่ผ่านมา เงินโบนัสนั้นถือได้ว่าเป็นเป็นเงินรางวัล ที่จะจ่ายให้กับพนักงานเป็นเงินก้อนจำนวนหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงรายได้พิเศษ และโอกาสที่จะมีเงินเพิ่มขึ้นเป็นเงินก้อน และการจ่ายเงินโบนัสยังเป็นการกระตุ้นพนักงาน ให้พยายามทางานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.1.3 รายได้ระยะยาว (Long term income) เป็นเงินที่จ่ายให้กับพนักงานที่ทำงานอยู่ร่วมกับบริษัทมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งค่าตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปแบบการทำงานครบ 5 ปี 10 ปี เป็นต้น ค่าตอบแทนนี้เป็นเหมือนบริษัทเก็บไว้ให้พนักงานและอาจสมทบมากขึ้น เมื่อพนักงานได้รับก็จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน นอกจากนั้นการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ยังจะช่วยให้บริษัทลดอัตรา การเสียภาษีลงได้ทางหนึ่งอีกด้วย

2.1.4 ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นรูปตัวเงิน (Benefits) คือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่บริษัททำให้กับพนักงานโดยพนักงานจะได้รับเป็นเงิน เช่น บริษัททำประกันกลุ่มให้กับพนักงานในบริษัท โดยบริษัทจ่ายค่าเบี้ยประกันให้กับพนักงาน ซึ่งบริษัทจะทำเป็นแบบกลุ่มก็จะมีค่าเบี้ยที่ต่ำกว่าปกติถ้าพนักงานต้องไปทำประกันเอง ซึ่งถ้าเกิดพนักงานประสบอุติเหตุต่าง ๆ หรือไม่สบายแล้วก็จะได้รับเงินก้อนเนื่องจากอาการเจ็บป่วยนั่นเอง หรือบางทีบริษัทก็มีการจัดหาประกันมาให้พนักงานทำเพิ่มเติมโดยมีค่าประกันที่ถูกเพื่อให้พนักงานไม่ต้องมีภาระค่าใช้จ่ายเยอะ และเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จะได้รับค่าสินไหม หรือเงินก้อนชดเชยอีกด้วย

2.1.5 การแบ่งปันผลกำไร (Profit-sharing) นั้นคือการที่บริษัทเอาผลกำไรของบริษัทมาแบ่งปัน จัดสรร ให้กับพนักงานซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับโบนัส ซึ่งการแบ่งปันผลกำไรนี้ช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจทำงานและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทนั่นเอง

2.1.6 การให้บำนาญ (Retirement annuity) เป็นการให้เงินซึ่งจะมีเฉพาะในส่วนของข้าราชการเท่านั้น โดยการให้บำนาญนั้นจะเป็นการให้แรงจูงใจในเรื่องของความมั่นคง ซึ่งหมายความว่าแก่ตัวไปจะมีเงินใช้แน่นอน คนส่วนใหญ่จึงนิยมที่จะทำงานในส่วนของข้าราชการกัน

2.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้นั้นส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งที่มีผลต่อความคิด ความรู้สึกที่พึงพอใจ และมีผลทางจิตใจ เช่น มีการยกย่อง เชิดชูเกียรติ แก่พนักงานที่ทำงานได้ดีและโดดเด่น การชมเชยจากหัวหน้างานและได้รับการยอมรับ การได้รับความไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้บับคับบัญชา และรวมถึงการที่เพื่อนที่ให้ความสำคัญ และยอมรับ เป็นต้น สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ เช่น

2.2.1 ความก้าวหน้า เมื่อคนเราเข้าทำงาน นอกจากค่าจ้างเงินเดือนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน

2.2.2 ความยุติธรรม ทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความเหลื่อมล้ำมีความเท่าเทียมกันทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

2.2.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Work environments) สภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้แก่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานที่จะสามารถทำให้พนักงานนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น และทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เช่น เครื่องมือที่มีความทันสมัยสูง อำนวจความสะดวกได้ดี อากาศเย็นสบาย สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นต้น

2.2.4 สภาวะแวดล้อมของบริษัท (Company environments) สภาวะแวดล้อมของบริษัทนั้นมีความสำคัญกับพนักงานอย่างมากเนื่องด้วย ทั้งในด้านการให้อำนวยประโยชน์ให้กับพนักงาน หรือทำให้พนักงานรู้สึกว่าบริษัทนั้นน่าอยู่ น่าทำงาน

2.2.5 การยกย่องและยอมรับนับถือ ในการยกย่องและยอมรับนับถือนั้น เมื่อเราได้รับจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานนั้น สิ่งนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข พึงพอใจ และมีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการทำงาน

2.2.6 การมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกอบอุ่นและมีความสำคัญต่อทีม สิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่

2.2.7 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงาน เมื่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลที่มีความสามารถอย่างเหมาะสม ก็จะทำให้บุคคลนั้น ๆ เกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้เนื้อเชื่อใจส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

2.2.8 การมีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การมีการให้โอกาสในการเข้าร่วมการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายบริษัท หรือกิจกรรมที่จะมีการจัดขึ้น ก็จะทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมกับองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงาน

2.2.9 การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น การเอาใจใส่ ทักทาย เยี่ยมเยียน หรือรับเชิญไปร่วมในงานพิธีต่าง ๆ เป็นต้น

จากจากทฤษฎีแรงจูงใจของ มอนดี้และโน (Mondy & Noe, 1996) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ไม่ว่าจะยุคสมัยไหนก็ตาม เงินหรือค่าตอบแทนนั้นก็มีส่วนสำคัญในการทำงาน และโดยในสมัยปัจจุบันค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของเงินนั้นก็ยิ่งมีการให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้น จึงได้มีการแบ่งแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ๆ คือ 1.สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน 2.สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์เบิร์ก (Motivator-Hygiene Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัย หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ได้ถูกคิดค้นขึ้นจากผู้วิจัยนามว่า Herzberg Frederick ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัย 2 ประเภทที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในมนุษย์ได้แก่ (Herzberg, 1959, p. 49-58)

3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) คือ ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความชอบและรักงาน โดยปัจจัยพวกนี้มักเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ท้าทายและน่าสนใจ สามารถลงมือทำได้ด้วยตนเอง

ตั้งแต่ต้นจนจบมีอำนาจในการรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องถูกควบคุมหรือตรวจสอบความสำเร็จในงานที่ตนได้ทำ ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

3.1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Working achievement) เป็นความรู้สึกยินดี ดีใจ พอใจ ปลาบปลื้มต่อความสำเร็จในการทำงาน เมื่อได้มีการแก้ไขหรือปรับปรุงงานได้สำเร็จลุล่วง ซึ่งปัจจัยนี้ ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุด

3.1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่เราได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เป็นที่เคารพ ดังเช่น หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ได้รับคำชม ยกย่อง เชิดชู ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี มีความภาคภูมิใจ ซึ่งปัจจัยนี้จะเกิดขึ้นเมื่อเราได้ทำงานได้สำเร็จลุล่วง

3.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่สนใจและท้าทายความสามารถของเรา หรือจะหมายถึงงานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ออกแบบใหม่ และทำให้เกิดความพึงพอใจจากงานนั้น ๆ

3.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานหรือให้โอกาสให้แก่ผู้ทำงาน โดยที่ไว้วางใจและรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ อย่างเต็มที่ ให้อิสระในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าผู้ทำงานสามารถทำงานนั้นได้อย่างดีโดยไม่ต้องควบคุมมาก

3.1.5 ความก้าวหน้า (Working advancement) หมายถึง การที่เราทำงานแล้วมีผลงานในการที่ดี แล้วมีการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น หรือได้รับผิดชอบในงานที่มากขึ้น โดยที่มีการตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน หรือสวัสดิการที่มากขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้ทำงานในส่วนที่ยังไม่เชี่ยวชาญให้เกิดความเชี่ยวชาญ และได้รับความรู้ที่มากขึ้นด้วย เพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่มากยิ่งขึ้น

3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) แม้ไม่ใช่ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในบุคคลแต่ เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากไม่มีหรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับคนในองค์กร จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและไม่ชอบในงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เงินเดือนและการเลื่อนขั้นของเงินเดือนในระดับที่น่าพึงพอใจแก่บุคลากร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สถานะของอาชีพเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม มีการบริหารงานที่ดีในองค์กร มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับงาน เช่น แสง เสียง ความร้อน ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ครบเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น ความมั่นคงในงาน วิธีการปกครองที่ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การถูกย้ายงานไปทำงานตำแหน่งใหม่ซึ่งไกลจากครอบครัว เป็นต้น และถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนอง

จากปัจจัยเหล่านี้ที่ดีนัก ก็ย่อมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงานซึ่งประกอบด้วย

3.2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง นโยบายและการจัดการภายในองค์การหรือองค์กรนั้นจะมีผลต่อการเจริญก้าวหน้าทั้งองค์การหรือองกรค์และตัวพนักงานเอง

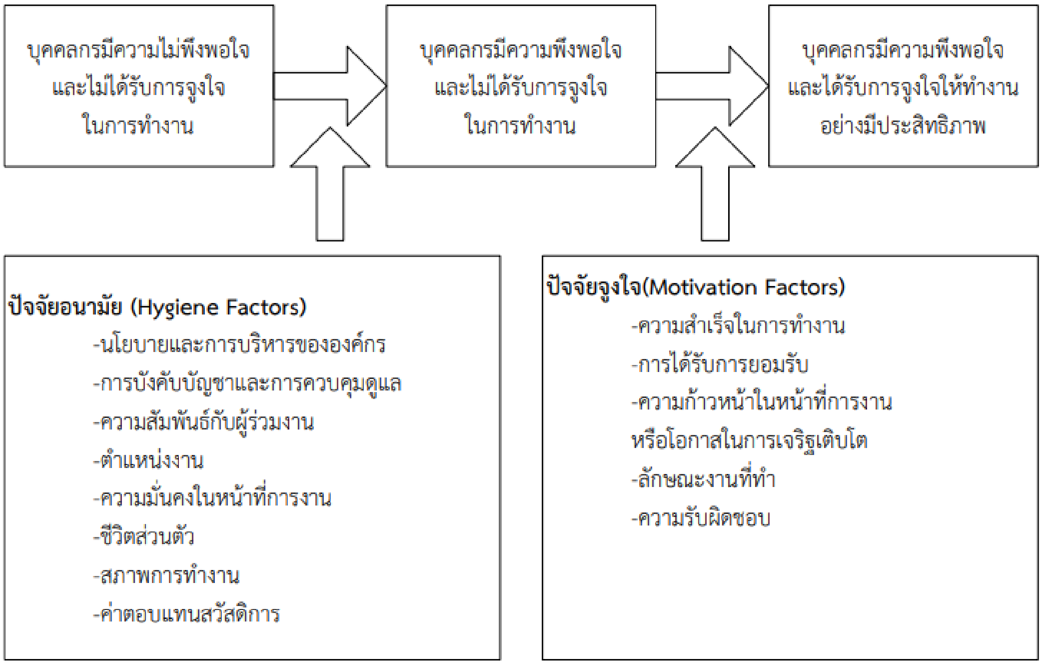
3.2.2 เงินเดือนและผลตอบแทน (Salary) หมายถึง การมีเงินเดือนหรือรายได้และสวัสดิการที่เพิ่มมากขึ้นและเป็นธรรมกับพนักงาน ซึ่งจะมีการพิจารณาจากผลงานและผลประกอบการบริษัท รายได้ของพนักงานเก่าและพนักงานใหม่มีความแตกต่างในระดับที่เหมาะสม การเลื่อนตำแหน่งแล้วมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการเกิดความไม่พอใจจากพนักงาน

3.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ในที่นี้หมายถึงความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การติดต่อสื่อสารกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีเข้าใจซึ่งกันและกัน

3.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึงสภาพแวดล้อมการทำงานต่าง ๆ ตำแหน่งที่ตั้งของที่ทำงาน บรรยากาศ แสง เสียง ชั่วโมงการทำงานรวมถึง อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานด้วย

3.2.5 ความมั่นคงในงาน (Job Security) ในที่นี้จะกล่าวถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ความมั่นคงต่ออาชีพงาน หรือความมั่นคงขององค์การ

3.2.6 เทคนิคการควบคุมดูแล (Technical Supervision) นั้นหมายถึง ความสามารถความรู้ในการควบคุมของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการมีความรู้ในเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการจัดการในองค์การหรือองค์กร



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ค้ำจุน ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg (1959) อ้างใน นิตยา พรมจันทร์, 2562)

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์เบิร์ก (Motivator-Hygiene Theory) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร โดยตรงแต่เกิดจากตัวบุคคลแต่ละบุคคลเอง และปัจจัยค้ำจุนนั้นจะสามารถลดความไม่พึงพอใจได้ แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้เช่นกัน ดังนั้น ในการจูงใจที่ดีนั้นจะต้องดำเนินการจากปัจจัยทั้งสองกลุ่มทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน พร้อม ๆ กัน เพราะถ้าเกิดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งลดต่ำลงก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความไม่พึงพอใจได้ ดังเช่น ถ้าปัจจัยในการจูงใจลดต่ำลง ก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานลดต่ำลงด้วย เป็นต้น

4. ทฤษฎีคุณลักษณะของงานของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Job Characteristics Theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายในเรื่องของแรงจูงใจในงานนั้นจะเกิดขึ้นได้เมื่อลักษณะงานต้องมีความเหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นแก่ตัวบุคคลและเกิดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีโดยลักษณะงานดังกล่าวมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

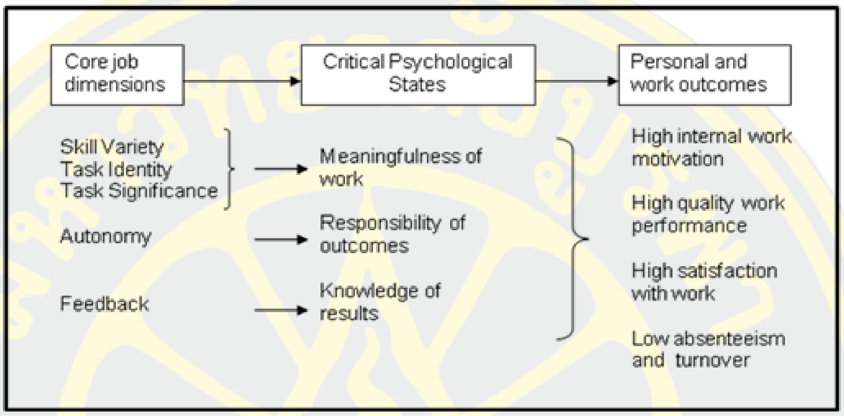
4.1 ลักษณะงานที่มีความหลากหลายไม่ซ้ำเดิม (Skill Variety) บุคคลสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการงานได้อย่างหลากหลาย

4.2. มีงานที่ระบุลักษณะงานอย่างชัดเจน (Task Identity)

4.3 เป็นงานที่มีความหมายและมีความสำคัญ (Task Significance)

4.4 เป็นงานที่บุคคลนั้นสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ (Autonomy)

4.5 ได้รับการประเมินหลังทำงานสำเร็จ (Feedback) ได้รับข้อเสนอแนะ คำติชมในงานที่ได้ทำเสร็จสิ้นไปแล้ว

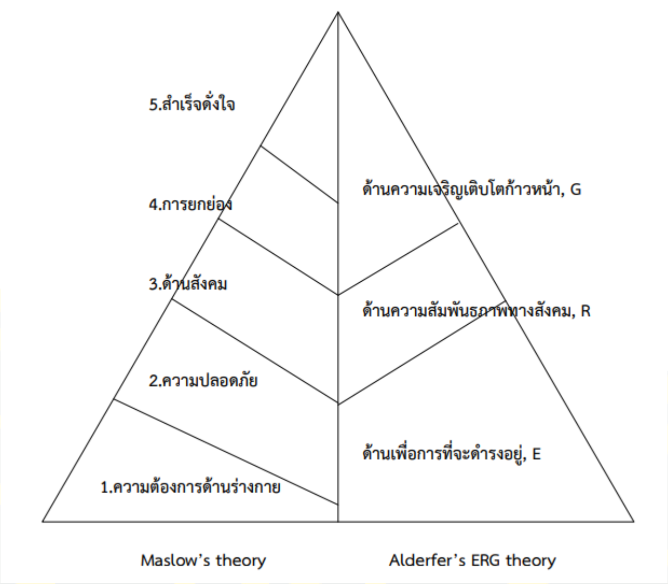


ภาพที่ 5 ผังแสดงลักษณะของงานของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1975)

เมื่อมีองค์ประกอบของลักษณะงานครบ 5 ประการแล้ว ส่งผลให้เกิดสถานะทางจิตสังคม 3 ประการ ได้แก่ การเห็นคุณค่าของงาน(Meaningfulness of Work) มีความรับผิดชอบต่อผลของงาน(Responsibility of Outcomes) มีความรู้ความสามารถเมื่อทำงานได้สำเร็จ(Knowledge of Results) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงมีการลางานและลาออกที่ลดลง

5. ทฤษฎีการจูงใจ ERG (Alderfer's ERG Theory)

Clayton Alderfer นักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย Yale ได้เป็นผู้ที่คิดค้นและพัฒนาทฤษฎีซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow โดยมีใจความเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงความต้องการนั้นว่าความต้องการอย่างไหนเกิดขึ้นก่อนหรือเกิดขึ้นหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างนั้นสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้ โดยความต้องการของทฤษฎีของ ERG นั้นจะมีความต้องการน้อยกว่าทฤษฎีของ Maslow (Alderfer, 1972)



ภาพที่ 6 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer, 1972 อ้างอิงใน นิตยา พรหมจันทร์, 2562, p.21)

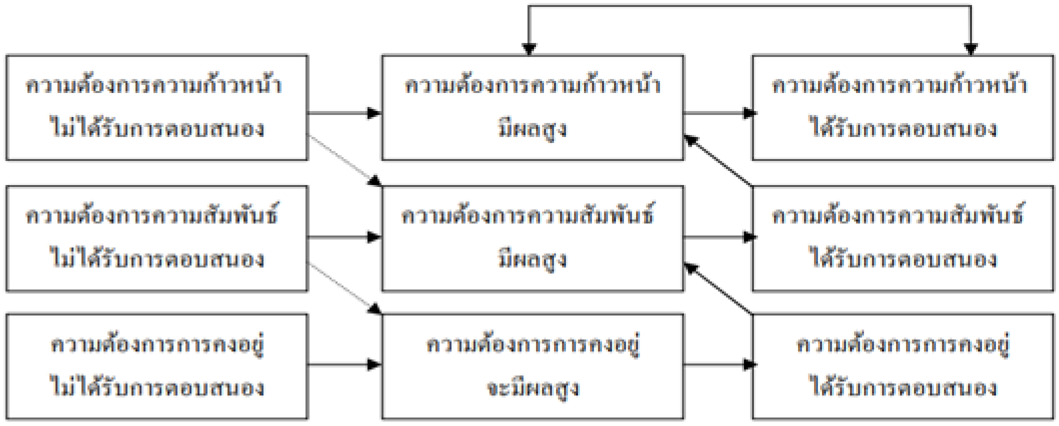
จากแนวคิดของ Alderfer ได้มีการจัดลำดับความต้องการของมนุษย์ใหม่เหลือเพียง 3 ระดับ (นิตยา พรหมจันทร์, 2562, p.21) คือ

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs = E) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการระดับต่ำที่สุดของมนุษย์โดยเป็นความต้องการให้ได้มาในสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นควาต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการมีสิ่งของต่าง ๆ เช่น ความต้องการที่อยู่อาศัย ความต้องการอาหาร ความต้องการยารักษาโรค เป็นต้น และในส่วนขององค์กรหรือองค์การนั้น การมีเงินโบนัส การมีสวัสดิการที่ดี มีรถรับส่ง มีอาหารกลางวัน หรือจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ก็ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในข้อนี้ทั้งหมดเช่นกัน

2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพ (Relatedness needs = R) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความเกี่ยวพันธ์ในเชิงมนุษยสัมพันธ์คือ ลักษณะของการอยู่ร่วมกันในสังคมการมีไมตรีจิตซึ่งกันและกัน มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งความต้องการในด้านนี้นั้นมีความเป็นรูปธรรมน้อยลง ซึ่งความต้องการนี้มีความสัมพันธ์กันกับที่ Maslow ได้กล่าวไว้ว่ามนุษย์ต้องการการที่จะอยู่ร่วมกันในสังคม และต้องการการยกย่อง สรรเสริญ และยอมรับนับถือซึ่งในส่วนขององค์การหรือองค์กรนั้น การที่จะส่งเสริมความต้องการในด้านนี้นั้น จะเริ่มมาจาก การส่งเสริมให้คนในองค์การหรือองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การจัดกิจกรรมต่าง ๆร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน หรือจะเป็การ

จัดกีฬาสีเพื่อให้บุคคลากรในองค์กรหรือองค์การได้ร่วมกันทำกิจกรรมให้มีน้ำหนึ่งอันเดียวกัน เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs = G) เป็นความต้องการที่อยู่ในระดับสูงที่สุดและมีความเป็นรูปธรรมต่ำที่สุด โดยความต้องการนี้จะเป็นผลมาจากบุคคลได้มีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ เช่น การมีส่วนร่วมในงาน การมีส่วนร่วมในสังคม ครอบครัว เป็นต้น และเมื่อมีส่วนร่วมแล้วจึงทำให้เกิดความต้องการที่จะมีความเจริญก้าวหน้า ต้องการเปลี่ยนแปลงฐานะที่เป็นอยู่ หรือจะเป็นการเติบโตในอาชีพการงานที่ทำอยู่ ซึ่งความต้องการประเภทนี้นั้นจาก ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow จะอยู่ในข้อที่ว่า มนุษย์ต้องการการยกย่องและประสบความสำเร็จ (ความต้องการขั้นที่ 4-5 ของ Maslow)



ภาพที่ 7 การเกิดแรงจูงใจตามทฤษฎี ERG (Alderfer, 1972, p.507-532)

ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory) นั้นจะมีข้อสมมติฐาน 3 ข้อ ซึ่งเป็นกลไกที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ (วรรณา อาวรณ์, 2557, p.15)

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) นั้นคือ ในความต้องการของบุคคลใดๆก็ตามถ้าบุคคลนั้นๆได้รับการตอบสนองจากสิ่งนั้นน้อยจะส่งผลให้ความต้องการของสิ่งนั้นมีสูงมากขึ้นด้วย เช่น เด็กนักเรียนได้รับเวลาเบรคหลังจากที่เรียนต่อเนื่องมายาวนานน้อยเกินไป จึงทำให้เด็กนักเรียนมีความต้องการเวลาในการเบรคหลังจากเรียนที่มาก เป็นต้น

2. ขนาดความต้องการ (Desire Strength) นั้นคือ เมื่อบุคคลได้รับความต้องการประเภทที่ต่ำกว่า เช่น เมื่อบุคคลได้รับความความต้องการในด้านความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพ ที่มากพอแล้วนั้นก็จะส่งผลให้บุคคลนั้นต้องการความต้องการในประเภทที่สูงยิ่งขึ้น เช่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรได้รับการตอบรับหรือยอมรับนับถือจากสังคมในจังหวัดตนเองที่มาก

พอแล้ว(ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพ) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรท่านนั้นก็จะมีความต้องการในการที่จะเจริญก้าวหน้าเป็นรัฐมนตรีในกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งๆต่อไป (ความต้องการความเจริญก้าวหน้า)

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration) นั้นคือ เมื่อความต้องการในลำดับที่สูงกว่านั้นมีอุปสรรคติดขัดเกิดขึ้นหรือทำให้รู้สึกว่าว่าได้รับการตอบสนองที่น้อย ก็จะทำให้ความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่านั้นมีความสำคัญมากขึ้นและมีความต้องการที่มากขึ้น เช่น พนักงานคนหนึ่งนั้นต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่ตามโครงสร้างองค์กรยังไม่มีตำแหน่งให้เลื่อนได้(ความต้องการความเจริญก้าวหน้า) ก็อาจจะทำให้พนักงานคนนั้นเปลี่ยนความต้องการมาเป็นการได้รับเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้น หรือสวัสดิการที่มากขึ้นเพื่อทดแทนความต้องการในการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (ความต้องการเพื่อความอยู่รอด)

จากแนวคิดทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory) นั้นแม้จะเป็นทฤษฎีที่ศึกษาจากลำดับขั้นความต้องการแต่ก็มีข้อที่แตกต่างจาก ทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow ดังนี้

1. จากแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow นั้นความต้องการของแต่ละบุคคลจะค่อยๆเพิ่มขึ้นไปทีละขั้นตามลำดับความต้องการต่ำกว่าไปหาความต้องการที่สูงกว่า แต่จากทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory) นั้นจะมีความยืดหยุ่นกว่าคือ บุคคลแต่ละบุคคลอาจมีความต้องการข้ามขั้นไปหาความต้องการที่สูงกว่าเลยได้ หรือจะมีความต้องการพร้อมๆกันหลายๆขั้นก็เป็นได้ โดยอาจมีความต้องการในระดับที่ต่ำควบคู่ไปกับความต้องการในระดับที่สูงพร้อมกัน หรืออาจจะเป็นเหตุการณ์ที่บุคคลหนึ่งต้องการที่จะแสวงหาความต้องการที่สูงกว่า แต่เมื่อพบว่าจุดที่ต้องการนั้นมีความอึดอัดคับข้องใจเกิดขึ้นก็อาจเปลี่ยนความต้องการลงมาหาความต้องการที่ต่ำกว่า เช่น พนักงานบริษัทต้องการที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่เมื่อทำงานไปได้สักระยะหนึ่งแล้วพบว่าหัวหน้างานไม่ชอบมาพากล หรือไม่มีความโปร่งใสในการงาน ก็อาจจะเปลี่ยนความต้องการให้ลดลงมาแค่เพียงว่าทำงานเพื่อเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นก็เป็นได้

2. จากแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow นั้นได้แบ่งความต้องการออกเป็น 5 ขั้น แต่ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory) นั้นสามารถจัดกลุ่มรวมกันได้เพียง 3 ขั้นเท่านั้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ ความต้องการเพื่อการอยู่รอด ของทฤษฎี ERG จะเปรียบเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการทางด้านสังคมของ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือจะเป็น ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพของทฤษฎี ERG นั้นจะมีลักษณะเหมือนกับความต้องการทางด้านสังคมนั่นคือ ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพของบุคคล และสุดท้ายความต้องการความเจริญก้าวหน้าของทฤษฎี

ERG จะเปรียบเทียบได้กับ ความต้องการความยอมรับนับถือและความต้องการความสำเร็จในชีวิต จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

จากทฤษฎีการจูงใจ ERG (Alderfer's ERG Theory) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs = E) , ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพ (Relatedness needs = R) , ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs = G) ซึ่งความต้องการทั้ง 3 กลุ่มนี้ไม่ได้บอกว่าจะต้องเรียงกันเกิดขึ้นจากความต้องการแรกไปหาความต้องการถัดไป แต่สามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกัน หรือเกิดขั้นจากลำดับที่สูงกว่าไปหาลำดับที่ต่ำกว่าก็ได้ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสภานการณ์ในขณะนั้นๆ

6. ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGergors theory X theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor , 1960 , p.33-34) เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยแมสซาซูเสทส์ สหรัฐอเมริกา ได้มีการคิดค้นทฤษฎีซึ่งเกิดจากการแบ่งระหว่าง มุมมองทางด้านลบ (ทฤษฎี X) นั่นหมายถึง ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความไม่ตั้งใจทำงาน และมุมมองทางด้านบวก (ทฤษฎี Y) หมายถึง ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความตั้งใจทำงาน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ความเชื่อตามทฤษฎี X (Theory X) เป็นการมองมนุษย์ในแง่ลบซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประการดังนี้

1. โดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกๆคนแล้ว โดยสัญชาติญาณของมนุษย์นั้นไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหรือจังหวะที่จะสามารถหลีกเลี่ยงในการทำงานได้ก็จะเลือกที่จะหลีกเลี่ยงในการทำงานนั้นๆเท่าที่จะทำได้

2. เมื่อต้องการให้มนุษย์ทำงานนั้นจะต้องใช้วิธี บังคับ ข่มขู่ สั่งการ และมีการลงโทษ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. มนุษย์โดยพฤติกรรมนั้นชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ หรือชอบให้ให้มีผู้อื่นชี้นำแนวทาง เพราะการเป็นผู้ตามไม่จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบถ้าเกิดมีอะไรผิดพลาดขึ้น หรือไม่ต้องคอยคำหรือชี้นำคนอื่นให้เหนื่อย ซึ่งมนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ค่อยต้องการความก้าวหน้ามากนัก ทะเยอทะยานน้อย เพราะจะได้ไม่ต้องเหนื่อย แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการมากที่สุดคือ จุดที่ปลอดภัย (Safe zone , Comfort zone) เพื่อที่จะได้อยู่อย่างสบายมากที่สุด

ซึ่ง McGregor ได้กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่มองคนแบบนี้ส่วนมากเป็นคนหัวเก่าจึงมีทัศนะคติในทางลบ ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานแบบนี้นั้นจะใช้วิธีการในการ

จัดการคนในองค์การหรือองค์กรในแบบการใช้อำนาจในการสั่ง และมีการควบคุมในทุกขั้นตอนอย่างเคร่งครัด เพื่อบังคับให้ลูกต้องทำงานดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการควบคุมงาน และลงมาติดตามกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

2. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานขึ้นมาจำนวนมากเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม

3. มีการใช้วิธีการให้รางวัลสำหรับผู้ที่ทำงานสำเร็จตามที่ต้องการ หรือ ผู้ใกล้ชิดทำงานได้ถูกใจ และลงโทษผู้ที่ขาดความรับผิดชอบทำงานผิดพลาด ช้ากว่ากำหนด หรือไม่ประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวคิดทฤษฎี X (Theory X) นั้นเป็นการมองมนุษย์ในมุมมองลบหรือไม่ดี มีการมองว่ามนุษย์นั้นมีความเกียจคร้าน และไม่ชอบการเป็นผู้นำ ถ้าต้องการให้ทำงานจะต้องมีหัวหน้าหรือผู้คุมงานคอยควบคุม เพราะถ้าปล่อยให้ทำงานตามอิสระแบบไม่มีกรอบ ก็จะไม่ได้ดังจุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และถ้าเปรียบถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แล้วนั้น ทฤษฎี X (Theory X) จะอยู่ในกลุ่มของการตอบสนองต่อความต้องการระดับต่ำ หรือก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการทางด้านความปลอดภัยนั่นเอง ซึ่งทฤษฎี X (Theory X) ก็คือการมองมนุษย์ในแง่ลบเป็นส่วนใหญ่นั่นเอง

ความเชื่อตามทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นการมองมนุษย์ในแง่ดีซึ่งสามารถสรุปได้ 6 ประการดังนี้

1. โดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกๆคนแล้ว โดยสัญชาติญาณของมนุษย์นั้นมีความมุมานะ มีความพยายาม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยมองว่าการความพยายามความมุมานะนั้นเป็นสิ่งที่ควบคู่กับมนุษย์มาตั้งแต่แรกเริ่ม เช่นเดียวกับการที่มนุษย์ทุกๆคนต้องการการพักผ่อน และความเพลินเพลินฉันใดฉันนั้น มนุษย์ทุกๆคนไม่ได้รังเกียจที่จะทำงานและมองเห็นว่าการทำงานนั้นจะเป็นตัวช่วยในการสนองความต้องการของตัวมนุษย์เอง ซึ่งในบางครั้งที่มนุษย์ได้มีการหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงที่จะทำงานนั้นๆอาจเนื่องมาจาก หัวหน้างานไม่ดี มีการควบคุมงานที่ไม่ดี หรือมีปัจจัยภายนอกมายุ่งเกี่ยวจึงทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์แต่แรก

2. ในการทำงานเพื่อให้ได้งานออกมาดีตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือองค์กรนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมงานอย่างเคร่งครัดมาก การให้โอกาสได้ทำงานในสิ่งที่สามารถคิดเองได้โดยที่ผลลัพธ์ออกมาเหมือนกัน หรือจะเป็นการทำงานในบรรยากาศที่ไม่กดดันมากนัก ก็จะทำให้ผลงานที่ออกมาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการได้

3. ในการทำงานของมนุษย์โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบที่จะทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่ม หรือเป็นการทำงานแบบเป็นคณะการทำงาน เพราะมองเห็นว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงชื่นชอบที่จะทำงานเป็นทีม

4. มนุษย์โดยส่วนใหญ่จะมีความยึดถือในงานที่ได้ทำ โดยจะทำงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และยิ่งเมื่อทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ก็จะทำให้รู้สึกมีความสุข พอใจ และทำให้มีแรงผลักดันในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. เชื่อว่ามนุษย์นั้นพร้อมยอมรับในสถานการณ์ที่ตนเองได้ทำให้เกิดความผิดพลาดและสามารถเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาตนเองต่อไป ซึ่งโดยส่วนใหญ่มนุษย์นั้นมีความทะเยอทะยานที่สูง ต้องการความรับผิดชอบที่มากขึ้น แต่ถ้าหากพบว่าบุคคลนั้นๆมีความต้องการอยู่แต่ในจุดที่มีความปลอดภัย (Safe Zone)แล้วหละก็ อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอกที่มากระทำให้บุคคลนั้นๆมีความต้องการเพียงเท่านี้

6. บุคคลในองค์การหรือองค์กรแต่ละคนนั้น จะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคนแตกต่างกันไป เช่น ลักษณะทางความคิด ความฉลาด จิตนากร และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น จากแนวคิดทฤษฎี Y (Theory Y) นั้นเป็นการมองมนุษย์ในแง่บวกหรือในแง่ที่ดี ซึ่งการมองในแง่นี้นั้นเป็นที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน และสามารถส่งผลให้เกิดหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ชอบอยู่ในสังคม ชอบการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ชอบทำงานเป็นทีม เป็นหมู่คณะเพื่อที่จะได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกันและกัน ซึ่งจากที่กล่าวมานั้นจะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ของการตอบสนองต่อความต้องการในระดับสูง เช่น ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการยอมรับนับถือจากผู้คนรอบตัวหรือจากสังคมที่อยู่ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นแนวทางในการบริหารของผู้บริหารนั้น ไม่ควรที่จะใช้เป็นคำสั่งให้ทำงาน หรือบังคับขู่เข็ญลูกน้อง แต่ควรเป็นการพูดคุยกันให้เข้าใจกัน เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้คิดและเสนอความคิด ไม่จำเป็นต้องควบคุมงานแบบเข้มข้นเพียงแต่ให้กำหนดการที่แน่ชัด ส่วนวิธีการก็ให้เปิดโอกาสให้แก่ลูกน้องในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆได้เอง ซึ่งผู้บริหารตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้น จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน

จากแนวคิดทฤษฎีของแมคเกรเกอร์(McGergors theory X theory Y) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์การหรือองค์กรจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและธรรมชาติของมนุษย์ว่าแต่ละบุคคลนั้นมีความต้องการและธรรมชาติที่ต่างกันไป องค์การหรือองค์กรอาจจะใช้ ทฤษฎี X ในการปฏิบัติกับบางบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ โดยในการใช้จะต้องดูความเหมาะสมให้ดี ทั้งนี้ทั้งนั้นจะขึ้นอยู่กับหัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ และในทางตรงกันข้ามก็อาจจะใช้ ทฤษฎี Y ในการ

ปฏิบัติกับบุคคลบางพวกที่ไม่จำเป็นต้องควบคุมากมายนัก ซึ่งถ้าองค์การหรือองค์กรสามารถเลือกใช้ได้ถูกต้องแล้ว ก็จะได้ประโยชน์กับองค์การหรือองค์กรอย่างขีดสุด

7. ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Theory of Needs) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ โดยทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในหลายๆด้าน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆในช่วงชีวิตที่บุคคลนั้นได้ประสบพบเจอมา ซึ่งตามทฤษฎีจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ 3 ประการ ที่น่าสนใจไว้ดังนี้(Osemeke , Adegboyega ,2017)

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอย่างเป็นมิตร ต้องการความใกล้ชิดสนิทสนม โดยบุคคลที่มีความต้องการในด้านนี้สูงจะพึงพอใจกับการได้เป็นที่รัก ต้องการรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคมไว้ ทำให้มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการต่อต้านกับสมาชิกของสังคม พอใจกับการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และต้องการให้สังคมที่เขาอยู่มีความเข้าใจอันดีต่อกัน

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพล ต้องการเป็นผู้ควบคุมหรือผู้รับผิดชอบต่อบุคคลอื่น โดยผู้วิจัยได้พบว่าบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงมักต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด มีความต้องการทำงานที่เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มคนที่ชอบการคิดค้นหรือแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด ชอบสอนผู้อื่น ชอบการพูดในที่ชุมชน ชอบการแข่งขันเพื่อให้มีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น และมีความกังวลในเรื่องของอำนาจมากกว่าการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ ความต้องการที่จะทำในบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม หรือผลงานดีขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน ซึ่งบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างมากที่จะประสบความสำเร็จ ดังนั้นจะเป็นบุคคลที่กลัวในความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนะชอบความเสี่ยง มีความพึงพอใจในการวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบสูง มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มักแสวงหาการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด มีความพึงพอใจที่ได้รับการตอบกลับหรือแสดงความคิดเห็นในการทำงานกลับมาเพื่อปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งปรารถนาที่จะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการคงอยู่

ความหมายของการคงอยู่จากงานวิจัยต่างประเทศ

Dunkin, Juhl, and Stratton (1996) ให้ความหมายของการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรไว้คือ การที่บุคลากรมีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของตน รวมถึงองค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลานานที่สุด

Jernigen , Beggd and Kohut (2002) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน หรือมีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ได้รับการดูแลและการคงไว้ให้ปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่องอยู่ในองค์กรต่อไปได้ในอนาคต

Nuhauser (2002) ได้ให้ความหมายในการคงอยู่กับองค์กร คือ การจัดการขององค์กรเพื่อการดูแล ดำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงาน ด้วยการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความแข็งแกร่ง ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน รวมถึงการมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

Heneman and Judge (2004) กล่าวถึง การคงอยู่ไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง แม้จะเป็นองค์ประกอบในลำดับท้ายๆของของกระบวนการบริหารงานบุคคลก็ตาม แต่การพยายามรักษาบุคลากร โดยการคำนึงถึงจำนวนของบุคลากรและประเภทของบุคลากร เพื่อให้องค์กรมีปริมาณคนและมีคุณภาพของบุคลากรที่เพียงพอ เหมาะสมต่อการทำงานตามที่องค์กรต้องการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างสวยงาม

Frank, Finnegan, and Taylor (2004) กล่าวว่า การทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร หมายถึง การที่องค์กรพยายามจะรักษาพนักงานที่มีความสามารถ มีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการให้อยู่กับองค์กรต่อไปเป็นระยะเวลานาน ๆ เพื่อทำให้วัตถุประสงค์ทางด้านธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และแน่นอนว่าการรักษาพนักงานในสามารถทำงานต่อเนื่องได้ยาวนานในองค์กรนั้นมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

Marie Rose Muir and Lin Li (2014) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้สึกต้องการทำงานกับองค์กรต่อไปในอนคตด้วยความเต็มใจ ยังไม่ต้องการลาออกจากองค์กร ยังมีความรู้สึกต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพัฒนาความสามารถของตนเองและองค์กรต่อไป

จากความหมายของการคงอยู่จากงานวิจัยต่างประเทศ นั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การคงอยู่ของบุคคลากรกับองค์กรนั้น บุคคลากรจะต้องมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กร มีความเชื่อมั่น และมีการแสดงออกถึงการรักในองค์กร และองค์กรก็ต้องการที่จะรักษาบุคคลากรนั้นไว้ เมื่อมีสิ่งต่างๆ

ข้างต้น บุคคลากรและองค์กรก็จะประสบความสำเร็จทั้งในด้านงาน เป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงมีความมั่นคงเพราบุคคลากรนั้นคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

ความหมายของการคงอยู่จากงานวิจัยในประเทศไทย

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวถึง การคงอยู่ในองค์การ หมายถึง การที่องค์กรมีการดูแลและมีกระบวนการในการรักษาพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกตามเป้าประสงค์ เพื่อให้เข้ามาส่วนหนึ่งขององค์การ โดยที่พนักงานต้องมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน รู้สึกต้องการมาทำงานโดยที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถอย่างต่อเนื่อง และยังไม่มีความคิดในการลาออกจากองค์กร

สุธิดา โตพันธานนท์ (2549) ได้ให้ความหมายของ การคงอยู่ในองค์กร คือ การที่พนักงานในองค์กรมีความเชื่อมั่นและความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรเป็นระยะเวลานานมากที่สุดที่ตนเองสามารถจะทำได้ และในขณะปัจจุบัน พนักงานต้องยังไม่มีความคิด หรือความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร

วรารัตน์ บุญณสะ (2550) กล่าวถึง การคงอยู่ในงานของพนักงาน คือ ความสามารถที่เกิดจากองค์กรเอง เพื่อที่จะรักษาพนักงานของตนให้สามารถทำงานต่อเนื่องในองค์กรต่อไปได้ โดยมีความรู้สึกต้องการอยู่กับองค์กร ซึ่งหากพบว่าการสำรวจในองค์กรนั้นพบว่าพนักงานจำนวนมากมีความคิดจะทำงานต่อไป จะเป็นข้อมูลในการบ่งชี้ความสามารถขององค์กรถึงประสิทธิภาพในการดูและรักษาพนักงานของตน จากการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีเพียงพอ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน พึงพอใจกับองค์กร และเพิ่มผลผลิตทางด้านการทำงานให้กับองค์กรได้ด้วยเช่นกัน

ปรีดา กงกัญญา (2556) ให้ความหมายในการคงอยู่ ไว้ว่า การคงอยู่ คือ บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรแต่ละคนมีความพึงพอใจ มีความรู้สึกต้องการในการทำงานในสถานที่ทำงานนี้ต่อไป ด้วยความเต็มใจ ไม่ถูกบีบบังคับไม่ว่าจะทางใดทางหนึ่ง และยังไม่ต้องการลาออกหรือย้ายสถานที่ทำงาน

ธนพร ปทุมรังสรรค์(2558)ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ของบุคลากรไว้คือ ในปัจจุบันพนักงานในองค์กรเลือกที่จะอยู่ในองค์กรและปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มใจ ยังไม่มีความรู้สึกหรือความตั้งใจที่จะลาออกจากกงานปัจจุบัน รวมถึงยังไม่ต้องการย้ายการทำงานในอนาคต

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่ยังต้องการปฏิบัติหน้าที่ในงานเดิม โดยมีความรู้สึกรักที่จะที่จะทำงานกับองค์กร มีพฤติกรรมในการแสดงออกอย่างเหมาะสม และมีความเชื่อมั่นกับองค์กร และที่ไม่ได้มีปัจจัยการบีบบังคับ หรือการต่อรองใด ๆ บุคลากรต้องการอยู่ใน

องค์กรด้วยความเต็มใจ และยังไม่มีแนวโน้มที่จะลาออก หรือมีความคิดที่จะลาออกจากการทำงานในครั้งนี้

ความสำคัญของการคงอยู่ของบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งองค์กรที่มีบุคลกรบุคคลที่มีคุณภาพและมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำจะยิ่งช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีจำนวนผลผลิตที่มากขึ้น และองค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้นการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นเรื่องสำคัญ (ธนพร ประทุมรังสรรค์, 2558) ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของการเพิ่มทรัพย์สินทางปัญญาให้กับองค์กร เนื่องจากในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันทางการตลาดที่สูงมากขึ้น การที่องค์กรมีจำนวนบุคลากรที่เยอะ อาจไม่ได้เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรนั้นจะมีประสิทธิภาพ แต่เป็นการมีบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นจะทำให้องค์กรมีการพัฒนา ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จได้มากกว่า ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้มีแนวโน้มในการประสบความสำเร็จมากขึ้น หรือในแง่ของการสนิท คุ้นเคยกับลูกค้า เนื่องจากบุคลกรที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานจะมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กันมาก่อน มีความเชี่ยวชาญ รู้นิสัยใจคอของลูกค้ามากกว่าผู้ที่มาทำงานใหม่ ทำให้มีความรู้สึกประทับใจ และความพึงพอใจของลูกค้าได้มากกว่า รวมถึงในแง่ของการลดต้นทุนในการบริหารจัดการการเข้าหรือออกจากองค์กร หากมีการรับพนักงานเข้าใหม่หรือองค์กรที่มีการลาออกของพนักงานเป็นจำนวนมากจะเกิดค่าใช้จ่ายในการคัดสรรพนักงาน การฝึกงานใหม่ให้แก่พนักงาน รวมถึงการอบรมขั้นตอนในการทำงานต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน ซึ่งเกิดเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการที่ค่อนข้างสูง (Cappelli, 2007)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) กล่าวถึงผลเสียหากองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไป จะทำให้องค์กรมีการสูญเสียในด้านอื่นๆตามมาในอีกหลายด้าน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 อย่างหลักๆ ดังนี้

1. ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องจ่ายให้กับการจ้างงาน หรือการประกาศ เพื่อสรรหาบุคลากร การจัดให้มีการสัมภาษณ์ การจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ในหลายๆด้านเพื่อที่จะให้มีความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติให้ได้ประสิทธิภาพดังเช่นพนักงานคนเก่าทำได้

2. ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) หมายถึง การสูญเสียในด้านอื่นๆที่ส่งผลทางอ้อมต่อองค์กร เช่น ชื่อเสียงขององค์กร ภาพลักษณ์ที่มองจากบุคคลภายนอกและจากบุคคลภายในองค์กร ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือแม้แต่ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้านประสานงาน ความพึงพอใจของลูกค้าที่มารับบริการ เป็นต้น

3. ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) หมายถึง มูลค่าที่องค์กรต้องสูญเสียโอกาสในด้านต่างๆไป เนื่องจากมีการสูญเสียบุคลากรขององค์กรไป เช่น องค์ความรู้ที่ได้ถ่ายทอดไปให้พนักงานคนดังกล่าว ไม่ถูกสานต่อไปใช้ในผลประโยชน์ของบริษัท หรือ ความไม่ต่อเนื่องของกระบวนการต่างๆ จนทำให้เกิดการติดขัด ต้องแก้ไข หรือเสียโอกาสในการพัฒนาด้านอื่นๆ ให้ก้าวหน้าต่อไป เป็นต้น

Greenberg (2004, อ้างถึงใน ปริญา ทอสูงเนิน,2549) ได้อธิบายไว้ในการศึกษา โดยพบว่าความสำคัญของการคงอยู่ในงานของบุคลากรนั้น มีส่วนอย่างมากที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งถ้าบุคลากรไม่มีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานแล้วนั้น จะเกิดผลเสียต่อองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1. อัตราการออกจากงานจะสูงขึ้น (Higher employee turnover) เมื่อบุคลากรมีการออกจากงานสูงขึ้น บุคลากรที่ออกไปเหล่านั้นก็นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับการสะสมมาจากองค์กรเดิม และนำไปปรับใช้กับองค์กรใหม่ เกิดผลประโยชน์ให้กับคู่แข่งทางการค้า ส่วนองค์กรเราเสียผลประโยชน์

2. ผลการปฏิบัติงานลดลง (Diminished Performance) กรณีที่เกิดการลาออกของบุคลากรในขั้นตอนการนำบุคลากรใหม่เข้ามาทำหน้าที่แทนนั้น ต้องได้รับการฝึกฝน การอบรม และประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมมาเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ซึ่งกว่าจะเกิดความเชี่ยวชาญจนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ก็ต้องผ่านช่วงที่มีฝึกฝนก่อน ซึ่งเป็นช่วงที่อาจทำให้ผลผลิตที่ได้จากการทำงานของบุคลากรใหม่น้อยลงกว่าบุคลากรเดิมที่ลาออกไป

3.การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (Lost Training Dollars) เมื่อองค์กรรับพนักงานใหม่เข้ามา ในทุกสถานประกอบการล้วนต้องมีการอบรมให้กับพนักงานใหม่ ซึ่งสูญเสีย ทั้งด้านเวลาและเงินลงทุน ที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานใหม่ให้ได้ทัดเทียมกับคนเดิม ซึ่งถือว่าเกิดการลาออกหลังจากที่ทำการอบรมแล้ว ก็ถือได้ว่าสิ่งที่ลงทุนไปนั้นเกิดการสูญเปล่า ซึ่งถ้าพนักงานไม่มีความคิดในการคงอยู่ในองค์กรแล้ว ย่อมทำให้เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายทางด้านการอบรมนี้ต่อเนื่องไปได้ในอนาคต

4. ขวัญกำลังใจลดลง (Lower Morale) เมื่อมีบุคลากรเก่าที่ออกจากองค์กรไป บุคลากรเดิมที่ยังอยู่ในองค์กร ต้องมีภาระงานที่หนักขึ้น เนื่องจากทำงานทดแทนผู้ที่ออกจากงานไป ซึ่งภาระงานที่หนักมากเกินไป อาจทำให้เกิดความรู้สึก น้อยใจ เครียด หรือกังวล อาจทำงานออกมาได้ไม่ดีเนื่องจากเวลาการทำงานไม่เพียงพอ คนทำงานไม่เพียงพอ และอาจทำให้เกิดการเบื่อหน่ายในการทำงาน เกิดเป็นอุปสรรคในองค์กรที่ต้องแก้ปัญหากันต่อไปในอนาคต

ปริญา ทองสูงเนิน (2549) ได้ให้ความสำคัญของการตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของบุคลากรไว้ โดยถ้าองค์กรที่มีบุคลากรมีความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความตั้งใจคงอยู่ในงาน จะมีความกระตือรือร้น มีความจงรักภักดี ตั้งใจทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ซึ่งจะเกิดความเชื่อมโยงเข้ากับการตั้งเป้าหมาย การสร้างกลยุทธของององค์กร

2. เกิดความจงรักภักดีในกลุ่มพนักงาน ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขนทางธุรกิจที่สูง ทำให้กลยุทธิ์ หรือความคิด ไม่รั่วไหลสู่คู่แข่งภายนอก

3. ส่งผลต่อการปรับปรุงองค์กร เกิดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในองค์กรได้

4. มีอัตราของความเสียหาย หรือความสูญเสียในด้านต่างลดน้อยลง

5. ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิต ในด้านปริมาณและด้านคุณภาพของงาน เมื่อผลงานออกมาดี ก็ยิ่งส่งผลให้บุคลกรมีกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น และยังช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจขององค์กรเติบโต ก้าวหน้า มีการพัฒนาแนวทางของการทำธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต

อุทัย หิรัญโต (2540) ได้ให้ความสำคัญของการคงอยู่ในงาน โดยองค์กรที่มีบุคลากรตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กร ส่งผลให้เกิดความสำคัญต่อองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

1. เกิดการทำงานอย่างสามัคคี บุคลการในองค์กรตั้งใจทำงานร่วมกัน เนื่องจากมีแนวทางมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลกรในองค์กรได้เป็นอย่างดี

2. มีความสำคัญต่อการช่วยเอื้อให้เกิดการสร้าง กฎ ระเบียบ แบบแผน และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เหมาะสมและถูกต้องในองค์กร เพื่อเกิดการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร

3. ส่งเสริมให้กลุ่มคนในองค์กรมีความรัก ความสามัคคีกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

4. เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ การเกิดแรงจูงใจในการสร้าง หรือส่งเสริมผลิตภัณฑ์ ผลผลิต รวมถึงประสิทธิภาพของงานในกิจกรรมต่างๆขององค์กร

5. ทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กร มีความจงรักถักดีในองค์กร มีความศรัทธา และความมุ่งมั่นในการพัฒนาความสามารถของตนเองและองค์กรต่อไป

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550) ได้ทำการอธิบายถึงความสำคัญของความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร โดยสามารถสรุปได้ว่า เมื่อบุคลการมีความรู้สึก ตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานแล้วนั้น จะทำให้บุคลกรมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตั้งใจที่จะพัฒนาต่อยอดงาน

ของตนให้ดียิ่งขึ้น โดยที่ไม่มีความคิดที่จะออกจากงาน ส่งผลให้องค์กรประหยัดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายในการรับบุคลกรใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการเสียเวลาด้านการรอรับคน การอบรม การรอให้คนพัฒนาฝึกฝนศักยภาพเพื่อให้ทัดเทียมกับบุคลากรเก่าที่ฝึกฝนสั่งสมประสบการณ์มาก่อนแล้ว รวมถึงในด้านค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปในการดำเนินการสรรหาบุคลากร การสัมภาษณ์ การอบรมในด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร เมื่อบุคลากรในองค์กรไม่ต้องการที่จะลาออกจากงานจึงทำให้ลดค่าใช้จ่ายในด้านนี้ได้ นอกจากนี้ยังเกิดผลดีต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าขององค์กร เนื่องจากมีกำลังคนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรได้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากไม่มีการโยกย้ายงาน หรือการลาออกจากงานในองค์กร สามารถมองได้ว่าองค์กรนี้ดูแลลูกจ้างอย่างดี เกิดภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีออกสู่สายตาคนภายนอก มีคุณค่าเกิดขึ้นแก่ตัวองค์กรเอง

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, อ้างถึงใน กชกร ณัฐสุข, 2556) ให้ความสำคัญของการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรไว้ว่า เมื่อบุคลากรไม่ลาออกจากงาน ทำให้องค์กรไม่สูญเสียบุคคลที่มีความสามารถไป เกิดภาพพจน์ที่ดีขององค์กร คนภายนอกมองว่าองค์กรมีการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงาน ดูแลคนงานตามแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยมองว่ามนุษย์นั้นเป็นบุคคลที่ควรเอาใจใส่ ทะนุถนอม ดูแล ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งหวังให้พวกเขาทำงานเนื่องจากพวกเรายังอยู่ในสภาพที่สามารถทำงานได้ดี และยังส่งผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการดูแลที่ดีแล้ว จะไม่เกิดปัญหา หรือการเรียกร้องต่อไปถึงส่วนรับผิดชอบของรัฐ

โดยสรุปแล้วการคงอยู่ในงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรในหลายๆด้านทั้งในด้านการที่องค์กรไม่ต้องเสียพนักงานไปและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคคลากรนั้นๆให้กลับมามีประสิทธิภาพเหมือนคนเก่า หรือจะเป็นการเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุน เพราะเมื่อบุคคลากรมีความรักในองค์กร ก็จะทำทุกๆอย่างให้ดีที่สุดและทำให้บริษัทประสบความสำเร็จดั่งที่ตั้งเป้าหมายไว้

องค์ประกอบของการคงอยู่

การคงอยู่นั้นประกอบไปด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมา (Behavioral aspect) ความรู้สึก (Affective aspect) และการรับรู้ (Cognitive aspect) โดยเครื่องชี้วัดในการคงอยู่นั้นสามารถจำแนกได้ดังนี้ (Hoy & Ress, 1974 อ้างถึงใน สิทธิพงศ์ ขุนเภา, 2559)

1. พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) เช่น ความไม่ต้องการย้ายไปจากองค์กร ความต้องการย้ายตามองค์กร เมื่อองค์กรย้ายไปที่อื่น

2. ความรู้สึก (Affective aspect) เช่น ความรักที่จะทำงานกับองค์กร ความพึงพอใจ ความผูกพันกับองค์กร

3. การรับรู้ (Cognitive aspect) เช่น ความเชื่อมันและไว้วางใจในองค์กร ความเชื่อถือ ในตัวผู้บังคับบัญชาและองค์กร แม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจขององค์กร ความรู้สึกว่าองค์กร

และผู้บังคับบัญชายินดีรับผิดชอบแทน เมื่อตนเองบกพร่อง ความรู้สึกโดยตรงว่า มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของบุคคล ซึ่งเคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงาน และอุทิศตนต่อองค์กร มีความผูกพันและ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ พยายามเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนใจเอาใจใส่ ภูมิใจและสนับสนุนองค์กร ปกป้ององค์กร จากความประสงค์ร้ายจากบุคคลอื่น ตระหนักในด้านดีขององค์กร มีความเชื่อถือและไว้วางใจ พร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กรทุกเมื่อ มีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป รู้สึกและแสดงออกทั้งวาจาและการปฏิบัติตนที่ดีต่อองค์กรทั้งต่อหน้าและลับหลัง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่

ผู้วิจัยหลายคนให้แนวคิดของการทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

Taunton, Krampitz and Wood (1989) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเรื่องของการคงอยู่ (Theory Model Retention) ว่า การที่บุคคลจะสามารถคงอยู่ในที่ทำงานได้นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristics) คือ ปัจจัยที่เกิดจากตัวบุคลากรโดยตรง เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับโอกาสในการเติบโต ได้มีการย้ายงาน ย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน มีพื้นฐานทางสังคม หรือทางด้านครอบครัวที่ดีขึ้น หรือภาระค่าใช้จ่ายทางการเงินที่ดีขึ้น เป็นต้น

2. ปัจจัยทางด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ (Task Requirement) คือ ปัจจัยที่เกิดจากงานที่ตัวบุคคลนั้น ๆ ได้ทำ เช่น ลักษณะของงาน หน้าที่ในงาน เช่น การมีตัวตน การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่องานที่ต้องทำ

3. ปัจจัยทางด้านองค์กร (Organizational Characteristics) คือ ปัจจัยที่เกิดขึ้นได้จากองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและตรงเวลา การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีและมีประสิทธิภาพ การได้รับความยุติธรรมเท่าเทียมระหว่างบุคลากรในการทำงาน การประเมินผลงาน หรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager Characteristics) คือ ปัจจัยที่ส่งผลมาจากหัวหน้างาน หรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน การดูแลบุคลากร มีอิทธิพลเหนือกว่าพนักงาน ซึ่งเป็นผลกระทบหลักของขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจที่จะทำงานในองค์กรของพนักงาน

Barney (1991) กล่าวถึงการคงอยู่ หรือรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถที่ดีไว้ในสถานที่ทำงานได้นั้น จะส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งอื่นๆ อีกทั้งยังส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กรต่อไปได้ในอนาคต

Eisenberger et al (2001) กล่าวถึงการคงอยู่ในงานของบุคลากรนั้นมีส่วนสำคัญต่อองค์กร โดยความสามารถในการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพไว้ได้ จะถือเป็นการประสบผลสำเร็จในรูปแบบหนึ่ง โดยที่ปัจจัยสำคัญนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กร ว่ามีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการ และเห็นถึงความสำคัญในเรื่องทรัพยากรบุคคลมากน้อยเพียงใด โดยที่จะต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคน แม้ว่าในความเป็นจริงตำแหน่งของพนักงานเหล่านั้นอาจไม่ได้ส่งผลมากมายต่อการดำเนินไปขององค์กรก็ตาม เพื่อให้ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี แสดงออกถึงความเอาใจใส่ รับรู้ มีการยอมรับในความสามารถของพนักงานของตน

Herzberg (1987, อ้างถึงใน ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2557) ได้กล่าวถึงวิธีการจูงใจ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่ดึงดูดโดยทำให้เกิดความพึงพอใจในงานบุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดี และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัยหลัก (Ruthankoon & Ogunlana, 2003) ดังนี้

1.1 ความสำเร็จในหน้าที่การงาน

1.2 การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1.4 ความรับผิดชอบบทบาทหน้าที่

1.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน

1.6 การที่จะได้รับการปรับตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าอื่น ๆ ในอนาคต

2. ปัจจัยปกป้อง (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้จะเป็นปัจจัยที่จะทำให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 8 ปัจจัยด้วยกัน คือ

2.1 นโยบายของผู้บริหารและนโยบายของบริษัท

2.2 ความสามารถในการบริหารจัดการงานของผู้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง

2.4 สภาพการทำงาน

2.5 เงินเดือน

2.6 ชีวิตส่วนตัว

2.7 สถานะ

2.8 ความปลอดภัย

โดยปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้ต้องศึกษาต่อไปว่าสิ่งใดที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของพนักงานของแต่ละสถานประกอบกิจการของตนเอง ว่าใช้ปัจจัยใดบ้างเป็นตัวกำหนด ซึ่งองค์กรจะได้นำมาพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข รู้สึกมีความพึงพอใจในการทำงาน และรู้สึกต้องการทำงานนี้ต่อเนื่องต่อไป ส่งผลต่อการสร้างให้เกิดความผูกพันขึ้นระหว่างบุคลากรและองค์กร ซึ่งเป็นตัวส่งเสริมอัตราการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรได้เช่นกัน

Osborne (2004) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์กร โดยกล่าวถึงสาเหตุที่เกี่ยวข้องที่เป็นปัจจัยทำให้พนักงานไม่ลาออกจากงาน คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้ทำงานที่ตื่นเต้น ท้าทาย ไม่เบื่อหน่ายหรือจำเจ การได้มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้รู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งในของสถานที่ทำงานหรือในทีม การมีหัวหน้างานที่ดี ได้รับความใส่ใจจากหัวหน้างาน และมีการจ่ายผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นธรรม โดยที่เป็นมุมมองของตัวบุคลากรเองที่มองว่าตอบแทนนั้นมีจำนวนที่เหมาะสมกับงานที่พวกเขาทำอยู่

Kleinman (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องการคงอยู่ในวิชาชีพพยาบาล ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนทำให้พยาบาลยังคงทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ คือ ต้องมีการเตรียมพยาบาลที่ยังคงอยู่ในองค์กรให้มีภาวะผู้นำ มีความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นฝ่ายบริหาร จะช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพยาบาลในองค์กรได้ ซึ่งวิธีการในการเตรียมพยาบาลนั้นอาจเป็น การจัดให้มีการสนับสนุนความพร้อมในด้านโอกาสในการศึกษาต่อ ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่าย การเดินทาง หรือการจัดสรรเวลา การจัดผู้รับผิดชอบในงาน เป็นต้น โดยพยาบาลที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทสามารถคัดเลือกเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นมาเป็นผู้นำได้ โดยในงานวิจัยนี้พบว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนทางการศึกษาการให้โอกาสทดลองงาน การให้ฝึกความพร้อมก่อนการเลื่อนตำแหน่งนั้น ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลได้

จากการศึกษาของ ธนพร ปทุมรังสรรค์ (2557) ที่ได้ทำการศึกษางานวิจัยทั้งหมด จำนวน 11 งานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ โดยสรุปได้ว่า ในงานวิจัยมีการกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ โดยเรียงลำดับการถูกกล่าวถึงจากการถูกกล่าวถึงในหลายงานวิจัยจำนวนมากไปจนถูกกล่าวถึงในงานวิจัยเป็นจำนวนน้อย โดยประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัล และสวัสดิการต่างๆ

2. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

4. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

5. การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

6. บรรยากาศในการทำงาน

7. ชื่อเสียงขององค์การ

8. การรับรู้คุณค่าของตนเองในการทำงาน

9. อำนาจการตัดสินใจในงาน (Empowerment)

10. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

11. แรงงานสัมพันธ์

12. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

13. การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน

14. ที่ตั้งของสถานที่ทำงาน

15. ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน

16. ความพร้อมของเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน

17. ความพึงพอใจในงาน

โดยที่พบว่าปัจจัยที่มีการกล่าวถึงซ้ำมากที่สุดจากการทบทวนงานวิจัย ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัล และสวัสดิการ ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน บรรยากาศในการทำงาน และชื่อเสียงขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชั่น Z (Generation Z)

ลักษณะเฉพาะของเจเนอเรชั่น Z (Characteristic)

เจเนอเรชั่น Z เป็นเจเนอเรชั่นที่มีอายุน้อยที่สุดที่เริ่มเข้าสู่วัยทำงาน ซึ่งในต่างประเทศยังมีการถกเถียงกันถึงปีที่นับช่วง โดยส่วนใหญ่จะเห็นตรงกันว่านับจากบุคคลที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1997 - 2012 หรือ พ.ศ. 2540 - 2555 (พสุ เดชะรินทร์, 2563) คนกลุ่มนี้เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน และไม่ได้มีลักษณะรายบุคคลอย่างเป็นทางการ มีวิธีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เนื่องจากเจเนอเรชันนี้มีการเติบโตมาในสังคมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย มีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน สามารถเรียนรู้ได้ไวกว่าเจเนอเรชั่นอื่น ๆ (ศศิมา ตุ้มนิลกาล, 2560) ซึ่งเทคโนโลยีและอินเตอร์เน็ตที่ถูกพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องพร้อมกับการเติบโตของบุคคลในกลุ่มเจเนอเรชั่น Z มีการเชื่อมต่อทางการสื่อสารรอบตัวได้ทั่วทุกมุมโลก การสนทนาโต้ตอบสามารถทำได้ในทันที ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารผ่านทางข้อความบนหน้าจอโทรศัพท์มือถือ หรือคอมพิวเตอร์แทนที่จะใช้การพูดสื่อสาร (Cross-Bystrom, 2010) ดังนั้นการ

เรียนรู้ของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นนี้จะเป็นการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาไม่ใช่เพียงแค่ในห้องเรียน เมื่อมีคำถามพวกเขาสามารถหาคำตอบได้ด้วยตนเองได้ในทุก ๆ สถานที่ โดยเฉพาะเรื่องที่เขาสนใจเป็นพิเศษ ทำให้ทัศนคติและพฤติกรรมของคนเจเนอเรชั่น Z จะเป็นคนรุ่นที่มีความถนัดและความสามารถในการรับรู้และประมวลผลข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งรวมกัน สามารถบูรณาการประสบการณ์บนโลกออนไลน์และโลกแห่งความจริงไปด้วยกันได้ (Renfro, 2012) และเนื่องจากบุคคลในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเกิดจากพ่อและแม่เจเนอเรชัน X จึงได้รับอิทธิพลทางความคิดจากรุ่นพ่อและแม่ส่งต่อผ่านมาได้ ทำให้ความคิดบางอย่างของเจเนอชันนี้จะมีความคล้ายคลึงกับเจเนอเรชัน X (พัชสิรี ชมภูคำ และ ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข, 2563)

ลักษณะการทำงานของเจเนอเรชั่น Z (Performance characteristics)

คนกลุ่มเจเนอเรชั่น Z เป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเองสูง รู้สึกเต็มใจที่จะได้ทำงานคนเดียวมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม และมีแนวโน้มที่จะเป็นส่วนหนึ่งกับชุมชนที่น้อยลงกว่าเจเนอเรชั่นอื่น ๆ (Adecco Group, 2015) โดยกลุ่มคนเจเนอเรชั่นนี้สามารถทำงานหลายอย่างในคราวเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากเทียบกันกับเจเนอเรชั่น Y กลุ่มคนเจเนอเรชั่น Z นี้สามารถทำงานได้หลายอย่างในคราวเดียวกันได้มากกว่า และยังมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าอีกด้วย เนื่องจากมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว และง่ายดาย ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Addor, 2011) แต่ยังขาดทักษะในการแก้ไขปัญหา ยังไม่มีความสามารถในการมองดู วิเคราะห์สถานการณ์ และนำมาประกอบการตัดสินใจ อาจเนื่องจากประสบการณ์ชีวิตที่ยังน้อย (Coombs, 2013) แต่อย่างไรก็ตามจากการเชื่อมโยงเครือข่ายของอินเตอร์เน็ตและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเชื่อมต่อของข้อมูลทั่วโลกและสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรในแบบใหม่ที่อาจยังไม่เคยมีมาก่อนเพราะคนกลุ่มนี้พร้อมที่จะทำงานหนัก เช่นเดียวกันกับกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส แต่เป็นการทำงานหนักอย่างชาญฉลาดยิ่งขึ้น (Tulgan, 2013)

Schawbel (2014) กล่าวถึงเจเนอเรชั่นนี้ว่า เป็นเจเนอเรชั่นที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ประกอบกิจการธุรกิจของตนเองมากขึ้น เป็นคนที่มีความอดทน น่าเชื่อถือ และมีเงินเป็นแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าเจเนอเรชั่น Y มีความคาดหวังในอนาคตการทำงานอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง มองโลกในแง่ดีสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากถูกหล่อหลอมมาจากการมีความสะดวกสบายของเทคโนโลยี ทำให้เจเนอเรชั่นนี้มีความอดทนต่ำ ไม่รีรอ บางครั้งอาจขาดความทะเยอทะยาน มีการจดจ่อกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับเจเนอเรชั่นอื่นๆ มีการพึ่งพาเทคโนโลยีสูง ความสนใจกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งมักไม่ยาวนาน มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง

ต้องการเป็นเจ้านายตนเอง (Singh & Dangmei, 2016) มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่สูงกว่าเจเนอเรชั่นอื่นๆ (Mihelich, 2013)

ปัจจัยในการเลือกทำงานของเจเนอเรชั่น Z (Motivation factor)

Iorgulescu (2016) ได้กล่าวถึงการเลือกงานของเจนเนอเรชัน Z ไว้ว่า เจเนอเรชัน Z เป็นกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญมากกับสถานที่ทำงานในอุดมคติตามที่ตนเองได้มีความตั้งใจไว้ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความคาดหวังในเส้นทางอาชีพ ความใฝ่ฝันหรือความปรารถนาที่จะเติบโตในงานรวมถึงเงื่อนไขในการทำงาน มาเป็นปัจจัยหลักที่จะเลือกงานที่ตนเองต้องการทำ

Dolot (2018) ได้ทำการศึกษาลักษณะการทำงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่น Z จำนวน 1162 คน พบว่า การให้ความเห็นตอบกลับผลงานของเขาเป็นสิ่งสำคัญที่คนเจเนอเรชั่นนี้ต้องการมากที่สุด ถึงร้อยละ 72 อีกทั้งยังต้องการเทคโนโลยีใหม่ๆที่จำถูกนำมาในงานที่ทำให้มีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น หากมองในแง่ของความคล่องตัวในการย้ายถิ่นฐาน พวกเขาเต็มใจที่จะเดินทางไปทำธุรกิจหรือทำงานที่ต่างประเทศเป็นการชั่วคราว แต่ไม่เต็มใจที่จะย้ายงานไปทำงานที่ต่างประเทศอย่างถาวร และบางงานวิจัยที่ศึกษาพบว่าเขาสามารถเปลี่ยนงานได้อย่างง่ายดาย แต่ในความจริงแล้วเจเนอเรชั่นนี้ก็มีความสุขกับการทำงานจากนายจ้างคนเดิมเป็นเวลานานมากขึ้นเช่นกัน และบางคนต้องการทำงานแบบเดิมนี้ไปตลอดชีวิต คิดเป็นร้อยละ 39 โดยที่มีเงื่อนไขว่างานของเขาจะต้องเป็นงานที่แตกต่าง มีเสน่ห์ดึงดูดให้เขาทำงาน โดยที่ลักษณะการทำงานแบบข้ามขั้นหรือเลื่อนขั้น หรือตำแหน่งอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดจะเป็นลักษณะงานที่เจเนอเรชันนี้เลือกน้อยที่สุด ซึ่งมีเพียงร้อยละ 17 เท่านั้น

Mihelich (2013) ระบุว่าเจเนอเรชั่นนี้ต้องการมีอิสระเพียงพอที่จะสามารถพิสูจน์ตนเองว่าตนเองสามารถทำได้ดี และจะเป็นส่วนนึงในองค์กรที่ได้รับการยอมรับในทันทีที่ตนทำผลงานได้ นอกจากนี้ยังต้องการเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ เช่น สมาร์ทโฟน ไอแพด หรือคอมพิวเตอร์ โดยที่พวกเขาจะต้องสามารถใช้งานอุปกรณ์เหล่านี้ในสถานที่ทำงานได้

Bascha (2011) กล่าวว่า เจเนอเรชั่น Z เป็นกลุ่มบุคคลที่ชอบความโปร่งใส ต้องการพึ่งพาตนเอง มีความยืดหยุ่น และมีเสรีภาพส่วนบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในสภาพแวดล้อมที่พวกเขาจะเข้าไปทำงาน หากไม่มีสิ่งเหล่านี้จะเกิดความไม่พึงพอใจในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ส่งผลให้เกิดการลดลงของผลผลิต มีกำลังใจในการทำงานที่ลดลง เกิดการขาดความผูกพันระหว่างพนักงานได้ นอกจากนี้ยังมีความคาดหวังที่จะได้รับแจ้งเหตุการณ์ต่างๆในองค์กร การได้แสดงความคิดเห็น โดยที่เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารรับฟังคำเสนอแนะ และตอบสนองต่อข้อคิดเห็นของพวกเขา เป็นสิ่งที่เจเนอเรชันนี้ต้องการ

Teresa (2015) กล่าวว่า เจเนอเรชั่น Z นั้นชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นเสมือนพี่น้อง ที่ให้คำปรึกษาการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีโอกาสในการก้าวหน้าและการพัฒนาวิชาชีพตามที่พวกเขาสนใจ โดยที่พวกเขามีความเชื่อว่าการเรียนนั้นไม่ได้ให้ทักษะในการใช้ชีวิตหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตจริงแก่พวกเขา คนในเจเนอเรชั่นนี้จะมองหางานที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร ทั้งจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน และจากหัวหน้างาน มีการทำงานที่มีตารางงานที่ยืดหยุ่น และส่งเสริมทักษะในการต่อยอดในการเป็นผู้ประกอบกิจการได้ในอนาคต นอกจากนี้ยังต้องการอยู่ในองค์กรที่มีเทคโนโลยีทันสมัย อนุญาตให้พวกเขาใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร การแก้ไขเอกสาร และสามารถทำงานล่วงหน้าได้โดยไม่มีอุปสรรคทางด้านเวลาหรืออุปสรรคทางด้านพื้นที่

พัชสิรี ชมภูคำ และ ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข (2563) กล่าวถึงเจเนอเรชั่น Z ไว้ว่าเป็นเจเนอเรชั่นที่ต้องการทำงานที่มีความสนุก เหมาะกับตนเอง มีความสุขในการทำงาน โดยในงานวิจัยนี้พบว่าเจเนอเรชั่น Z ให้คะแนนปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าปัจจัยด้านเงินเดือน ซึ่งกลุ่มคนเจเนอเรชั่นนี้เป็นคนที่ต้องการความก้าวหน้าในสายงานในรูปแบบที่แตกต่างไป ไม่ใช่การเติบโตโดยการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง แต่หมายถึงการมีทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องการใช้ทักษะความสามารถได้อย่างเต็มที่ เพราะพวกเขาโตมาในยุคที่พ่อแม่ลำบาก ทำให้รู้ว่าเงินหายาก ทำให้พวกเขามีความทุ่มเทในการทำงานสุดกำลัง รู้จักคิดและวางแผนในการทำงาน และปัจจัยรองลงมาที่เจเนอเรชั่น Z ให้ความสนใจได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่าและอิสระ มีการสื่อสารภายที่ดีในองค์กร ได้ทำงานที่มีเกียรติ ได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสในการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ และเนื่องจากเจเนอเรชั่น Z ได้รับการเลี้ยงดูมาจากครอบครัวสมัยใหม่ ที่พ่อแม่ต้องออกไปทำงานนอกบ้าน ทำให้พวกเขามีความเป็นตัวตนสูง มีความคิดเป็นของตนเอง การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และมีอิสระทางความคิดค่อนข้างสูง ดังนั้นเจเนอเรชั่น Z จึงให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้ตนเองมีความสุขในชีวิตควบคู่ไปกับการต้องการความก้าวหน้าอาชีพของตน

ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของกลุ่มคนเจเนอเรชั่น Z

1. Louron (2019) พบว่าลักษณะของคนเจเนอเรชั่น Z มีปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1.1 ความมั่นคงในงาน (Offer job security)

คนเจเนอเรชั่นนี้ต้องการความมั่นคงในงานและความมั่นคงในอาชีพ ดังนั้นหากต้องการดึงดูดคนกลุ่มนี้ให้ทำงานในองค์กรควรต้องเสนอความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจน

เป้าหมายของงานให้กับพวกเขาอย่างมีความชัดเจนและมีการจัดการได้อย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ามากขึ้นได้

1.2 เข้าถึงเทคโนโลยี (Get tech savvy)

คนเจเนอเรชั่นนี้เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีอย่างแท้จริง ดังนั้นสถานที่ทำงานสามารถใช้อุปกรณ์เหล่านี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน หรือเพื่อพัฒนาด้านอาชีพให้กับพวกเขาจะเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้ต้องการ และนอกจากนี้การมอบเทคโนโลยีให้กับคนกลุ่มนี้ย่อมส่งเสริมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และยังส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิต ยกตัวอย่างเช่น งานด้านธุรการ ที่เป็นงานด้านการส่งต่อ การสื่อสาร การเปลี่ยนจากระบบกระดาษดั้งเดิมมาเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้การทำงานด้านธุรการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การขอลาพักผ่อนประจำปี การสลับกะการทำงาน หรือบันทึกการขาดงาน หากเป็นระบบออนไลน์ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของคนเจเนอเรชั่นนี้ ในการจัดระเบียบโครงสร้างการทำงานในชีวิต จัดตารางเวลา การพักผ่อนและการทำงานได้อย่างคล่องตัว ไม่ต้องผ่านกระบวนการแบบดั้งเดิมที่ผ่านหลายขั้นตอนแบบไม่มีประโยชน์และล่าช้า หากองค์กรที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านนี้จัดเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจในการดึงดูดกลุ่มคนเจเนอเรชั่นนี้ให้คงอยู่ในองค์กรได้มากขึ้น และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในธุรกิจ ส่งผลให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

1.3 มีการทำงานที่ยืดหยุ่น (Let them work flexibly)

เนื่องจากคนเจเนอเรชั่น Z เกิดมากในบริบทสังคมที่มีการปรับแต่งได้ มีความยืดหยุ่นสูง ยกตัวอย่างเช่นการเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยใจคอ หรือการสื่อสารแค่เพียงคลิกปุ่มบนอุปกรณ์เท่านั้น ดังนั้นพวกเขาจึงต้องการชีวิตในการทำงานที่มีความปรับเปลี่ยนได้เสมอเพื่อให้เกิดสมดุลในชีวิต เพราะให้ความสำคัญในด้านนี้มากที่สุด เมื่อมีการยืดหยุ่นทำให้คนกลุ่มนี้สามารถปรับเวลาฉุกเฉินให้กันตนเองและครอบครัวได้โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการที่น่าเบื่อหน่ายเช่นเดิม

1.4 ได้รับการยอมรับและมีตัวตน (Understand recognition is the key to retention)

การได้รับการยอมรับเป็นกุญแจสำคัญที่จะดึงดูดให้คนเจเนอเรชั่นนี้คงอยู่ในองค์กรได้ โดยหัวหน้างานต้องให้ความตระหนักถึงการมีตัวตันของพวกเขา มีการให้รางวัลสำหรับคนที่ทำงานหนักหรือทำผลงานออกมาได้ดี มีการให้ความเห็นตอบกลับในผลงานที่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข จะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า เป็นที่ยอมรับ ซึ่งแง่มุมนี้เป็นแง่มุมที่แตกต่างไปจากกลุ่มคนเจเนอเรชั่น Y ตรงที่ เจเนเรชั่น Y ชอบการทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความสำเร็จร่วมกันในทีม แต่ในเจเนอเรชั่น Z จะแตกต่างออกไป เนื่องจากพวกเขามีลักษณะเฉพาะตัว ต้องการแสดงออกถึงความสามารถของตนออกมา เพื่อให้ได้รับการยอมรับและได้รับการจัดสินใจความสำเร็จเฉพาะตัวบุคคล

1.5 ได้รับอุปกรณ์เพื่อที่จะได้เรียนรู้และสร้างสรรค์ (Provide them with tools to learn and create)

กลุ่มคนในเจเนอเรชั่นนี้ต้องการใช้งานอุปกรณ์ที่มีความก้าวหน้าในเทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อที่พวกเขาจะสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการพัฒนาและปรับปรุงงานของเขาให้ดีขึ้นได้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้นให้แก่ตัวบุคคลเช่นกัน ดังนั้นการจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมให้พวกเขาและเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็น ความต้องการต่าง ๆ การตั้งเป้าหมายให้พวกเขาในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จะช่วยในการพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น และเป็นตัวแสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของเขาได้ดีขึ้น มีความพึงพอใจในงานและมีชีวิตความเป็นอยู่ในการทำงานที่ดีมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความคงอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น

2. Jayathilake and Annuar (2020) พบว่าลักษณะของคนเจเนอเรชั่น Z มีปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในการทำงาน ดังต่อไปนี้

2.1 รูปแบบตัวเงิน

2.1.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Salary and benefit)

เป็นสิ่งที่มีการใช้กันมาอย่างเนิ่นนาน เพราะเงินเป็นปัจจัยหลักที่คนนั้นต้องการและยังคงสามารถใช้ได้ต่อไปในอนาคต และเงินนั้นเป็นปัจจัยที่มองเห็นได้เป็นรูปธรรม สามารถเป็นสิ่งที่นำมาจูงใจคนได้ดีโดยเงินนั้นสามารถนับเป็นการจูงใจได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การเพิ่มเงินเดือน หรือเพิ่มค่าจ้างขึ้นก็จะสามารถทำให้พนักงานคนนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นงานออกมาดีมากขึ้น เป็นต้น

2.2.2 ประเมินผลตามผลงาน (Prosperity Reward-based evaluation)

เนื่องจากเจเนอเรชั่น Z เป็นเจเนอเรชั่นที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อมีอนาคตที่ดีกว่าในสังคม ไม่ว่าจะจากปัญหาความยากจนของสังคม การเลือกปฏิบัติ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ ดังนั้นเรื่องรายได้จึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อยืนหยัดต่อการต่อสู้กับอุปสรรค หรือความวุ่นวายรอบตัว ซึ่งหากองค์กรมีการจัดสรรผลตอบแทนหรือรางวัลที่เหมาะสมจะสามารถสร้างแรงจูงในการทำงานให้กับพนักงานได้ดี กระตุ้นให้พนักงานมีแรงผลักดันสู่การพัฒนาเพื่อความสำเร็จอย่างมีเป้าหมาย นอกจากการให้รางวัลที่เหมาสมจะสร้างแรงบันดาลใจแล้วยังแสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับนับถือจากองค์กรต่อตัวพนักงาน จากที่พนักงานได้ทุ่มเททำงานและได้ผลลัพธ์ที่ดีออกมา

2.2 รูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน

2.2.1 ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน (Freedom and flexibility)

เจเนอเรชั่น Z มีความคาดหวังที่จะมีความอิสระในการทำงาน เนื่องจากคนเจเนอเรชั่นนี้ต้องการมีความเป็นตัวเองสูง ดังนั้นงานแบบฟรีแลนซ์จึงเป็นลักษณะงานที่พวกเขาสนใจ พวกเขาคาดหวังที่จะสามารถทำงานได้เสมอไม่ว่าจะอยู่ในช่วงของการท่องเที่ยว หรืออยู่ที่บ้าน ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพวกเขาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ ในองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นตัวตนของพวกเขาได้ มักมีผลกระทบทางบวกต่อการทำงานและลดความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

2.2.2 การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ (Flattening an organization)

การจัดรูปแบบองค์กรนี้ไม่ใช่เพียงแค่การปรับเปลี่ยนลำดับขั้นขององค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องมีการเชื่อมโยงถึงการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการผลิตและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กรอย่างแข็งขัน โดยมีการเชื่อมโยงถึงกันและกันของทุกคนในองค์กรได้ โดยวิธีการในการจัดองค์กรรูปแบบแนวราบมีหลายชนิด ซึ่งวัตถุประสงค์ที่แท้จริงคือการแบ่งสัดส่วนอำนาจขององค์กรจากผู้บริหารเพียงคนเดียวให้กระจายไปสู่ผู้บริหารหลากหลายคนมากขึ้น เพื่อลดการเกิดความอคติ ลำเอียง ของผู้ใดผู้หนึ่ง โดยเจเนอเรชั่น Z นี้มักให้คุณค่ากับความยืดหยุ่น มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจของตนเองสูง รวมถึงมีการเสนอความคิดเห็นที่เป็นของตน โดยจะต้องได้รับการปกป้องจากแผนกของตนเองด้วยเช่นกัน ดังนั้นการจัดรูปแบบขององค์กรเช่นนี้จึงเหมาะสมกับพวกเขา

2.2.3 การมีโครงสร้างของทีมที่ดี (Good team constructing)

เมื่อเทียบลักษณะการทำงานในยุค 40 ปีก่อนกับลักษณะการทำงานในยุคปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาของแนวคิดหลักในการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายของยุคอุตสาหกรรม 4.0 จะพบว่าการทำงานเป็นทีมนั้นถือได้ว่าเป็นหนึ่งในความแตกต่างที่สำคัญจากการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เช่น การมีวัฒนธรรมแบบสตรีนิยมที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้คนเจเนอเรชั่น Z มีความพึงพอใจที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าที่จะทำงานแบบรายบุคคล เนื่องจากเป็นการช่วยกระตุ้นการแบ่งสัดส่วนความรับผิดชอบของแต่ละคน ได้เพิ่มเติมทักษะและความรู้ ได้ฝึกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก่อนหน้าแล้วตามแนวทางที่ตกลงกันของแต่ละทีม ซึ่งการจัดโครงสร้างของทีมที่ดีจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน ส่งผลต่อการบริหารและสนับสนุนพนักงานให้ทำงานได้อย่างบรรลุเป้าประสงค์ของตนเองอันเกิดจากการทำงานร่วมกัน

2.2.4 การทำงานกลุ่มย่อย (Operate as a smaller company)

การมีจำนวนสมาชิกที่น้อยกว่าจะเป็นทีมที่มีความสุขมากกว่าทีมขนาดใหญ่ เนื่องจากมีโอกาสในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เปิดกว้างสำหรับแนวคิด และการทดลองใหม่ๆ มากขึ้น มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นที่ชัดเจน และน่าพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันของบุคลากรในทีมมากกว่า รวมถึงเปิดโอกาสให้กับสมาชิกในทีมได้เรียนรู้ซึ่งกัน มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น รวมถึงได้ฝึกทักษะในการบริหารจัดการ การควบคุมองค์กร ซึ่งเข้าได้กับลักษณะการทำงาน อุปนิสัยของกลุ่มคนเจเนอเรชัน Z มากกว่า

2.2.5 การลดความเครียดในงาน (Job stress mitigation)

ความเครียดในงานถือว่าเป็นสิ่งที่พบได้ในพนักงานเกือบทุกคน เนื่องจากความกังวลเกี่ยวกับงาน ความอ่อนเพลีย ความหงุดหงิด หรือภาวะตึงเครียดจากงาน โดยนับเป็นปัญหาสุขภาพที่สำคัญ โดยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การลดความเครียดในหมู่พนักงาน เป็นสิ่งสำคัญที่การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับใดก็ตาม มิฉะนั้นความเครียดในงานที่ต่อเนื่องจะทวีความรุนแรงมากขึ้นส่งผลต่อการลาออกจากองค์กรได้ ซึ่งการลดความกดดันในงาน ส่งผลต่อการเพิ่มความพึงพอใจในงาน มีสมดุลชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น และส่งผลให้องค์กรมีผลผลิตที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนคติของกลุ่มคนเจเนอเรชั่น Z ที่ตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาพจิตที่ดี ร่วมกับเน้นที่การใช้ชีวิตอย่างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว การลดความเครียดในกลุ่มคนเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่ในงาน

2.2.6 การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน (Workplace social support)

การสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของพนักงาน ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเอง มีความศรัทธาและความภักดีต่อองค์กร โดยพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากสังคมในงานที่ดี จะส่งผลต่อความมีอิสระในการตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ต่อการเพิ่มผลผลิตต่อองค์กร โดยการสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และพนักงานที่ดี นับเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการแบ่งปันแนวคิด การฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆในทีม เป็นสิ่งที่เจเนอเรชั่น Z ต้องการให้มีอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงาน

2.2.7 การได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด (Real-time feedback)

ในปัจจุบันเทคโนโลยีการสื่อสารมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการสื่อสาร การประเมิน หรือการให้ข้อเสนอแนะได้อย่างรวดเร็ว และพบว่าจากการทบทวนวรรณกรรมหลากหลายงานพูดถึงการให้ข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด (Real-time feedback) เป็นสิ่งที่เจเนอเรชั่น Z พึงพอใจ เนื่องจากสะดวก รวดเร็ว และทำให้พวกเขาสามารถแก้ไข ปรับปรุงตนเอง ปรับปรุงงานได้อย่างทันทีทันใด การให้ข้อเสนอแนะแก่พนักงานเป็นการแสดงให้เห็นว่า

เมื่อพวกเขาทำงานแล้ว หัวหน้างานหรือผู้บริหารนั้นเห็นความทุ่มเทในการทำงานของเขา เป็นกำลังใจสำคัญต่อการปฏิบัติงานในอนาคตของพนักงาน และเกิดความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานได้เป็นอย่างดี

2.2.8 การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Become an intrapreneur)

บุคคลเจเนอเรชัน Z เป็นเจเนอเรชั่นที่ยอมรับความเสี่ยงได้สูงเมื่อเทียบกับเจอเนอเรชั่นอื่นๆ ซึ่งแนวคิดที่น่าสนใจในการรักษาให้เจเนอเรชั่น Z ยังคงอยู่ในที่ทำงานได้ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อสร้างให้พนักงานทำงานในลักษณะเจ้าของกิจการ โดยมีแนวคิดที่อนุญาตให้พนักงานสามารถเข้ามาเสนอแนะความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์ของตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของกลุ่มคนเจเนอเรชัน Z ทางผู้วิจัยได้อ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ได้ศึกษามาจาก Jayathilake and Annuar (2020) โดยจะให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งหมด โดยรูปแบบตัวเงิน คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Salary and benefit) ประเมินผลงานตามจริง และ รูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน (Freedom and flexibility) การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ (Flattening an organization) มีโครงสร้างของทีมที่ดี (Good team constructing) การทำงานกลุ่มย่อย (Operate as a smaller company) ลดความเครียดในงาน (Job stress mitigation) ได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน (Workplace social support) ประเมินผลตามผลงาน (Prosperity Reward-based evaluation) ได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด (Real-time feedback) และ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Become an intrapreneur)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจเนอเรชั่น Y และเจเนอเรชั่น Z ในเขตกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจเนอเรชั่น Y และเจเนอเรชั่น Z ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของเจเนอเรชั่น Y และ เจเนอเรชั่น Z นั้นได้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ ปัจจัยผลตอบแทนเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความสำเร็จให้ชีวิต ปัจจัยการกระทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบและได้ทำเพื่อผู้อื่น และปัจจัยการกระทำเพื่อการได้รับการยอมรับไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า ร้อยละ 82 ของคนเจเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับประเด็นการมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการพิจารณาเลือกองค์กรที่

จะเข้าทำงาน และร้อยละ 66 นั้นยอมรับได้กับการได้รับเงินเดือนน้อยแต่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจัยการกระทำเพื่อความสุขของตนเองเป็นปัจจัยเดียวที่กลุ่มเจเนอเรชั่น Z นั้นมีการให้คะแนนในปัจจัยนี้มากกว่ากลุ่ม เจเนอเรชั่น Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าสอดคล้องกับุคลิกลักษณะของคนในเจเนอเรชั่น Z ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบให้ใครมาสั่งสอน เนื่องมาจากคนเจเนอเรชั่น Z เติบโตมาในยุคที่เห็นพ่อแม่ทำงานหนัก อีกทั้งยังเติบโตมาในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ถูกเลี้ยงมาแบบเข้มแข็งไม่ได้ถูกประคบประหงมตามใจเหมือนเจเนอเรชั่น Y ส่งผลให้คนเจเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับการกระทำเพื่อความสุขของตนเอง ซึ่งถ้าหากคนกลุ่มนี้มองว่าดีและไม่กระทบกับสังคม หรือใครก็พร้อมที่จะทำทันที

นิตยา พรมจันทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและภาวะผู้นำที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในองค์กรยุค 4.0 กรณีศึกษา บริษัท อาซีฟา จำกัด (มหาชน) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แรงจูงใจและภาวะผู้นำที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในองค์กรยุค 4.0 กรณีศึกษา บริษัท อาซีฟา จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าในด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า มีความคิดเห็นโดยรวมต่อปัจจัยแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน อยู่ในระดับที่ดีโดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 4.35 ลำดับต่อมาด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.95 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.73 และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.66 และพบว่าภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นใจในตัวเอง ด้านการกระตือรือร้น ด้านความมุ่งมั่น และด้านการมองการณ์ไกลและเปิดรับความคิดเห็น พบว่า มีความคิดเห็นโดยรวมต่อภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 4.21 โดยมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ในด้านความมุ่งมั่น อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 4.33 ลำดับต่อมาด้านการมองการณ์ไกลและเปิดรับความคิดเห็น อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 4.29 ด้านการกระตือรือร้น อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 4.23 และด้านความมั่นใจในตัวเอง อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 4.00

รณฤทธิ์ สิชฌนังศุ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจระบบส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา อิทธิพลของแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพใน การทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจระบบส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจภายในทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอำนาจในหน้าที่ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน ด้านความมีอิสระในการ

ทำงาน ด้านความท้าทายในงาน ด้านความต้องการสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมี ความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยได้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และจากแรงจูงใจทั้ง 5 ด้านนั้น ทำให้พนักงานมีแรงผลักดันในการทำงาน และมีเป้าหมายในการทำงาน หากพนักงานได้รับการตอบสนองเป้าหมายแล้วก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและพบว่า แรงจูงใจภายนอกทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยแรงจูงใจภายนอกทั้ง 5 ด้านจะเป็นตัวช่วยขับเคลื่อนให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สิทธิพงศ์ ขุนเภา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โคโย จอยท์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โคโย จอยท์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงินนั้น มีค่าอยู่ระดับปานกลาง โดยพนักงานได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถเป็นอับดับแรก ส่วนในด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางโดยพนักงานได้รับสวัสดิการต่างๆ ของบริษัทอย่างเหมาะสมนั้นได้ให้ความสำคัญเป็นอับดับแรก

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix methods research) โดยการวิจัยเชิงประมาณ(Quantitative research) จะมีลักษณะเป็นรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Servey) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) พนักงานฝ่ายผลิต ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล และหัวหน้างานฝ่ายการผลิต โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ(Quanlitative research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานเจเนอเรชั่น Z ในแผนกการผลิต บริษัท ABC จำกัด จำนวน 120 คน และทางผู้วิจัยจะทำการเก็บตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด คือ 120 คน

การเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนกลุ่มตัวอย่างเข้าสู่โครงการวิจัย โดยประสานไปยังฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทกรณีศึกษาให้ผู้ทำการประชาสัมพันธ์ ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลใช้จดหมายอิเลคทรอนิคส์ (E-mail) ของบริษัทและการประกาศเชิญชวนที่บอร์ดประกาศของบริษัท เป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์ในการเปิดรับอาสาสมัครเข้าเป็นกลุ่มตัวอย่างในโครงการวิจัย โดยที่กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัยได้โดยอิสระ การเข้าร่วมในการวิจัยของกลุ่มตัวอย่างเป็นโดยสมัครใจ กลุ่มตัวอย่างสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่ต้องให้เหตุผลและไม่สูญเสียประโยชน์ที่พึงได้รับ และไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้น

เกณฑ์การคัดเข้า

1.เป็นพนักงานในแผนกการผลิต บริษัท ABC จำกัด

2.เป็นผู้ที่เกิดในช่วงปีตั้งแต่ พ.ศ.2540 ถึงปี พ.ศ.2555

3.ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

เกณฑ์การคัดออก

1.ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยไม่ยินยอมที่จะอยู่ในโครงการวิจัยต่อไป

2.ตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaires) ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน และในส่วนของข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานจะมีการนำข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล และจากนั้นจะนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (แล้วนำไปแสดงผลในบทที่ 4) ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินและไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 22 ข้อ แบ่งเป็น คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน และแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน ซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งการวัดเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

5 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด

4 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานมาก

3 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานปานกลาง

2 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานน้อย

1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z โดยแบ่งเป็นความตั้งใจในการคงอยู่ด้านระยะเวลา 3 ข้อ และด้านความรู้สึก 8 ข้อ รวมเป็น 11 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งการวัดเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

5 หมายถึง มีความตั้งใจในการคงอยู่มากที่สุด

4 หมายถึง มีความตั้งใจในการคงอยู่มาก

3 หมายถึง มีความตั้งใจในการคงอยู่ปานกลาง

2 หมายถึง มีความตั้งใจในการคงอยู่น้อย

1 หมายถึง มีความตั้งใจในการคงอยู่น้อยที่สุด

การแปลความหมาย

การแปลความหมายสำหรับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด โดยคิดพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1981, pp.179-187 อ้างอิงใน สิทธิพงศ์ ขุนเภา, 2559, หน้า 41)

$$\text{ช่วงการวัด} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าได้ดังนี้} = \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.80$$

ดังนั้น เกณฑ์เฉลี่ยระดับความคิดเห็นโดยรวมในแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด สามารถกำหนดได้ดังนี้

4.21-5.00 มากที่สุด

3.41-4.20 มาก

1.80-3.40 ปานกลาง

1.81-2.60 น้อย

1.00-1.80 น้อยที่สุด

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด และทำการวิเคราะห์วัตถุประสงค์กรอบแนวคิด และกำหนดนิยามของตัวแปรเพื่อสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยโดยถามความเห็นในประเด็นต่อไปนี้ คือ 1.ข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน 2.ข้อคำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

5. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มนักศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงหรือเหมือนกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ (Bryman & Bell, 2015) เสนอไว้ว่าค่า α มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 และไม่เกิน 0.94 โดยจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ตัวแปร	Cronbach’s alpha
ตัวแปรต้นปัจจัยด้านรูปแบบตัวเงิน	
1.ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.774
2.ด้านการประเมินผลตามผลงาน	0.823
โดยรวม 2 ด้าน	0.897
ตัวแปรต้นปัจจัยด้านรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน	
1.ด้านความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน	0.746
2.ด้านการจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ	0.836
3.ด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดี	0.732
4.ด้านการทำงานกลุ่มย่อย	0.841
5.ด้านการลดความเครียดในงาน	0.853
6.ด้านการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน	0.921
7.ด้านการได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด	0.766
8.ด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	0.768
โดยรวม 8 ด้าน	0.917
ตัวแปรการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด	
1.ด้านระยะเวลา	0.832
2.ด้านความรู้สึก	0.847
โดยรวม 2 ด้าน	0.912

6. นำงานวิจัยเข้ากระบวนการยื่นจริยธรรม

7. ทำการปรับปรุงและนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาอนุมัติก่อนแจกแบบสอบถาม

8. แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 120 ชุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อ ประสานงาน โดยขออนุญาตเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการเก็บข้อมูล ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ให้แก่ผู้เก็บรวบรวบข้อมูล พร้อมทั้งอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถามแก่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล

3. ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานอย่างครบถ้วนตามที่ทำการสุ่มตัวอย่างไว้ เมื่อพนักงานตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ดำเนินการจะทำการรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด

4. หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โดยโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 120 คนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และทำการทดสอบสมติฐานการวิจัยโดยใช้สถิติ ดังนี้

1.สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่อทำการจัดหมวดหมู่และให้ทราบถึงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ร้อยละ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.1 นำเข้าข้อมูลส่วนบุคคลจากฝ่าย ทรัพยากรบุคคล โดยเป็นข้อมูลทุติยภูมิ ทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม

1.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z โดยทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม

1.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z โดยทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม

2.สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมติฐาน

2.1 การวิเคราะห์สถิเชิงอนุมาน (Inferential statistic) โดยใช้ในการทดสอบสมติฐานของการศึกษา

2.1.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติในการทำการทดสอบสมติฐาน โดยใช้ Multiple Linear Regression Analysis (MLR) ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรอิสระ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ พนักงานฝ่ายผลิต ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างานฝ่ายผลิตจำนวน รวมทั้งสิ้น 12 คน

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกับทฤษฎี และเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จึงเลือกวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วยพนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 6 คน ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 คน และหัวหน้างานฝ่ายผลิตจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน (Guest, Bunce & Johnson, 2006) ซึ่งจะทำการขอเข้าสัมภาษณ์ตามลำดับ หากลำดับแรกไม่สะดวก ก็จะทำการขอเข้าสัมภาษณ์บุคคลในลำดับถัดไป โดยมีการกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

เกณฑ์การคัดเข้า

กลุ่มที่ 1 พนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 6 คน เกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่

1.เป็นพนักงานในแผนกการผลิต บริษัท ABC จำกัด

2.เป็นผู้ที่เกิดในช่วงปีตั้งแต่ พ.ศ.2540 ถึงปี พ.ศ.2555

3.ยินยอมเข้าร่วมการสัมภาษณ์ของโครงการวิจัย

เกณฑ์การคัดออก

1.ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยไม่ยินยอมที่จะอยู่ในโครงการวิจัยต่อไปหรือมีเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถเข้าร่วมการสัมภาษณ์ได้

เกณฑ์การคัดเข้า

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน เกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่

1.เป็นพนักงานของบริษัท ABC จำกัด

2.ดำรงตำแหน่งด้านบริหารของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ผู้บริหารระดับต้น,ระดับกลาง หรือระดับสูง)

3.ยินยอมเข้าร่วมการสัมภาษณ์ของโครงการวิจัย

เกณฑ์การคัดออก

1.ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยไม่ยินยอมที่จะอยู่ในโครงการวิจัยต่อไปหรือมีเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถเข้าร่วมการสัมภาษณ์ได้

เกณฑ์การคัดเข้า

กลุ่มที่ 3 หัวหน้างานฝ่ายผลิตจำนวน 3 คน เกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่

1.เป็นพนักงานของบริษัท ABC จำกัด

2.ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานฝ่ายผลิต (ผู้หัวหน้างานฝ่ายผลิตระดับต้น,ระดับกลาง หรือระดับสูง)

3.ยินยอมเข้าร่วมการสัมภาษณ์ของโครงการวิจัย

เกณฑ์การคัดออก

1.ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยไม่ยินยอมที่จะอยู่ในโครงการวิจัยต่อไปหรือมีเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถเข้าร่วมการสัมภาษณ์ได้

การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ทำการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ชุด โดยแบ่งเป็น 1.คำถามในการสัมภาษณ์ของพนักงานไลน์การผลิต 2.คำถามในการสัมภาษณ์ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3.คำถามในการสัมภาษณ์ของหัวหน้างานฝ่ายการผลิต และในแต่ละชัดจะแบ่งคำถามส่วนของแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองคุณสมบัติผู้ตอบ เพื่อคัดกรองคุณสมบัติของผู้ที่ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต

เจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน และแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้พนักงานเจเนอเรชั่น Z คงอยู่กับบริษัทต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการแบ่งวิธีในการเข้าถึงข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และข้อมูลภาคสนาม (Field data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ขึ้นมาจากเอกสารงานวิจัย เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตและเนื้อหาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยและขอความอนุเคราะห์ให้กลุ่มตัวอย่างช่วยตอบแบบสอบถามดังกล่าว

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ หนังสืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทั่วไป เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัยให้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

2.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) โดยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ให้มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษาค้นคว้า โดยก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะมีการขออนุญาตสำหรับการจดบันทึกและการบันทึกเสียง และระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างเป็นกันเอง ไม่อึดอัด เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และจะสัมภาษณ์จนกว่าข้อมูลอิ่มตัว

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวมรวมข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยหลังจากนั้นจะต้องทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล(Trustworthiness) ดังต่อไปนี้

1. ผู้สัมภาษณ์จะต้องได้รับการไว้วางใจจากและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อที่ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์จะได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นความจริงทั้งหมดโดยไม่มีการปกปิดข้อมูลบางอย่างไว้

2. ผู้วิจัยจะทำการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้จากการจดบันทึกไว้อย่างละเอียดและนำไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้ทำการบันทึกไว้ทั้งหมด และข้อมูลที่จดบันทึกไว้ต้องไม่ขัดต่อความรู้สึกและความถูกต้องของผู้ให้สัมถาษณ์

3. ผู้วิจัยมีการตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยนำข้อมูลหลังจากที่ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ไปทำการปรึกษาและตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ผลของการสัมภาษณ์ที่ออกมาไม่ผิดต่อวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ในการทำการศึกษาวิจัย

4. เมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วและได้ทำการตรวจสอบด้วยวิธีการสามเส้า โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งที่มาต่างๆ กัน ได้แก่ จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายสภาพการณ์หลายๆช่วงเวลา และมิติที่แตกต่างกัน

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดแบ่งการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกนำมาเทียบจากการถอดความจากเทปที่บันทึกจากเครื่องบันทึกเสียงหลายๆครั้งเพื่อตรวจสอบและให้เกิดความเข้าใจในประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการเน้นย้ำถึงความสำคัญ

2.. จัดกลุ่มของข้อมูลทั้งหมดที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน ตั้งคำสำคัญเพื่อที่จะจัดกลุ่มของข้อมูลเป็นแบบกลุ่มใหญ่ และแบบกลุ่มย่อย

3. ทำการบรรยายและอธิบายเหตุการณ์และปรากฏการณ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างครบถ้วน โดยทำการบรรยายให้มีความไหลลื่นและกลมกลืนกันของความหมาย และจะต้องไม่ขัดแย้งต่อข้อมูลความจริงที่ได้ทำการสัมภาษณ์มา

4. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยนำข้อสรุปที่ได้ไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตรวจสอบถึงความเป็นจริงและความถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปสุดท้ายที่สมบูรณ์ จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่องการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มุ่งศึกษา "แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด" โดยที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวม ข้อมูลตัวอย่างมาจำนวน 120 ชุด ผลจากการเก็บแบบสอบถาม จำนวน 120 ชุด พบว่า มีแบบสอบถามตอบกลับมาเป็นจำนวน 120 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ และแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 120 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical package for social science) โดยแบ่งการแสดงผลการวิเคราะห์หัวข้อต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา กับ ด้านความรู้สึก

โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้

$\overline{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

SD หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

n หมายถึง จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์

t หมายถึง ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

F หมายถึง ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

R หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R square หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

Adjusted R square หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว

B หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Beta หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

Std. Error หมายถึง ความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาด

Std. Error of the Estimate หมายถึง ความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาดประมาณ

*	หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 120 ราย ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	10	8.33
หญิง	110	91.67
รวม	120	100.00

จากผลการศึกษาตามตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 91.67 และเพศชาย มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
18-19 ปี	18	15
20-21 ปี	59	49.17
22-23 ปี	43	35.83
รวม	120	100.00

จากผลการศึกษาตามตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ระหว่าง 20-21 ปี มากที่สุดจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 49.17 รองลงมาเป็นกลุ่มตัวอย่างอายุ 22-23 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 35.83 และลำดับสุดท้ายคือ กลุ่มตัวอย่างอายุ 18-19 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่ามัธยมปลาย (ม.6)	43	35.83
มัธยมปลาย (ม.6) หรือ ปวช.	59	49.17
อนุปริญญา หรือ ปวส.	16	13.33
ปริญญาตรี	2	1.67
รวม	120	100.0

จากผลการศึกษาตามตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมปลาย (ม.6) หรือ ปวช. มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 49.17 รองลงมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย (ม.6) มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 35.83 อันดับ 3 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาอนุปริญญา หรือ ปวส. มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และในอันดับสุดท้าย เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	73	60.83
สมรส	38	31.67
หม้าย/ หย่าร้าง	9	7.50
รวม	120	100.00

จากผลการศึกษาตามตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสด ซึ่งมีจำนวน 73 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.83 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส มีจำนวน 38 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.67 และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการหย่าร้าง/ หม้าย มีจำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.50

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3	2.50
10,000-15,000 บาท	42	35.00
15,001-20,000 บาท	71	59.17
มากกว่า 20,001 บาท	4	3.33
รวม	120	100.00

จากผลการศึกษาตามตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ซึ่งมีจำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 59.17 รองลงมา คือ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท มีจำนวน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.00 อันดับ 3 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีรายมากกว่า 20,001บาท มีจำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.33 อันดับ 4 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.50

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

ในการวิเคราะห์จะพิจารณ ตามลักษณะปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ

1. ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน
2. ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน

ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) โดยประยุกต์ใช้ตามรูปแบบของ Likert’s scale แปลความหมาย โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 5	ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 3	ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 2	ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยน้อยที่สุด

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 120 ราย (n = 120) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงมาตรฐาน (SD) เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	SD	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงิน	4.23	0.53	มากที่สุด	1
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน	3.00	0.21	ปานกลาง	2
รวม (n =120)	3.24	0.26	ปานกลาง	

จากตารางที่ 7 เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.24) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.26 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงินนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.23) และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 และลำดับรองลงมาคือ ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.00) และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.21

ตารางที่ 8 ระดับปัจจัยเกี่ยวกับด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงิน

ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงิน	ระดับความคิดเห็น					$\overline{X}$	SD	ระดับมูลเหตุจูงใจ	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ									
1. ท่านได้รับเงินเดือน ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่	59 49.17%	52 43.33%	7 5.83%	1 0.83%	1 0.83%	4.39	.714	มากที่สุด	1
2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกัน	33 27.5%	71 59.17%	9 7.5%	5 4.17%	2 1.67%	4.07	.817	มาก	3
3. บริษัทพัฒนาและปรับปรุงค่าตอบแทนให้ท่านอย่างเหมาะสม	42 35.0%	71 59.17%	5 4.17%	2 1.67%	0 0	4.28	.621	มากที่สุด	2

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับมูลเหตุจูงใจ	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
4.ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีวิต	19	88	11	0	2	4.02	.635	มาก	4
รวม(n=120)						4.19	0.70	มาก	
การประเมินผลตามผลงาน									
1. มีการประเมินผลงานตามจริง โปร่งใส ตรวจสอบได้	31	84	5	0	0	4.22	.505	มากที่สุด	3
	25.8%	70.0%	4.2%	0	0				
2. มีการประเมินผล และให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	47	73	0	0	0	4.39	.490	มากที่สุด	1
	39.2%	60.8%	0	0	0				
3. มีการใช้แบบประเมินผลที่เหมาะสม	39	79	2	0	0	4.31	.499	มากที่สุด	2
	32.5%	65.8%	1.7%	0	0				
4.มีการประกาศและเปิดเผยผลการประเมิน	21	98	1	0	0	4.17	.396	มาก	4
	17.5%	81.7%	0.8%						
รวม(n=120)						4.27	0.47	มากที่สุด	

จากตารางที่ 8 แรงจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงินนั้น แบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ 1.ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2.ด้านการประเมินผลตามผลงาน โดย ปัยจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.24) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ท่านได้รับเงินเดือน ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.39) ลำดับที่ 2 บริษัทพัฒนาและปรับปรุงค่าตอบแทนให้ท่านอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.28) ลำดับที่ 3 ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.07) และลำดับที่ 4 ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีวิตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.02) ในส่วนของปัจจัยด้านการประเมินผลตามผลงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.27)และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 มีการประเมินผล และให้

ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.39) ลำดับที่ 2 มีการใช้แบบประเมินผลที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.31) ลำดับที่ 3 มีการประเมินผลงานตามจริง โปร่งใส ตรวจสอบได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.22) และลำดับที่ 4 มีการประกาศและเปิดเผยผลการประเมินมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.17)

ตารางที่ 9 ระดับปัจจัยเกี่ยวกับด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน

ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน	**ระดับความคิดเห็น**					$\bar{x}$	**SD**	**ระดับมูลเหตุจูงใจ**	**ลำดับที่**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**				
ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน									
1. ท่านมีอิสระในการเลือกเวลาเริ่มต้นและเวลาเลิกงานของตอนเองในการทำงานแต่ละวัน	0	0	0	104	16	1.87	.341	น้อย	3
	0	0	0	86.7%	13.3%				
2. ท่านสามารถทำงานได้ในขณะที่อยู่ที่บ้านหรืออยู่ข้างนอกสถานที่ทำงานได้	0	0	0	0	120	1.00	0	น้อยที่สุด	4
	0	0	0	0	100%				
3. ท่านทำงานไม่เกิน 4 วันต่อสัปดาห์	0	0	0	0	120	1.00	0	น้อยที่สุด	4
	0	0	0	0	100%				
4. ท่านสามารถแบ่งงานกันทำระหว่างเพื่อนร่วมกันได้ เช่น พนักงาน 2คนสามารถช่วยงานกันทำในขั้นตอนเดียวกันเพื่อให้ได้งานมากขึ้น	0	0	109	11	0	2.91	.290	ปานกลาง	2
	0	0	90.8%	9.2%	0				
5.ท่านสามารถลาหยุดงานโดยที่อาจไม่ได้รับค่าตอบแทนได้ในบางช่วง โดยยังคงอยู่ในสัญญา	0	1	119	0	0	3.01	.091	ปานกลาง	1
	0	0.8%	99.2%	0	0				
รวม (n = 120)						1.96	.14	น้อย	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับมูลเหตุจูงใจ	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ									
1. มีการประเมินผลงานตามจริง	0	0	4	110	6	1.98	.289	น้อย	2
โปร่งใส ตรวจสอบได้	0	0	3.3%	91.7%	5.0%				
2. มีการประเมินผล และให้	0	4	7	101	8	2.06	.507	น้อย	1
ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	0	3.3%	5.8%	84.2%	6.7%				
รวม(n=120)						2.02	0.40	น้อย	
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี									
1.ท่านทำงานเป็นทีมมากกว่า	12	66	39	2	1	3.72	.700	มาก	3
การทำงานคนเดียว	10.0%	55.0%	32.5%	1.7%	0.8%				
2.ในการทำงานของท่าน ท่าน	32	71	11	6	0	4.07	.746	มาก	1
ได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบอุปสรรค	26.7%	59.2%	9.1%	5.0%	0				
3.ทีมงานของท่านมีการ	23	80	10	7	0	3.99	.716	มาก	2
ไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน	19.2%	66.7%	8.3%	5.8%	0				
รวม(n=120)						3.93	0.72	มาก	
การทำงานกลุ่มย่อย									
1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็ก	0	0	0	110	10	1.91	.277	น้อย	3
ไม่เกิน 5 คน	0	0	0	91.7%	8.3%				
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือ	0	2	79	38	1	2.68	.518	ปานกลาง	2
ปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม	0	1.7%	65.8%	31.7%	0.8%				
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมี	0	0	91	29	0	2.76	.430	ปานกลาง	1
ความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ	0	0	75.8%	24.2	0				
รวม(n=120)						2.45	0.40	น้อย	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับมูลเหตุจูงใจ	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
การลดความเครียดในงาน									
1. องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น	0 0	0 0	0 0	113 94.2%	7 5.8%	1.94	.235	น้อย	3
2. หัวหน้างานมีการจัดสรรงานให้ท่านอย่างเหมาะสม	0 0	1 0.8%	113 94.2%	6 5.0%	0 0	2.96	.239	ปานกลาง	1
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี	0 0	0 0	19 15.8%	101 84.2%	0 0	2.17	.374	น้อย	2
รวม(n=120)						2.36	0.28	น้อย	
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน									
1.เมื่อท่านเสนอความคิดแล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน	31 25.8%	89 74.2%	0 0	0 0	0 0	4.26	.440	มากที่สุด	1
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม	0 0	103 85.8%	14 11.7%	3 2.5%	0 0	3.83	.436	มาก	2
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษาและแนวคิดดีๆ	0 0	96 80.0%	22 18.3%	2 1.7%	0 0	3.78	.452	มาก	3
รวม(n=120)						3.96	0.44	มาก	
การได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด									
1.หากคุณทำงานผิดพลาดหรือมีงานที่ต้องแก้ไขคุณจะได้รับข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็ว	25 20.8%	95 79.2%	0 0	0 0	0 0	4.20	.408	มาก	1
2.เมื่อท่านทำงานได้ดี ท่านได้รับการตอบสนองจากหัวหน้าอย่างรวดเร็วเสมอ	23 19.2%	77 64.2%	17 14.2%	3 2.4%	0 0	4.00	.661	มาก	3

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับมูลเหตุจูงใจ	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
3.ท่านทราบว่างานที่ทำจะได้รับการประเมินจากหัวหน้างานเสมอ	40 33.3%	64 53.3%	5 4.2%	11 9.2%	0 0	4.11	.858	มาก	2
รวม(n=120)						4.10	0.64	มาก	
การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร									
1. ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานสำคัญขององค์กร	0 0	111 92.5%	9 7.5%	0 0	0 0	3.93	.264	มาก	2
2. โดยรวมแล้วท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน	0 0	0 0	116 96.7%	4 3.3%	0 0	2.97	.180	ปานกลาง	3
3.ท่านคิดว่าท่านเป็นสมาชิกคนสำคัญของหน่วยงานที่มีส่วนในความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร	4 3.3%	116 96.7%	0 0	0 0	0 0	4.03	.180	มาก	1
4.บริษัทของท่านเป็นองค์กรที่ดีที่ท่านภูมิใจและมั่นใจว่าการทำงานที่นี่มีความสุขดี	0 0	0 0	7 5.8%	113 94.2%	0 0	2.06	.235	น้อย	4
รวม(n=120)						3.25	0.21	ปานกลาง	

จากตารางที่ 9 แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินนั้น แบ่งเป็น 8 ปัจจัย คือ 1.ด้านความมีอิสระและยืดหยุ่นในงาน 2.ด้านการจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ 3.ด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดี 4.ด้านการทำงานกลุ่มย่อย 5.ด้านลดความเครียดในงาน 6.ด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 7.ด้านได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด 8.ด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านด้านความมีอิสระและยืดหยุ่นในงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับน้อย ($\bar{X}$ = 1.96) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.14 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ท่านสามารถลาหยุดงานโดยที่อาจไม่ได้รับค่าตอบแทนได้ในบางช่วง โดยยังคงอยู่ในสัญญามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

($\overline{X}$ =3.01) ลำดับที่ 2 ท่านสามารถแบ่งงานกันทำระหว่างเพื่อนร่วมกันได้ เช่น พนักงาน 2คน สามารถช่วยงานกันทำในขั้นตอนเดียวกันเพื่อให้ได้งานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.91) ลำดับที่ 3 ท่านมีอิสระในการเลือกเวลาเริ่มต้นและเวลาเลิกงานของตอนเองในการทำงานแต่ละวันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 1.87) และลำดับที่ 4 ท่านสามารถทำงานได้ในขณะที่อยู่ที่บ้านหรืออยู่ข้างนอกสถานที่ทำงานได้และท่านทำงานไม่เกิน 4 วันต่อสัปดาห์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 1.00)

2.ปัจจัยด้านการจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.02) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 มีการประเมินผล และให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.06) ลำดับที่ 2มีการประเมินผลงานตามจริง โปร่งใส ตรวจสอบได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 1.98)

3.ปัจจัยด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับน้อย ($\overline{X}$ = 3.93) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบอุปสรรคมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07) ลำดับที่ 2 ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.99) ลำดับที่ 3 ท่านทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.72)

4.ปัจจัยด้านการทำงานกลุ่มย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.45) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.76) ลำดับที่ 2 ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.68) ลำดับที่ 3 ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กไม่เกิน 5 คนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย
($\overline{X}$ = 1.91)

5.ปัจจัยด้านการลดความเครียดในงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.36) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.28 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 หัวหน้างานมีการจัดสรรงานให้ท่านอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.96) ลำดับที่ 2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.17) ลำดับที่ 3 องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 1.94)

6.ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.44โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1

เมื่อท่านเสนอความคิดแล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.26) ลำดับที่ 2 ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.83) ลำดับที่ 3 เพื่อนของท่านให้คำปรึกษาและแนวคิดดีๆมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.78)

7.ปัจจัยด้านการได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใดมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.10) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 หากคุณทำงานผิดพลาดหรือมีงานที่ต้องแก้ไขคุณจะได้รับข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20) ลำดับที่ 2 ท่านทราบว่างานที่ทำจะได้รับการประเมินจากหัวหน้างานเสมอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.11) ลำดับที่ 3 เมื่อท่านทำงานได้ดี ท่านได้รับการตอบสนองจากหัวหน้าอย่างรวดเร็วเสมอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00)

8.ปัจจัยด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.25) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.21 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ท่านคิดว่าท่านเป็นสมาชิกคนสำคัญของหน่วยงานที่มีส่วนในความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03) ลำดับที่ 2 ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานสำคัญขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93) ลำดับที่ 3 โดยรวมแล้วท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานว่าท่านมีความสามารถในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.97) ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านเป็นองค์กรที่ดีที่ท่านภูมิใจและมั่นใจว่าการทำงานที่นี่มีความสุขดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.06)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

การวิเคราะห์จะพิจารณา 2 ด้าน ตามลักษณะความตั้งใจในการคงอยู่ คือ

1. ด้านระยะเวลา
2. ด้านความรู้สึก

ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) โดยประยุกต์ใช้ตามรูปแบบของ Likert’s scale แปลความหมาย โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 5	ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 3	ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 2	ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยน้อยที่สุด

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 120 ราย (n = 120) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงมาตรฐาน (SD) เกี่ยวกับความตั้งใจในการคงอยู่

ความตั้งใจในการคงอยู่	$\overline{X}$	SD	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
ด้านระยะเวลา	3.91	.68	มาก	1
ด้านความรู้สึก	3.79	.58	มาก	2
รวม (n =120)	3.85	.63	มาก	

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาปัจจัยความตั้งใจการคงอยู่ พบว่า ระดับความตั้งใจในการคงอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.85) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.633 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 ด้านระยะเวลาอยู่ที่ระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.91) และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.682 และลำดับรองลงมาคือ ด้านความรู้สึกมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.79) และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

ตารางที่ 11 ระดับปัจจัยเกี่ยวกับด้านระยะเวลา

ด้านระยะเวลา	ระดับความคิดเห็น มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\overline{X}$	SD	ระดับมูลเหตุจูงใจ	ลำดับที่
1. ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้	31 25.8%	75 62.5%	12 10.0%	2 1.7%	0 0	4.13	.643	มาก	1
2. ท่านมีความความหวังว่าท่านจะทำงานนี้ต่อไปในที่ทำงานเดิม	6 5.0%	87 72.5%	18 15.%	9 7.5%	0 0	3.75	.664	มาก	3
3. แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือ คือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่จะทำงานได้	15 12.5%	81 67.5%	14 11.7%	10 8.3%	0 0	3.84	.775	มาก	2
รวม (n = 120)						3.91	.68	มาก	

จากตารางที่ 11 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับการคงอยู่ด้านระยะเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.91) โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ อันดับที่ 1ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.13) อันดับที่ 2 แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือ คือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่จะทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.84) และอันดับที่ 3 ท่านมีความความหวังว่าท่านจะทำงานนี้ต่อไปในที่ทำงานเดิมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75)

ตารางที่ 12 ระดับปัจจัยเกี่ยวกับด้านความรู้สึก

ด้านความรู้สึก	ระดับความคิดเห็น					$\overline{X}$	SD	ระดับมูลเหตุจูงใจ	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านรู้สึกมีขวัญและ	4	109	3	4	0	3.94	.436	มาก	5
กำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3%	90.8%	2.5%	3.3%	0				
2. ท่านรู้สึกมีอิสระในการ	44	48	28	0	0	4.13	.766	มาก	4
ปฏิบัติงาน	36.7%	40.0%	23.3%	0	0				
3. ท่านมีความสุขที่ได้	33	83	5	0	0	4.24	.502	มากที่สุด	2
ปฏิบัติงานในบริษัท	27.5%	69.2%	4.2%	0	0				
4.ท่านรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ	38	77	5	0	0	4.27	.533	มากที่สุด	1
ต่อบริษัท	31.7%	64.1%	4.2%	0	0				
5.ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมใน	6	87	22	5	0	3.78	.596	มาก	6
กิจกรรมต่างๆและการ	5.0%	72.5%	18.3%	4.2%	0				
ดำเนินงานในบริษัท									
6.ท่านไม่ได้รู้สึกว่าการทำงาน	19	101	0	0	0	4.16	.366	มาก	3
ที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผู้มัดตนเอง	15.8%	84.2%	0	0	0				
7.ท่านกำลังมองหางานอื่น	2	14	87	17	0	3.01	.572	ปานกลาง	7
เพื่อที่จะเปลี่ยนงาน	1.7%	11.7%	72.5%	14.1%	0				
8.ท่านมีแผนจะออกจาก	9	16	43	52	0	2.85	.922	ปานกลาง	8
องค์กรในเร็วๆนี้	7.5%	13.3%	35.8%	43.3%	0				
รวม (n = 120)						3.79	.58	มาก	

จากตารางที่ 12 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับการคงอยู่ด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.79) โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ คือ อันดับที่ 1ท่านรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อบริษัทมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.27) อันดับที่ 2 ท่านมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัทมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.24) และอันดับที่ ท่านไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผู้มัดตนเองมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.16) อันดับที่ 4 ท่านรู้สึกมีอิสระในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.13) อันดับที่ 5 ท่านรู้สึกมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.94) อันดับที่ 6 ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และการดำเนินงานในบริษัทมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.78) อันดับที่ 7 ท่านกำลังมองหางานอื่นเพื่อที่จะเปลี่ยนงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.01) อันดับที่ 8 ท่านมีแผนจะออกจากองค์กรในเร็วๆนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.85)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา กับ ด้านความรู้สึก

ตารางที่ 13 ผล Multiple Linear Regression Analysis โดยวิธี Stepwise Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	1.182	0.486		2.432	0.017*		
ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน	0.608	0.099	0.553	6.140	0.000*	0.364	2.749
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน	0.821	0.250	0.296	3.289	0.001*	0.364	2.749
R	0.809						
R square	0.655						
Adjusted R square	0.649						
Durbin Watson	1.536						
F-ratio	10.817	(0.001*)					
ตัวแปรตาม คือ การคงอยู่							

*p-value $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 13 เมื่อทดสอบแล้วไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปร อิสระ ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในรูปแบบตัวเงินและ แรงจูงใจในการทำงานที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน และ ตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.809 พบว่า ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของ

พนักงานไลน์การผลิตกับการคงอยู่ มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R square) เท่ากับ 0.655 พบว่า การเปลี่ยนแปลงการคงอยู่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ร้อยละ 65.50 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.649 และการทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ผู้วิจัยตั้งไว้

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 1.182 หน่วย มีค่า t = 2.432 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

1. ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน มีค่า B_1 เท่ากับ 0.608 มีค่า t เท่ากับ 6.140 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

2. ด้านแรงจูงใจที่อยู่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินมีค่า B_2 เท่ากับ 0.821 มีค่า t เท่ากับ 3.289 มี ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

แรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน และ แรงจูงใจในการทำงานที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งจะสามารถแสดงสมการ Multiple linear regression ดังนี้

Unstandardized $\hat{y} = 1.182 + 0.608X_1 + 0.821X_2$

เมื่อ $\hat{y}$ = การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

X_1 = ด้านแรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน

X_2 = ด้านแรงจูงใจในการทำที่อยู่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.608 หน่วย และแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.821 หน่วย

Standardized equation $Z = 0.553X_1 + 0.296X_2 + e$

เมื่อ Z = การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

X_1 = ด้านแรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน

X_2 = ด้านแรงจูงใจในการทำที่อยู่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน

e = ค่าความแตกต่างหรือค่าความคลาดเคลื่อน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของด้านแรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน และแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ถ้าแรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.553หน่วย

2. ถ้าแรงจูงใจในการทำงานที่อยู่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.296 หน่วย

สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลาและความรู้สึก

ตารางที่ 14 ผล Multiple Linear Regression Analysis โดยวิธี Stepwise Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	1.175	0.401		0.257	0.001*		
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X_1)	0.407	0.093	0.433	4.382	0.000*	0.412	2.425
ด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน(X_8)	0.531	0.154	0.341	3.449	0.001*	0.412	2.425
R	0.728						
R square	0.529						
Adjusted R square	0.521						
Durbin Watson	1.619						
F-ratio	11.893	(0.001*)					
ตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ด้านระยะเวลา							

*p-value $\leq$ 0.05

<u>หมายเหตุ</u> ตัวแปรในตารางแสดงเฉพาะตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามเท่านั้น

จากตารางที่ 14 เมื่อทดสอบแล้วไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปร อิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน และตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ด้านระยะเวลา ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.728 พบว่า ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไลน์การผลิตกับการคงอยู่ ด้านระยะเวลามีความสัมพันธ์กันร้อยละ 72.80 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R square) เท่ากับ 0.529 พบว่า การเปลี่ยนแปลงการคงอยู่ด้านระยะเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและด้านได้รับการ

สนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน ร้อยละ 52.90 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.521 และการทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ผู้วิจัยตั้งไว้

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 1.175 หน่วย มีค่า t = 0.257 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

1. แรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่า B_1 เท่ากับ 0.407 มีค่า t เท่ากับ 4.382 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

2. แรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน มีค่า B_2 เท่ากับ 0.531 มีค่า t เท่ากับ 3.449 มี ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

แรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานด้านระยะเวลาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งจะสามารถแสดงสมการ Multiple linear regression ดังนี้

Unstandardized $\hat{y} = 1.175 + 0.407X_1 + 0.531X_8$

เมื่อ $\hat{y}$ = การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา

X_1 = แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

X_2 = แรงจูงใจด้านการประเมินผลตามผลงาน

X_3 = แรงจูงใจด้านด้านความมีอิสระและยืดหยุ่นในงาน

X_4 = แรงจูงใจด้านการจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ

X_5 = แรงจูงใจด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดี

X_6 = แรงจูงใจด้านการทำงานกลุ่มย่อย

X_7 = แรงจูงใจด้านการลดความเครียดในงาน

X_8 = แรงจูงใจด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน

X_9 = แรงจูงใจด้านได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด

X_{10} = แรงจูงใจด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา จะเปลี่ยนแปลง

เพิ่มขึ้น 0.407 หน่วย และแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลาจะเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น 0.531 หน่วย

Standardized equation $Z = 0.433X_1 + 0.341X_2 + e$

เมื่อ Z = การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา

X_1 = แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

X_2 = แรงจูงใจด้านการประเมินผลตามผลงาน

X_3 = แรงจูงใจด้านด้านความมีอิสระและยืดหยุ่นในงาน

X_4 = แรงจูงใจด้านการจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ

X_5 = แรงจูงใจด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดี

X_6 = แรงจูงใจด้านการทำงานกลุ่มย่อย

X_7 = แรงจูงใจด้านการลดความเครียดในงาน

X_8 = แรงจูงใจด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน

X_9 = แรงจูงใจด้านได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด

X_{10} = แรงจูงใจด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

e = ค่าความแตกต่างหรือค่าความคลาดเคลื่อน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของด้านแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา ว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ถ้าแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.433หน่วย

2. ถ้าแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลาจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.341 หน่วย

สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ แรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา

ตารางที่ 15 ผล Multiple Linear Regression Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย แรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก

Model	**Unstandardized coefficients**		**Standardized coefficients**	**t**	**Sig.**	**Tolerance**	**VIF**
	B	**Std. Error**	**Beta**				
ค่าคงที่	1.003	0.266		1.440	0.001*		
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ(X_1)	0.411	0.076	0.510	5.406	0.000*	0.270	3.708
ด้านการมีโครงสร้างทีมที่ดี(X_5)	0.182	0.064	0.225	2.844	0.005*	0.385	2.597
ด้านการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน(X_8)	0.246	0.102	0.184	2.401	0.018*	0.408	2.452
R	0.849						
R square	0.721						
Adjusted R square	0.714						
Durbin Watson	2.616						
F-ratio	5.763	(0.018*)					
ตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ด้านความรู้สึก							

*p-value $\leq$ 0.05

<u>หมายเหตุ</u> ตัวแปรในตารางแสดงเฉพาะตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามเท่านั้น

จากตารางที่ 14 เมื่อทดสอบแล้วไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปร อิสระ

ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดีและด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน และตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ด้านความรู้สึก ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.849 พบว่า ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไลน์การผลิตกับการคงอยู่ ด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 84.90 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R square) เท่ากับ 0.721 พบว่า การเปลี่ยนแปลงการคงอยู่ด้านความรู้สึก ขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดีและด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน ร้อยละ 72.10 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว(Adjusted R square) เท่ากับ 0.714 และการทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.018 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ผู้วิจัยตั้งไว้

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 1.103 หน่วย มีค่า t = 1.440 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

1. แรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่า B_1 เท่ากับ 0.411 มีค่า t เท่ากับ 5.406 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

2. แรงจูงใจในการทำงานด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดี มีค่า B_2 เท่ากับ 0.182 มีค่า t เท่ากับ 2.844 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

3. แรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน มีค่า B_3 เท่ากับ 0.246 มีค่า t เท่ากับ 2.401 มี ค่า Sig. เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

แรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แรงจูงใจ แรงจูงใจในการทำงานด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดี และแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานด้านความรู้สึกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งจะสามารถแสดงสมการ Multiple linear regression ดังนี้

Unstandardized $\hat{y} = 1.003 + 0.411X_1 + 0.182X_5 + 0.246X_8$

เมื่อ $\hat{y}$ = การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา

X_1 = แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

X_2 = แรงจูงใจด้านการประเมินผลตามผลงาน

X_3 = แรงจูงใจด้านด้านความมีอิสระและยืดหยุ่นในงาน

X_4 = แรงจูงใจด้านการจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ

X_5 = แรงจูงใจด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดี

X_6 = แรงจูงใจด้านการทำงานกลุ่มย่อย

X_7 = แรงจูงใจด้านการลดความเครียดในงาน

X_8 = แรงจูงใจด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน

X_9 = แรงจูงใจด้านได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด

X_{10} = แรงจูงใจด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึกจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.411 หน่วย แรงจูงใจในการทำงานด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดี เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึกจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.182 หน่วยและแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึกจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.246 หน่วย

Standardized equation $Z = 0.510X_1 + 0.225X_2 + 0.184X_8 + e$

เมื่อ Z = การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรูสึก

X_1 = แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

X_2 = แรงจูงใจด้านการประเมินผลตามผลงาน

X_3 = แรงจูงใจด้านด้านความมีอิสระและยืดหยุ่นในงาน

X_4 = แรงจูงใจด้านการจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ

X_5 = แรงจูงใจด้านมีโครงสร้างของทีมที่ดี

X_6 = แรงจูงใจด้านการทำงานกลุ่มย่อย

X_7 = แรงจูงใจด้านการลดความเครียดในงาน

X_8 = แรงจูงใจด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน

X_9 = แรงจูงใจด้านได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด

X_{10} = แรงจูงใจด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

e = ค่าความแตกต่างหรือค่าความคลาดเคลื่อน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของด้านแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แรงจูงใจด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดี และแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก ว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ถ้าแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.510 หน่วย

2. ถ้าแรงจูงใจในการทำงานด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดีเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.225 หน่วย

2. ถ้าแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.184 หน่วย

สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดี และ แรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก

งานวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง“แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด “โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อ พนักงานฝ่ายผลิต ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างานฝ่ายผลิต จำนวนรวมทั้งสิ้น 12 คน โดยสร้างคำถามให้มีเนื้อหาครอบคลุมงานวิจัยอันเป็นที่ต้องการศึกษา และเพื่อให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้จัดทำรายงานการวิจัยได้เก็บข้อมูลจากคำถามการสัมภาษณ์มา แล้วนำมาทำ การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยจะนำเสนอผลลัพธ์การสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 16 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

การกำหนดรหัส	อายุ	ตำแหน่งงาน	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน(ปี)
Num1	23	พนักงานฝ่ายการผลิต	มัธยมศึกษาปีที่ 6	1
Num2	21	พนักงานฝ่ายการผลิต	ปวช	0.8
Num3	19	พนักงานฝ่ายการผลิต	มัธยมศึกษาปีที่ 6	1.2
Num4	20	พนักงานฝ่ายการผลิต	ปวส	0.6
Num5	22	พนักงานฝ่ายการผลิต	มัธยมศึกษาปีที่ 6	1
Num6	19	พนักงานฝ่ายการผลิต	มัธยมศึกษาปีที่ 3	1.2
Num7	42	ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์	ปริญญาโท	0.8
Num8	34	ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์	ปริญญาตรี	0.9
Num9	37	ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์	ปริญญาตรี	0.6
Num10	33	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	ปวส	1.3
Num11	29	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	ปวส	1.2
Num12	27	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	ปวส	1.2

ลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลสำหรับแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

Num1 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 23 ปี ตำแหน่งพนักงานฝ่ายการผลิต ระดับการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 6 ประสบการณ์ทำงาน 1 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์มีอาการตื่นเต้นเล็กน้อย ตั้งใจในการตอบคำถามและคิดตามตลอด สนใจ และกล้าแสดงความคิดเห็น

Num2 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 21 ปี ตำแหน่งพนักงานฝ่ายการผลิต ระดับการศึกษา ปวช. ประสบการณ์ทำงาน 0.8 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์ด้วยการมีการตั้งใจในการฟังและตอบข้อคำถามที่ดี ร่าเริง และพูดเก่ง

Num3 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 19 ปี ตำแหน่งพนักงานฝ่ายการผลิต ระดับการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 6 ประสบการณ์ทำงาน 1.2 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์ มีลักษณะมีความมุ่งมั่นตั้งใจตอบคำถาม และค่อนข้างที่จะจริงจังกับคำถามเป็นอย่างมาก

Num4 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 20 ปี ตำแหน่งพนักงานฝ่ายการผลิต ระดับการศึกษา ปวส. ประสบการณ์ทำงาน 0.6 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์ มีลักษณะ ขี้อาจ พูดน้อย แต่พยายามที่จะตอบคำถามอย่างตั้งใจ

Num5 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 22 ปี ตำแหน่งพนักงานฝ่ายการผลิต ระดับการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 6 ประสบการณ์ทำงาน 1 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์เป็นกันเอง พูดคล่อง เข้าใจคำถามได้ง่ายและอธิบายได้ชัดเจน กล้าแสดงออก

Num6 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 19 ปี ตำแหน่งพนักงานฝ่ายการผลิต ระดับการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 3 ประสบการณ์ทำงาน 1.2 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์มีความคุยเก่ง ตอบไม่ค่อยตรงคำถามต้องถามคำถามใหม่ซ้ำหลายรอบ ร่าเริง

Num7 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 42 ปี ตำแหน่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ระดับการศึกษาปริญญาโท ประสบการณ์ทำงาน 0.8 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์มีความเชี่ยวชาญในการตอบคำถามมาก ตั้งใจในการตอบคำถาม และมีการคิด วิเคราะห์ก่อนการตอบออกมาได้เป็นอย่างดี

Num8 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 34 ปี ตำแหน่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 0.9 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์อารมณ์ดี ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ดีมาก ยิ้มแย้ม สุภาพ และมีความมุ่งมั่นในการตอบคำถาม พยายามอธิบายเหตุผลในการตอบคำถามแต่ละคำถาม

Num9 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 37 ปี ตำแหน่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 0.6 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์มีความสุขุม นิ่ง ตอบคำถามอย่างชัดถ้อยชัดคำ มีการใช้เวลาคิดก่อนตอบคำถาม เรียบร้อย วางตัวดี

Num10 ผู้ให้ข้อมูล อายุ 33 ปี ตำแหน่งหัวหน้างานฝ่ายผลิต ระดับการศึกษา ปวส. ประสบการณ์ทำงาน 1.3 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์มีความตั้งใจในการตอบคำถามมาก มุ่งมั่น และมีความเป็นผู้นำสูง มีส่วนร่วมในการตอบคำถามดีมาก

Num11 ผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล อายุ 29 ปี ตำแหน่งหัวหน้างานฝ่ายผลิต ระดับการศึกษา ปวส. ประสบการณ์ทำงาน 1.2 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์ร่าเริง แจ่มใส อารมณ์ดี มีบุคลิกภาพดี อัธยาศัยดี และมีส่วนร่วมในการตอบคำถามที่ดี

Num12 ผู้ให้ข้อมูล ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล อายุ 27 ปี ตำแหน่งหัวหน้างานฝ่ายผลิต ระดับการศึกษา ปวส. ประสบการณ์ทำงาน 1.2 ปี มีท่าทีแสดงในระหว่างการสัมภาษณ์มีอารมณ์ดี ตื่นเต้นเล็กน้อย มีความมุ่งมั่นในการตอบคำถาม สุภาพ

ส่วนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด (สำหรับพนักงานฝ่ายผลิต)

1. ความต้องการของพนักงานฝ่ายผลิตในการปรับเปลี่ยนด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

สรุปในประเด็นของ Num1 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าต้องการให้องค์กรปรับเงินเดือนของพนักงานให้มีฐานเงินเดือนเพิ่มขึ้น รวมถึงการปรับโบนัสให้มีจำนวนเดือนมากขึ้น เนื่องด้วยในปัจจุบันเงินเดือนยังอยู่อยู่ในระดับเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ และยังคงเป็นแบบรายวันอยู่ คือถ้าวันหยุดจะไม่ได้รับเงินค่าจ้าง และยังไม่ได้รับโบนัส จะได้รับโบนัสเมื่อปรับเป็นแบบ รายเดือนเท่านั้น

สรุปในประเด็นของ Num2 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าต้องการให้บริษัทปรับเงินเดือนพนักงานจากรายวันเป็นรายเดือน เพราะต้องการเงินที่มากขึ้น และได้รับการบรรจุ เพื่อความมั่นคงของอาชีพในการทำงาน อย่างที่ 2 ต้องการให้บริษัทเพิ่มสวัสดิการด้านรถรับส่ง และ ทำให้ห้องพยาบาลนั้นดีกว่านี้ เพราะตอนนี้เตียงในห้องพยาบาลมีเพียงเตียงเดียว และไม่มีแอร์ทำให้หายใจลำบาก

สรุปในประเด็นของ Num3 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าประการแรกต้องการให้องค์กรปรับเปลี่ยนด้าน สวัสดิการของพนักงาน โดยต้องการให้บริษัทมีรถรับส่ง และประกันสุขภาพ เนื่องจากการทำงานอย่างต่อเนื่อง 12 ชั่วโมง 6 วันทำงาน และต้องเข้ากะบางอาทิตย์ต้องตื่นเช้า จึงต้องการให้มีรถรับรถมารับ-ส่ง พนักงานไปทำงานและกลับ และประกัน

สุขภาพ เนื่องด้วยตอนนี้ต้องใช้ประกันสังคม แต่เวลาใช้ประกันสังคมก็ต้องรอนานมากจึงต้องการให้องค์กรมีประกันสุขภาพเพื่อที่จะได้ไปรักษากับคลินิก หรือโรงพยาบาลเอกชนเพื่อความสะดวกและรวมเร็วในการไปรับการรักษา

ประการที่ 2 ต้องการให้องค์กรมีร้านค้าและโรงอาหาร เพราะทุกวันนี้จะต้องเข้างานแต่เช้า ทำให้บางทีร้านค้ายังไม่เปิดขายของจึงทำให้ไม่มีอาหารเช้ารับประทาน จึงต้องการให้ทางองค์กรเพิ่มเติมในเรื่องร้านค้าและโรงอาหารเพื่อให้พนักงานสะดวกเพิ่มมากขึ้น

สรุปในประเด็นของ Num4 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าด้วยการทำงานขององค์กรนั้นพนักงานไลน์การผลิตจะทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ และมีการให้วันพักร้อน 8 วันหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองงานแล้ว จึงต้องการเสนอว่าให้บริษัทมีการเพิ่มวันหยุดให้กับพนักงานเพื่อใช้ในการไว้ใช้ลาในช่วงหยุดยาวปีใหม่และสงกรานต์ เพราะ การทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์นั้น แทบจะไม่มีเวลาหยุดพัก

ประการที่ 2 คือ ต้องการให้มีชุดและรองเท้า สำหรับเปลี่ยนเมื่อเสีย ด้วยเนื่องจากการใช้งานตลอดเวลาทำให้ชุดขาดบ้าง รองเท้าขาดบ้าง เป็นต้น

สรุปในประเด็นของ Num5 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าต้องการให้องค์กรปรับเปลี่ยนด้านเงินเดือน โดยต้องการให้เพิ่มเงินเดือนให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง เพราะตอนนี้ทุกๆตำแหน่งในการทำงานไม่ว่าจะยาก หรือง่าย ก็ได้เงินเดือนเท่ากันต้องการให้วิเคราะห์ออกมาว่าแต่ละงาน ควรได้รับเงินเดือนแบบไหนที่เหมาะสม

ประการที่ 2 ต้องการให้องค์กรปรับเปลี่ยนด้าน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยต้องการให้มีอุปกรณ์ป้องกันความร้อน และสารเคมีที่พอเพียง และเพิ่มแสงสว่างแต่ละจุดให้เพียงพอต่อการทำงาน

สรุปในประเด็นของ Num6 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าต้องการให้องค์กรปรับเปลี่ยนด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆให้เพิ่มมากขึ้นและมีฐานเทียบเท่ากับบริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกัน เพราะในปัจจุบันยังคงได้รับเงินเป็นค่าแรงขั้นต่ำอยู่ เทียบกับงานที่ทำแล้วควรที่จะมีเงินค่าความชำนาญในงานหรือค่าฝีมือเพิ่มขึ้น

2.ปัจจัยที่ทำให้หนักงนฝ่ายผลิตเจเนอเรชั่น Z สามารถทำงานในองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน

สรุปในประเด็นของ Num1 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า มีปัจจัยหลายๆด้านที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลานานๆได้ เช่น ปัจจัยด้านเงินเดือนของพนักงานและโบนัส ปัจจัยด้านหัวหน้างานที่มีหัวหน้างานที่ดี เอ็นดู มองเห็นความ

มานะ มุ่งมั่น ขยันทำงานของพนักงาน รวมถึงปัจจัยด้านการนำเสนอความคิดเห็นของพนักงานให้ผู้บริหารได้ทราบ เนื่องจากการแก้ไขในส่วนเล็กๆของพนักงานหลายอย่างที่ไม่ได้ถูกแจ้งต่อผู้บริหาร ทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข และยังเป็นสิ่งที่แสดงถึงความโปร่งใส ความเปิดกว้าง ในการส่งผ่านความคิดเห็นของตนเองสู่ผู้บริหารระดับสูง

สรุปในประเด็นของ Num2 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้บุคคลากรทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน

ปัจจัยที่ 2 คือ หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เพราะพนักงานนั้นใช้ชีวิตอยู่ในโรงงานวันละ 12 ชั่วโมง 6 วันต่ออาทิตย์ คนที่พนักงานต้องพบเจอและอยู่ด้วยนานที่สุดคือ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน จึงคิดว่าถ้ามีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี ก็จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และอยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน

ปัยจจัยที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความยุติธรรมในการประเมินผล พนักงานทุกคนต้องการความยุติธรรมและคำอธิบายต่างๆว่าทำทำไมถึงได้รับการประเมินผลแบบนี้ ซึ่งถ้ามีเหตุผลที่ยอมรับได้ก็ไม่เกิดปัญหาอะไร แต่ถ้ายอมรับไม่ได้หรือมีหลักฐานหรือข้อสนับสนุนที่เพียงพอและตัวพนักงานเองรู้สึกว่ามันไม่ยุติธรรม ก็จะทำให้พนักงานอยู่กับบริษัทได้ไม่นาน

สรุปในประเด็นของ Num3 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าปัจจัยด้านเงินเดือน เพราะถ้าให้เงินเดือนเยอะแล้วจะงานหนักแค่ไหนก็สู้และ ไม่ลาออก ถ้าเงินที่ได้คุ้มค่ากับการทำงานที่เหนื่อยและเป็นระยะเวลานานในหนึ่งวัน

ปัจจัยที่ 2 สวัสดิการด้านต่างๆ เช่น รถรับส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันกลุ่ม วันครอบครัว วันนำเที่ยว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจจะดูสิ้นเปลืองแต่เป็นการสร้างแรงจูงใจ และความภูมิใจให้กับตัวพนักเองที่มีต่อบริษัท ทำให้พนักงานรักบริษัท เพราะบริษัทได้ให้พนักงานก่อนพนักงานจึงให้ความจริงใจ และทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบริษัท

ปัยจจัยที่ 3 คือ หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดีพนักงานจะมีความต้องการมาทำงาน มาทำงานแล้วมีความสุข มีเพื่อนคุยเพื่อนทำงานเพื่อนเล่นและมีหัวหน้าคอยให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่างๆ

สรุปในประเด็นของ Num4 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าปัจจัยด้านเงินเดือน เพราะ ด้วยภาระค่าใช้จ่าย จึงต้องการให้บริษัทมีการปรับฐานเงินเดือนให้เพิ่มมากขึ้น กว่ามาตรฐานค่าแรงขั้นต่ำ

ปัจจัยที่ 2 เพื่อนร่วมงาน โดยเพื่อนร่วมงานนั้นมีความสำคัญมากในการที่จะทำงานได้เป็นเวลานาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จะทำให้งานนั้นราบรื่น และไม่ต้องการที่จะหางานใหม่เพราะไม่ทราบว่าเพื่อนใหม่จะดีแบบเดิมหรือไม่

ปัยจจัยที่ 3 สภาพแวดล้อมของบริษัท โดยถ้าบริษัทมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีอุปกรณ์ป้องกันเมื่อต้องใช้สารเคมี มีที่พักผ่อนเวลาช่วงเวลาพัก เป็นต้น ก็จะทำให้บุคลากรต้องการที่จะทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน

สรุปในประเด็นของ Num5 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า การได้บรรจุเป็นพนักงานประจำ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะการได้เป็นพนักงานประจำนั้นมีความแน่นอนในหน้าที่การงาน และได้รับเงินที่มากกว่าการเป็นพนักงานชั่วคราว รวมไปถึงสวัสดิการต่างๆด้วย

ปัจจัยที่ 2 คือ สวัสดิการ เงินเดือนและโบนัส โดยต้องการให้มีสวัสดิการพื้นฐานให้ทัดเทียมกับบริษัทต่างๆเช่น มีประกันกลุ่ม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อาหารกลางวันฟรี และ โบนัสประจำปี เป็นต้น

ปัยจัยที่ 3 คือ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี และหัวหน้างานที่เข้าใจ ซึ่งจะทำให้ในทุกๆวันพนักงานก็จะต้องการที่จะมาทำงานเพราะ เมื่อได้มาทำงานนอกจากจะได้เงินจากการทำงานแล้วยังได้เพื่อนที่ดี ที่เข้าใจเรา รวมถึงมีหัวหน้าที่ปรึกษาได้

สรุปในประเด็นของ Num6 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานานคือ เงินเดือน โดยการที่พนักงานได้เงินเดือนที่มากพอกับภาระ และมีเหลือเก็บ ก็จะทำให้พนักงานไม่ต้องดิ้นรนในการที่จะไปหางานใหม่ที่ดีกว่า เพราะพนักงานไม่ต้องการความเสี่ยงอยู่แล้วถ้าหากบริษัทเดิมนั้นให้ได้เพียงพอ

ปัจจัยที่ 2 สวัสดิการ โดยการมีสวัสดิการให้พนักงานอย่างดี เช่น มีรถรับส่ง มีอาหารกลางวัน มีเงินโบนัส มีกิจกรรมต่างๆ เป็นต้นนั้น จะเป็นสิ่งที่ซื้อใจพนักงานได้เป็นอย่างดี เพราะเมื่อพนักงานมีความสุข สะดวกสบาย ก็จะไม่หางานใหม่

ปัจจัยที่ 3 คือ การมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าที่ดี โดยในการทำงานนั้นพนักงานจะต้องทำงานให้ดีและรวดเร็ว ซึ่งจะก่อให้เกิดความเครียดในงาน ซึ่งถ้ามีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าที่ดี ก็จะช่วยลดความเครียดที่เกิดจากงานได้ ได้พูดคุย และได้รับคำแนะนำต่างๆจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

3. การพัฒนาองค์กรเพื่อให้พนักงานฝ่ายผลิตเจเนอเรชั่น Z สามารถคงอยู่กับองค์กรต่อไป

สรุปในประเด็นของ Num1 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันงานที่ทำงาน มีความหนักเมื่อเทียบกับรายได้ที่ได้ รวมถึงการได้รับโบนัสยังไม่เหมาะสมกับภาระงานที่ทำ รวมถึงการทำงานล่วงเวลา ซึ่งแม้ว่าจะช่วยให้เพิ่มรายได้รายเดือนจริง แต่ทำให้ตัวของพนักงานต้องปฏิบัติงานในโรงงานตลอดเกือบทั้งวัน มีเวลาพักผ่อนน้อยลง มีสุขภาพร่างกายแย่ลง ทั้งด้านสุขภาพกาย ใจ และสังคม รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์กับครอบครัวที่ลดน้อยลง การชดเชยด้วยรายได้ที่มากขึ้น เพื่อให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ย่อมเป็นสิ่งที่พนักงานหลายคนต้องการ

สรุปในประเด็นของ Num2 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า อันดับแรกคือ องค์กรควรพัฒนาด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อันดับที่สองคือพัฒนาสภาพแวดล้อมของบริษัท เพราะปัจจุบันบริษัทยังขาดหลายๆสิ่ง เช่น สถานที่ที่ให้พนักงานได้ใช้เวลาพักผ่อนในระหว่างเวลาพัก สวนหย่อม ต้นไม้ในโรงงานเพื่อมีร่มเงา เป็นต้น อันดับที่ 3 คือ ควรมีการเพิ่มการอบรมเพิ่มทักษะต่างๆให้กับพนักงาน เช่น ทักษะทางด้านการซ่อมแซมเครื่องจักรเบื้องต้น การทำ 5 ส. หรือแม้แต่การสอนภาษาอังกฤษด้วย เป็นต้น

สรุปในประเด็นของ Num3 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ด้านเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z คงอยู่กับบริษัท

ด้านที่ 2 คือ ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีการเรียนรู้ในงานใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานเมื่อทำงานเป็นระยะเวลาหนึ่ง หรือจนมีความสามารถในระดับสูงแล้ว ก็จะทำให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีความสนุกในงานที่ทำ

สรุปในประเด็นของ Num4 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้วิจัยให้ข้อมูลว่า องค์กรควรพัฒนาในด้าน ให้มีการปรับเงินเดือนประจำปี และโบนัส ทุกๆปีให้กับพนักงาน โดยมีการประเมินผลและปรับตามผลงานที่ได้รับการประเมิน

ประการที่ 2 คือ การมีประกันกลุ่มแบบครอบคุมครอบครัวพ่อแม่ คู่สมรส และลูก

ประการที่ 3 คือ การมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อเป็นเงินสำหรับเกษียนอายุ

สรุปในประเด็นของ Num5 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ประการที่ 1 องค์กรควรพัฒนาด้ทน การปรับเงินเดือนประจำปี และโบนัสประจำปี โดยควรที่จะต้องมีการประเมินผลการประจำปีและมีการปรับเงินเดือนและโบนัสเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ประการที่ 2 องค์กรควรพัฒนาด้านสวัสดิการ การมีมีประกันกลุ่มแบบคลอบคลุม ครอบครัว พ่อแม่ คู่สมรส และบุตร เพื่อเป็นสิ่งที่ว่าบริษัทนั้นไม่ใช่ให้ความสำคัญแค่เราแต่ยังดูแลครอบครัวของเราด้วย

สรุปในประเด็นของ Num6 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า องค์กรควรที่จะพัฒนาในด้านการปรับฐานเงินเดือนและการขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ได้ทัดเทียมกับองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือมากกว่า เพื่อที่จะดึงดูดให้พนักงานนั้นคงอยู่กับบริษัทต่อไป

4. ข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z

สรุปในประเด็นของ Num1 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน มีหลายปัจจัยแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล แต่จากการสำรวจความคิดเห็นผ่านการพูดคุยกันในกลุ่มของพนักงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยด้านเงินเดือนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ปัจจัยด้านสวัสดิการเป็นปัจจัยรองลงมา และปัจจัยด้านการมีเวลาส่วนตัวกับครอบครัวเป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นเดียวกัน โดยงานที่สามารถนำกลับไปทำงานต่อที่บ้านได้ สามารถปฏิบัติงานได้โดยที่ตนเองยังสามารถใช้ชีวิตอยู่กับครอบครัวได้อาจเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความสุขในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อความรู้สึกในการคงอยู่ของพนักงานได้ เพียงแต่การทำงาน Operator ที่ต้องปฏิบัติงานในไลน์การผลิตย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้เลยที่จะสามารถนำงานออกมาจากสถานประกอบการ และปฏิบัติงานนอกสถานที่ได้

สรุปในประเด็นของ Num2 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

สรุปในประเด็นของ Num3 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ต้องการให้บริษัทส่งเสริมพนักงานตามที่พนักงานร้องขอ เช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี การมีรถรับส่ง และ การมีประกันสุขภาพ เป็นต้น

สรุปในประเด็นของ Num4 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ต้องการให้พัฒนาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทั้งในการทำงานและของบริษัท ในส่วนของสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ต้องการให้มีอุปกรณ์ป้องกันต่างๆให้เพียงพอ ไม่ต้องใช้ซ้ำ และต้องการให้มีพื้นที่ในการทำงานมากกว่านี้ ในส่วนของสภาพแวดล้อมบริษัท ต้องการให้มีต้นไม้เยอะ ๆ โรงงานสวย ๆ มีสถานที่ให้พนักงานได้พักผ่อนหย่อนใจในเวลาพัก หรือหลังเลิกงาน

สรุปในประเด็นของ Num5 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

สรุปในประเด็นของ Num6 สัมภาษณ์(7 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานฝ่ายผลิตเจเนอเรชั่น Z ทั้ง 6 ท่านนั้น สามารถสังเคราะห์ได้ว่า พนักงานฝ่ายผลิตเจเนอเรชั่น Z ให้แนวทางไปในทางเดียวกันทั้ง 6 คนว่า แนวทางที่จะส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z อันดับแรกคือ การปรับเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ และ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและหัวหน้างานที่ดี ลำดับถัดมาคือ พนักงานฝ่ายผลิตเจเนอเรชั่น Z ให้แนวทางไปในทางเดียวกัน 3 ท่าน คือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท และลำดับถัดมาพนักงานฝ่ายผลิตเจเนอเรชั่น Z ให้แนวทางไปในทางเดียวกัน 2 ท่าน คือ การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในงาน และลำดับสุดท้ายพนักงานฝ่ายผลิตเจเนอเรชั่น Z ให้แนวทาง 1 ท่าน คือการมีความยุติธรรมในการประเมินผล และการทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ส่วนที่ 3 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด (ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)

1.แนวทางในการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชัน Z นั้นในมุมมองของบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สรุปในประเด็นของ Num7 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าในการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z นั้น ประเด็นแรก คือ ด้านตัวเงินเงินเดือน และสวัสดิการ เนื่องจากเงินเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานของทุกๆคนอยู่แล้วที่จะมาทำงานก็เพื่อที่จะได้รับเงินไปใช้ในการดำรงชีวิต และสิ่งที่สำคัญตามมาก็คือ หัวหน้างาน หัวหน้างานนั้นสำคัญมาก ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำงานให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพได้นั้น หัวหน้างานจะต้องมีความเป็นผู้นำที่ดี มีการดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง และมีการบริหารจัดการงานให้ได้อย่างเท่าเทียมและสมดุลว่าใครคนไหนถนัดไหนด้านใด แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะให้งานที่ถนัดในด้านๆเดียว จะต้องมีการพัฒนาลูกน้องควบคู่ไปด้วยเช่นกัน สิ่งที่สำคัญตามมาอีกสิ่งหนึ่งก็คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z นั้นมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการทำงานภายใต้สภาวะที่ตัวเองชอบ ดังนั้นการที่บริษัทมีการจัดการ Facility ของบริษัทที่ดี มีที่นั่งพักน่านั่ง มีโรงอาหาร ห้องพักสรรทนาการ ก็เป็นสิ่งที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับบริษัทต่อไปได้อีกนานๆ

สรุปในประเด็นของ Num8 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าแนวทางในการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z นั้น สิ่งแรกเลย คือ เงินสิ่งที่รองลงมาคือ สวัสดิการ ถ้ากล่าวถึงสวัสดิการที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับบริษัทนั้น ก็ขอ

ยกตัวอย่างสวัสดิการพื้นฐาน เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าอาหาร รถรับส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น และในส่วนของสวัสดิการเพิ่มเติมที่จะดึงให้พนักงาน เจเนอเรชั่น Z อยู่กับเรามากขึ้นก็เห็นเป็น การทำงานที่ยืดหยุ่น นั่นหมายถึงว่า พนักงานสามารถเลือกเวลาการพักเบรคเองได้ แต่ไม่ผิดกฎบริษัท หรือ มีกิจกรรมต่างๆ สรรทนาการ นำเที่ยว ก็จะเป็นสิ่งที่จะดึงดูดพนักงานให้อยู่กับบริษัท แนวทางต่อมาคือ การให้ความสำคัญกับพนักงานว่า พนักงานนั้นมีความสำคัญ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญมาก พนักงานรุ่นใหม่ที่อยู่ในเจเนอเรชั่น Z นั้นมีความทะเยอทะยาน และมีความต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ ถ้าหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานให้ความใส่ใจแล้ว ก็จะทำให้พนักงานคงอยู่ ไม่ลาออกได้มากขึ้น

สรุปในประเด็นของ Num9 สัมภาษณ์(20 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า แนวทางในการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานไลน์การรผลิตเจเนอเรชั่น Z นั้น คือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี พนักงานเจเนอเรชั่น Z นั้นมีความคิดต่างจากพนักงานรุ่นเก่า เพราะคนเหล่านี้คิดว่า ถ้ามีหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ดี พนักงานก็จะต้องการทำงาน และแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที และเมื่อแสดงศักยภาพออกมาได้เต็มที่แล้ว สิ่งอื่นๆก็จะตามมา เช่น การเติบโตและก้าวหน้าในงาน เงินเดือน และสวัสดิการที่มากขึ้น เป็นต้น

แนวทางที่ 2 คือ เงินเดือน และสวัสดิการ เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญในการตัดสินใจในการคงอยู่ของพนักงาน

แนวทางที่ 3 คือ การทำงานแบบไม่เครียดมากเกินไป พนักงานหลายๆคน ชอบที่จะทำงานแบบไม่เครียดมากเกินไป เพราะ พนักงานเจเนอเรชั่น Z ไม่ชอบความเครียด ชอบที่จะทำงานอย่างมีความสุข

2. ปัจจัยสำคัญในการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนเรชั่น Z

สรุปในประเด็นของ Num7 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ เงินเดือนและสวัสดิการ เพราะเงินคือสิ่งที่เป็นปัจจัย 4 ของมนุษย์ทุกๆคน คนที่มาทำงานก็เพื่อที่จะได้เงินไปดำรงชีพ ปัจจัยที่สำคัญรองลงมา คือ หัวหน้างานที่ดี เพราะในการทำงานการที่เราจะเติบโต พัฒนาไปในสายงานที่ทำอยู่ได้นั้น หัวหน้างานของพนักงานนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดยิ่ง พนักงานที่เป็นเจเนอเรชั่น Z แล้วด้วย ยิ่งสนใจเกี่ยวกับการเติบโตแบบก้าวกระโดด ถ้าทำงานแล้วเข้ากับหัวหน้าได้ดี ก็จะมีแรงทำงาน หนักเอาเบาสู้ ทำให้งานที่ออกมานั้นมีคุณภาพ แต่ถ้าเกิดมีปัญหาหรือมีหัวหน้าไม่ดีแล้ว การทำงานก็จะไม่ราบรื่น จนนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงานได้

สรุปในประเด็นของ Num8 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจัยด้นการเงิน เป็นปัจจัยที่คิดว่าสำคัญที่สุด พนักงานแทบจะทุกคนเมื่อมาสมัครงาน จะทำการ

สอบถามถึงเงินเดือนว่าได้รับเท่าไหร่ และสวัสดิการมีอะไรบ้าง บางคนเมื่อได้รับทราบข้อมูลและไม่พอใจก็จะไม่มาสัมภาษณ์ ดังนั้นปัจจัยด้านการเงินคือสิ่งที่คิดว่าสำคัญที่สุด ปัจจัยต่อมาเห็นว่าเป็นปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานเจเนอเรชั่น Z มีความใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมาก สภาพแวดล้อมในที่นี้รวมไปถึงเพื่อน หรือหัวหน้างาน ถ้ากล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานหลายๆคนพิจารณาว่า ทำงานในห้องแอร์หรือไม่ พื้นที่ทำงานสะอาดหรือไม่ เป็นต้น เพื่อนๆที่ทำงานอยู่ในรุ่นอายุไหน หัวหน้างานดีหรือไม่ นี่ก็เป็นสิ่งหลักที่ทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับบริษัท ในปัจจัยอีกหนึ่งปัจจัย คือ ปัจจัยด้านความยุติธรรม เพราะพนักงานเจเนอเรชั่น Z นั้นต้องการทีจะแสดงศักยภาพของตัวเองออกมาเป็นอย่างมาก และต้องการได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้างาน ต้องการได้รับคำชม และต้องมีแผน หรือแนวทางสำหรับตนเองในช่วงเวลาสั้นๆว่าจะใหพนักงานมีการเติบโตไปในแนวทางไหน หรือแบบใด

สรุปในประเด็นของ Num9 สัมภาษณ์(20 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญในการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z คือ การมีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี เพราะ พนักงานเจเนอเรชั่น Z โดยบุคคลิกส่วนตัวนั้นจะค่อนข้างมีความเป็นตัวของตัวเองในระดับหนึ่ง เมื่อทำงาน พนักงานเหล่านี้ต้องการที่จะมีหัวหน้างานที่ดีและเพื่อนร่วมงานที่ดีที่เข้าใจพนักงาน และสามารถให้คำแนะนำ แนะนำแนวทางต่างๆได้ เมื่อพนักงานมีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดีก็จะมีหลาย ๆสิ่งตามมา เช่น การที่พนักงานจะต้องการมาทำงาน มาเจอหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งคิดว่าเป็นเหตุผลักที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับบริษัท

ปัจจัยต่อมาคือ เงินเดือนและสวัสดิการ เพราะคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าเงินเดือนและสวัสดิการนั้นไม่สำคัญ เงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งที่ดึงดูดอันดับต้นๆที่พนักงานจะคงอยู่กับบริษัท ถึงแม้ว่าในบางด้านของบริษัทจะไม่ดี แต่ถ้าบริษัทให้เงินเดือนและสวัสดิการที่สูงพอพนักงานก็จะยังคงอดทนและทำงานกับบริษัทไป เพราะหลายๆคนอาจจะมีภาระที่มากน้อยแตกต่างกันไป ดังนั้นถ้ามีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี พนักงานก็จะตัดสินใจที่จะคงอยู่กับบริษัทต่อไปเป็นระยะเวลานาน

3. การพัฒนาองค์ประกอบทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้พนักงานฝ่ายผลิตเจเนอเรชั่น Z คงอยู่กับบริษัทให้ได้นาน

สรุปในประเด็นของ Num7 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่าสิ่งแรกที่จะพัฒนา คือ ฐานเงินเดือนของพนักงาน ให้มีการปรับฐานเงินเดือนในทุก ๆปี ในระดับที่บริษัทสามารถไปต่อได้ และพนักงานสามารถที่จะดำรงชีพอยู่ได้เช่นกัน เพราะเมื่อพนักงานไม่ขัดสน พนักงานก็จะมีความสุข แล้วก็จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีความสุขและงานก็จะออกมาดีที่สุด สิ่งต่อมาที่จะพัฒนา คือ การส่งเสริมให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในบริษัท สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก

มาก จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่หลากหลายถึงจะทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในบริษัท เช่น ต้องมีเงินเดือน สวัสดิการที่ดี มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น ถ้าองค์กรสามารถที่จะทำสิ่งนี้ได้แล้วนั้น พนักงานส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจที่จะคงอยู่กับบริษัทไปอย่างยาวนาน เหมือนดั่งบริษัทใหญ่ๆในประเทศไทยที่มีการเปิดตัวมาอย่างยาวนาน และพนักงานนั้นดำรงอยู่กับบริษัทจนถึงวัยเกษียณ

สรุปในประเด็นของ Num8 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า องค์ประกอบแรกคือ เงินเดือนและสวัสดิการ สำหรับบริษัทของยังมีฐานเงินเดือนที่ต่ำกว่าบริษัทชั้นนำในหลายๆบริษัท ทำให้พนักงานบางส่วนนั้นคงอยู่กับทางบริษัทได้ไม่นาน จะต้องมีการเพิ่มฐานเงินเดือนมากขึ้น มีการปรับเงินเดือนในทุกๆปี และในส่วนของสวัสดิการจะต้องมีสวัสดิการพื้นฐานและเพิ่มเติมมากกว่าบริษัททั่วไป เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รถรับส่ง อาหารกลางวัน กิจกรรมนำเที่ยว และ Family day ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับบริษัทได้นานและไม่ลาออก องค์ประกอบที่ 2 คือ การให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและศักยภาพอย่างไม่ปิดกั้น หรือที่เรียกกันว่า Freedom to act เพราะ พนักงานแทบจะทั้งหมดเป็นพนักงานที่อยู่ในเจเนอเรชั่น Z ซึ่งคนวัยนี้ต้องการการแสดงออกทางความคิดต่างๆ องค์กรจึงจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกมา ดั่งเช่นการมีกล่องรับความคิดเห็นต่างๆ หรือจะเป็นการจัดให้มี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพูดคุย 1 ต่อ 1 กับพนักงาน เป็นต้น

สรุปในประเด็นของ Num9 สัมภาษณ์(20 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า องค์ประกอบแรก คือ การพัฒนาทางด้านบุคคลากรของบริษัท
ในการพัฒนาทางด้านบุคลากรนั้นจะรวมถึง การพัฒนาหัวหน้างานให้เป็นหัวหน้างานที่ดี มีความรู้และมีการสื่อสารต่อทีมที่ดีและง่ายที่จะเข้าใจ การพัฒนาพนักงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีความรู้มากขึ้นในสายงานตนเอง และสายงานที่ตนเองสนใจ

องค์ประกอบที่ 2 คือ ด้านการปรับเงินเดือนที่ยุติธรรมและเหมาะสม ในทุกๆปีจะมีการปรับเงินเดือนของพนักงานทุกคน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการสอดส่องดูแลการประเมินผลให้เป็นไปอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ต้องตรวจสอบการประเมินผลในทุกๆคน เพื่อให้ผลที่ออกมายุติธรรมและเหมาะสมมากที่สุด

องค์ประกอบที่ 3 คือ ด้านสภาพแวดล้อมของบริษัท จะต้องมีการพัฒนาทั้งในด้าน การมีร่มเงาของต้นไม้ การมีสถานที่พักเบรคหลังจากการทำงานที่ดี มีความสะอาดและน่าอยู่ มีการทำกิจกรรม 5ส เพื่อให้บริษัทน่าอยู่ เพราะเมื่อบริษัทน่าอยู่ สะอาด และดี พนักงานก็จะมีความภาคภูมิใจต่อบริษัทและจะส่งผลต่อให้พนักงานคงอยู่กับบริษัทได้นานมากที่สุด

4. ข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม

สรุปในประเด็นของ Num7 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจัยต่างๆที่ทางผู้วิจัยค้นคว้ามาค่อนข้างครอบคลุ่ม แต่ต้องการจะเสริมในส่วนของ ปัจจัยด้านการส่งเสริมทักษะต่างๆ เช่น มีการหมุนวนการทำงานไปในหลายๆแผนก ตามที่เห็นสมควรเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน และเพิ่มโอกาสในการเติบโต ก้าวหน้าของพนักงานให้มีหลายๆทาง เพราะพนักงานไลน์การผลิต ส่วนใหญ่ก็จะมีเส้นทางในการเติบโตเพียงแค่ หัวหน้างานไลน์การผลิต หรือผู้จัดการฝ่ายผลิต ถ้ามีการให้พนักงานไปทำงานในแผนกคุณภาพ หรือแผนกรับส่งสินค้า โอกาสของพนักงานก็จะมีมากขึ้นในการเติบโต

สรุปในประเด็นของ Num7 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลไม่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

สรุปในประเด็นของ Num7 สัมภาษณ์(20 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจัยด้านการยืดหยุ่นของเวลาพัก นั้นเป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณา ในส่วนของพนักงานไลน์การผลิตนั้นจะมีเวลาการเข้าทำงานและออกงาน ที่ถูกตั้งไว้ไม่สามารถยืดหยุ่นได้ ดังนั้น จึงควรที่จะมีการให้ความยืดหยุดของเวลาในการพัก เช่น จัดให้มีการพัก 2- 3 เวลา ให้พนักงานสามารถเลือกได้ว่าจะพักเวลาไหน แต่ที่สุดแล้วก็ต้องดูความเหมาะสม และไม่กระทบต่อการผลิตในส่วนของไลน์การผลิต

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ท่านนั้น สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ให้แนวทางไปในทางเดียวกันทั้ง 3 คนว่า แนวทางที่จะส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z อันดับแรกคือ การปรับเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ และ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและหัวหน้างานที่ดี ลำดับถัดมาผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ให้แนวทางไปในทางเดียวกัน 2 ท่าน คือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท การมีความยุติธรรมในการประเมินผล การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในงาน และการมีเวลาพักผ่อนที่ยืดหยุ่นได้ ลำดับถัดมาผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ให้แนวทาง 1 ท่าน คือ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ การลดความเครียดในงาน

ส่วนที่ 4 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด (หัวหน้างานส่วนการผลิต)

1. ความต้องการของพนักงานฝ่ายการผลิต ในการให้องค์กรปรับเปลี่ยน เพื่อให้เข้ากับบริบทของงานที่ทำอยู่

สรุปในประเด็นของ Num10 สัมภาษณ์(17 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า แรงจูงใจด้านตัวเงินและสวัสดิการนั้นมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากพนักงานไลน์การผลิตขององค์กรนั้นมีการศึกษาที่ไม่สูงมากนัก ร่วมกับฐานะทางบ้านอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ดังนั้นจึงคิดว่าเงินเป็นสิ่งสำคัญในการยึดเหนี่ยวจิตใจให้พนักงานมีแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังคิดว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานที่ดีก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยซึ่งส่งผลในการใช้ชีวิตในสถานที่ทำงาน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี รอบล้อมด้วยคนที่เป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันทำงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สรุปในประเด็นของ Num10 สัมภาษณ์(18 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า แรงจูงใจด้านตัวเงินและสวัสดิการนั้นมีความสำคัญที่สุด เพราะ พนักงานทุกๆคนมาทำงานก็เพื่อเงินเดือนและสวัสดิการ ยิ่งถ้าได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่มาก ก็จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานตั้งใจในการทำงาน และทำให้พนักงานคงอยู่กับบริษัทเป็นระยะเวลานาน

ประการที่ 2 คือ แรงจูงใจด้านการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี โดยหลังจากที่พนักงานนั้นได้พึงพอใจต่อรายได้แล้ว สิ่งที่จะดึงดูดพนักงานให้อยู่กับบริษัทคือ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เพราะการที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี เอาใจใส่ ดูแลกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันธ์กัน การที่พนักงานจะลาออก หรือย้ายหางานใหม่ก็จะน้อยลง เพราะกลัวที่จะเสียเพื่อนไป หรือกลัวว่าที่ใหม่นั้นจะหาเพื่อนที่ดีแบบที่บริษัทเก่าไม่ได้

ประการที่ 3 คือ แรงจูงใจด้านหัวหน้างาน พนักงานส่วนใหญ่เมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะให้ความสำคัญกับหัวหน้างานมาก เพราะหัวหน้างานคือคนที่จะช่วยเหลือ แนะนำ สิ่งต่างๆตลอดการทำงานในโรงงาน การที่พนักงานมีหัวหน้าที่ดี ดูแล เอาใจใส่พนักงานก็จะทำให้พนักงานคงอยู่กับบริษัทไปเป็นระยะเวลานาน หัวหน้างานที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจน และยุติธรรมมั่นคง เมื่อพูดหรือสัญญาออกไปแล้วจะต้องทำได้พนักงานก็จะมีความเชื่อถือและภูมิใจ

สรุปในประเด็นของ Num10 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า แรงจูงใจที่พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญประการแรกคือ เงินเดือนและสวัสดิการ โดยพนักงานของบริษัทส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานรายวัน ซึ่งจุดมุ่งหมายของพนักงานทุกคนคือ การได้รับการปรับขึ้นมาเป็นพนักงานรายเดือน ในการเป็นพนักงานรายเดือน พนักงานจะได้รับค่าจ้าง 30 วัน ซึ่งจะแตกต่างจากรายวันที่ได้รับเงินรายวัน 26 วันต่อเดือน

ประการที่ 2 คือ แรงจูงใจในด้านการมีเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานที่ดี เพราะพนักงานไลน์การผลิตนั้นจะทำงานกันเป็นกะ โดยจะมี 2 กะ ดังนั้นพนักงานในแต่ละกะก็จะรู้จักกันดี ทำงานร่วมกันตลอดเวลา การที่พนักงานจะอยู่กับบริษัทนานนั้น เมื่อมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีหัวหน้างานที่ดี พนักงานก็จะไม่มีการลาออกมาก เพราะ กลัวการที่จะไปเริ่มงานที่ใหม่แล้วไม่ได้เพื่อนที่ดี

2การพัฒนาองค์กร เพื่อที่ให้พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z มีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรของท่านไปเป็นระยะเวลานาน

สรุปในประเด็นของ Num10 สัมภาษณ์(17 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า การพัฒนาในด้านเพิ่มฐานเงินเดือนและโบนัส ให้กับพนักงาน รวมถึงการเพิ่มขึ้นของสวัสดิการแก่พนักงานย่อมมีส่วนทำให้พนักงานมีความคิดคงอยู่ในสถานประกอบการนี้ต่อไป รวมถึงการจัดระบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ไม่ผลักภาระงานให้กับพนักงานคนใดคนหนึ่งมากจนเกินไป เพื่อความเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ให้พนักงานบางคนรู้สึกมีความเหลื่อมล้ำทั้งภาระงานและเงินเดือน

สรุปในประเด็นของ Num11 สัมภาษณ์(18 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ประการแรกคือ การพัฒนาด้านสวัสดิการต่างๆของบริษัท เนื่องด้วยบริษัทเป็นบริษัทเปิดใหม่ สวัสดิการพื้นฐานหลายๆอย่างยังมีไม่ครบถ้วน เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันภัยแบบกลุ่ม รถรับส่ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คือสิ่งพื้นฐานสำคัญที่จำเป็นจะต้องพัฒนาและมีให้กับพนักงาน เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานไลน์การผลิต ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และในกลุ่มธุรกิจเดียวกันนั้นบริษัทอื่นๆ นั้นมีให้กับพนักงาน ถ้าบริษัทยังไม่มีสิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้พนักงานอยู่กับบริษัทได้ไม่นาน แต่ถ้าบริษัทมีการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ ก็จะทำให้พนักงานอยู่กับบริษัทได้เป็นระยะเวลานาน และถ้ามีการเพิ่มสวัสดิการที่มากขึ้นกว่าบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน พนักงานก็จะอยู่กับบริษัทโดยไม่เปลี่ยนไปที่ใหม่เพราะ พนักงานส่วนใหญ่ก็จะเลือกบริษัทที่ดีที่สุดต่อตนเองเป็นที่ตั้ง

สรุปในประเด็นของ Num12 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า องค์กรควรที่จะพัฒนาในด้าน ผลตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ เพราะในปัจจุบันองค์กรยังมีผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆไม่เท่ากับบริษัทอื่นๆทำให้พนักงานมีการลาออกอย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงานได้งานใหม่ที่ดีกว่า ผลตอบแทนดีกว่า และสวัสดิการดีกว่า องค์กรควรเพิ่มดังเช่น เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รถรับส่ง ประกันกลุ่ม เป็นต้น ก็จะสามารถลดการลาออกของพนักงานได้ และพนักงานก็จะคงอยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน

3. ข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม

สรุปในประเด็นของ Num10 สัมภาษณ์(17 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ความยุติธรรมในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่อาจมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงาน เพราะการตัดสินปัญหาโดยมีความลำเอียง หรือการบริหารจัดการงานอย่างลำเอียง ย่อมเป็นบ่อเกิดของความแคลงใจของพนักงาน และอาจส่งผลระยะยาวต่อความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้างาน ผู้บริหารของโรงงาน มีความรู้สึกไม่เป็นธรรมเกิดขึ้นภายในจิตใจ และอาจส่งผลให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันในกลุ่มของพนักงานไลน์การผลิตได้ เมื่อเกิดสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตร อาจมีอิทธิพลต่อความคิดความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานต่อไปได้ในอนาคต

สรุปในประเด็นของ Num11 สัมภาษณ์(18 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจัยจัยหลักในการรับพนักงานเข้ามาทำงานคือ เงินเดือนและสวัสดิการ แต่ปัจจัยที่จะทำให้พนักงานอยู่กับบริษัทเป็นระยะนาน นั้นจะมีหลายองค์ประกอบ ทั้งทางด้าน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมของบริษัท เป็นต้น

สรุปในประเด็นของ Num12 สัมภาษณ์(19 พฤษภาคม 2564) ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับบริษัท คือ เงินเดือน สวัสดิการ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สภาพแวดล้อมของบริษัทที่ดี หัวหน้างานที่ดี หัวหน้างานที่มีความยุติธรรม เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกหัวหน้างานส่วนการผลิตทั้ง 3 ท่านนั้น สามารถสังเคราะห์ได้ว่า หน้างานส่วนการผลิตให้แนวทางไปในทางเดียวกันทั้ง 3 คนว่า แนวทางที่จะส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z อันดับแรกคือ การปรับเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ และ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท ลำดับถัดมัวหน้างานส่วนการผลิตให้แนวทางไปในทางเดียวกัน 2 ท่าน คือ การมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี และการมีความยุติธรรมในการประเมินผล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คนนั้นสามารถสังเคราะห์ได้คือ ผู้สัมภาษณ์ทั้ง 12 ท่าน แบ่งเป็น พนักงานไลน์การผลิต 6 ท่าน ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ 3 ท่าน และหัวหน้างานฝ่ายผลิต ได้มีการให้แนวทางตรงกันทั้ง 12 ท่านว่า การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการเป็นแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่มากที่สุด และมีแนวทางด้านการมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท การมีความยุติธรรมในการประเมินผล การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในงาน การมีเวลาการพักที่ยืดหยุ่นได้ ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เรียงลำดับจากมากไปน้อย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4-16

ส่วนที่ 5 สรุปผลการสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 12 ท่าน

แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

ตารางที่ 17 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

รหัส	รายละเอียดรหัส	Num 1	Num 2	Num 3	Num 4	Num 5	Num 6	Num 7	Num 8	Num 9	Num 10	Num 11	Num 12	%
A	เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	26.08
B	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท		✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	17.39
C	มีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	23.91
D	มีความยุติธรรมในการประเมินผล		✓						✓	✓	✓		✓	10.87
E	ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในงาน		✓	✓				✓		✓				8.7
F	เวลาการพักที่ยืดหยุ่นได้								✓	✓				4.35
G	สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี								✓					2.17
H	ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	✓							✓					4.35
I	การลดความเครียดในงาน									✓				2.17

จากตารางที่ 17 ผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด สรุปได้ว่า

แนวทางอันดับแรกในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z คือการเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ คิดเป็น 26.08% จากคำตอบทั้งหมด

แนวทางอันดับที่สองในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z คือ มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและหัวหน้างานที่ดี คิดเป็น 23.91% จากคำตอบทั้งหมด

แนวทางอันดับที่สามในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z คือ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท คิดเป็น 17.39% จากคำตอบทั้งหมด

แนวทางอันดับที่สี่ในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z คือ มีความยุติธรรมในการประเมินผล คิดเป็น 10.87% จากคำตอบทั้งหมด

แนวทางอันดับที่ห้าในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z คือ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในงาน คิดเป็น 8.7% จากคำตอบทั้งหมด

แนวทางอันดับที่หกในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z มีอยู่ 2 แนวทาง คือ เวลาการพักที่ยืดหยุ่นได้ และ การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรคิดเป็น 4.35% จากคำตอบทั้งหมด

แนวทางอันดับที่เจ็ดในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z มีอยู่ 2 แนวทาง คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และ การลดความเครียดในงานคิดเป็น 2.17% จากคำตอบทั้งหมด

ส่วนที่ 6 ผลสรุปแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z

ผู้วิจัยได้ทำการนำผลสรุปแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัดที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์คำตอบที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลในการ สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารประกอบการตัดสินใจในการดำเนินแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z โดยจัดทำ แบบสอบถามแบบปลายปิด มีลักษณะเป็นการประมาณค่า (Rating scale) และเพิ่มช่องข้อแนะนำ เพิ่มเติมเพื่อยืนยันความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงเดิม หรือกรณีไม่เห็นด้วยพร้อมแนะนำแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งแปล ความหมายตาม หลักเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

เกณฑ์เฉลี่ยระดับความคิดเห็นโดยรวมของแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z สามารถกำหนดได้ดังนี้

4.21-5.00 มากที่สุด

3.41-4.20 มาก

1.80-3.40 ปานกลาง

1.81-2.60 น้อย

1.00-1.80 น้อยที่สุด

ตารางที่ 18 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และการแปลผล ของแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z

ด้านความรู้สึก	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับมูลเหตุจูงใจ	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านรู้สึกมีขวัญและ	4	109	3	4	0	3.94	.436	มาก	5
กำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3%	90.8%	2.5%	3.3%	0				
2. ท่านรู้สึกมีอิสระในการ	44	48	28	0	0	4.13	.766	มาก	4
ปฏิบัติงาน	36.7%	40.0%	23.3%	0	0				
3. ท่านมีความสุขที่ได้	33	83	5	0	0	4.24	.502	มากที่สุด	2
ปฏิบัติงานในบริษัท	27.5%	69.2%	4.2%	0	0				
4.ท่านรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ	38	77	5	0	0	4.27	.533	มากที่สุด	1
ต่อบริษัท	31.7%	64.1%	4.2%	0	0				
5.ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมใน	6	87	22	5	0	3.78	.596	มาก	6
กิจกรรมต่างๆและการ	5.0%	72.5%	18.3%	4.2%	0				
ดำเนินงานในบริษัท									
6.ท่านไม่ได้รู้สึกว่าการทำงาน	19	101	0	0	0	4.16	.366	มาก	3
ที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผู้มัด	15.8%	84.2%	0	0	0				
ตนเอง									
7.ท่านกำลังมองหางานอื่น	2	14	87	17	0	3.01	.572	ปานกลาง	7
เพื่อที่จะเปลี่ยนงาน	1.7%	11.7%	72.5%	14.1%	0				
8.ท่านมีแผนจะออกจาก	9	16	43	52	0	2.85	.922	ปานกลาง	8
องค์กรในเร็วๆนี้	7.5%	13.3%	35.8%	43.3%	0				
รวม (n = 120)						3.79	.58	มาก	

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	ไม่เห็นด้วย 1	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1	การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ	12					5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
2	การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและหัวหน้างานที่ดี	12					5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท	10	2				4.83	เห็นด้วยมากที่สุด
4.	การมีความยุติธรรมในการประเมินผล	7	5				4.58	เห็นด้วยมากที่สุด
5.	การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในงาน	4	5	3			4.08	เห็นด้วยมาก
6	การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	4	4	4			4.00	เห็นด้วยมาก
7	การลดความเครียดในงาน	3	3	6			3.75	เห็นด้วยมาก
	รวม						4.46	เห็นด้วยมากที่สุด

จากตารางที่ 18 พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.46 ซึ่งสามารถแปลผลได้ว่า มีความเห็นด้วยมากที่สุด จึงสามารถอธิบายได้ว่าจากผลการสัมภาษณ์ที่ทางผู้วิจัยได้สรุปมานั้นมีผลที่ตรงกันกับทางผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 7 สรุปผลของการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ และแนวทาง

ตารางที่ 19 แสดงผลของวิจัยเชิงปริมาณและผลของการวิจัยเชิงคุณภาพ

ปัจจัยและแรงจูงใจในการทำงาน	รูปแบบการวิจัย	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1.ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	✓	✓
2.ด้านการมีโครงสร้างทีมที่ดี (มีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี)	✓	✓
3.ด้านการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน	✓	✓
4.ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท		✓
5.มีความยุติธรรมในการประเมินผล		✓

จากตารางที่ 19 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด นั้น จากการศึกษาจากการทำวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน คือ 1.แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2.แรงจูงใจด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดี 3.แรงจูงใจด้านการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน นั้นเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลของการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด และจากผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผู้วิจัยสามารถนำเสนอแนวทางได้ดังนี้

แนวทางที่ 1 บริษัทควรพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่พนักงานทำ โดยทำการเปรียบเทียบกับบริษัทในธุรกิจเดียวกัน หรือในพื้นที่เดียวกัน และอาจมีการเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สูงกว่าเล็กน้อยเพื่อเป็นการดึงบุคคลากรให้อยู่กับบริษัทต่อไป

แนวทางที่ 2 บริษัทควรพิจารณาการส่งเสริมการร่วมมือร่วมใจของพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้างานจนถึงระดับปฏิบัติการให้มีความเป็นทีมให้มากขึ้น จัดอบรมให้กับหัวหน้างานในการเป็นหัวหน้างานที่ดี

แนวทางที่ 3 บริษัทจะต้องคอยสอดส่องและพิจารณาอยู่เสมอเกี่ยวกับบุคคลากรที่มีคุณภาพ จัดทำโปรแกรมเกี่ยวกับบุคคลากรที่มีแววเป็นพิเศษ เพื่อที่จะเป็นแรงจูงใจให้กับบุคคลากรเหล่านั้นอยู่กับองค์กร

มหาวิทยาลัยบูรพา
BURAPHA UNIVERSITY

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัย "เรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด" เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix methods research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative research) จะมีลักษณะเป็นรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Servey) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการเก็บข้อมูลจำนวน 120 แบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) พนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 6 คน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำนวน 3 คน และหัวหน้างานฝ่ายการผลิต จำนวน 3 คน

การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูลจำนวน 120 แบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

2. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานเจเนอเรชั่น Z ในแผนกการผลิต บริษัท ABC จำกัด จำนวน 120 คน และทางผู้วิจัยจะทำการเก็บตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด คือ 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย คำถามประเภทเลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งการวัดเป็น 5 ระดับ เนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน และไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z โดยแบ่งเป็นความตั้งใจในการคงอยู่ด้านระยะเวลา และด้านความรู้สึก

สถิติที่เลือกใช้ คือ Multiple linear regression analysis ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัย ให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างสำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาและตรวจสอบในเรื่องของความถูกต้องและความชัดเจนของคำถาม และทำการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามโดยการหาความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำแล้วมาดำเนินการทดสอบจำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม จากนั้นได้นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งก่อนนำไปทำการเก็บข้อมูลพนักงานไลน์การผลิต บริษัท ABC จำกัด ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยทำการเก็บข้อมูลจำนวน 120 ชุด

สรุปผลการวิจัย (เชิงปริมาณ)

การวิจัยเรื่อง เรื่องแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 120 คน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงซึ่งมีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 91.67 และเพศชาย มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ระหว่าง 20-21 ปี มากที่สุดจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 49.17 รองลงมาเป็นกลุ่มตัวอย่างอายุ 22-23 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 35.83 และลำดับสุดท้ายคือ กลุ่มตัวอย่างอายุ 18-19 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมปลาย (ม.6) หรือ ปวช. มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 49.17 รองลงมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย (ม.6) มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 35.83 อันดับ 3 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาอนุปริญญา หรือ ปวส. มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และในอันดับสุดท้าย เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 ส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสด ซึ่งมีจำนวน 73 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.83 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่สมรสมีจำนวน 38 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.67 และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการหย่าร้าง/หม้ายมีจำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.50 ส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ซึ่งมีจำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 59.17 รองลงมา คือ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท มีจำนวน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.00 อันดับ 3 เป็น

กลุ่มตัวอย่างที่มีรายมากกว่า 20,001บาท มีจำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.33 อันดับ 4 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.50

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.24) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.26 โดยเมื่อสามารถแบ่งพิจารณาเป็น 2 ปัจจัยได้ดังนี้

1. แรงจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.23) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 โดยเมื่อเมื่อพิจารณาอันดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานจากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 การประเมินผลตามผลงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นอันดับแรกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มีการใช้แบบประเมินผลที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ที่สุด และอันดับสุดท้าย คือ มีการประกาศและเปิดเผยผลการประเมินมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ เป็นอันดับแรกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ บริษัทพัฒนาและปรับปรุงค่าตอบแทนให้ท่านอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้าย คือ ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีวิตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.00) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.21 โดยเมื่อเมื่อพิจารณาอันดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานจากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ ดังนี้

2.1 การได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยหากพนักงานทำงานผิดพลาดหรือมีงานที่ต้องแก้ไขพนักงานจะได้รับข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็วเป็นอันดับแรกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ พนักงานทราบว่างานที่ทำจะได้รับการประเมินจากหัวหน้างานเสมอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและอันดับสุดท้าย คือ เมื่อพนักงานทำงานได้ดีพนักงานจะได้รับการตอบสนองจากหัวหน้าอย่างรวดเร็วเสมอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.2 การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเมื่อพนักงานเสนอความคิดแล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของพนักงานนั้นเป็นอันดับแรกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและอันดับสุดท้าย คือ เพื่อนของพนักงานให้คำปรึกษาและแนวคิดดีๆมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.3 การมีโครงสร้างของทีมที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยในการทำงานของพนักงานจะได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบอุปสรรคนั้นเป็นอันดับแรกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ทีมงานของพนักงานมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและอันดับสุดท้าย คือ พนักงานทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.4 การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานคิดว่าพนักงานเป็นสมาชิกคนสำคัญของหน่วยงานที่มีส่วนในความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรเป็นอันดับแรกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ พนักงานได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานสำคัญขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้าย คือ บริษัทของพนักงานเป็นองค์กรที่ดีที่พนักงานภูมิใจและมั่นใจว่าการทำงานที่นี่มีความสุขดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

2.5 การทำงานกลุ่มย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยโดย พนักงานรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ พนักงานสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ พนักงานทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กไม่เกิน 5 คนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

2.6 การลดความเครียดในงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยโดย หัวหน้างานมีการจัดสรรงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ พนักงานคิดว่าองค์กรมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย และอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรีเป็นต้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

2.7 การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยโดย มีการประเมินผลงานตามจริง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย และอันดับสุดท้าย คือ มีการประเมินผล และให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

2.8 ความอิสระและความยืดหยุ่นในงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยพนักงานสามารถลาหยุดงานโดยที่อาจไม่ได้รับค่าตอบแทนได้ในบางช่วงโดยยังคงอยู่ในสัญญาเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ พนักงานสามารถแบ่งงานกันทำระหว่างเพื่อนร่วมกันได้ เช่น พนักงาน 2 คนสามารถช่วยงานกันทำในขั้นตอนเดียวกันเพื่อให้ได้งานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ พนักงานสามารถทำงานได้ในขณะที่อยู่ที่บ้านหรืออยู่ข้างนอกสถานที่ทำงานได้และ พนักงานทำงานไม่เกิน 4 วันต่อสัปดาห์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z โดยภาพรวม พบว่า ปัจจัย**การ**คงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.85) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.630 โดยเมื่อพิจารณาอันดับปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z จากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นอับดับแรก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือ คือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่จะทำงานได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และอับดับสุดท้าย คือ ท่านมีความความหวังว่าท่านจะทำงานนี้ต่อไปในที่ทำงานเดิม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย พนักงานรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อบริษัทเป็นอับดับแรก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัทมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มาก และอับดับสุดท้าย คือ พนักงานไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผู้มัดตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา กับ ด้านความรู้สึก

1. สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต

เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลาและความรู้สึก

2. สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ แรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา

3. สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดี และ แรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก

สรุปผลการวิจัย (เชิงคุณภาพ)

การวิจัยในส่วนของคุณการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

1.สรุปผลข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า จากผู้เข้าสัมภาษณ์ทั้งหมด 12 ท่าน แบ่งเป็น พนักงานไลน์การผลิต จำนวน 6 ท่าน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3 ท่าน และ หัวหน้างานส่วนการผลิต 3 ท่าน โดยผู้ให้สัมภาษณ์นั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ในส่วนต่างๆ อย่างดี

2.สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด (สำหรับพนักงานฝ่ายผลิต) พบว่า พนักงานไลน์การผลิตทั้งหมด 6 ท่านเห็นตรงกันว่า 1.การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ และ 2.การมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ส่วนความเห็นอื่นๆ เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในงาน มีความยุติธรรมในการประเมินผล และ การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะเป็นความเห็นที่พูดถึงไล่เรียงลำดับกันลงมา

3.สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด (สำหรับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) พบว่า ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ท่านได้ให้ความเห็นตรงกันว่า 1.การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ และ 2.การมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ลำดับที่ 2 คือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท การมีความยุติธรรมในการประเมินผล การมีเวลาการพักที่ยืดหยุ่น และในลำดับสุดท้ายคือ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการลดความเครียดในงาน

4.สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด(สำหรับหัวหน้างานส่วนการผลิต) พบว่า หัวหน้างานส่วนการผลิตทั้ง 3 ท่านได้ให้ความเห็นตรงกันว่า การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ และ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z และในลำดับถัดมาคือ การมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี และการมีความยุติธรรมในการประเมินผล

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ผลการวิจัยที่ได้จากการทดสอบสมติฐานสามารถอภิปรายโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดังนี้

สมติฐานที่ 1 แรงจูงใจรูปแบบตัวเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

แรงจูงใจรูปแบบตัวเงิน ได้แก่ แรงจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และ แรงจูงใจด้านการประเมินผลตามผลงาน โดยพบว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการนั้นมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z แต่ในทางกลับกันแรงจูงใจด้านการประเมินผมตามผลงานยังไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อทำการรวมคะแนนทั้งสองด้านเป็นแรงจูงใจรูปแบบตัวเงิน พบว่าแรงจูงใจรูปแบบตัวเงินนั้นมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z โดยพนักงานจะคงอยู่กับบริษัทเมื่อมีแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน เนื่องจาก พนักงานได้รับ เงินเดือน และสวัสดิการ อยู่ในระดับที่เหมาะสม และจากผลของการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 12 ท่านได้ให้แนวทางว่า เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z คงอยู่ และจากงานวิจัยของ สิทธิพงศ์ ขุนเภา(2559) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในรูปของตัวเงินมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี เนื่องจาก พนักงานได้รับเงินเดือน รางวัล และค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่เหมาะสม และ ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข (2563) ได้กล่าวไว้ว่า จากการศึกษาเปรียบเทียบคนเจเนอเรชั่น Y และเจเนอเรชั่น Z ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของเจเนอเรชั่น Y และ เจเนอเรชั่น Z นั้นได้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ปัจจัยผลตอบแทนเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความสำเร็จให้ชีวิต

สมติฐานที่ 2 แรงจูงใจรูปที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินนั้น ได้แก่ ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ มีโครงสร้างของทีมที่ดี การทำงานกลุ่มย่อย ลดความเครียดในงาน ได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน ได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.การมีโครงสร้างของทีมที่ดีนั้นมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากผลของการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 12 ท่านได้ให้แนวทางว่า การมีโครงสร้างของทีมที่ดีจะช่วยเพิ่มการคงอยู่

ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z ได้นานมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันท์ธนาดา สวามิวัสสุกิจ (2559) กล่าวว่า หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทีดีมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการธำรงรักษา คนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ลักษณะ ของหัวหน้างาน และลักษณะของเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความ คาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

2. การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานนั้นมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจอเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด(ด้านความรู้สึก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และจากผลของการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 ท่านไม่ได้กล่าวถึงในระหว่างการสัมภาษณ์ และผลจากการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับ ธนพร ปทุมรังสรรค์(2558) โดยกล่าวไว้ว่า การให้ความสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นอย่างดี ได้แก่ การให้ความรู้และสอนงานแก่พนักงาน การให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการทำงานเป็นอย่างดีนั้นมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

3. ในส่วนของปัจจัย ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ การทำงานกลุ่มย่อย ลดความเครียดในงาน ได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นั้นจากผลของการวิจัยนั้นไม่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

ผู้วิจัยเสนอแนะในการนำผลการศึกษาเพื่อไปใช้และเสนอแนะให้องค์กรต่าง ๆ ได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจอเนอเรชั่น Zที่สูงขึ้น เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานต่อไปดังนี้

1. ด้านแรงจูงใจรูปที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน เช่น เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ ควรมีการปรับให้สูงขึ้น โดยจากข้อเสนอแนะจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพมีการเสนอว่า สวัสดิการด้านต่างๆ เช่น ประกันกลุ่ม รถรับส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ควรที่จะมีแผนการและประกาศให้พนักงานได้รับทราบว่าจะมีให้พนักงานเมื่อไหร่ เพื่อดึงดูดใจพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทมากยิ่งขึ้น

2. ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน ได้แก่ การมีโครงสร้างของทีมที่ดี และ การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน โดยอธิบายได้ดังนี้

2.1 ด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดี ควรที่จะต้องเริ่มจากการที่ทีมจะต้องมีหัวหน้างานที่ดี บริษัทจะต้องมีการคัดเลือกหัวหน้างานอย่างจริงจังและมีการส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการอบรมในการเป็นหัวหน้างานที่ดี และในส่วนของการทำงานควรที่จะต้องให้นโยบายต่างๆที่ทำให้

พนักงานรู้สึกว่าตนเองได้ทำงานเป็นทีม ไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพังคนเดียว อาจจะมีการสร้างเป้าหมายให้มีความสัมพันธ์กับผลของการทำงานในแต่ละกลุ่มงาน เพื่อที่จะจะให้พนักงานนั้นได้มีเป้าหมายและมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

2.2 ด้านการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน หัวหน้างานจะต้องมีการสนใจและใส่ใจพนักงานในทีมของตนเอง ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกๆคน และความคิดไหนที่มีประโยชน์จะต้องมีการผลักดันและสนับสนุนในความคิดนั้นๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ผลสรุปที่ได้ทำให้เห็นว่า การคงอยู่ของพนักงานในองค์กรนั้นจะต้องเกิดจากองค์ประกอบหลาย ๆอย่าง และสิ่งสำคัญที่สุดในการทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรก็คือ การได้รับเงินเดือน และสวัสดิการ อย่างเพียงพอ แต่ก็ไม่ได้บอกว่าเงินเดือนและสวัสดิการจะเป็นสิ่งสำคัญเพียงสิ่งเดียว ยังต้องมีสิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับเวลาและความรู้สึก ซึ่งได้แก่ การมีโครงสร้างของทีมที่ดี และ การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z โดยใช้แนวความคิดด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้านความเจริญเติบโต การพัฒนาส่วนบุคคล ความเชื่อมั่น ในตัวผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบและข้อบังคับ เป็นต้นเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความหลากหลายและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยการเพิ่มขอบเขตจากพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z เป็นการเพิ่มขอบเขตไปถึงพนักงานทั้งบริษัทที่อยู่ใน เจเนอเรชั่น Z เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น

3. ควรศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ในบริษัทอื่นๆ ด้วย เช่น องค์กรที่มีลักษณะคล้ายกัน องค์กรที่เกี่ยวข้องกัน เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่าที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่นั้น มีความแตกต่างกับบริษัทอื่นอย่างไร และมีอะไรที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรแตกต่างกันบ้าง แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดผลดีกับทางองค์กร

บรรณานุกรม

กชกร ณัฐสุข. (2556). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทผลิตกระจกนิรภัยในจังหวัดสงขลา. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ธนาภรณ์ บุญทอง. (2561). การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร : กรณีศึกษา กองสถานที่ยานพาหนะ และรักษาความปลอดภัย สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.

นิศาชล ภูมิพื้นผล. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท เดล แมกซ์ แมชินเนอรี่ จ ากัด. ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี. เข้าถึงได้จาก http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/3047/RMUTT155532.pdf?sequence=1

ปรีดา กงกัญญา. (2556). ความตั้งใจคงอยู่ในงาน การสร้างอัตลักษณ์แห่งตน วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารกลุ่มบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายยาแผนปัจจุบันและเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สุภา.

ยูริโกะ สินทวี. (2557). ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในบริษัทยา และเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

รณฤทธิ์ สิชฌนังศุ. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานกลุ่มธุรกิจระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วรรณา อาวรณ์. (2557). แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิตศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.

ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัย. สายวิชาการในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ, 37(142): 16-32.

อุทัย หิรัญโต. (2540). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

Adecco Group. (2015, April). The difference between gen Z and millennials. Retrieved from

http://www.adeccousa.com/employers/resources/Pages/generation-z-vs-millennialsinfographic.aspx

Best, J.W. (1981). Research in education. (4th ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc. Kashan, A. (2012). Measuring student satisfaction of master level. Students: Evidence from University of Sargodha, Pakistan.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business research methods. Oxford University Press, USA.

Cappelli, P. (2007). Hiring and Keeping the Best People (ประคัลภ์ปัณฑพลังกูร, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

Cowin, L.S., & Hengstberger, S. C. (2006). New graduate nurse self-concept and retention: A longitudinal survey. International of Nursing Studies, 43, 59-70.

Guest, G., Bunce, A., and Johnson, L. 2006. How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. Field Methods, Vol. 18, No. 1, 59- 82 (2006).

Heneman, G and Judge, A. (2004). Staffing organization (5^{th}ed.). Singapore : Mendota House.

Joseph Coombs. (2013). Generation Z: Why HR Must Be Prepared for Its Arrival Retrieved from https://www.shrm.org/hrdisciplines/staffingmanagement/articles/pages/preparefor generation-z.aspx

Kleinman, C.S. (2004). Leadership and Retention. Journal of Nursing Administration. 34(3): 111-113.

McGregor, Douglas. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw–Hill Book Company, Inc , 33-34.

Marie, R.M., & Lin, L. (2014). What are the Top Factors That Drive Employee Retention and are There Demographic. (Gender, Generation, Ethnicity, Geography, etc. Differences in These Factors?, Cornell University ILR School Digital Commons@ILR. Retrieved from http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/ student/59

Maslow, A. (1970). Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harpers and Row , 46

Mondy, R. W. & Noe, R. W. (1996). Human Resqurce Management. New York: Prentice Hall. Neuhauser, P. C. (2002). Building a High Retention Culture in Health Team. Journal of Nursing Administration, 32(9), pp. 470-478.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. W. (1982). Employee - Organizational Linkage : The sychology of Commitment Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press , 147-

148.

Neuhauser, P. C. (2002). Building a high-retention culture in healthcare: Fifteen ways to get good people to stay. Journal of Nursing Admimistration, 32(9), 470.

Nuhauser, P. C. (2002). Building a high-retention culture in healthcare. Journal of Nursing Administration,32(9), 470-478.

Osborne, J., Erduran, S., & Simon, S. (2004). Enhancing the quality of argumentation in school science. Journal of research in science teaching, 41(10), 994-1020

Tada Ratchagit (folk). (2562). การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคคลากร (Employee Engagement) มีความสำ คัญอย่างไรกับองค์กร. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2563, จากhttps://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยบูรพา
BURAPHA UNIVERSITY

แบบสอบถาม เรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา เพื่อศึกษา แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด โดยข้อมูล ที่ท่านได้กรุณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ แบบสอบถามประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด ที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงินและแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน จำนวน 34 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด จำนวน 11 ข้อ

ขอความร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับและการสรุปผลการศึกษาค้นคว้าจะเป็นไปในภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความ เสียหายต่อท่านหรือผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่ประการใด

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด ที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ พร้อมทั้งทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องว่างหลังข้อความ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นในการประเมินตนเองของท่านมากที่สุด โดยให้ค่าคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	**มากที่สุด**	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่					
2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกัน					
3. บริษัทฯ พัฒนาและปรับปรุงค่าตอบแทนให้ท่านอย่างเหมาะสม					
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีวิต					
การประเมินผลตามผลงาน 1. มีการประเมินผลงานตามจริง โปร่งใส ตรวจสอบได้					
2. มีการประเมินผล และให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม					
3.มีการใช้แบบประเมินผลที่เหมาะสม					
4.มีการประกาศและเปิดเผยผลการประเมิน					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ

ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน 1.ท่านมีอิสระในการเลือกเวลาเริ่มต้นและเวลาเลิกงานของตนเองในการทำงานแต่ละวัน					
2. ท่านสามารถทำงานได้ในขณะที่อยู่บ้านหรืออยู่ข้างนอกสถานที่ทำงานได้					
3.ท่านทำงานไม่เกิน 4 วันต่อสัปดาห์					
4.ท่านสามารถแบ่งงานกันทำระหว่างเพื่อนร่วมกันได้ เช่น พนักงาน 2 ช่วยสามารถช่วยงานกันทำในขั้นตอนเดียวกันเพื่อให้ได้งานมากขึ้น					
5.ท่านสามารถลาหยุดงานโดยที่อาจไม่ได้รับค่าตอบแทนได้ในบางช่วง โดยยังคงอยู่ในสัญญา					
การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ 1.องค์กรของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ โดยเชื่อมโยงถึงกันและกันของบุคคลากรในองค์กร					
2.องค์กรของท่านมีหัวหน้างานหลายคนในแต่ละแผนก					
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 1.ท่านทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานตัวคนเดียว					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ

ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					

ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					

	5	4	3	2	1

BURAPHA UNIVERSITY

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					
การได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด 1.หากคุณทำงานผิดพลาด หรือมีงานที่ต้องแก้ไขคุณจะได้รับข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็ว					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	**มากที่สุด**	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					
2.เมื่อท่านทำงานได้ดี คุณได้รับการตอบสนองจากหัวหน้าอย่างรวดเร็วเสมอ					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					
3.ท่านทราบว่างานที่ท่านทำจะได้รับการประเมินจากหัวหน้างานเสมอ					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					
การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 1.ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานสำคัญขององค์กร					

BURAPHA UNIVERSITY

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	**มากที่สุด**	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					
2.โดยรวมแล้วท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					
3.ท่านคิดว่าท่านเป็นสมาชิกคนสำคัญของหน่วยงานที่มีส่วนในความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การมีโครงสร้างของทีมที่ดี 2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค					
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน					
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆไม่เกิน 5 คน					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม					
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ					
การลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น					
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม					
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี					
การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน					
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ					
4.บริษัทของท่านเป็นองค์กรที่ดี ที่ท่านภูมิใจและมั่นใจว่าการทำงานที่นี่มีความสุขดี					

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z บริษัท ABCจำกัด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ พร้อมทั้งทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องว่างหลังข้อความ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นในการประเมินตนเองของท่านมากที่สุด โดยให้ค่าคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ความตั้งใจในการคงอยู่	**ระดับแรงจูงใจ**				
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
ด้านระยะเวลา 1.ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้					
2. ท่านมีความความหวังว่าท่านจะทำงานนี้ต่อไปในที่ทำงานเดิม					
3. แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือ คือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่จะทำงานได้					
ด้านความรู้สึก 1.ท่านรู้สึกมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
2. ท่านรู้สึกมีอิสระในการปฏิบัติงาน					
3. ท่านมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัท					
4. ท่านรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อบริษัท					

ความตั้งใจในการคงอยู่	ระดับแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
5. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และการดำเนินงานในบริษัท					
6.ท่านไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผูกมัดตนเอง					
7.ท่านกำลังมองหางานอื่น เพื่อที่จะเปลี่ยนงาน					
8.ท่านมีแผนจะลาออกจากองค์กรในเร็วๆนี้					

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

....

....

....

คำถามในการสัมภาษณ์สำหรับพนักงานฝ่ายการผลิต เรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

คำถามในการสัมภาษณ์ชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด โดยข้อมูลที่ท่านได้กรุณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

คำถามในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ผู้ให้สัมภาษณ์กรุณาใส่เครื่องหมาย √ ในช่องข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด

1. ท่านดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตใช่หรือไม่

( ) ไม่ใช่ (จบการสัมภาษณ์)

( ) ใช่ เป็นพนักงานฝ่ายการผลิต (ตอบส่วนที่ 2)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง ผู้ให้สัมภาษณ์กรุณากรอกข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด

2. อายุ ....

3. ระดับการศึกษา ....

4. ตำแหน่งงาน ....

5. ประสบการณ์ในการทำงาน ....

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด

6. ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานฝ่ายการผลิต ท่านคิดว่าต้องการให้องค์กรปรับเปลี่ยนด้านใดบ้าง เพื่อให้เข้ากับบริบทของงานที่ท่านทำอยู่

....

....

....

7.ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานฝ่ายการผลิต ท่านคิดว่าอะไรบ้างเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลากรสามารถทำงานในองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน

....

....

....

8.ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานฝ่ายการผลิต ท่านคิดว่าองค์กรควรจะพัฒนาในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z คงอยู่กับบริษัทต่อไป

....

....

....

9.ท่านมีข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม อย่างไรบ้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z

....

....

....

คำถามในการสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด

คำถามในการสัมภาษณ์ชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัดโดยข้อมูลที่ท่านได้กรุณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

คำถามในการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ผู้ให้สัมภาษณ์กรุณาใส่เครื่องหมาย √ ในช่องข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด

1. ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช่หรือไม่

( ) ไม่ใช่ (จบการสัมภาษณ์)

( ) ใช่ เป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์(ตอบส่วนที่ 2)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง ผู้ให้สัมภาษณ์กรุณากรอกข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด

2. อายุ ....

3. ระดับการศึกษา ....

4. ตำแหน่งงาน ……………………………………….

5. ประสบการณ์ในการทำงาน ....

BURAPHA UNIVERSITY

<u>**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด</u>

6. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ท่านคิดว่าแนวทางในการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชัน Z นั้นมีอะไรบ้าง

....

....

....

7.ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่ท่านคิดว่าสำคัญในการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนเรชั่น Z คืออะไรบ้าง พร้อมเหตุผลประกอบ

....

....

....

8.ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ท่านคิดว่าท่านจะพัฒนาองค์ประกอบใดบ้างทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้พนักงานเจเนอเรชั่น Z คงอยู่กับบริษัทให้ได้นาน

....

....

....

9.ท่านมีข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม อย่างไรบ้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z

....

....

....

คำถามในการสัมภาษณ์สำหรับหัวหน้างานส่วนการผลิต เรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด

คำถามในการสัมภาษณ์ชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด โดยข้อมูลที่ท่านได้กรุณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

คำสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

<u>**ส่วนที่ 1** ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์</u>

คำชี้แจง ผู้ให้สัมภาษณ์กรุณาใส่เครื่องหมาย √ ในช่องข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด

1. ท่านดำรงตำแหน่งหัวหน้างานส่วนการผลิตใช่หรือไม่

( ) ไม่ใช่ (จบการสัมภาษณ์)

( ) ใช่ เป็นหัวหน้างานส่วนการผลิต(ตอบส่วนที่ 2)

<u>**ส่วนที่ 2** ข้อมูลส่วนบุคคล</u>

คำชี้แจง ผู้ให้สัมภาษณ์กรุณากรอกข้อมูลที่สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์มากที่สุด

2. อายุ ....

3. ระดับการศึกษา ....

4. ตำแหน่งงาน ....

5. ประสบการณ์ในการทำงาน ....

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด

6. ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างานส่วนการผลิต ท่านคิดว่าแรงจูงใจใดบ้างที่พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญ เพราะเหตุใด

....

....

....

....

7.ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างานส่วนการผลิต ท่านคิดว่าจะพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อที่ให้พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z มีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรของท่านไปเป็นระยะเวลานาน

....

....

....

....

8.ท่านมีข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม อย่างไรบ้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z

....

....

ภาคผนวก ข

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

- [x] ได้
- [ ] ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- [ ] ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ ดร. ธัจจิม ศุภจริงวัฒน์

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

16 / ก.พ. / 64

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด
ชื่อผู้วิจัย	**นายกัมพล พิพัฒนนุวงศ์**
รหัสประจำตัว	62710001
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 44)
หมายเลขโทรศัพท์	081-4991862
Email	kpipatan@gmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

- [x] ได้
- [ ] ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- [ ] ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
15 / ก.พ. / 2564

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด
ชื่อผู้วิจัย	**นายกัมพล พิพัฒนนุวงศ์**
รหัสประจำตัว	62710001
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 44)
หมายเลขโทรศัพท์	081-4991862
Email	kpipatan@gmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

☑ ได้

☐ ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

☐ ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ ดร. [illegible]

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

......................./......................./...............

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด
ชื่อผู้วิจัย	**นายกัมพล พิพัฒนนุวงศ์**
รหัสประจำตัว	62710001
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 44)
หมายเลขโทรศัพท์	081-4991862
Email	kpipatan@gmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อเรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ ดังรายนามต่อไปนี้

1. ท่านที่ 1 ดร.อัจจิมา ศุภจริยาวัตร

   อาจารย์ประจำโครงการจัดตั้งคณะพาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ ม.บูรพา วิทยาเขตสระแก้ว

2. ท่านที่ 2 ผศ.ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ

   อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ ม.บูรพา

3. ท่านที่ 3 ดร.ชัญญ์ธนิน จ้องผดุงศักดิ์

   นักวิชาการอิสระ

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.5 ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ 1 หมายถึง สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ	คะแนน	แปรผล

	1	1	1	IOC	
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัดที่อยู่ในรูปแบบของตัวเงินและแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน					
<u>ค่าตอบแทนและสวัสดิการ</u> 1. ท่านได้รับค่าตอบที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกัน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. บริษัทฯ พัฒนาและปรับปรุงค่าตอบแทน ให้ท่านอย่างเหมาะสม ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

BURAPHA UNIVERSITY มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
การประเมินผลตามผลงาน 1.มีการประเมินผลงานตามจริง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. มีการประเมินผล และให้ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.มีการใช้แบบประเมินผลที่เหมาะสม ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.มีการประกาศและเปิดเผยผลการประเมิน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	0	0.67	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน 1.ท่านมีอิสระในการเลือกเวลาเริ่มต้นและเวลาเลิกงานของตนเองในการทำงานแต่ละวัน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. ท่านสามารถทำงานได้ในขณะที่อยู่บ้านหรืออยู่ข้างนอกสถานที่ทำงานได้ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.ท่านทำงานไม่เกิน 4 วันต่อสัปดาห์ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
4.ท่านสามารถแบ่งงานกันทำระหว่างเพื่อนร่วมกันได้ เช่น พนักงาน 2 ช่วยสามารถช่วยงานกันทำในขั้นตอนเดียวกันเพื่อให้ได้งานมากขึ้น ☐ มากที่สุด ☐ มาก	1	1	0	0.67	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด					
5.ท่านสามารถลาหยุดงานโดยที่อาจไม่ได้รับค่าตอบแทนได้ในบางช่วง โดยยังคงอยู่ในสัญญา ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ 1.องค์กรของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ โดยเชื่อมโยงถึงกันและกันของบุคคลากรในองค์กร ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.องค์กรของท่านมีหัวหน้างานหลายคนในแต่ละแผนก ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
มีโครงสร้างของทีมที่ดี 1.ท่านทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานตัวคนเดียว ☐ มากที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด					
3.ท่านทำงานไม่เกิน 4 วันต่อสัปดาห์ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
2.ในการทำงานของท่าน ท่านได้รับการแนะนำหรือช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อพบเจออุปสรรค ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.ทีมงานของท่านมีการไว้วางใจกันและซื่อสัตย์ต่อกัน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
การทำงานกลุ่มย่อย 1.ท่านทำงานกันเป็นกลุ่มเล็กๆไม่เกิน 5 คน ☐ มากที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด					
2.ท่านสามารถพูดคุยหรือปรึกษากันได้อย่างทั่วถึงทั้งทีม ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.ท่านรู้สึกว่าขนาดของทีมมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
ลดความเครียดในงาน 1.องค์กรมีการจัดกิจกรรมในการลดความเครียดในการทำงาน เช่น มีห้องสรรทนาการ มีห้องดนตรี เป็นต้น ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

BURAPHA UNIVERSITY

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
2.หัวหน้างานมีการจัดสรรงาน ให้ท่านอย่างเหมาะสม ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่ดี ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
ได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน 1.เมื่อท่านเสนอความคิด แล้วเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดของท่าน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
3.เพื่อนของท่านให้คำปรึกษา และแนวคิดดีๆ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
ได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด 1.หากคุณทำงานผิดพลาด หรือมีงานที่ต้องแก้ไขคุณจะได้รับข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็ว ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.เมื่อท่านทำงานได้ดี คุณได้รับการตอบสนองจากหัวหน้าอย่างรวดเร็วเสมอ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.ท่านทราบว่างานที่ท่านทำจะได้รับการประเมินจากหัวหน้างานเสมอ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
☐ น้อยที่สุด					
การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 1.ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานสำคัญขององค์กร ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.โดยรวมแล้วท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.ท่านคิดว่าท่านเป็นสมาชิกคนสำคัญของหน่วยงานที่มีส่วนในความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
4.บริษัทของท่านเป็นองค์กรที่ดี ที่ท่านภูมิใจและมั่นใจว่าการทำงานที่นี่มีความสุขดี ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด					
ด้านระยะเวลา 1.ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้	1	1	1	1	สอดคล้อง

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด					
2. ท่านมีความความหวังว่าท่านจะทำงานนี้ต่อไปในที่ทำงานเดิม ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือ คือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่จะทำงานได้ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
ด้านความรู้สึก 1.ท่านรู้สึกมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
2. ท่านรู้สึกมีอิสระในการปฏิบัติงาน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ท่านมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัท ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ท่านรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อบริษัท ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
5. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และการดำเนินงานในบริษัท ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
6.ท่านไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผูกมัดตนเอง ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
7.ท่านกำลังมองหางานอื่น เพื่อที่จะเปลี่ยนงาน ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
8.ท่านมีแผนจะลาออกจากองค์กรในเร็วๆนี้ ☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด	1	1	0	0.67	สอดคล้อง

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
	1	1	1		
ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ					
คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ……………………………………………..… ……………………………………………… ………………………………………………	1	1	1	1	สอดคล้อง

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น

เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- [x] ได้
- [ ] ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- [ ] ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ ดร. [illegible]

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

16 / ก.พ. / 64

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด
ชื่อผู้วิจัย	**นายกัมพล พิพัฒนนุวงศ์**
รหัสประจำตัว	62710001
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 44)
หมายเลขโทรศัพท์	081-4991862
Email	kpipatan@gmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- [x] ได้
- [ ] ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- [ ] ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

.....15......./.....กพ.........../....2564.....

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด
ชื่อผู้วิจัย	**นายกัมพล พิพัฒนนุวงศ์**
รหัสประจำตัว	62710001
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 44)
หมายเลขโทรศัพท์	081-4991862
Email	kpipatan@gmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

☑ ได้

☐ ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

☐ ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ ดร. [illegible]
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
................../..................../..............

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์	แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC
ชื่อผู้วิจัย	**นายกัมพล พิพัฒนนุวงศ์**
รหัสประจำตัว	62710001
นิสิตหลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (รุ่น Ex-mba 44)
หมายเลขโทรศัพท์	081-4991862
Email	kpipatan@gmail.com
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อเรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ ดังรายนามต่อไปนี้

1. ท่านที่ 1 ดร.อัจจิมา ศุภจริยาวัตร

   อาจารย์ประจำโครงการจัดตั้งคณะพาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ ม.บูรพา วิทยาเขตสระแก้ว

2. ท่านที่ 2 ผศ.ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ

   อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และบริหารธุรกิจ ม.บูรพา

3. ท่านที่ 3 ดร.ชัญญ์ธนิน จ้องผดุงศักดิ์

   นักวิชาการอิสระ

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.5 ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ 1 หมายถึง สอดคล้อง

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์ (เชิงคุณภาพ)

<u>แบบสอบถามเพื่อสอบถามพนักงานฝ่ายการผลิต</u>

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	**ผู้เชี่ยวชาญ**			**คะแนน IOC**	**แปรผล**
	1	**1**	**1**		
1.**ท่านดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตใช่หรือไม่** □ไม่ใช่ (จบการสัมภาษณ์) □ใช่ เป็นพนักงานฝ่ายการผลิต	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	**ผู้เชี่ยวชาญ**			**คะแนน IOC**	**แปรผล**
	1	**1**	**1**		
2. อายุ	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ระดับการศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ตำแหน่งงาน	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
5. ประสบการณ์ในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	**ข้อคำถาม**	**ผู้เชี่ยวชาญ**			**คะแนน IOC**	**แปรผล**
		1	**1**	**1**		
เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z	6.ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานฝ่ายการผลิต ท่านคิดว่าต้องการให้องค์กรปรับเปลี่ยนด้านใดบ้าง เพื่อให้เข้ากับบริบทของงานที่ท่านทำอยู่	1	1	1	1	สอดคล้อง
	7. ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานฝ่ายการผลิต ท่านคิดว่าอะไรบ้างเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลากรสามารถทำงานในองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
	8.ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานฝ่ายการผลิต ท่านคิดว่าองค์กรควรจะพัฒนาในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z คงอยู่กับบริษัทต่อไป	1	1	1	1	สอดคล้อง
	9.ท่านมีข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z	1	1	1	1	สอดคล้อง

แบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	**ผู้เชี่ยวชาญ**			**คะแนน IOC**	**แปรผล**
	1	**1**	**1**		
1.**ท่านดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช่หรือไม่** ☐ไม่ใช่ (จบการสัมภาษณ์) ☐ใช่ เป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	**ผู้เชี่ยวชาญ**			**คะแนน IOC**	**แปรผล**
	1	**1**	**1**		
2. อายุ	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ระดับการศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ตำแหน่งงาน	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
5. ประสบการณ์ในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
		1	**1**	**1**		
เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z	6.ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ท่านคิดว่าแนวทางในการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่นZ นั้นมีอะไรบ้าง	1	1	1	1	สอดคล้อง
	7.ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่ท่านคิดว่าสำคัญในการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนเรชั่น Z คืออะไรบ้าง พร้อมเหตุผลประกอบ	1	1	1	1	สอดคล้อง
	8.ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ท่านคิดว่าท่านจะพัฒนาองค์ประกอบใดบ้างทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้พนักงานเจเนอเรชั่น Z คงอยู่กับบริษัทให้ได้นาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
	9.ท่านมีข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z	1	1	1	1	สอดคล้อง

แบบสอบถามเพื่อสอบถามหัวหน้างานส่วนการผลิต

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเพื่อคัดกรองผู้ให้สัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	**ผู้เชี่ยวชาญ**			**คะแนน IOC**	**แปรผล**
	1	**1**	**1**		
1.**ท่านดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างานส่วนการผลิตใช่หรือไม่** ☐ไม่ใช่ (จบการสัมภาษณ์) ☐ใช่ เป็นหัวหน้างานส่วนการผลิต	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	**ผู้เชี่ยวชาญ**			**คะแนน IOC**	**แปรผล**
	1	**1**	**1**		
2. อายุ	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ระดับการศึกษา	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ตำแหน่งงาน	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
5. ประสบการณ์ในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปรผล
		1	1	1		
เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z	6. ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างานส่วนการผลิต ท่านคิดว่าแรงจูงใจใดบ้างที่พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญเพราะเหตุใด	1	1	1	1	สอดคล้อง
	7.ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างานส่วนการผลิต ท่านคิดว่าจะพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อที่ให้พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z มีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรของท่านไปเป็นระยะเวลานาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
	9.ท่านมีข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z	1	1	1	1	สอดคล้อง

BURAPHA UNIVERSITY

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	กัมพล พิพัฒนนุวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	27 ตุลาคม พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	298/284 คอน โดศุภาลัย ซิตี้ รีสอร์ท ชลบุรี ถนนสุขุมวิท ตำบลบ้านสวน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 10270
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	ผู้ช่วยจัดการฝ่ายผลิต