

แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชัน Z กรณีศึกษา:

บริษัท ABC จำกัด

Motivation Factors Affecting Intension of Z generation production line workers:

A Case Study of ABC Co., Ltd.

กัมพล พิพัฒน์นวงศ์ (Kumpol Pipatananuwong)¹ ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง (Sakchai Chanrourng)²

ไพรินทร์ ทองภาพ (Phairin Thongpharp)³ จินดาภา ลีนิวา (Jindapa Leeniwa)⁴

¹นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

¹Graduate Student of Master of Business Administration, Burapha University, Thailand

E-mail: 6271001@go.buu.ac.th

²อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

²Lecturer, Faculty of Business Administration Burapha University, Thailand

E-mail: sakchaic@go.buu.ac.th

^{3*}อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

³Lecturer of Human Resource Development, Faculty of Education Burapha University, Thailand

Corresponding author E-mail: phairint@go.buu.ac.th

⁴อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

⁴Lecturer of Human Resource Development, Faculty of Education Burapha University, Thailand

E-mail: jindapa.le@go.buu.ac.th

(Received: February 21, 2024 ; Revised: April 28, 2024 ; Accepted: April 30, 2024)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชัน Z บริษัท ABC จำกัด 2) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชัน Z บริษัท ABC จำกัด 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชัน Z บริษัท ABC จำกัด วิธีการเก็บข้อมูลใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ พนักงานเจเนอเรชัน Z ในแผนกการผลิตของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 120 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลและการทำวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 6 คน ผู้บริหารด้านทรัพยากรจำนวน 3 คน และหัวหน้างานฝ่ายผลิตจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20-21 ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษา (ม.6) หรือ ปวช. สถานภาพโสด และรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แรงจูงใจรูปแบบตัวเงินมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด และแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์

การผลิต เจนเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด โดยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน และด้านการมีโครงสร้างทีมที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การเพิ่มเงินเดือน สวัสดิการ และการมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี เป็นแรงจูงใจที่สามารถทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กร ดังนั้น แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด คือ ควรให้ความสำคัญกับการปรับเงินเดือนและสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ประกันกลุ่ม รถรับส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทจะต้องมีการคัดเลือกหัวหน้างานอย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมให้หัวหน้างานได้รับการอบรมการเป็นหัวหน้างานที่ดี หัวหน้างานจะต้องให้ความสนใจกับพนักงานในทีมของตนเอง ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและสนับสนุนการนำแนวคิดที่ดีจากพนักงานไปใช้ประโยชน์

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, การคงอยู่, พนักงานไลน์การผลิต, เจนเนอเรชั่น Z

Abstract

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-relationship 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 population 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, aged 20-21 years, finished senior high school (Matthayomsuksa 6) or vocational certificate, single, and had monthly income 15001-20,000 baht. Hypothesis testing result found financial and non-financial motivation had an influence

on intention to work of Z generation 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.

Keywords: Motivation, Retention, Production line workers, Z generation

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้ทุก ๆ องค์กรให้ความสำคัญและสนใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้นโดยเมื่อเทียบกับยุคก่อนหน้านี้ เนื่องจากมนุษย์คือทรัพยากรหลักที่ทำให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถสูงย่อมส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต มีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ กำไรที่มากยิ่งขึ้น และหากบุคลากรขาดศักยภาพจะทำให้กระบวนการทำงานขาดประสิทธิภาพ และอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร (ชาดา ราชกิจ, 2562) ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ ดูแลรักษาพนักงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรัก ความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กร จะเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นาน แรงจูงใจนั้นเป็นต้นกำเนิดของทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็น การทุ่มเท การริเริ่ม การผลักดัน และส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานที่ดี และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (ชนาภรณ์ บุญทอง, 2561)

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ซึ่งก็จะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร (Neuhauser, 2002) ไม่คิดที่จะลาออก อีกทั้งยังวางแผนอนาคตในการทำงานกับองค์กรนั้น ๆ ให้ได้เป็นระยะเวลานานที่สุด (Taunton, Krampitz, and Wood, 1989) ซึ่งการที่พนักงานคงอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานานนั้นจะส่งผลให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น การประหยัดต้นทุนการผลิต การ

ประหยัดเวลาที่จะสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนพนักงานที่ลาออกไป รวมถึงลดต้นทุนของการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และมีการผลิตสินค้าหรือทำการบริการได้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะก่อให้เกิดความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น และลดอัตราการลาออกของพนักงาน เนื่องจากการลาออก ทำให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์กร เพราะภาระงานที่มากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะลดลง ทำให้ไม่มีความสุขในการทำงานและอาจทำให้เกิดโอกาสที่จะลาออกเพิ่มมากขึ้นสำหรับบุคลากรที่ยังทำงานอยู่ (Mowday, Porter, & Steer, 1982)

กลุ่มคนเจนเอเรชั่น Z หรือที่เรียกว่า Post Millennial Generation คือบุคคลที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1997-2012 หรือ พ.ศ. 2540-2555 (พสุ เดชะรินทร์, 2563) ซึ่งเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานในยุคปัจจุบัน นายจ้างจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือสำหรับความแตกต่างของกลุ่มคนเจนเอเรชั่นนี้ เนื่องจากค่านิยม และการปฏิบัติทางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ต่างจากเจนเอเรชั่น Y เจนเอเรชั่น X และเบบี้บูมเมอร์ โดยความแตกต่างนี้อาจส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งในองค์กรหรือเป็นอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรได้เช่นกัน

เนื่องจากคนเจนเอเรชั่น Z เกิดมาในยุคเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดำเนินชีวิตด้วยการติดต่อสื่อสารไร้สาย เรียนรู้ได้รอบด้านอย่างรวดเร็ว ไร้ขีดจำกัด คนเจนเอเรชั่นนี้จึงมีนิสัยใจคอที่แตกต่างออกไป มีความเปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมมากขึ้นจากการมองเห็นโลกดิจิทัลยอมรับความแตกต่างได้ดี มีแนวโน้มปรับทัศนคติได้ดี ไม่แบ่งแยก โดยกลุ่มคนเจนเอเรชั่น Z นั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นมนุษย์ทำงานหลายอย่างในคราวเดียวกัน มีความอดทนต่ำ ต้องมีคำอธิบายหรือมีเหตุผลสนับสนุนที่พวกเขายอมรับจึงจะปฏิบัติตาม ต้องการข้อมูลที่สรุปมาแล้วสั้น ๆ เพราะจะจดจำได้ดีกว่าการบรรยายเนื้อหาที่ยืดยาว และการใช้เทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ของคนเจนเอเรชั่นนี้จะมีวิธีการที่แตกต่างออกไปจากเจนเอเรชั่นอื่น รวมถึงมีความคิดที่ต้องการจะทำงานประจำในองค์กรมากกว่า เนื่องจากเกิดมาในยุคที่เห็นพ่อแม่ตนเองทำงานมาอย่างยากลำบาก (Fister Gale, 2015) ซึ่งข้อแตกต่างเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง อุปสรรคต่อการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้ เนื่องจากมีทัศนคติทางสังคมแนวใหม่ที่ถูกหล่อหลอมขึ้นในกลุ่มคนเจนเอเรชั่น 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) ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ที่เชิงวิชาการในปัจจุบันยังมีการศึกษาในเรื่องนี้อย่างจำกัด และยังไม่พบกระบวนการจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเพื่อดึงดูดให้กลุ่มคนเจนเอเรชั่นนี้มีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบ หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรับมือกับ

การหลั่งไหลเข้ามาเป็นแรงงานในภาคอุตสาหกรรมในอนาคต (Jinadasa & Wickramasinghe, 2005; Pulevska-Ivanovska, Postolov, Janeska-Iliev, & Magdinceva Sopova, 2017; Tulgan, 2013)

จากการวิจัยของ Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C. and Annuar, N. (2001) พบว่า พนักงานเจนเอเรชั่น Z มีอัตราการคงอยู่กับองค์กรค่อนข้างต่ำ สาเหตุที่พนักงานเจนเอเรชั่น Z นั้นจะคงอยู่ต่อก็จะมาจาก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลตามผลงาน ความอิสระและความยืดหยุ่น เป็นต้น ส่วนการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่น Z จะสามารถวัดได้โดยการดูด้านระยะเวลาในการคงอยู่กับองค์กร และด้านความรู้สึกรักของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ที่มีต่อองค์กร

สำหรับบริษัท ABC ในจังหวัดชลบุรี พบว่ามีอัตราการลาออกที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทั้งหมดในบริษัทจำนวน 170 คน นับเป็นพนักงานที่มีรุ่นอายุอยู่ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z เป็นจำนวน 120 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 70.58 ของพนักงานทั้งหมด และภายในปี พ.ศ. 2563-2564 มีอัตราการลาออกของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ทั้งหมด 47 คน คิดเป็นร้อยละ 39.17 ทำให้บริษัทประสบปัญหาพนักงานไม่เพียงพอต่องาน และต้องทำการสอนงานใหม่ ทำให้เสียงบประมาณมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจนเอเรชั่น Z กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงาน และนำข้อมูลการวิจัยไปประกอบการตัดสินใจและพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด
2. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินกับการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งได้จัดแบ่งความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดแบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้น โดย Maslow ได้จำแนกออกเป็น 2 ระดับใหญ่ ๆ (Maslow, 1970) 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

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ รูปแบบแรกคือ ความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ

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

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

1.2.2 ความเคารพนับถือ (Esteem Needs) เมื่อเราได้รับความรักและให้ความรักแก่ผู้อื่นไปแล้วอย่างเห็นเป็นเหตุเป็นผล และทำให้เกิดความพอใจแล้ว ความต้องการในขั้นนั้นก็ลดลง และส่งผลต่อความต้องการในขั้นต่อไป ซึ่งก็คือความต้องการเป็นที่เคารพนับถือ ได้แก่ การมีชื่อเสียง เกียรติยศ การมีหน้าที่การงานที่ดี มีตำแหน่งสูงในองค์กร การมีอำนาจ ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ล้วนแล้วแต่เป็นการส่งเสริมให้มีฐานะทางบุคคลที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

1.2.3 ความสมบูรณ์ในชีวิต (Self-Actualization Needs) เมื่อความต้องการ 4 อย่างก่อนหน้าได้ถูกเติมเต็ม มนุษย์จะเริ่มให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานที่ตนรักและสนใจ เพิ่มพัฒนาการทางด้านทักษะความสามารถของตนเอง และเพื่อเติมเต็มศักยภาพของตนเองให้ถึงจุดสูงสุดที่ตนได้ปรารถนาไว้ ดังเช่น “นักดนตรีก็จะใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็จะวาดรูป กวีก็จะแต่งกลอน แล้วเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นผู้ที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง”

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก (Motivator-Hygiene Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัย หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ได้ถูกคิดค้นขึ้นจากผู้วิจัยนามว่า Herzberg Frederick ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัย 2 ประเภทที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในมนุษย์ได้แก่ (Herzberg, 1959)

3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) คือ ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความชอบและรักงาน โดยปัจจัยพวกนี้มักเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ทำท่ายและน่าสนใจ สามารถลงมือทำได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบมีอำนาจในการรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องถูกควบคุมหรือตรวจสอบความสำเร็จในงานที่ตนได้ทำ ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

3.1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Working Achievement) เป็นความรู้สึกยินดี ดีใจ พอใจ ปรารถนาต่อความสำเร็จในการทำงาน 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 อย่างเต็มที่ให้อิสระในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าผู้ทำงานสามารถทำงานนั้นได้อย่างดีโดยไม่ต้องควบคุมมาก

3.1.5 ความก้าวหน้า (Working Advancement) หมายถึง การที่เราทำงานแล้วมีผลงานในการที่ดี แล้วมีการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น หรือได้รับผิดชอบในงานที่มากขึ้น โดยที่มิมีการตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน หรือสวัสดิการที่มากขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้ทำงานในส่วนที่ยังไม่เชี่ยวชาญให้เกิดความเชี่ยวชาญ และได้รับความรู้ที่มากขึ้นด้วย เพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่มากยิ่งขึ้น

3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) แม้ไม่ใช่ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในบุคคลแต่ เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากไม่มีหรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับคนในองค์กร จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและไม่ชอบในงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เงินเดือนและการเลื่อนขั้นของเงินเดือนในระดับที่น่าพึงพอใจแก่บุคลากร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สถานะของอาชีพเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม มีการบริหารงานที่ดีในองค์กร มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่

เหมาะสมกับงาน และถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้ที่คั่น ก็ย่อมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและมีความสุขในการทำงานซึ่งประกอบด้วย

3.2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง นโยบายและการจัดการภายในองค์กรหรือองค์กรนั้นจะมีผลต่อการเจริญก้าวหน้าทั้งองค์กรหรือองค์กรและตัวพนักงานเอง

3.2.2 เงินเดือนและผลตอบแทน (Salary) หมายถึง การมีเงินเดือนหรือรายได้และสวัสดิการที่เพิ่มมากขึ้นและเป็นธรรมกับพนักงาน ซึ่งจะมีการพิจารณาจากผลงานและผลประกอบการบริษัท รายได้ของพนักงานเก่าและพนักงานใหม่มีความแตกต่างในระดับที่เหมาะสม การเลื่อนตำแหน่งแล้วมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการเกิดความไม่พอใจจากพนักงาน

3.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ในที่นี้หมายถึง ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การติดต่อสื่อสารกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีเข้าใจซึ่งกันและกัน

3.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานต่าง ๆ ตำแหน่งที่ตั้งของที่ทำงาน บรรยากาศ แสง เสียง ชั่วโมงการทำงาน รวมถึง อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานด้วย

3.2.5 ความมั่นคงในงาน (Job Security) ในที่นี้จะกล่าวถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ความมั่นคงต่ออาชีพงาน หรือความมั่นคงขององค์กร

3.2.6 เทคนิคการควบคุมดูแล (Technical Supervision) นั้นหมายถึง ความสามารถความรู้ในการควบคุมของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการมีความรู้ในเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการจัดการในองค์กรหรือองค์กร

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 หรือทางด้านการครอบครัวที่ดีขึ้น 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 หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น

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

วิธีการดำเนินงาน

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

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

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaires) ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถาม

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยโดยตามความเห็นในประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) ข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน 2) ข้อคำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

2. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ (Bryman & Bell, 2015) เสนอไว้ว่าค่า α มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 โดยจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 120 คนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้สถิติ ดังนี้ 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่อทำการจัดหมวดหมู่และให้ทราบถึงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ ร้อยละ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการศึกษา โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติในการทำการทดสอบสมมติฐาน 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) ซึ่งจะทำให้การขอเข้าสัมภาษณ์ตามลำดับ หากลำดับแรกไม่สะดวก ก็จะทำการขอเข้าสัมภาษณ์บุคคลในลำดับถัดไป

การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ทำการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ชุด โดยแบ่งเป็น 1) คำถามในการสัมภาษณ์ของพนักงานไลน์การผลิต 2) คำถามในการสัมภาษณ์ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3) คำถามในการสัมภาษณ์ของหัวหน้างานฝ่ายการผลิต

จัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดแบ่งการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกนำมาเทียบจากการถอดความจากเทปที่บันทึกจากเครื่องบันทึกเสียงหลาย ๆ ครั้งเพื่อตรวจสอบและให้เกิดความเข้าใจในประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการเน้นย้ำถึงความสำคัญ
2. จัดกลุ่มของข้อมูลทั้งหมดที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกันตั้งคำถามเพื่อที่จะจัดกลุ่มของข้อมูลเป็นแบบกลุ่มใหญ่ และแบบกลุ่มย่อย
3. ทำการบรรยายและอธิบายเหตุการณ์และปรากฏการณ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างครบถ้วน โดยทำการบรรยายให้มีความไหลลื่นและกลมกลืนกันของความหมาย และจะต้องไม่ขัดแย้งต่อข้อมูลความจริงที่ได้ทำการสัมภาษณ์มา
4. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยนำข้อสรุปที่ได้ไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตรวจสอบถึงความเป็นจริงและความถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปสุดท้ายที่สมบูรณ์ จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

ผลการวิจัย

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 ส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ระหว่าง 20-21 ปี มากที่สุดจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 49.17 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ในระดับมัธยมศึกษา (ม.6) หรือ ปวช. มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 49.17 ส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ โสด ซึ่งมีจำนวน 73 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.83 ส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ซึ่งมีจำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 59.17

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 โดยเมื่อพิจารณาอันดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานจากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1) การประเมินผลตามผลงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.21 โดยเมื่อพิจารณาอันดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานจากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ ดังนี้ 2.1) การได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2.2) การได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2.3) การมีโครงสร้างของทีมที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2.4) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2.5) การทำงานกลุ่มย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 2.6) การลดความเครียดในงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 2.7) การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 2.8) ความอิสระและความยืดหยุ่นในงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z

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

1. ด้านการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
2. ด้านการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา กับ ด้านความรู้สึก ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผล Multiple Linear Regression Analysis โดยวิธี Stepwise Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
	coefficients		coefficients				
	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 ≤ 0.05

หมายเหตุ ตัวแปรในตารางแสดงเฉพาะตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามเท่านั้น

จากตารางที่ 1 เมื่อทดสอบแล้วไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน และตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ด้านระยะเวลา ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.728 พบว่า ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไลน์การผลิตกับการคงอยู่ด้านระยะเวลามีความสัมพันธ์กันร้อยละ 72.80 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R square) เท่ากับ 0.529 พบว่า การเปลี่ยนแปลงการคงอยู่ด้านระยะเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน ร้อยละ 52.90 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.521 และการทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ผู้วิจัยตั้งไว้

ตารางที่ 2 ผล Multiple Linear Regression Analysis ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย แรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึกลึก

Model	Unstandardized		Standardized		t	Sig.	Tolerance	VIF
	coefficients		coefficients					
	Std.		Beta					
B	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 การคงอยู่ด้านความรู้สึ								

ตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ด้านความรู้สึกลึก

*p-value ≤ 0.05

หมายเหตุ ตัวแปรในตารางแสดงเฉพาะตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามเท่านั้น

จากตารางที่ 2 เมื่อทดสอบแล้วไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการมีโครงสร้างของทีมงานที่ดีและด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน และตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ด้านความรู้สึก ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.849 พบว่า ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไลน์การผลิตกับการคงอยู่ด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 84.90 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R square) เท่ากับ 0.721 พบว่า การเปลี่ยนแปลงการคงอยู่ด้านความรู้สึก ขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการมีโครงสร้างของทีมงานที่ดีและด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน ร้อยละ 72.10 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.714 และการทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.018 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ผู้วิจัยตั้งไว้ และสรุปได้ดังนี้

1. สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลาและความรู้สึก
2. สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ แรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านระยะเวลา
3. สรุปได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการมีโครงสร้างของทีมงานที่ดี และแรงจูงใจในการทำงานด้านได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z ด้านความรู้สึก

สรุปผลการวิจัย (เชิงคุณภาพ)

การวิจัยในส่วนของคุณการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด

1. สรุปผลข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 12 ท่าน แบ่งเป็น พนักงานไลน์การผลิต จำนวน 6 ท่าน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3 ท่าน และ หัวหน้างานส่วนการผลิต 3 ท่าน โดยผู้ให้สัมภาษณ์นั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ในส่วนต่าง ๆ อย่างดี
2. สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด (สำหรับพนักงานฝ่ายผลิต) พบว่า พนักงานไลน์การผลิตทั้งหมด 6 ท่านเห็นตรงกันว่า 1) การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ และ 2) การมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี

เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ส่วนความเห็นอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท การส่งเสริมการพัฒนาทักษะในงาน มีความยุติธรรมในการประเมินผล และการทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะเป็นความเห็นที่พูดถึงได้เรียงลำดับกันลงมา

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

4. สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจเนอเรชั่น Z บริษัท ABC จำกัด (สำหรับหัวหน้างานส่วนการผลิต) พบว่า หัวหน้างานส่วนการผลิตทั้ง 3 ท่านได้ให้ความเห็นตรงกันว่า การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบริษัท เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z และในลำดับถัดมาคือ การมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี และการมีความยุติธรรมในการประเมินผล

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ผลการวิจัยที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานสามารถอภิปรายโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 แรงจูงใจรูปแบบตัวเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

แรงจูงใจรูปแบบตัวเงิน ได้แก่ แรงจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และ แรงจูงใจด้านการประเมินผลตามผลงาน โดยพบว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการนั้นมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z แต่ในทางกลับกันแรงจูงใจด้านการประเมินผลตามผลงานยังไม่พบว่ามีความอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อทำการรวมคะแนนทั้งสองด้านเป็นแรงจูงใจรูปแบบตัวเงิน พบว่าแรงจูงใจรูปแบบตัวเงินนั้นมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z โดยพนักงานจะคงอยู่กับบริษัทเมื่อมีแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน เนื่องจาก พนักงานได้รับ เงินเดือน และสวัสดิการ อยู่ในระดับที่เหมาะสม และจากผลของการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 12 ท่านได้ให้แนวทางว่า เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานไลน์การผลิตเจเนอเรชั่น Z คงอยู่ และจากงานวิจัยของ

สิทธิพงศ์ ขุนภา (2559) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในรูปของตัวเงินมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี เนื่องจาก พนักงานได้รับเงินเดือน รางวัล และค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่เหมาะสม และ ณัฐธิดา จักรภีศิริสุข (2563) ได้กล่าวไว้ว่า จากการศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเอเรชั่น Y และเจนเอเรชั่น Z ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของเจนเอเรชั่น Y และ เจนเอเรชั่น Z นั้นได้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ ปัจจัยผลตอบแทนเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความสำเร็จให้ชีวิต

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจรูปที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด

แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงินนั้น ได้แก่ ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ มีโครงสร้างของทีมที่ดี การทำงานกลุ่มย่อย ลดความเครียดในงาน ได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน ได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การมีโครงสร้างของทีมที่ดีนั้นมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z ของบริษัท ABC จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากผลของการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 12 ท่านได้ให้แนวทางว่า การมีโครงสร้างของทีมที่ดีจะช่วยเพิ่มการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z ได้นานมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทธนา ศวามิวัศสุกิจ (2559) กล่าวว่า หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดีมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการชำระรักษา คนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ลักษณะ ของหัวหน้างาน และลักษณะของเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความ คาดหวังในการชำระรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

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

3. ในส่วนของปัจจัย ความอิสระและความยืดหยุ่นในงาน การจัดการองค์กรรูปแบบแนวราบ การทำงานกลุ่มย่อย ลดความเครียดในงาน ได้รับข้อเสนอแนะแบบทันทีทันใด และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นั้นจากผลของการวิจัยนั้น ไม่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

ผู้วิจัยเสนอแนะในการนำผลการศึกษาเพื่อไปใช้และเสนอแนะในองค์กรต่าง ๆ ได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ในการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิต เจอเนอเรชั่น Z ที่สูงขึ้น เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานต่อไปดังนี้

1. ด้านแรงจูงใจที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน เช่น เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ ควรมีการปรับให้สูงขึ้น โดยจากข้อเสนอแนะจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพมีการเสนอว่า สวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ประกันกลุ่ม รถรับส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ควรที่จะมีแผนการและประกาศให้พนักงานได้รับทราบว่าจะมีให้พนักงานเมื่อไหร่ เพื่อดึงดูดใจพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทมากยิ่งขึ้น

2. ด้านแรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน ได้แก่ การมีโครงสร้างของทีมที่ดี และการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน โดยอธิบายได้ดังนี้

2.1 ด้านการมีโครงสร้างของทีมที่ดี ควรที่จะต้องเริ่มจากการที่ทีมจะต้องมีหัวหน้างานที่ดี บริษัทจะต้องมีการคัดเลือกหัวหน้างานอย่างจริงจังและมีการส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการอบรมในการเป็นหัวหน้างานที่ดี และในส่วนของการทำงานควรที่จะต้องให้นโยบายต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองได้ทำงานเป็นทีม ไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพังคนเดียว อาจจะมีการสร้างเป้าหมายให้มีความสัมพันธ์กับผลของการทำงานในแต่ละกลุ่มงาน เพื่อที่จะจะให้พนักงานนั้นได้มีเป้าหมายและมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

2.2 ด้านการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงาน หัวหน้างานจะต้องมีการสนใจและใส่ใจพนักงานในทีมของตนเอง ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคน และความคิดเห็นที่มีประโยชน์จะต้องมีการผลักดันและสนับสนุนในความคิดเห็นนั้น ๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ผลสรุปที่ได้ทำให้เห็นว่า การคงอยู่ของพนักงานในองค์กรนั้นจะต้องเกิดจากองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง และสิ่งสำคัญที่สุดในการทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรก็คือ การได้รับเงินเดือน และสวัสดิการ อย่างเพียงพอ แต่ก็ไม่ได้บอกว่าเงินเดือนและสวัสดิการจะเป็นสิ่งสำคัญเพียงสิ่งเดียว ยังต้องมีสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเวลาและความรู้สึก ซึ่งได้แก่ การมีโครงสร้างของทีมที่ดี และการได้รับการสนับสนุนจากสังคมในที่ทำงานด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z โดยใช้แนวความคิดด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้านความเจริญเติบโต การพัฒนาส่วนบุคคล ความเชื่อมั่น ในตัวผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบและข้อบังคับ เป็นต้นเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความหลากหลายและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยการเพิ่มขอบเขตจากพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z เป็นการเพิ่มขอบเขตไปถึงพนักงานทั้งบริษัทที่อยู่ใน เจนเอเรชั่น Z เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานไลน์การผลิตเจนเอเรชั่น Z ในบริษัทอื่น ๆ ด้วย เช่น องค์กรที่มีลักษณะคล้ายกัน องค์กรที่เกี่ยวข้องกัน เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่าที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่นั้น มีความแตกต่างกับบริษัทอื่นอย่างไร และมีอะไรที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรแตกต่างกันบ้าง แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดผลดีกับทางองค์กร

REFERENCES

- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120.
- Boonthong, T. (2018). **Developing the work potential of personnel: Case study of the Facilities, Vehicles and Security Division of the Secretariat of the Prime Minister** (Unpublished Independent Study). Ramkhamhaeng University, Bangkok.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). **Business research methods**. Oxford University Press, USA.
- Chompukum, P., & Chakrapeesirisuk, N. (2020). Factors Affecting Job Satisfaction and Motivation: A Case Comparison of Generation Y and Generation Z in Bangkok. **Chulalongkorn Business Review**, 42(3), 1-18.
- Cross-Bystrom A. (2010). **What You Need to Know about Generation Z**. Retrieved from <http://www.imediaconnection.com/conten/27425.asp>.
- Decharin, P. (2019). **Creating an Agile Organization**. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646508>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 86(1), 42.
- Fatima, M., Shafique, M., & Ahmad, R. (2015). HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust. **Pakistan Journal of Statistics and Operation Research**, 11(3). 421-439.
- Fister, G., S. (2015). **Forget Millenials: Are you ready for Generation Z?** Chief Learning Officer. Documento electronico en lnea, disponible en www.CLOmedia.com, fecha de acceso.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. **Field Methods**, 18(1), 59-82.
- Herzberg, F. (1959). **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons.
- HREX.asia. (2019a). **How important is employee participation and engagement to the organization?**. Retrieved from <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/>

- HREX.asia. (2019b). **Why should organizations be developed?.** Retrieved from <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C. & Annuar, N. (2001). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. **Benchmarking: An International Journal**, 28(7), 2343-2364.
- Jinadasa, L., & Wickramasinghe V. (2005). IT industry labour turnover: The reality. **Proceedings of 10th International Conference on Sri Lanka Studies, Research Centre for Social Sciences**, University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Maslow, A. (1970). **Motivation and Personality (2nd ed.)**. New York: Harpers and Row.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. W. (1982). **Employee - Organizational Linkage : The sychology of Commitment Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press.
- 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.
- Ngamimsub, B. (2017). **A Study of Personal Characteristics, Sale person Skills and Integrated Marketing Communications Factor Affecting the Life Insurance Buying Decision Making of Employees in Bangkok Metropolitan Area** (Independent Study). Retrieved from http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/2439/1/benjaon_ngam.pdf
- Phasukanon, W., & Chantuk, T. (2016). Leader and Development of Sale Team Potential with Service Quality. **Veridian E-Journal Silpakorn University**, 9(2), 108-121.
- Phongpiyanon, J. (2011). **The Management of Problems and Strategies to Provide Rates of Cancellation for Life Insurance Policies Sort of Asset Accumulation Decreased to the Minimum: A Cases Study: Head Office Branch of Bangkok Life Assurance Company** (Independent Study). Retrieved from <https://scholar.utcc.ac.th/server/api/core/bitstreams/afb2ddc3-64e1-4e78-934b-04ae54bb5f87/content>
- Promraksa, E. (2012). **Organization theory and advanced strategic management**. Bangkok: Aksorn Education.
- Pulevska, I. L., Postolov, K., Janeska, I. A., & Magdinceva, S. M. (2017). Establishing balance between professional and private life of generation Z. **Sport and Health**, 6(1), 3-10.

- Raksawong, N. (2015). **Personnel Development of Southeast Asia University to Improve Work Efficiency** (Unpublished Independent Study). Siam University, Bangkok.
- Renfro, A. (2012). **Meet generation Z**. Retrieved from <http://gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z/>.
- Silparatana, J. (2005). **A Development of an Empowerment Model to Promote Teacher-Researcher Potential of Kindergarten Teachers** (Doctoral dissertation). Retrieved from http://thesis.swu.ac.th/swudis/Ear_Chi_Ed/Jaruwon_S.pdf
- Sinthawee, Y. (2014). **Work Motivation Factor Affecting Employees' Loyalty in an Pharmaceutical and Medical Device Company** (Independent Study). Retrieved from <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/5224>
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Wood, J. H. (1989). Manager Impact on Retention of Hospital Staff: Part 1. **Journal of Nursing Administration**. 19(3), 11-23.
- Tulgan, B. (2013). **Meet Generation Z: the second generation within the giant "Millennial" cohort**. Retrieved from <https://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-ZWhitepaper.pdf>.
- Tumnilkan, S. (2018). **The Presentation of Self Identity on Instagram: A Comparative Case Study of Generation X, Generation Y, and Generation Z** (Independent Study). Retrieved from http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/3712/3/sasima_tumn.pdf