

ปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพล
ต่อแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z

ENVIRONMENTAL AND MOTIVATIONAL FACTORS INFLUENCING WORKFORCE
RETENTION STRATEGIES FOR GENERATION Y AND GENERATION Z

สุปรียา กิ่งรักษ์

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร, เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร และเพื่อศึกษาแนวทางการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้ มีจำนวน 400 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) และวิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างที่บังเอิญพบ/ตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอาชีพ รวมถึงการให้ความสำคัญกับการชื่นชมและการให้รางวัลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการให้สวัสดิการที่เหมาะสมก็มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกลุ่มนี้ยังคงอยู่ในองค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ : ปัจจัยสภาพแวดล้อม, ปัจจัยแรงจูงใจ, ปัจจัยสุขอนามัย, แนวทางการรักษาบุคลากร, Generation Y, Generation Z

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง: Master student, Faculty of Business Administration Ramkhamhaeng University; Email: 6524103012@ruemail.ru.ac.th

บทนำ

แรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตและการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประเทศ การพัฒนาทักษะและความสามารถของแรงงานในทุกภาคส่วนจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรและประเทศให้เจริญก้าวหน้า โดยประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะ Generation Z ที่มีจำนวนประชากรน้อยกว่าและมีอัตราการเกิดที่ลดลง ซึ่งปัญหาดังกล่าวยังเกี่ยวข้องกับทักษะของแรงงานบางส่วนที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และภาษาต่างประเทศ กรมการจัดหางาน (2567)

ทั้งนี้ ปัจจุบันกลุ่มแรงงานที่สำคัญ ได้แก่ Generation X, Y และ Z โดยเฉพาะ Generation Z ซึ่งมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานหากไม่พบความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและการเติบโตในสายอาชีพ LinkedIn (2566) นอกจากนี้ กลุ่มนี้ยังเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของพวกเขา Resume Builder (2567)

ดังนั้น องค์กรและผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับแรงงานรุ่นใหม่ โดยการพัฒนาทักษะที่จำเป็น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานออนไลน์ หรือการปรับสวัสดิการให้ดึงดูดแรงงานรุ่นใหม่ ซึ่งจะช่วยรักษามูลค่าขององค์กรและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน กรุงเทพมหานคร (2567)

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อแนวทางในการรักษามูลค่าของ Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อแนวทางในการรักษามูลค่าของ Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการรักษามูลค่าของ Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร

สมมติฐานของงานวิจัย

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับแนวทางในการรักษามูลค่าของ Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร
2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแนวทางในการรักษามูลค่าของ Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร

ขอบเขตของงานวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ตัวแปรต้น (independent variable) ประกอบด้วย
 - 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ อาชีพ สายอาชีพ และรายได้ต่อเดือน
 - 1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสความก้าวหน้า

ในการทำงาน องค์การและการจัดการ ค่าจ้าง คุณลักษณะเฉพาะของงาน การนิเทศงาน คุณลักษณะทางสังคมของงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ

1.3 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และงาน และปัจจัยสุขอนามัยซึ่งประกอบด้วย สภาพการทำงาน เงินเดือน นโยบายบริษัท การควบคุมดูแล และความสัมพันธ์

2. ตัวแปรตาม (dependent variable) คือ แนวทางในการรักษาบุคลากร ให้อยู่กับองค์กร ได้แก่ สร้างงานที่ตอบโจทย์ความต้องการ สื่อสารโอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพการงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกตั้งแต่ก่อนการจ้างงาน การสร้างความประทับใจตั้งแต่วันแรก ของการทำงาน จัดหา Mentor ให้กับพนักงานใหม่ สื่อสารและอธิบายความคาดหวังอย่างชัดเจน สร้างวัฒนธรรมที่พนักงานรุ่นใหม่สามารถตั้งคำถามได้ เข้าใจชีวิตนอกเหนือการทำงาน ส่งเสริมบรรยากาศแห่งความเคารพและให้เกียรติทุกคน และสร้างสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียม

ในการศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการศึกษาเฉพาะกลุ่มคนที่มีอายุอยู่ในช่วง 20 – 43 ปี ในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต ผู้ที่มีการประกอบอาชีพ หรือเคยประกอบอาชีพมาก่อน

ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มคนที่มีอายุอยู่ในช่วง 20-43 ปี ในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต ผู้ที่มีการประกอบอาชีพ หรือเคยประกอบอาชีพมาก่อน จำนวน 155,743 คน โดยกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนแน่นอน จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ที่ 0.05 มีระดับความเชื่อมั่นที่ 95% คำนวณพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ได้มีจำนวน 400 คน เพื่อการวิเคราะห์และประมวลผล

ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ อยู่ในช่วงระหว่างเดือน สิงหาคม 2567 – พฤศจิกายน 2567 รวมระยะเวลา 4 เดือน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมในการทำงานหมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ล้อมรอบผู้ปฏิบัติงาน ทั้งที่มองเห็นและไม่มองเห็น เช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ และปัจจัยทางสังคม ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การสนับสนุนจากทีมงานและทรัพยากรที่เพียงพอ อ้างถึงในวิภาพร สิงห์บุตร (2561, หน้า 115) และ Mikdashi (2542) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจ รวมถึงความสัมพันธ์ในองค์กรและโอกาสพัฒนาศักยภาพ Walton (2516) อ้างถึงใน เมธาวรรณ แสงทอง และ สมพล พุ่มหว่า (2567, หน้า 85)

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานคือปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยแรงจูงใจอาจเกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคลหรือภายนอกจากสภาพแวดล้อม การมีแรงจูงใจในการทำงานเป็น

สิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย ตามทฤษฎีของ Frederick Herzberg (2502)

1. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) ปัจจัยเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จการได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้ป้องกันไม่ให้นักงงานรู้สึกไม่พอใจในงาน แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในตัวงานได้ ได้แก่ สภาพการทำงาน เงินเดือน นโยบายบริษัท การควบคุมดูแล และความสัมพันธ์

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร

จากการสำรวจของ Gallup (2564) พบว่าแต่ละ Generation มีค่านิยมและความคาดหวังที่แตกต่างกัน โดย Generation Baby Boomer และ X ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความมั่นคงทางการเงิน ส่วน Generation Y และ Z ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีและความหลากหลาย ตาม NielsenIQ (2565) พนักงานรุ่นใหม่ยังให้ความสำคัญกับเงินเดือน, สวัสดิการ, และ work-life balance รวมถึงความยืดหยุ่นในการทำงาน โดย Happily.ai (2566) ซึ่ง Donald Tomaskovic-Devey และ Reyna Orellana (2565) แนะนำให้องค์กรสร้างงานที่ตอบโจทย์และสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น เพื่อรักษาพนักงานไว้ และผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ชัดเจนและให้รางวัลเพื่อสร้างความภักดี QGen Consultant (2565)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงตามการผลัดเปลี่ยนรุ่น โดย Generation Z มีทักษะในการเรียนรู้เร็วและรักความยืดหยุ่น ในขณะที่ Generation Y มักเน้นความมั่นคงและโอกาสเติบโต Corey Pires (2560) องค์กรต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ ผ่านการจัดการทรัพยากรบุคคล การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ดี และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม Luna-Arocas and Camps (2551) อ้างถึงใน เบญจมาศ ทองเรือง (2560) การรักษาความผูกพันในองค์กรขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วม การให้รางวัล และการสร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใสและยืดหยุ่น ตามทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรการ Hewitt (2558) อ้างถึงใน ธัญวรรณ์ สุทธิชัยกุล และวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2566, หน้า 5)

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยประชากรได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) จำแนกประชากรตามช่วงอายุ ได้แก่ Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 28-43 ปี และ Generation Z ที่มีอายุระหว่าง 20-27 ปี ซึ่งมีที่อาศัยอยู่ในพื้นที่จังหวัดภูเก็ตทั้ง 3 อำเภอ และเป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มผู้ที่มีการประกอบอาชีพ หรือเคยประกอบอาชีพมาก่อน แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างที่บังเอิญพบ/ตามสะดวก (Convenience Sampling)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics)
2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ใช้สถิติ T-Test และสถิติ One-Way ANOVA และใช้สถิติ Multiple Regression

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 20 – 43 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ที่มีการประกอบอาชีพ หรือเคยประกอบอาชีพมาก่อนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 68.30 มีช่วงอายุระหว่าง 38 – 43 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.0 ประกอบอาชีพหลักเป็นอาชีพเจ้าหน้าที่ราชการ/พนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 42.3 โดยมีสายอาชีพหลักเป็นบริการ และการท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 40.80 และมีรายได้ต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 55.3

1. ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z

1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านองค์การและการจัดการ, ด้านค่าจ้าง, ด้านสภาพการทำงาน, ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านสร้างงานที่ตอบโจทย์ความต้องการ

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าจ้าง, ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านความมั่นคงปลอดภัย, ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน, ด้านสภาพการทำงาน และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านสื่อสารโอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน, ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน, ด้านสภาพการทำงาน, ด้านความมั่นคงปลอดภัย, ด้านองค์การและการจัดการ, ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านการนิเทศงาน, ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกตั้งแต่ก่อนการจ้างงาน

1.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย, ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน, ด้านองค์การและการจัดการ, ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านการนิเทศงาน, ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างความประทับใจตั้งแต่วันแรกของการทำงาน

1.5 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย, ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านองค์การและการจัดการ, ด้านค่าจ้าง และด้านสวัสดิการหรือ

ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการจัดหา Mentor ให้กับพนักงานใหม่

1.6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย, ด้านองค์การและการจัดการ, ด้านค่าจ้าง, ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านการนิเทศงาน, ด้านสภาพการทำงาน และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสื่อสารและอธิบายความคาดหวังอย่างชัดเจน

1.7 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านการติดต่อสื่อสาร, ด้านสภาพการทำงาน, ด้านค่าจ้าง, ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่พนักงานรุ่นใหม่สามารถตั้งคำถามได้

1.8 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านความมั่นคงปลอดภัย, ด้านองค์การและการจัดการ, ด้านค่าจ้าง, ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการเข้าใจชีวิตนอกเหนือการทำงาน

1.9 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านองค์การและการจัดการ, ด้านการนิเทศงาน, ด้านสภาพการทำงาน, ด้านค่าจ้าง, ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการส่งเสริมบรรยากาศแห่งความเคารพและให้เกียรติทุกคน

1.10 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน, ด้านการนิเทศงาน, ด้านการติดต่อสื่อสาร, ด้านค่าจ้าง, ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน, ด้านสภาพการทำงาน และด้านสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียม

2. ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความความสัมพันธ์กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z

2.1 ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับเป็นไปตามความต้องการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างงานที่ตอบโจทย์ความต้องการ และปัจจัยสุขอนามัย ด้านการควบคุมดูแล ในเรื่องความโปร่งใสในการทำงาน, ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องความสะดวกสบายในการเดินทางมายังสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานครบถ้วน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับ

แนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างงานที่ตอบโจทย์ความต้องการ

2.2 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องการได้รับมอบหมายงานสำคัญ และด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับวุฒิการศึกษา, ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับการปรับตำแหน่งเติบโตในสายงาน, ด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องการได้รับงานที่รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับเป็นไปตามความต้องการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสื่อสารโอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และปัจจัยสุขอนามัยด้านเงินเดือน ในเรื่องค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าจ้าง/เงินเดือน และด้านนโยบายบริษัท ในเรื่องนโยบายองค์กร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสื่อสารโอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2.3 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับการปรับตำแหน่งเติบโตในสายงาน และการได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา, ด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับวุฒิการศึกษา และงานที่ได้รับมีความท้าทาย มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกตั้งแต่ก่อนการจ้างงาน และปัจจัยสุขอนามัย ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานครบถ้วน, ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องสถานที่ทำงานไม่แออัด อากาศปลอดโปร่ง สบาย มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกตั้งแต่ก่อนการจ้างงาน

2.4 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับการปรับตำแหน่งเติบโตในสายงาน และการได้รับการปรับขึ้นค่าตอบแทน, ด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับวุฒิการศึกษา, ด้านความสำเร็จ ในเรื่องการทำงานลุล่วงเป้าหมาย หรือผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจ, ด้านการได้รับการยอมรับ ทั้งเรื่องการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน, การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน และการได้รับคำชมเชยหรือรางวัลจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน, ด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องการได้รับมอบหมายงานสำคัญ และด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับมีความท้าทาย และงานที่ได้รับเป็นไปตามความต้องการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างความประทับใจตั้งแต่วันแรกของการทำงาน และปัจจัยสุขอนามัย ด้านเงินเดือน ในเรื่องค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม สมเหตุสมผล และด้านความสัมพันธ์ ในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า, ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องความสะดวกสบายในการเดินทางมายังสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานครบถ้วน, ด้านนโยบายบริษัท ในเรื่องข้อกำหนดเรื่องการแต่งกายในการทำงาน และนโยบายองค์กร และด้านการควบคุมดูแล ในเรื่องความยุติธรรมเท่าเทียมในการทำงาน และความโปร่งใสใน

การทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างความประทับใจตั้งแต่วันแรกของการทำงาน

2.5 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ในเรื่องการได้รับคำชมเชยหรือรางวัลจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน, ด้านความสำเร็จ ในเรื่องการทำงานลุล่วงเป้าหมายหรือผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจ, ด้านการได้รับการยอมรับ ในเรื่องการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน และการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน, ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับการปรับตำแหน่งเติบโตในสายงาน, ด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องการได้รับมอบหมายงานสำคัญ และการได้รับงานที่รู้สึกว่ามีคุณค่า และด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับวุฒิการศึกษา และงานที่ได้รับมีความท้าทาย มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการจัดหา Mentor ให้กับพนักงานใหม่ และปัจจัยสุขอนามัย ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน, ด้านสภาพการทำงาน ความสะดวกสบายในการเดินทางมายังสถานที่ทำงาน, ด้านเงินเดือน ในเรื่องสวัสดิการที่มีความเหมาะสม, ด้านนโยบายบริษัท ในเรื่องข้อกำหนดเรื่องการแต่งกายในการทำงาน และด้านการควบคุมดูแล ในเรื่องความยุติธรรมเท่าเทียมในการทำงาน และความโปร่งใสในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ ในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการจัดหา Mentor ให้กับพนักงานใหม่

2.6 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับการปรับตำแหน่งเติบโตในสายงาน และการได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับเป็นไปตามความต้องการ, ด้านการได้รับการยอมรับ ในเรื่องการได้รับคำชมเชยหรือรางวัลจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสื่อสารและอธิบายความคาดหวังอย่างชัดเจน และปัจจัยสุขอนามัย ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานครบถ้วน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสื่อสารและอธิบายความคาดหวังอย่างชัดเจน

2.7 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่พนักงานรุ่นใหม่สามารถตั้งคำถามได้ และปัจจัยสุขอนามัย ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานครบถ้วน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่พนักงานรุ่นใหม่สามารถตั้งคำถามได้

2.8 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องการได้รับมอบหมายงานสำคัญ, ด้านการได้รับการยอมรับ ในเรื่องการได้รับการยอมรับจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน, ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับการปรับตำแหน่งเติบโตในสายงาน และด้านงาน

ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับวุฒิการศึกษา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการเข้าใจชีวิต นอกเหนือการทำงาน และปัจจัยสุขอนามัย ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องสถานที่ทำงานไม่แออัด อากาศปลอดโปร่ง สบาย และสถานที่ทำงานมีที่จอดรถรองรับสำหรับพนักงาน, ด้านนโยบายบริษัท ในเรื่องข้อกำหนดเรื่องการแต่งกายในการทำงาน, ด้านเงินเดือน ในเรื่องค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมสมเหตุสมผล และสวัสดิการที่มีความเหมาะสม, ด้านนโยบายบริษัท ในเรื่องกฎระเบียบเรื่องเวลาการเข้างาน-เลิกงาน และนโยบายองค์กร, ด้านการควบคุมดูแล ในเรื่องความโปร่งใสในการทำงาน และการกระจายงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม และเท่าเทียม และด้านความสัมพันธ์ ในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกคามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการเข้าใจชีวิตนอกเหนือการทำงาน

2.9 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับการปรับขึ้นค่าตอบแทน, ด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับมีความท้าทาย, ด้านความสำเร็จ ในเรื่องการทำงาน ลุล่วงเป้าหมาย หรือผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจ, ด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องการได้รับมอบหมายงานสำคัญ และการได้รับงานที่รู้สึกว่าคุณค่า และด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับเป็นไปตามความต้องการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการส่งเสริมบรรยากาศแห่งความเคารพและให้เกียรติทุกคน และปัจจัยสุขอนามัย ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานครบถ้วน และด้านการควบคุมดูแล ในเรื่องการกระจายงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม และเท่าเทียม, ด้านสภาพการทำงาน ในเรื่องสถานที่ทำงานไม่แออัด อากาศปลอดโปร่ง สบาย และสถานที่ทำงานมีที่จอดรถรองรับสำหรับพนักงาน, ด้านนโยบายบริษัท ในเรื่องนโยบายองค์กร, ด้านการควบคุมดูแล ในเรื่องความยุติธรรมเท่าเทียมในการทำงาน และความโปร่งใสในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ ในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกคามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการส่งเสริมบรรยากาศแห่งความเคารพและให้เกียรติทุกคน

2.10 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ด้านงาน ในเรื่องงานที่ได้รับเป็นไปตามความต้องการ, ด้านความก้าวหน้า ในเรื่องการได้รับการปรับขึ้นค่าตอบแทน และการได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียม และปัจจัยสุขอนามัย ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ด้านการสร้างสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียม

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อ

แนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับแนวคิดของ Forehand และ Gilmer (2507) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมและเจตคติของบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มคนวัย Generation Y และ Generation Z ซึ่งมองหาสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พวกเขาแสดงออก สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว และรู้สึกมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์กร โดยผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z หลายด้าน เช่น การสร้างงานที่ตอบโจทย์ความต้องการ, การสื่อสารโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก, การสื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจน, การส่งเสริมวัฒนธรรมที่พนักงานรุ่นใหม่สามารถตั้งคำถามได้, ความสะดวกในการเดินทาง, สภาพการทำงาน และความยุติธรรมในองค์กร มีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจของบุคลากร Generation Y และ Generation Z ในการอยู่กับองค์กร นอกจากนี้ผลสำรวจแสดงให้เห็นว่าอุปกรณ์และเครื่องมือการทำงานก็มีความสำคัญต่อการรักษาบุคลากร แต่ไม่สูงเท่าปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความสะดวกสบายในการเดินทาง และค่าตอบแทนที่เหมาะสม

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนของปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแรงจูงใจด้านความสำเร็จในงาน เช่น การบรรลุเป้าหมาย และการได้รับการยอมรับ เช่น การได้รับคำชมจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อความพึงพอใจและการตัดสินใจอยู่กับองค์กร นอกจากนี้ โอกาสในการพัฒนาและเติบโตในสายงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนของปัจจัยสุขอนามัย มีอิทธิพลต่อแนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นกัน โดยความสำคัญของสภาพการทำงาน เช่น สถานที่ทำงานที่สะอาดและการมีอุปกรณ์ครบครัน, การได้รับการยกย่อง และในส่วนปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมยังมีความสำคัญสูง รวมถึงความยุติธรรมและความโปร่งใสในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่แบ่งแรงจูงใจออกเป็นปัจจัยแรงจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivators) เช่น การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า และงานที่มีความหมาย และปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน และความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งกลุ่มคนวัย Generation Y และ Generation Z มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจมากขึ้น เนื่องจากพวกเขามองหา

ความหมายในงานและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน ปัจจัยสุขอนามัยยังคงมีความสำคัญเพื่อสร้างความมั่นคงและความพึงพอใจในระยะยาว

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางในการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ให้อยู่กับองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานของ Walton (2516) ที่ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีบทบาทสำคัญต่อความผูกพันในองค์กร โดยเฉพาะสำหรับพนักงานรุ่นใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกตั้งแต่ก่อนการจ้างงาน และการสร้างความประทับใจในวันแรกของการทำงาน ช่วยสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและปลอดภัย วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายและเคารพในความคิดเห็น เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับ Generation Y และ Generation Z ที่มองหาการยอมรับและความเท่าเทียม รวมไปถึงการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน, การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และการสร้างโอกาสในการสอบถามความคาดหวังในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในการรักษาบุคลากร ในขณะที่การสร้างความประทับใจตั้งแต่วันแรกของการทำงานและการสัมภาษณ์ไม่เป็นทางการก่อนเริ่มงานได้รับความเห็นที่ต่ำกว่า

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการรักษาบุคลากร Generation Y และ Generation Z ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยทั้งด้านภายนอกและภายในองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน, โอกาสในการพัฒนา, การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า, รวมถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสม. การจัดการองค์กรที่มีความโปร่งใสและมีความยุติธรรมก็มีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและการตัดสินใจอยู่กับองค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การจัดหาสถานที่ทำงานที่สะดวกสบายและมีอุปกรณ์ครบครัน
2. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโปรแกรมฝึกอบรมและให้โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ
3. การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ควรมีการทบทวนค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อให้มีความเหมาะสมและแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและยุติธรรม จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงาน
5. ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน เพิ่มตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Remote Work) หรือการจัดตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Schedule) เพื่อตอบสนองต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับ Generation Y และ Generation Z
6. การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการลงทุนในเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น ระบบการจัดการงานและการสื่อสารในองค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานที่สะดวกและทันสมัย

7. การสร้างโปรแกรมสนับสนุนสุขภาพจิตและร่างกาย โดยการจัดโปรแกรมสนับสนุนสุขภาพจิต เช่น การให้คำปรึกษา (Counseling) และกิจกรรมเพื่อการผ่อนคลาย รวมถึงการสนับสนุนสุขภาพร่างกาย เช่น การจัดสวัสดิการด้านการออกกำลังกายหรือประกันสุขภาพ

8. การสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็น โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การประชุมระดมความคิด หรือการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้การตอบรับความคิดเห็นของพนักงานอย่างจริงจัง เพื่อให้พวกเขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กร

9. การปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาและการเริ่มต้นงาน โดยสร้างกระบวนการสรรหาที่เน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีตั้งแต่แรก เช่น การสัมภาษณ์ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง และให้การดูแลพนักงานใหม่อย่างใกล้ชิดในช่วงเริ่มต้นการทำงาน เช่น การจัดโปรแกรมปฐมนิเทศ หรือการมี Mentor

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การขยายกลุ่มตัวอย่าง โดยการเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างหรือกระจายกลุ่มตัวอย่างในหลากหลายอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสะท้อนถึงความแตกต่างของบุคลากรในบริบทที่หลากหลาย และศึกษาบุคลากรในพื้นที่ต่าง ๆ หรือบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น ในต่างภูมิภาคหรือประเทศ เพื่อเปรียบเทียบความต้องการที่อาจแตกต่างกันระหว่าง Generation Y และ Generation Z

2. การเจาะลึกปัจจัยที่ส่งผลเชิงลึก โดยการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) หรือการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อค้นหาเหตุผลหรือแรงจูงใจที่แท้จริงของบุคลากร Generation Y และ Z ต่อปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพวกเขา พร้อมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานกับผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) หรือประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance)

3. การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างรุ่น โดยการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง Generation Y, Generation Z และกลุ่ม Generation อื่น ๆ เช่น Generation X หรือ Baby Boomers เพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มความแตกต่างระหว่างรุ่น

4. การศึกษาแนวทางการรักษานักงานในระยะยาว จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของบุคลากรในการทำงานกับองค์กรในระยะยาว เช่น การศึกษาพฤติกรรมการลาออก (Turnover Behavior) หรือความพึงพอใจในระยะยาว (Long-term Job Satisfaction)

5. การนำเทคโนโลยีและปัจจัยสมัยใหม่มาเป็นตัวแปร โดยการศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยี เช่น การทำงานทางไกล (Remote Work) หรือการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลต่อความพึงพอใจและการรักษานักงาน Generation Y และ Generation Z รวมถึงการวิเคราะห์บทบาทของปัจจัยใหม่ ๆ เช่น ความยั่งยืน (Sustainability) หรือ ESG (Environment, Social, and Governance) ในการดึงดูดและรักษานักงานรุ่นใหม่

6. การวัดผลแนวทางที่องค์กรใช้จริง โดยการศึกษาองค์กรที่ได้ปรับใช้แนวทางการรักษาบุคลากรตามปัจจัยที่สำคัญ และวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในองค์กรอื่น

7. การใช้วิธีวิจัยที่หลากหลาย จากการใช้เครื่องมือการวิจัยที่หลากหลาย เช่น การวิเคราะห์เชิงปริมาณผ่านแบบจำลองทางสถิติ (Structural Equation Modeling: SEM) หรือการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในเชิงซับซ้อน

8. การวิเคราะห์ผลกระทบทางเศรษฐกิจและองค์กร โดยการวิเคราะห์ผลกระทบของการรักษาบุคลากร Generation Y และ Z ต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น การเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) การลดต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ (Recruitment Costs) หรือการสร้างนวัตกรรม (Innovation)

เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ รักวงศ์ภัทร. (2560). แรงจูงใจในการทำงานและความเครียดจากการทำงานของนักกายภาพบำบัดในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะแพทยศาสตร์, สาขาวิชาสุขภาพจิต ภาควิชาจิตเวชศาสตร์.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2567). แรงงานปี 67 เปราะบางสูง AI แทนแรงงานสายผลิตซ้ำ เน้นปั้นคนเชี่ยวชาญ AI. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/health/labour/1112704>
- กรมการปกครอง สำนักบริหารการทะเบียน. (2567). สถิติประชากรทางการทะเบียนราษฎร (รายเดือน) สืบค้นจาก <https://stat.bora.dopa.go.th/stat/statnew/statMONTH/statmonth/#/mainpage>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2567). Gen Z 37% วางแผนลาออกในสิ้นปี 2567 อาจเกิด Great Resignation ระลอกใหม่. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1137145>
- ณรัชพงศ์ พิสิษฐพงศ์. (2561). สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างความผูกพันองค์กรของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 1(1), 1-15. สืบค้นจาก <file:///C:/Users/User/Downloads/pu-thanakorn,+Production+editor,+Pages+from+64-78+-+complete.pdf>
- ธัญวรรณ์ สุริยชัยกุล และวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ. 2566. แนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงาน Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น. วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร. 2(4), 1-13. สืบค้นจาก <file:///C:/Users/User/Downloads/2438-STEKO+Journal-Vol2+No4+2023.pdf>

- ธีรพล กาญจนากาศ, ณฐนนท ทวีสิน, สุนิตดา เทศนิยม และสิทธิชัย สมวงษ์. (2566). *ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก อำเภอเกษตรสมบูรณ์ จังหวัดชัยภูมิ*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข.
- นิชาภา เหลาโชติ. (2561). *แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เบญจมาศ ทองเรือง. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ*. (งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประภัสร์วี สุภัส และชาตยา นิลพลับ. (2566). คุณลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความเครียดในการทำงาน : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีการจัดการ*. 5(1), 1-18. สืบค้นจาก <file:///C:/Users/User/Downloads/DigitalFile.pdf>
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (2563). *รู้จักกับ Generation ต่างๆ*. สืบค้นจาก <https://www.popticles.com/marketing/know-your-generation/>
- พีรศุขม์ บุญแก้วสุข. (2566). *องค์กรสุขภาพดี: แนวคิดในอดีต กับทางเลือกในอนาคตของตลาดแรงงาน เจเนอเรชั่น Z*. สืบค้นจาก <https://www.khonatwork.com/post/healthy-organization-past-concept-and-the-solution-for-future-workforce-of-generation-z>
- เพื่อนชุมชน บ้านเราน่าอยู่สังคมยั่งยืน. (2564). *4 สภาพแวดล้อม ในงานอุตสาหกรรม 4 ปัจจัย สิ่งแวดล้อมการทำงานที่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงาน*. สืบค้นจาก <https://www.community.or.th/blog/2021/06/26/ปัจจัยสิ่งแวดล้อมการทำงาน/>
- เมธาวรรณ แสงทอง และสมพล ท่งหว่า. (2567). คุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทยางรถยนต์แห่งหนึ่ง. *Journal of Business Administration and Languages*. 12(1), 1-13. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/TNIJournalBA/article/view/270920/183841>
- วิภาพร สิงห์บุตร. (2561). *ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรส่วนกลางกรมศุลกากร*. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. 1(2), 1-15. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/ibas/article/view/117880/104427>
- สถาพร มณี. (2567). *ปลุกไฟในใจพนักงานด้วยทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg*. สืบค้นจาก <https://warinmed.wordpress.com>

- อติวัชร ฉายอรุณ. (2564). ปัจจัยพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต. มหาวิทยาลัยรังสิต, คณะบริหารธุรกิจ.
- BrandCase. (2564). รู้จัก Herzberg's Two Factor Theory ทฤษฎีที่จะช่วยให้เราเข้าใจพนักงานมากขึ้น. สืบค้นจาก <https://www.blockdit.com/posts/60542545f4ad190c01fa31ed>
- Donald Tomaskovic-Devey & Reyna Orellana. (2022). *The Key to Retaining Young Workers? Better Onboarding*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/05/the-key-to-retaining-young-workers-better-onboarding>
- GRID by PEA. (2564). How to: รักษาคนเก่ง Gen Y-Z ให้อยู่กับองค์กร สืบค้นจาก <https://gridmag.safesavethai.com/gen-y-z-workforce/>
- HumanSoft. (2564). แนวทางรับมือปัญหาขาดแคลนแรงงานสำหรับผู้ประกอบการ. สืบค้นจาก <https://www.humansoft.co.th/th/blog/labor-shortage>
- HumanSoft. (2567). 6 เทคนิคบริหารคน Gen Z ที่ HR ไม่ควรพลาด. สืบค้นจาก <https://www.humansoft.co.th/th/blog/6-how-to-manage-genz-workers>
- Insight. (2566). รู้จักอินไซด์ความต่างคนทำงาน “Gen X – Gen Y – Gen Z” และแนวทางองค์กรรับมือการเปลี่ยนงานพุ่งสูงขึ้น. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/reports/generations-in-workplace-gen-x-gen-y-gen-z-employees/>
- Kat Boogaard. (2022). *Use motivation theory to inspire your team's best work*. Retrieved from <https://www.atlassian.com/blog/leadership/motivation-theory>
- Orla Doyle. (2024). *How to Attract a Millennial & Gen Z Workforce*. Retrieved from <https://www.occupop.com/blog/how-to-attract-a-millennials-gen-z-workforce>
- Resume Builder. (2024). *Nearly 3 in 10 Workers Plan On Quitting by the End of 2024, Signaling Great Resignation 2.0* Retrieved from <https://www.resumebuilder.com/nearly-3-in-10-workers-plan-on-quitting-by-the-end-of-2024-signaling-great-resignation-2-0/>
- Ruchaneeya Leepila. (2567). ค่านิยม ความคาดหวัง ต่อการทำงานและสถานที่ทำงานของคน Gen Z. สืบค้นจาก <https://blog.happily.ai/th/gen-z-workforce-values-and-expectations-towards-work-and-the-workplace-th/>
- Suchanya Tangwancharoenchai. (2565). วัฒนธรรมองค์กรของคุณตอบโจทย์พนักงานรุ่นใหม่แล้วหรือยัง? สืบค้นจาก <https://blog.happily.ai/th/key-to-retaining-young-talent/>