

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z ในเขตกรุงเทพมหานคร

พัชสิรี ชมภูคำ*

ณัฐธิดา จักรภักดิ์ศิริสุข**

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของคนเจนเนอเรชัน Y และคนเจนเนอเรชัน Z ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยงานวิจัยนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลศึกษา จำนวนรวม 390 ตัวอย่าง การศึกษาใช้สถิติเชิงบรรยายและสถิติเชิงอนุมานรวมทั้ง การใช้วิธีการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของทั้งสองเจนเนอเรชันโดยรวมมีความคล้ายกันหลายด้าน แต่ประเด็นที่น่าสนใจคือ เจนเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญมากกว่าเจนเนอเรชัน Y อย่างมีนัยสำคัญ ในประเด็นของความพึงพอใจในการทำงานที่ได้ใช้ความคิดและได้สมดุลชีวิต และปัจจัยจูงใจที่เป็นการกระทำเพื่อความสุขของตนเอง ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์เพื่อให้องค์กรได้ใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมสำหรับคนเจนเนอเรชัน นี้ นำไปสู่การพัฒนาแนวคิดและแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำสำคัญ: แรงจูงใจ ความพอใจในงาน เจนเนอเรชันวาย เจนเนอเรชันซี

รับต้นฉบับ: 27 มีนาคม 2561 | ได้รับความฉบับแก้ไข: 2 ธันวาคม 2562 | ตอรับบทความ: 16 มีนาคม 2563

* รองศาสตราจารย์ ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors Affecting Job Satisfaction and Motivation: A Case Comparison of Generation Y and Generation Z in Bangkok

Pachsiry Chompukum*

Nattida Chakrapeesirisuk**

Abstract

The objective of this study is to explore factors influencing job satisfaction and motivation of Generation Y members and Generation Z students in the Bangkok Metropolitan Area. The study used questionnaires to collect data from 390 respondents. Descriptive and inferential statistics, including factor analysis, reveal that both generations share similar work attitudes in most respects. Interestingly, Generation Z members value more highly jobs that provide opportunities to share challenging ideas, a greater work-life balance, and the motivating factor of self-happiness. The implications of the study can help organizations to enhance job satisfaction and motivation of Generation Y and Generation Z employees. In addition, the study contributes to the development of human resources management principles and practices.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Generation Y, Generation Z

Received: March 27, 2018 | **Revised:** December 2, 2019 | **Accepted:** March 16, 2020

* Associate Professor, Department of Commerce, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University.

** Student of Master of Business Administration Program in Business Administration, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University.

บทนำ

ในทุกองค์กรล้วนประกอบไปด้วยบุคลากรหลากหลายตำแหน่ง และหลากหลายช่วงอายุที่ต้องมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ คนที่เกิดในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกันมักมีพื้นฐานและประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน และจะมีความแตกต่างไปจากคนที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาที่ต่างกัน โดยมีการประมาณการว่าภายในปี ค.ศ. 2025 จำนวนคนเจนเนอเรชัน Y จะเป็นร้อยละ 75 ของจำนวนคนที่ทำงานในองค์กรทั่วโลก (Singh, 2017) และคนเจนเนอเรชัน Y ก็อยู่ในช่วงกำลังเติบโตก้าวขึ้นสู่ระดับบริหารในองค์กร ผู้บริหารยุคใหม่ หรือเป็นพนักงานในระดับสูง โดยเจนเนอเรชัน Z จะเป็นเจนเนอเรชันต่อไปที่จะเป็นอีกหนึ่งกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นจึงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารในการทำความเข้าใจกับความต้องการของคนเจนเนอเรชันเหล่านี้

อย่างไรก็ตาม แม้ในต่างประเทศจะได้มีการศึกษาอิทธิพลต่อความพึงพอใจ หรือแรงจูงใจของคนเจนเนอเรชัน Y มาบ้างแล้ว แต่สำหรับการศึกษาเปรียบเทียบกับเจนเนอเรชัน Z ในเชิงวิชาการนั้นยังมีอยู่อย่างจำกัดมาก ดังจะเห็นได้จากการสืบค้นฐานข้อมูล Business Source Complete โดยใช้ (gen y or millennials) AND (gen z or generation z or igen or post-millennials) AND (job satisfaction or motivation) ที่เป็น Academic Journal นั้น ได้ผลการสืบค้นเป็น 9 ซึ่งอาจเนื่องจากคนเจนเนอเรชัน Z ในองค์กรนั้นมีสัดส่วนเล็กน้อยเมื่อเทียบกับเจนเนอเรชันอื่น ๆ ดังนั้นการศึกษาวิจัยความต้องการของคนกลุ่มเจนเนอเรชัน Z จึงเป็นที่น่าสนใจเพราะแม้ว่าคนกลุ่มนี้จะเป็นคนกลุ่มที่ต่อเนื่องกับกลุ่มเจนเนอเรชัน Y ด้วยอายุที่ใกล้เคียงกันแต่กลับพบว่าคน 2 กลุ่มนี้มีความแตกต่างกันในหลายประเด็น เช่น โดยทั่วไปคนเจนเนอเรชัน Y มีทัศนคติว่าทำงานกับองค์กรมากกว่าทำงานเพื่อองค์กร (Singh, 2017) คนเจนเนอเรชัน Z กลับเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะมีความภักดีกับองค์กรมากกว่า (Gale, 2018) หรือในขณะที่ทั้งคนเจนเนอเรชัน Y และคนเจนเนอเรชัน Z ใช้ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ แต่ลักษณะการใช้ของทั้ง 2 กลุ่มนั้นต่างกัน โดยคนเจนเนอเรชัน Y ใช้เพื่อการสื่อสารแบบเปิดเผย แบ่งปันข้อมูลกับคนอื่น แต่คนเจนเนอเรชัน Z กลับใช้ช่องทางดังกล่าวในการสื่อสารในแบบที่มีความเป็นส่วนตัวมากกว่าและมักใช้ภายในกลุ่มหรือเพื่อติดตามข้อมูล หรือปรากฏการณ์การเกิดพนักงานชั่วคราว “Gig Worker” ของกลุ่มเจนเนอเรชัน Y แต่คนเจนเนอเรชัน Z กลับมีความคิดที่อยากได้งานประจำในองค์กรมากกว่า (Castellano, 2016) สาเหตุหนึ่งอาจมาจากการที่คนเจนเนอเรชัน Z เกิดมาในยุคที่เห็นพ่อแม่ของตนเองตกงาน (Gale, 2015) จึงจะเป็นประโยชน์ต่อไปหากได้มีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงาน 2 กลุ่มนี้ เพื่อจะได้ปรับใช้ต่อไป

ดังนั้นการศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของคนเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z ตลอดจนวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกันของทั้งสองเจนเนอเรชัน อีกทั้งยังเป็นโอกาสที่ได้เรียนรู้ความต้องการของคนเจนเนอเรชัน Z ก่อนที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กรในอนาคตอันใกล้นี้ เพื่อที่องค์กรจะได้ใช้เป็นประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มความพึงพอใจให้พนักงานได้ทุ่มเทในการทำงาน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชัน

เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่ไม่เพียงแต่เกิดในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน ยังต้องได้รับประสบการณ์ความเชื่อผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรม และแลกเปลี่ยนกันทางสังคมในระหว่างช่วงชีวิตที่คล้ายคลึงกัน (Strauss & Howe, 1991) ในปัจจุบันบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย 4 เจเนอเรชัน ที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันในเรื่องของค่านิยม ทัศนคติ และลักษณะการทำงาน คือ 1) กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2489 - 2508 2) กลุ่มเจนเนอเรชัน X (Generation X) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2509 - 2519 3) กลุ่มเจนเนอเรชัน Y (Generation Y) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี

พ.ศ. 2520 - 2537 และ 4) กลุ่มเจนเนอเรชัน Z (Generation Z) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2555 (Schroer, 2008) งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มคนเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z เนื่องจากทั้งสองกลุ่มนี้กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญขององค์กร จึงขอนำเสนอรายละเอียดของกลุ่มเจนเนอเรชัน Y และ Z เพิ่มเติมดังนี้

กลุ่มเจนเนอเรชัน Y (Generation Y)

เจนเนอเรชัน Y ยังมีชื่อเรียกอื่น ๆ อีกคือ Echo Boomers, Millennials, Generation We, Internet Generation กลุ่มเจนเนอเรชัน Y เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เกิดจากพ่อแม่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์สและกลุ่มเจนเนอเรชัน X ยุคต้น ๆ ซึ่งบุคคลในกลุ่มนี้ ถือว่าได้รับการเลี้ยงดูเอาใจใส่อย่างดี เพราะรุ่นของพ่อแม่ถูกปลูกฝังให้ทำงานหนัก อดทนจนประสบความสำเร็จในหน้าที่ การงาน ส่งผลให้คนในกลุ่มเจนเนอเรชัน Y ได้รับในสิ่งที่คนรุ่นพ่อแม่ไม่เคยได้มีโอกาสทางการศึกษาที่ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มากกว่ารุ่นก่อน มีแนวคิดเป็นตัวของตัวเอง คนรุ่นนี้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสูง เป็นพวกวัตถุนิยม รอบรู้หลาย ด้าน นิยมการสื่อสารแบบไม่เห็นหน้าและไม่ใช้เสียง (Mongkolsiri, 2005; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000)

เนื่องจากคนในกลุ่มนี้สนใจในเรื่องเทคโนโลยี จึงมีทักษะในการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นการ ติดต่อสื่อสาร การใช้สื่อหลาย ๆ ประเภทในเวลาเดียวกัน สามารถทำงานมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน ไม่ชอบทำงานที่ ซ้ำซาก แสวงหาความท้าทาย งานที่มีความหมายและต้องการความตื่นเต้นจากการทำงาน มีความทะเยอทะยานสูง คาดหวังที่ จะมีโอกาสในการเติบโตได้อย่างรวดเร็วและต้องการความสำเร็จด้านการเงิน (Dharma, 2010; Na Pathum, 2009) กลุ่ม เจนเนอเรชัน Y เกิดในยุคที่มีการผสมผสานของวัฒนธรรมจากคนหลากหลายเชื้อชาติ ทำให้เป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นมากกว่าคนรุ่นก่อน (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) เชื่อมมั่นและชอบที่จะทำงานเป็นทีม มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Gursoy, Maier, & Chi, 2008) มีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นซึ่งถือเป็นจุดแข็ง มีทัศนคติในการทำงานที่ดี เพราะเชื่อว่าทุกอย่างสามารถทำได้ เคารพตัวเองและรักอิสระในการทำงาน (Mongkolsiri, 2005; Murphy, Gibson, & Greenwood, 2010)

กลุ่มเจนเนอเรชัน Z (Generation Z)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารรอบตัวที่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย แท้จริง สามารถเชื่อมต่อได้ทั่วโลก โดยการสนทนาโต้ตอบสามารถกระทำได้ที่ทันที การสื่อสารระหว่างคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็น การสื่อสารผ่านข้อความบนหน้าจอมือถือ หรือคอมพิวเตอร์แทนการพูด (Cross-Bystrom, 2010; Hatthasak, 2006) ช่วงเวลาในวัยเรียนของกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ผ่านหนังสือ หรือเรียนรู้ผ่านการเรียนในห้องเรียน พวกเขา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและในทุกสถานที่ที่พวกเขาต้องการให้สามารถเข้าถึงคำตอบได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะเรื่องที่มี ความสนใจเป็นพิเศษ (Renfro, 2012) กลุ่มเจนเนอเรชัน Z เป็นกลุ่มที่เกิดจากพ่อแม่กลุ่มเจนเนอเรชัน X จึงได้รับอิทธิพลทาง ความคิดและการกระทำจากคนรุ่นนี้ ก่อให้มีความคล้ายคลึงกันระหว่างคนเจนเนอเรชัน Z และคนเจนเนอเรชัน X (Josh 2018)

ลักษณะการทำงานของบุคคลในเจนเนอเรชันนี้ หากเปรียบเทียบกับกลุ่มคนเจนเนอเรชัน Y ที่สามารถทำงานได้หลาย อย่างในเวลาเดียวกันแล้ว คนในกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ยิ่งสามารถทำงานได้หลายอย่างกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า (Addor, 2011; Adecco Group, 2015; Ozkan & Solmaz, 2015) เจนเนอเรชัน Z เป็นกลุ่มแรกที่สามารถเชื่อมต่อทั่วโลกได้อย่าง ง่ายดายซึ่งจะเข้ามาเปลี่ยนองค์กรในแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (Bolser & Gosciej, 2015; Half, 2015; Tulgan, 2013) ด้วยความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดาย ส่งผลถึงการพัฒนาความรู้และช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน (Addor, 2011) แต่ในขณะเดียวกันถ้าเลือกได้ในแง่ของการสื่อสารแล้ว คนเจนเนอเรชันนี้ต้องการ การสื่อสารแบบผ่านการพบปะตัวตนกันมากที่สุดถึงร้อยละ 43 รองลงมาจึงเป็นการส่งข้อความร้อยละ 24 (Josh, 2018)

การศึกษาพบว่า บุคคลในเจเนอเรชัน Z เป็นคนมีความมั่นใจในตนเอง เป็นนักนวัตกรรม มีความคิดริเริ่มที่จะเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว (Addor, 2011; Half, 2015) และด้วยความเป็นตัวของตัวเองจึงส่งผลให้บุคคลในกลุ่มนี้ยินดีที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานกลุ่ม (Adecco Group, 2015) มีการคาดการณ์ว่าบุคคลในเจเนอเรชันนี้ถือเป็น “ความหวังขององค์กรรุ่นใหม่” ที่จะกลับมาประกอบกิจการ เพราะพวกเขาพร้อมที่จะทำงานหนักเหมือนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส แต่เป็นการทำงานหนักอย่างฉลาดขึ้น (Kongkaew, 2016)

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานของตน คำว่าทัศนคติต่องาน (Job Attitudes) อาจใช้แทนกันได้กับความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติทางบวกที่มีต่องานเทียบได้กับความพึงพอใจในการทำงานและทัศนคติทางลบที่มีต่องานเทียบได้กับความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Vroom, 1970) ภาวะความรู้สึกที่ดีนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการทำงานของบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองของความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลมากน้อยเพียงใด (Muangman & Suwan, 1997)

ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

โดยทั่วไปแล้วการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานได้รับความสนใจเพราะการสร้าง ความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพนักงานรู้สึกกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจแล้วจะเสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน รู้สึกจงรักภักดีกับองค์กร ส่งผลให้เกิดพัฒนาการ สามารถกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานคือ การรวมกันของความ สุขและความไว้วางใจของพนักงาน (Cranny, Smith, & Stone, 1992) ผู้จัดการและพนักงานต่างเฝ้าหาความพึงพอใจในการทำงานใน ความเชื่อที่ว่าความพึงพอใจในการทำงานทำให้มุ่งไปสู่สมรรถนะที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่ได้มี ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเสมอไป (Bruce & Blackburn, 1992) แต่ความพึงพอใจในการทำงานก็นับว่าเป็นสิ่งดี เพราะสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ที่ดีอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) และผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Munene, 1995; Spector, 1997) นอกจากนี้ ความพึงพอใจยังหลอมรวมพนักงานให้รู้สึกกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอาจส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงาน น้อยลง (Myers & Oeztel, 2003) ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในการทำงานกับอัตราการลาออกไม่ได้เกี่ยวข้องกันโดยตรง (Spector, 1997) แต่ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนความรู้สึกที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญต่อการหมุนเวียนของพนักงาน (Myers & Oeztel, 2003) ท้ายที่สุดแล้วความพึงพอใจในการทำงานยังคงเป็น สิ่งที่น่าสนใจของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเชื่อว่าความพึงพอใจเชื่อมโยงกับผลผลิตที่ได้จากงานของพนักงานอย่างแท้จริง (Pors & Johannsen, 2002; Rogers & May, 2003) งานวิจัยในอดีตที่เป็นแบบการวิเคราะห์อภิมาน (Meta-analysis) พบว่าความพอใจในงานมีอิทธิพลต่อทั้งความคิดและการกระทำของพนักงาน เช่น จากการรวบรวมการศึกษาจำนวน 155 งาน พบว่าความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานและความคิดถอนตัวในการทำงานมากกว่า ความผูกพันกับองค์กร (Tett & Meyer, 1993)

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นมาจากการที่พนักงานมีความพึงพอใจในส่วนต่าง ๆ จากการทำงาน อันได้แก่ 1) ผลตอบแทน (Pay) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และผลตอบแทน 2) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) 3) ผู้บังคับบัญชา (Supervision) 4) สวัสดิการ (Fringe Benefits) ได้แก่ สวัสดิการอื่นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 5) รางวัลผลการปฏิบัติงาน (Rewards) ได้แก่ ค่าชมเชย การยอมรับ และรางวัลจากการทำงาน 6) ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน (Operating

Procedures) ได้แก่ กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน 7) เพื่อนร่วมงาน (Coworkers) ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน 8) ลักษณะงาน (Nature of Work) และ 9) การสื่อสารในองค์กร (Communication) (Spector, 1997) นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) คือ 1) องค์ประกอบภายใน (Intrinsic Job Factors) ประกอบด้วย ลักษณะของงานที่ทำ (Activity) ความเป็นอิสระ (Independence) ความหลากหลายของงาน (Variety) คุณค่าทางศีลธรรม (Moral Values) การบริการทางสังคม (Social Service) อำนาจหน้าที่ (Authority) การได้ใช้ความสามารถ (Ability Utilization) การได้รับผิดชอบงาน (Responsibility) การได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความสำเร็จในงาน (Achievement) 2) องค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Job Factors) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Supervision - Human Relations) นโยบาย กฎระเบียบขององค์กร (Company Policies and Practices) สิ่งตอบแทน (Compensation) และเพื่อนร่วมงาน (Coworkers)

การจูงใจและแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ (Motivation) คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลจากแรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ผ่านการกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจูงใจให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการ ความปรารถนา ผลตอบแทน หรือเป้าหมายที่บุคคลต้องการ (Mowen & Minor, 1998; Woolfolk, 1995) ซึ่งแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่มีเป้าหมายนั้นคือ แรงจูงใจ (Motive) ถึงแม้ว่าแรงจูงใจและความพอใจในงานมีแนวโน้มที่มีความสัมพันธ์กัน โดยการที่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสามารถเกิดขึ้นจากการได้รับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นมาจากการได้ถูกสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Davis, 1981) แต่นั่นคือแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานไม่ใช่สิ่งเดียวกัน เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานถือเป็นทัศนคติในงานชนิดหนึ่ง ซึ่งตามธรรมชาติทัศนคติจะเป็นสิ่งที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ในขณะที่แรงจูงใจเป็นสภาวะสามารถขึ้นลงได้ตามสภาพการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ

ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหารเนื่องจากมีผลต่อผลของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น เพื่อสามารถมีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงาน (Suphap, 1998) เพราะพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการในการกระทำสิ่งต่าง ๆ (Vroom, 1970) ซึ่งเมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะบังเกิดความสบายใจและเป็นแรงจูงใจที่จะทำต่อไปอีก (Srikalasin, 1980) ส่วนประกอบของการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถและได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการมีแรงจูงใจเขาจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่ดีที่สุด ถ้าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งขาดไป การทำงานจะมีปัญหา อย่างไรก็ตามหากบุคคลขาดความรู้ความสามารถ ผู้บริหารสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน หากขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่หากบุคคลากรมีปัญหาด้านแรงจูงใจ การแก้ปัญหาของผู้บริหารจะยากลำบากมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่บุคคลไม่ถูกจูงใจ และทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ จะต้องคอยสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กร (Sereerat, Laksitanon, & Sereerat, 1995) แรงจูงใจสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล (Wiersma, 1992) และแรงจูงใจยังส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์อื่น ๆ ที่องค์กรต้องการ เช่น การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Leung, Tingting, & Guoquan, 2014; Yoon, Sung, & Choi, 2015)

ระเบียบวิธีวิจัย

เนื่องจากในการศึกษาแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานเปรียบเทียบกับของคน 2 กลุ่มนี้ ยังไม่ได้ทำอย่างแพร่หลายมากนักในประเทศไทย จึงน่าจะเป็นประโยชน์ในขั้นนี้หากทำการศึกษานำร่อง (Exploratory Design) เพื่อจะได้ค้นหาลักษณะและความสัมพันธ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลประชากรของงานวิจัยคือกลุ่มเจเนอเรชัน Y ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2520 - 2537 ณ วันสำรวจในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 มีอายุระหว่าง 23-40 ปี เป็นกลุ่มคนทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และกลุ่มเจเนอเรชัน Z ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2542 ณ วันสำรวจในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 มีอายุระหว่าง 18-22 ปี ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับอุดมศึกษา โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลที่ 2 สถาบันการศึกษาในกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองวิทยฐานะ European Quality Improvement System (EQUIS) อันแสดงให้เห็นว่ามีมาตรฐานเทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับนานาชาติ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาที่ย่อมเป็นที่ต้องการของนายจ้าง สิ่งที่ต้องบ่งชี้ว่าจะแสดงได้ถึงความต้องการมากกว่าการจำยอมเนื่องจากไม่มีทางเลือก โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบ Self-selection Sample เนื่องจากไม่มีรายชื่อของประชากรที่แน่นอน โดยเฉพาะในกลุ่มประชากรเจเนอเรชัน Z นั้นต้องมีประสบการณ์ชีวิตในระดับหนึ่งที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับความต้องการจากงานในอนาคตได้ นับว่าเป็นข้อจำกัดของการทำงานภาคสนาม นำมาซึ่งการใช้ตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sample) ที่ไม่มีสูตรในการคำนวณความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างและการคำนวณระบุขนาดของตัวอย่างที่ชัดเจนได้ โดยเป็นการแจกแบบสอบถามทั้งแบบอิเล็กทรอนิกส์และแบบที่ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง เมื่อเข้าใจเงื่อนไขทั้งสองในการเก็บข้อมูลจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมาน้อยลงมากซึ่งน่าจะเกิดการอิ่มตัวของขนาดตัวอย่าง ดังนั้นจึงใช้เวลาการเก็บข้อมูลทั้งสิ้นประมาณ 2 เดือน โดยได้ผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ได้แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างเจเนอเรชัน Y จำนวน 201 ตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างเจเนอเรชัน Z จำนวน 189 ตัวอย่าง รวมทั้งทั้งหมด 390 ตัวอย่าง ซึ่งใกล้เคียงกับจำนวน 400 ตัวอย่าง หากใช้การคำนวณตามสูตรของ Yamane ในกรณีของการสุ่มตัวอย่างที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (Margin of Error) ไม่เกินร้อยละ 5

รูปแบบคำถามคือการให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน โดยสำหรับกลุ่มเจเนอเรชัน Z นั้น อาจเป็นการจูงใจในการทำงาน หรือการจูงใจในการเรียน หรือการจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คำถามที่ใช้เป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale 7 ระดับ โดยในการวัดปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงาน ใช้แบบสอบถาม JSS (Job Satisfaction Survey) ของสเปคเตอร์ (Spector, 1997) เนื่องจากเป็นแบบสอบถามที่วัดความพึงพอใจจากทัศนคติหรือแง่มุมเกี่ยวกับงาน ผ่านการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 2,870 คน มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.92 และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในงานวิจัย (Puderbaugh, 2006; Robinson, 2007) ประกอบด้วยคำถาม 36 ข้อ แต่หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลแล้วได้ตัดออก 2 ข้อ เนื่องจาก 2 ข้อนั้นไม่ได้ช่วยอธิบายปัจจัยได้นัก

ส่วนปัจจัยจูงใจได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจอันครอบคลุมทฤษฎีการจูงใจทางด้านเนื้อหา (Content Approach) ที่ใช้อธิบายว่า “อะไร” คือสิ่งจูงใจบุคคล อันประกอบด้วย ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow, 1954) ทฤษฎี ERG (Alderfer, 1972) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg, 1966) และทฤษฎีของ McClelland (McClelland, 1961) มีคำถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจทั้งหมด 29 ข้อ

ผลการศึกษา

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 390 คน มีกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชัน Y จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 และกลุ่มเจนเนอเรชัน Z จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 ในกลุ่มคนที่ทำงานแล้ว ส่วนใหญ่ทำงานเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ประสบการณ์ทำงาน 2-5 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่าสามารถจัดกลุ่มออกได้เป็น 6 กลุ่ม ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Cronbach's Alpha = 0.960)						
	1	2	3	4	5	6
Cronbach's Alpha	0.941	0.851	0.854	0.723	0.700	0.782
รายละเอียด	Loading Factors					
ความเหมาะสมของผลตอบแทนและความยุติธรรม						
1. เงินเดือนเหมาะสม	0.761					
2. โอกาสในการปรับขึ้นเงินเดือน	0.724					
3. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง	0.692					
4. โบนัส	0.681					
5. โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ	0.667					
6. ขึ้นค่าตอบแทนตามผลงาน	0.635					
7. ปริมาณงานมีความเหมาะสม	0.601					
8. การเลื่อนตำแหน่งตามผลงาน	0.595					
9. สวัสดิการวันหยุด	0.589					
10. รางวัลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น เบี้ยขยัน	0.576					
11. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	0.564					
12. สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล	0.551					
13. กฎระเบียบขององค์กรมีความยุติธรรม	0.527					
14. วัตถุประสงค์การทำงานที่ไม่ใช่จากชั่วโมงการทำงาน	0.514					

ตารางที่ 1 กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (ต่อ)

กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Cronbach's Alpha = 0.960)						
	1	2	3	4	5	6
Cronbach's Alpha	0.941	0.851	0.854	0.723	0.700	0.782
รายละเอียด	Loading Factors					
งานที่มีคุณค่าและอิสระ						
15. งานที่ทำท้าทายความสามารถ		0.696				
16. เป้าหมายของงานชัดเจน		0.658				
17. คุณค่าของงานต่อตนเอง		0.656				
18. ได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากงาน		0.601				
19. เวลาเข้าออกงานยืดหยุ่น		0.529				
20. งานที่มีคุณค่าต่อผู้อื่น		0.527				
ความสัมพันธ์และการสื่อสารภายในองค์กร						
21. มีกฎระเบียบปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการทำงาน			0.661			
22. ความสามัคคีภายในองค์กร			0.651			
23. การสื่อสารภายในองค์กรทั่วถึง			0.626			
24. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน			0.548			
25. ผู้บังคับบัญชาใส่ใจดูแล			0.506			
งานที่มีเกียรติได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสทำงานเป็นทีม						
26. มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพ				0.631		
27. เป็นงานที่มีเกียรติ มีคนนับถือ				0.615		
28. งานที่รับผิดชอบต่อสังคม				0.590		
29. มีโอกาสทำงานเป็นทีม				0.513		
งานที่ได้ใช้ความคิดและได้สมดุลชีวิต						
30. มีอิสระในการตัดสินใจ					0.754	
31. มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน					0.690	
32. ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์					0.548	
งานที่ชอบและสนุก						
33. ได้ทำในสิ่งที่ตนเองชอบ						0.638
34. ได้ทำงานที่สนุก						0.610

ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยในแต่ละกลุ่มปัจจัยดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ เจเนอเรชัน Y มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ 1) งานที่ชอบและสนุก มีค่าเฉลี่ย 6.070 2) ความเหมาะสมของผลตอบแทนและความยุติธรรมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 5.940 3) งานที่มีคุณค่าและอิสระโดยมีค่าเฉลี่ย 5.870 ส่วนปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานในอนาคตของเจเนอเรชัน Z มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ 1) งานที่ชอบและสนุก โดยมีค่าเฉลี่ย 6.200 2) งานที่ได้ใช้ความคิดและได้สมดุลชีวิตมีค่าเฉลี่ย 5.940 3) ความเหมาะสมของผลตอบแทนและความยุติธรรมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 5.870

ปัจจัยจูงใจ

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) จัดกลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจได้ 4 กลุ่ม ตามตารางที่ 2 คือ

ตารางที่ 2 กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ

กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ (Cronbach's Alpha = 0.947)				
	1	2	3	4
Cronbach's Alpha	0.920	0.879	0.852	0.818
รายละเอียด	Loading Factors			
การได้รับการยอมรับไว้วางใจ				
1. เพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลต่อคนอื่น เช่น ต้องการเป็นไอดอล	0.822			
2. การได้ชื่อเสียง	0.810			
3. ทำเพราะได้เป็นที่สนใจของผู้อื่น	0.783			
4. ทำตามกระแสนิยม	0.777			
5. ได้รับคำชื่นชมจากคนรอบข้าง	0.690			
6. เสริมสร้างภาพลักษณ์ของตน	0.636			
7. ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน	0.625			
8. ได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป	0.582			
9. ต้องการให้ตนเองเป็นผู้ที่ได้รับการไว้วางใจ	0.531			
10. เพื่อสร้างมิตรใหม่	0.530			
ผลตอบแทนเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความสำเร็จในชีวิต				
11. เพื่อโอกาสก้าวหน้าของชีวิต		0.727		
12. นำมาเพื่อความสำเร็จในชีวิต		0.677		
13. รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า		0.676		

ตารางที่ 2 กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ (ต่อ)

กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ (Cronbach's Alpha = 0.947)				
	1	2	3	4
Cronbach's Alpha	0.920	0.879	0.852	0.818
รายละเอียด	Loading Factors			
14. ทำแล้วรู้สึกที่เราได้ทำอะไรสำเร็จ		0.660		
15. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต		0.562		
16. ทำแล้วได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า		0.543		
17. ทำแล้วภูมิใจ		0.525		
18. สร้างความมั่นใจให้ตนเอง		0.508		
แสดงความรับผิดชอบและได้ทำเพื่อผู้อื่น				
19. ได้เสียสละเพื่อบุคคลที่เป็นที่รัก เช่น พ่อแม่			0.711	
20. ได้เป็นผู้ให้			0.667	
21. เพื่อให้คนรอบข้างมีความสุข			0.650	
22. ได้รับการยอมรับจากครอบครัว			0.597	
23. แสดงความรับผิดชอบ			0.580	
24. เห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องสมควรทำ			0.567	
เพื่อความสุขของตนเอง				
25. ทำแล้วมีความสุขทางใจ				0.743
26. ได้ทำสิ่งนั้นแล้วสบายใจ				0.732
27. ได้เป็นตัวของตัวเอง				0.634
28. ได้ทำสิ่งนั้นกับบุคคลที่ทำด้วยแล้วสบายใจ				0.625
29. ช่วยในการสร้างสมดุลของชีวิต				0.599

ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยในแต่ละกลุ่มดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของเจนเนอเรชัน Y เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) ผลตอบแทนเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความสำเร็จให้ชีวิต โดยมีค่าเฉลี่ย 6.070 2) เพื่อความสุขของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย 5.990 3) แสดงความรับผิดชอบต่อและได้ทำเพื่อผู้อื่น โดยมีค่าเฉลี่ย 5.730 4) การได้รับการยอมรับไว้ว่างใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 5.030 ปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของเจนเนอเรชัน Z เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) เพื่อความสุขของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย 6.170 2) ผลตอบแทนเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความสำเร็จให้ชีวิต โดยมีค่าเฉลี่ย 6.050 3) แสดงความรับผิดชอบต่อและได้ทำเพื่อผู้อื่น โดยมีค่าเฉลี่ย 5.700 4) การได้รับการยอมรับไว้ว่างใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 5.030

ความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชัน Y กับคนเจนเนอเรชัน Z

พบว่ามีเพียงปัจจัยเดียวที่มีความแตกต่างกันคือในเรื่อง งานที่ได้ใช้ความคิดและได้สมดุลชีวิต (P-value = 0.000) โดยกลุ่มเจนเนอเรชัน Z มีค่าเฉลี่ย 5.944 ซึ่งมากกว่าเจนเนอเรชัน Y ที่มีค่าเฉลี่ย 5.585

ความแตกต่างระหว่างเพศชายและหญิงในกลุ่มเจนเนอเรชันเดียวกัน

ความต่างของเพศไม่มีผลให้เกิดความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนเจนเนอเรชัน Y ยกเว้นในเจนเนอเรชัน Z มีความแตกต่างปัจจัยความสัมพันธ์และการสื่อสารภายในองค์กร (P-value = 0.049) โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ย = 5.787 มากกว่าเพศชายที่มีค่าเฉลี่ย = 5.558

ความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของคนเจนเนอเรชัน Y กับคนเจนเนอเรชัน Z

พบว่ามีเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อแรงจูงใจที่ต่างกัน ได้แก่ การกระทำเพื่อความสุขของตนเอง (P-value = 0.025) โดยกลุ่มเจนเนอเรชัน Z มีค่าเฉลี่ย 6.167 สูงกว่าเจนเนอเรชัน Y ที่มีค่าเฉลี่ย 5.986

ความแตกต่างระหว่างเพศชายและหญิงในกลุ่มเจนเนอเรชันเดียวกัน

ความต่างของเพศไม่มีผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของคนเจนเนอเรชัน Y แต่ในเจนเนอเรชัน Z พบว่ามี 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบและได้ทำเพื่อผู้อื่น (P-value = 0.011) โดยค่าเฉลี่ยของเพศหญิงเท่ากับ 5.843 สูงกว่าค่าเฉลี่ยของเพศชาย 5.526 และ 2) ทำเพื่อความสุขของตนเอง (P-value = 0.025) โดยค่าเฉลี่ยของเพศหญิงเท่ากับ 6.260 สูงกว่าค่าเฉลี่ยของเพศชาย 6.045

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ความพึงพอใจในงาน

เป็นที่น่าสนใจว่าแม้ผลการศึกษาในต่างประเทศที่ผ่านมาเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z มีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ในการศึกษานี้พบว่าในแง่ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของทั้งสองเจนเนอเรชันโดยรวมไม่แตกต่างกันมาก อาจเนื่องจากทั้งสองเจนเนอเรชันมองสิ่งที่มีผลต่อการทำงาน/การเรียนรู้ในบริบทที่มีสภาวะแวดล้อมแบบเดียวกัน ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจล้วนต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายจากการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ องค์กรทุกวันนี้ต่างให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนและเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหาร ไม่ว่าจะในรูปแบบของการปรับลดระดับชั้นบังคับบัญชา การลดจำนวนคน การใช้การจ้างงานจากภายนอก การเพิ่มจำนวนพนักงานแบบชั่วคราวแทนที่จะจ้างแบบพนักงานประจำ อันนำมาซึ่งความคิดของคนที่ทำงานในบริบทเช่นนี้จะปรับความสนใจมาที่ตนเองเป็นหลักมากกว่าองค์กร ดังนั้นปัจจัยที่ทั้งสองเจนเนอเรชัน ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การได้ทำงานที่ชอบและสนุก ซึ่งเป็นลักษณะของคนรุ่นใหม่ที่สำคัญกับความสุขในการทำงาน หากคนกลุ่มนี้เข้าไปในองค์กรแล้วพบว่า องค์กรไม่เหมาะสมกับเขา ไม่สนุกไม่ใช่งานที่ชอบ เขาก็จะออกทันที เพราะถูกปลูกฝังมาว่าต้องทำงานที่ชอบและมีความสุข ถึงจะทำงานได้ดี มีผลิตภาพสูงสุด (Kongkaew, 2016) สำหรับปัจจัยความเหมาะสมของผลตอบแทนและความยุติธรรมในการทำงานเป็นสิ่งที่ทั้ง 2 เจเนอเรชันให้ความสำคัญในลำดับรองลงมา แต่คนในเจนเนอเรชัน Z ให้คะแนนในข้อย่อยที่ใช้วัดปัจจัยนี้ในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าปัจจัยเงินเดือนที่เหมาะสม แต่เจนเนอเรชัน Y ให้คะแนนในข้อย่อยเรื่องปัจจัยเงินเดือนที่เหมาะสมมากกว่าโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา ที่เจนเนอเรชัน Y ให้ความสำคัญมากที่สุดในการทำงานคือ เงินและผลตอบแทน (Dechawatanapaisal, 2009; Roongrerngsuke, 2010; Singh, 2017) และสอดคล้องกับแนวคิดของ

นักวิชาการที่กล่าวว่า กลุ่มคนเจนเอเรชั่น Z ต้องการเติบโต ต้องการก้าวหน้าในสายงาน แต่อาจไม่ใช่การเติบโตจากล่างไปบนเหมือนสมัยก่อน แต่คือการโตไปด้านข้าง โดยคนกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ต้องการใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน กลุ่มเจนเอเรชั่น Z แตกต่างจากกลุ่มคนรุ่นรักสบายอย่างเจนเอเรชั่น Y เพราะเด็กในยุคเจนเอเรชั่น Z เกิดมาในยุคที่พ่อแม่ลำบาก เขาารู้แล้วว่าเงินหายาก ส่งผลให้พวกเขาพร้อมที่จะทุ่มเทให้งานอย่างสุดพลัง รู้จักคิดและรู้จักวางแผน (Kongkaew, 2016) นอกจากนี้ปัจจัยงานที่มีคุณค่าและอิสระ ปัจจัยความสัมพันธ์ การสื่อสารภายในองค์กรและงานที่มีเกียรติ ได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสทำงานเป็นทีม ทั้งสองเจนเอเรชั่น ให้คะแนนความสำคัญไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

ปัจจัยงานที่ได้ใช้ความคิดและได้สมดุลชีวิตเป็นปัจจัยเดียวที่ทั้งสองเจนเอเรชั่น ให้น้ำหนักที่ต่างกันอย่างมากมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเจนเอเรชั่น Z ให้คะแนนในปัจจัยนี้มากกว่าเจนเอเรชั่น Y ซึ่งสอดคล้องกับบุคลิกของคนในเจนเอเรชั่น Z ที่เกิดมาในยุคที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีรอบตัวที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้พวกเขาไม่ต้องการการชื่นชมมาก เพราะพวกเขาสามารถเข้าถึงคำตอบด้วยตนเอง (Renfro, 2012) คนในเจนเอเรชั่น Z เกิดมาในครอบครัวสมัยใหม่ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เป็นเด็กที่ทั้งพ่อและแม่ต้องออกไปทำงานนอกบ้าน จึงได้รับการเลี้ยงดูจากคนอื่นเป็นส่วนใหญ่ จึงมักอิสระในตัวเองค่อนข้างสูง (Arunakur, 2014) การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการมีอิสระทางความคิดเป็นสิ่งที่เจนเอเรชั่น Z ให้ความสำคัญมากกว่าเจนเอเรชั่น Y เนื่องจากเจนเอเรชั่น Z เกิดในยุคที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างกว้างขวาง การเรียนรู้จึงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (Renfro, 2012) นอกจากนี้คนเจนเอเรชั่น Z ยังให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้ตนเองมีความสุขในชีวิตควบคู่ไปกับการต้องการความก้าวหน้าในอาชีพของตน

แรงจูงใจ

ผลจากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อแรงจูงใจของเจนเอเรชั่น Y และ เจนเอเรชั่น Z ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ ปัจจัยผลตอบแทนเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความสำเร็จให้ชีวิต ปัจจัยการกระทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบและได้ทำเพื่อผู้อื่น และปัจจัยการกระทำเพื่อการได้รับการยอมรับไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า ร้อยละ 82 ของคนเจนเอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับประเด็นการมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการพิจารณาเลือกองค์กรที่จะเข้าทำงาน และร้อยละ 66 รับผิดชอบต่อการทำงานในองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนต่ำแต่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Gale, 2018) อีกทั้งระดับขั้นชีวิตของเจนเอเรชั่น Y และเจนเอเรชั่น Z ที่ปัจจุบันอยู่ในช่วงการเริ่มต้นของการทำงาน ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่จะให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่คุ้มค่า เพื่อเป็นหนทางที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในอนาคต

ปัจจัยการกระทำเพื่อความสุขของตนเองเป็นปัจจัยเดียวที่กลุ่มเจนเอเรชั่น Z ให้คะแนนในปัจจัยนี้มากกว่ากลุ่มเจนเอเรชั่น Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับบุคลิกลักษณะของคนในเจนเอเรชั่น Z ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง โลกหมุนรอบตัวเอง มีแนวทางชัดเจนไม่เหมือนใครและไม่อยากให้ใครเหมือน ไม่ชอบให้ใครมาสั่งสอน (Arunakur, 2014) เพราะเจนเอเรชั่นนี้เติบโตมาในยุคที่เห็นพ่อแม่ทำงานหนัก อีกทั้งยังเติบโตมาในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ถูกเลี้ยงมาแบบเข้มแข็งไม่ได้ถูกประคบประหงมตามใจเหมือนเจนเอเรชั่น Y (Kongkaew, 2016) ส่งผลให้คนกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับการกระทำเพื่อความสุขของตนเอง หากสิ่งนั้นไม่ได้ทำให้ใครเดือดร้อน คนกลุ่มนี้ก็พร้อมที่จะตัดสินใจลงมือทำทันที นอกจากนี้ สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือในเจนเอเรชั่น Y ชายกับหญิงไม่ได้แตกต่างกันอย่างชัดเจนในด้านปัจจัยความพอใจในงานและแรงจูงใจ ส่วนเจนเอเรชั่น Z มีความแตกต่างกันเพียงปัจจัยเดียวในความพอใจคือการมีความสัมพันธ์และการสื่อสารภายในองค์กรและ 2 ปัจจัยในการจูงใจคือการกระทำเพื่อแสดงความรับผิดชอบและได้ทำเพื่อผู้อื่นและการทำเพื่อความสุขของตนเอง ซึ่งอาจสะท้อนถึงความเท่าเทียมทางเพศในสังคมไทย ซึ่งในการทำงานทั้ง 2 เพศ มีความคาดหวังและต้องการในสิ่งที่คล้ายกัน

การนำไปใช้ในองค์กร

การเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชัน Y ที่เข้าสู่ตลาดแรงงานแล้ว

ในการบริหารค่าผลตอบแทนขององค์กรนั้นต้องมาจากการประเมินที่ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา มีฐานเงินเดือนตามตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสม โดยงานที่ทำนั้นต้องมีโอกาสก้าวหน้า มีการวางระเบียบการขึ้นค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ผ่านการประเมินผลงานที่ตนได้ปฏิบัติจริง และเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) โดยการมอบหมายให้รับผิดชอบในส่วนงานที่ยากและสำคัญขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้รู้สึกถึงความท้าทายในงาน และรู้สึกว่าการที่ทำงานนี้มีความหมายนำไปสู่ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า นอกจากจะทำให้ช่วยให้เกิดการพัฒนาในสายงานอาชีพแล้ว ยังมีส่วนช่วยสำหรับการบริหารองค์กรในอนาคต รวมทั้งการให้อิสระในงาน (Autonomy) เช่น การให้อิสระในการเลือกและตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นองค์กรต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ

การเพิ่มการดึงดูดสำหรับกลุ่มเจเนอเรชัน Z ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคต

ในองค์กรนั้น ๆ ควรมีตำแหน่งงานหรือลักษณะงานที่ตอบโจทย์ให้คนเจเนอเรชัน Z ได้ลองทำในสิ่งที่ต้องการ ให้ได้ใช้ทักษะหลากหลาย ให้กลุ่มคนเจเนอเรชันนี้รู้สึกมีความสุขในการทำงานที่ตนเองถนัด เป็นงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ได้มีอิสระในการวางแผนงานและตัดสินใจ เช่น การออกแบบงานให้เป็นงานโปรเจกต์ทีม เพราะคนในเจเนอเรชันนี้ให้ความสำคัญกับการได้ทำงานที่สนุก และชอบเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งคนในกลุ่มเจเนอเรชัน Z ต้องการงานที่มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญสำหรับอนาคตในการทำงานของน้องใหม่ในองค์กรอย่างเจเนอเรชัน Z ดังนั้นคนในเจเนอเรชันนี้จึงให้ความสำคัญกับความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา รูปแบบการประเมินผลงานการเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน การประเมินผลงานควรวัดจากผลของงานที่ทำ ไม่ใช่จากชั่วโมงการทำงานเช่นเดียวกันกับเจเนอเรชัน Y

การสร้างแรงจูงใจสำหรับกลุ่มเจเนอเรชัน Y และกลุ่มเจเนอเรชัน Z

เนื่องจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของคนกลุ่มเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจสำหรับทั้งสองเจเนอเรชันนี้คือ การมีผลตอบแทนที่ชัดเจน ให้คนทั้งสองเจเนอเรชันนี้รู้สึกว่าสิ่งที่พวกเขาได้กระทำนั้นเหมาะสมคุ้มค่าแก่การปฏิบัติ นำมาซึ่งความก้าวหน้าและความสำเร็จของชีวิต รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ดีที่สร้างกำลังใจและช่วยสร้างความมั่นใจและความไว้วางใจ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้แสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเองให้อิสระในการกระทำ พร้อมทั้งคอยให้คำแนะนำถึงสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งองค์กรสามารถดึงดูดคนทั้ง 2 กลุ่มนี้ให้เข้าทำงานได้ด้วยการมีภาพลักษณ์ของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

คำแนะนำสำหรับเจเนอเรชัน X ในการทำงานร่วมกับเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z

ผู้บริหารหรือพนักงานระดับสูงขององค์กรส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดล้วนอยู่ในกลุ่มเจเนอเรชัน X ซึ่งต้องเผชิญหน้ากับคลื่นลูกใหม่ทั้งเจเนอเรชัน Y ในปัจจุบัน และเจเนอเรชัน Z ในอนาคตอันใกล้นี้ โดยความเชื่อทั่วไปคือการดูแลจัดการเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z ด้วยการให้รางวัล โปรแกรมการฝึกอบรมต่าง ๆ รวมทั้งจัดสถานที่ทำงานให้หน้าดึงดูด ซึ่งวิธีเหล่านี้จะไม่ประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริงหากไม่ได้ตอบสนองในสิ่งที่คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญคือการทำงานที่สนุก ผู้บริหารมีความยุติธรรม สิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือสร้างความชัดเจนเป็นธรรม โดยควรเริ่มตั้งแต่วันแรกที่คนกลุ่มนี้เข้ามาทำงาน เพราะพวกเขาเข้ามาด้วยความกระตือรือร้น ความคาดหวังที่สูง ต้องการการสนับสนุนและคำแนะนำที่ชัดเจน ไม่ได้ต้องการการลงมือทดลอง

ถูก โดยเริ่มปลูกฝังให้คนกลุ่มนี้มีความรู้สึกมีส่วนร่วมตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาในองค์กร สอนงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้คนกลุ่มนี้เข้าใจการทำงานที่แท้จริง

ข้อจำกัดทางการศึกษาและการศึกษาในอนาคต

เนื่องจากงานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการจัดการในองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจ ดังนั้นในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มคนเจนเอเรชั่น Z จึงไม่สมเหตุสมผลที่จะไปเก็บกับคนที่อายุน้อย ทางไกลการเข้าสู่การทำงาน จึงได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มคนที่อยู่ในช่วงต้นเจนเอเรชั่น Z นั่นคือ นิสิตนักศึกษาในระดับปริญญาตรี อีกทั้งกลุ่มนี้ยังมาจาก 2 สถาบันการศึกษาในกรุงเทพมหานคร ถึงแม้ว่าจะเป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับแต่อาจไม่ครอบคลุมคนเจนเอเรชั่น Z ได้ทั้งหมด ดังนั้นการศึกษาในอนาคตอาจสามารถเก็บข้อมูลได้ในช่วงอายุที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น และการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาทัศนคติในการทำงานของคนทั้ง 2 เจเนอเรชันนี้อาจขยายไปนอกเขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติมในองค์กรที่จะมีผลต่อทัศนคติของคนทั้ง 2 เจเนอเรชันนี้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันของคนต่างเจเนอเรชัน เป็นต้น

References

- Addor, M. L. (2011). *Generation Z: What is the future of stakeholder engagement?. Institute for EMERGING ISSUES: NC State University*, 1-7.
- 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>
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Arunakur, J. (2014). *Raising Gen Z is not difficult, just understand their nature*. Retrieved From https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=38491&Key=news_research. (in Thai).
- Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1-9.
- Bruce, W. M., & Blackburn, J. W. (1992). *Balancing Job Satisfaction & Performance: A Guide for Human Recourse Professionals*. Westport: Quorum Books.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
- Cross-Bystrom, A. (2010). *What you need to know about generation Z interactive*. Retrieved from <http://www.imediainconnection.com/content/27425.asp>
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work, Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Dechawatanapaisal, D. (2009). Perceptions of gen Y's characteristics and motivations at works: Views of different generations in organizations. *Chulalongkorn Business Review*, 31(121), 1-25. (in Thai).
- Dharma, N. (2010). Gen B, gen X, gen Y: The power of generation. Retrieved from <http://guru-marketing-Thailand.blogspot.com/2009/05/gen-b-genx-gen-y-power-of-generation.html>. (in Thai).

- Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope verses satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Gale, S. (2015). Forget millennials: Are you ready for generation Z?. *Chief Learning Officer*, 14(7), 38-48.
- Gale, S. (2018). What HR leaders need to know about generation Z. *Workforce*, 97(5), 10.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Half, R. (2015). Get ready for generation Z. Retrieved from <https://www.roberthalf.com/blog/the-future-of-work/get-ready-for-generation-z>
- Hatthasak, M. (2006). Creating knowledge and understanding of learning and teaching: Learning and understanding generation Y. Retrieved from http://regis.rmutp.ac.th/km_regis/stock/2557/2-57.ppt (in Thai).
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. World Publishing, New York.
- Josh, M. (2018). A 16-year-old explains 10 things you need to know about generation Z. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/a-16-year-old-explains-10-things-you-need-to-know-about-generation-z.aspx>
- Kasemsin, S. (1980). *Management*. (7thed.). Bangkok: Thai Wattana Panich. (in Thai).
- Kongkaew, J. (2016, 25 December). Gen Z invades: What type of organizations will be a good match?. *Bangkok Biz News*, 29(10321), 11-12. (in Thai).
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Leung, K., Tingting, C., & Guoquan C. (2014). Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 811-834.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J: Van Nostrand.
- Mongkolsiri, S. (2005). *Powergens Branding*. Bangkok: BrandAgebooks. (in Thai).
- Mowen, J., & Minor, M. (1998). *Consumer Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Muangman, T., & Suwan, S. (1997). *Organizational Behavior*. (2nd ed., revised version). Bangkok: Thai Wattana Panich. (in Thai).
- Munene, J. C. (1995). "Not-on-seat": An investigation of some correlates of organizational citizenship behaviour in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44(2), 111-122.
- Murphy, E. F. Jr., Gibson, J. W., & Greenwood, R. A. (2010). Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33-43.

- Myers, K. K., & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 51(4), 438-449.
- Na Pathum, S. (2009). Recruiting Gen Y. *Make Money*, 10(112), 70-71. (in Thai).
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). Mobile addiction of generation Z and its effects on their social lives: (An application among University students in the 18-23 age group). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 205(2015), 92-98.
- Pors, N. O., & Johannsen, C. G. (2002). Job satisfaction and motivational strategies among library directors. *New Library World*, 103(6), 199-209.
- Puderbaugh, A. (2006). *The relationship between supervisor's humor styles and subordinate Job satisfaction*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3208068).
- Renfro, A. (2012, December 5). Meet generation Z getting smart. Retrieved from <http://gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z/>
- Robinson. D. (2007). *Employee Engagement: Opinion Paper OP11*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rogers, S. J., & May, D. C. (2003). Spillover between marital quality and job satisfaction: Long-term patterns and gender differences. *Journal of Marriage and Family*, 65(2), 482-581.
- Roongrerngsuke, S. (2010). *HR of the future*. Retrieved from <http://www.manager.co.th/mgrweekly/viewnews.aspx?NewsID=9530000145414> (in Thai).
- Saengmanee, W. (2004). *Human Resource Management / Personal*. (3rd ed.). Bangkok: Prasitphan and Printing Limited Partnership. (in Thai).
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Schroer, W. J. (2008, March/April). Generations X, Y, Z and the others. *The Portal*, 40, 9. Retrieved from http://iam.files.cms-plus.com/newimages/portalpdfs/2008_03_04.pdf
- Sereerat, S., Laksitanon, P., & Sereerat, S. (1995). *Modern Marketing Management: For Executives, Marketers and Getting Ahead Persons*. Bangkok: Pattanakarnsuksa. (in Thai).
- Singh, P. (2017). Managing and mentoring the millennials. *Human Capital*, 21(1), 45-47.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Srikalasin, T. (1980). Preparation and development of educational administrators. *Journal of Education*, 2(8), 14-15. (in Thai).
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future*. New York, NY: William Morrow and Company, Inc.
- Suphap, S. (1998). *Getting People, Getting work*. (2nd ed.). Bangkok: Thai Watana Panich. (in Thai).

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Tulgan, B., (2013). Meet generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort Retrieved from <https://grupespisichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Tulgan, B. (2013). How to bring out the best in today's talent. *Professional Safety; Des Plaines, 58*(10), 38-40. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1492258723?pq-origsite=gscholar>
- Vroom, V. H. (1970). *Work and Motivation*. New York: John Willey & Son.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22*.
- Wiersma, U. J. (1992, June). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*(2), 101-114.
- Woolfolk, A. (1995). *Educational Psychology*. (6thed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Yoon, H., Sung, S., & Choi, J. (2015). Mechanisms underlying creative performance: Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity. *Social Behavior and Personality, 43*(7), 1161-1180.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacon.