

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม Generation Z ในกรุงเทพมหานคร
Factors Influencing The Job Performance of Generation Z in Bangkok, Thailand

สิริวิชญ์ ทวีตา

สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้รับผิดชอบบทความ

Sirawish Taweeta

Email: 6614154076@ru.ac.th

Faculty of Business Administration Program in Accounting

Ramkhamhaeng University

Corresponding Author

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล (3) เพื่อศึกษาปัจจัยค่าจ้าง และทฤษฎีความคาดหวังที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุงาน รายได้ เฉลี่ยต่อเดือน และอาชีพ ที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม เจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคล ระดับ การศึกษา ที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยค่าตอบแทน ปัจจัยการกำกับดูแล ปัจจัยการได้รับการยอมรับในที่ทำงาน และปัจจัยนโยบายและการบริหารองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ กลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการทำงาน, ปัจจัยค่าจ้าง, ทฤษฎีความคาดหวัง

Abstract

Objective of the research subject “Factors Influencing The Job Performance of Generation Z in Bangkok” is (1) To study the job performance of Generation Z in Bangkok. (2) To study the job performance of Generation Z in Bangkok, classified by personal factors. (3) To study the influence of Hygiene Factors and Expectancy Theory on the job performance of Generation Z in Bangkok. The study indicated Personal factors such as gender, status, work experience, salary, and occupation, were not associated with different job performance levels among Generation Z in Bangkok. However, Differences in the personal factor of education level were found to be associated with statistically significant differences in the job performance of Generation Z in Bangkok (at the 0.05 level). Hygiene factors specifically compensation, supervision, workplace recognition, and organizational policy and administration were found to significantly affect the job performance of Generation Z in Bangkok (at the 0.05 statistical significance level).

Keywords: Job Performance, Hygiene Factors, Expectancy Theory

บทนำ

ในปัจจุบันการเข้ามาของประชากรกลุ่มเจนเอเรชั่น Z (Generation Z) สู่ตลาดแรงงานในกรุงเทพมหานคร ได้กลายเป็นโจทย์สำคัญที่ทำนายสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากกลุ่มเจนเอเรชั่น Z เติบโตขึ้นมาในยุคดิจิทัล มีความคาดหวังและทัศนคติต่อการทำงานที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน พนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพในรูปแบบที่รวดเร็วและเป็นรูปธรรม

กรุงเทพมหานคร ในฐานะเมืองหลวงและศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งมีองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนตั้งอยู่จำนวนมาก ในปี 2566 พบว่า การประกาศรับสมัครงานทั่วประเทศส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และปริมาณ คิดเป็นร้อยละ 88.60 (Policy Watch, 2567) และสถานประกอบการในกรุงเทพมหานครยังมีความต้องการและขาดแคลนแรงงาน ณ ปี 2566 ถึงร้อยละ 19.50 (กระทรวงแรงงาน, 2566) ส่งผลให้มีการแข่งขันในตลาดแรงงานที่ค่อนข้างสูง

องค์กรต่าง ๆ จึงมีความต้องการแรงงานคุณภาพสูงจำนวนมาก ฉะนั้นการจะรักษาให้พนักงานที่อยู่ในกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ซึ่งจะเป็นกำลังหลักในการทำงานให้กับองค์กรในอนาคตทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม อัตราการลาออกที่สูงของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่น Z สะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ซึ่งถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต และเพื่อสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน จึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่น Z เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยค่าจ้าง และทฤษฎีความคาดหวังที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยค่าจ้าง และทฤษฎีความคาดหวังที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน น่าจะมีประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานครต่างกัน
2. ปัจจัยค่าจ้างและทฤษฎีความคาดหวัง น่าจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยห้า (Hygiene Factors)

ทฤษฎีปัจจัยห้า (Herzberg, 1968) คือ หนึ่งในปัจจัยของทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งหากขาดไปจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจ แต่ไม่ได้เป็นตัวสร้างความพึงพอใจหรือแรงจูงใจโดยตรง เพราะหากปัจจัยห้าไม่ดี อาจส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุขและลาออกได้ แต่หากปัจจัยห้าดีก็แค่ทำให้พนักงานอยู่ในสถานะ “เป็นกลาง” เท่านั้น ซึ่งปัจจัยห้า มีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมเป็นองค์ประกอบเฉพาะของงานที่องค์กรจะกำหนดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสมควรจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างเหมาะสม (Herzberg, 1968) ค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น และ (2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความท้าทายของงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน และความภูมิใจในงาน เป็นต้น ซึ่งค่าตอบแทนทั้ง 2 แบบมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (สุภาวดี ศรีมันตะ, 2560)

(2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) คือ ปัจจัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมทั้งหมดที่พนักงานในบริษัทจะต้องเผชิญขณะทำงาน (Herzberg, 1968) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ปัจจัยทางกายภาพที่พนักงานสัมผัสได้โดยตรง (2) สภาพแวดล้อมด้านสังคม หมายถึง สภาพแวดล้อมเชิงสัมพันธ์ภาพ (3) สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิด (ศุภลักษณ์ พรหมศรี, 2558)

(3) นโยบายและการบริหารองค์กร (Company Policies & Administration) คือ โครงสร้าง กฎระเบียบ และรูปแบบการจัดการขององค์กร ประกอบด้วย (1) ความชัดเจนและความเป็นธรรมของนโยบาย (2) ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการขององค์กร ได้แก่ ขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร และระบบเกี่ยวกับธุรการขององค์กร เช่น การเบิกจ่าย การลาของพนักงาน และการขออนุมัติ เป็นต้น (3) โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชา (Herzberg, 1968)

(4) การกำกับดูแล (Supervision) คือ คุณภาพของความสัมพันธ์และการบริหารจัดการเกี่ยวกับความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้ 2 กรณี คือ (1) การกำกับดูแลที่แย่ เช่น หัวหน้าที่มีการบริหารแบบไม่มีความยุติธรรม และขาดความสามารถ เป็นต้น (2) การกำกับดูแลที่ดี เช่น หัวหน้าที่มีความยุติธรรม มีความสามารถ พร้อมให้การสนับสนุนลูกน้อง

ช่วยแก้ไขหรือช่วยเหลือลูกน้องเมื่อเจอปัญหา เป็นต้น (Herzberg, 1968) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรเพชร บุตรดี (2563) พบว่า ในการกำกับดูแลของหัวหน้างานไม่ว่าจะเป็นการสั่งการ การมอบหมายงาน การควบคุมดูแล หรือการให้คำปรึกษาแนะนำ มีผลโดยตรงต่อจิตใจและแรงจูงใจของพนักงานในการทำงาน

(5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) คือ คุณภาพของความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ที่บุคคลมีกับผู้อื่นในสถานที่ทำงานไม่ใช่แค่การมีเพื่อน แต่ยังรวมถึงบรรยากาศโดยรวมในการทำงานร่วมกัน (Herzberg, 1968) กล่าวคือ หากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา จะเป็นการช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รุจิรา ตัณฑพงษ์, 2563)

(6) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) คือ การรับรู้ของพนักงานถึงสิ่งที่ทำให้พวกเขามีความรู้สึกรับประกันในงาน เช่น ความปลอดภัยในตำแหน่งงาน ความชัดเจนของสัญญาจ้างงาน และความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องมีเพื่อรักษาพนักงานไว้และเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และจะได้มุ่งมั่นไปกับการทำงานให้องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ (Herzberg, 1968) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันสนั่น ดงสถาน (2559) พบว่า ปัญหาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความรู้สึกมั่นคงของบุคลากรในการทำงาน

(7) การได้รับการยอมรับในที่ทำงาน (Status) คือ การที่พนักงานรู้สึกว่าผลงานหรือความพยายามของตนเองได้รับการยอมรับ ชื่นชมไม่ว่าจะเป็นการได้รับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป (Herzberg, 1968) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ศุภมาส หวานสนิท (2561) พบว่า การได้รับการยอมรับ เป็นปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดจากทุก ๆ ด้าน แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีคุณค่า นั้นจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการทำงานของพวกเขา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom, 1964) คือ หนึ่งในทฤษฎีการจูงใจ โดยเน้นอธิบายกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตัวบุคคล ก่อนที่จะตัดสินใจทำบางสิ่งบางอย่าง แสดงพฤติกรรมหรือทุ่มเทพยายามในการทำงาน มีทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม (Effort) กับ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) = $(E \rightarrow P)$ โดยมีปัจจัยที่

เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง เช่น ความสามารถส่วนบุคคล การรับรู้ความยากง่ายของงาน การสนับสนุน และความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น (Vroom, 1964) ซึ่งถ้าหากพนักงานได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้อง พวกเขาจะมีทักษะในการทำงานและความมั่นใจมากขึ้น ทำให้พนักงานเชื่อว่า “ถ้าพยายาม” ก็จะสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ (Freeman, 2019)

(2) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือ ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance) กับ ผลลัพธ์หรือรางวัล (Outcome) = $(P \rightarrow O)$ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเครื่องมือ เช่น ความไว้วางใจในองค์กร ความชัดเจนของระบบรางวัล และนโยบายและการเมืองในองค์กร เป็นต้น (Vroom, 1964) ซึ่งการที่หัวหน้างานสามารถสื่อสารเป้าหมายให้พนักงานทราบได้อย่างชัดเจน และใช้เครื่องมือในการประเมินผลต่าง ๆ อย่างถูกต้อง จะช่วยให้พนักงานเห็นการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างผลงาน กับผลลัพธ์หรือรางวัล และเข้าใจได้ว่าจะต้องทำอะไร เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จของงาน (Freeman, 2019)

(3) คุณค่าของผลตอบแทน (Valence) คือ ระดับความสำคัญหรือคุณค่าของผลตอบแทน (O) ที่บุคคลต้องการ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าของผลตอบแทน เช่น ความต้องการส่วนบุคคล และเป้าหมายส่วนตัว เป็นต้น (Vroom, 1964) หากหัวหน้าเข้าใจคุณค่าของผลตอบแทนที่พนักงานในองค์กรต้องการ ซึ่งไม่ได้มีแค่ตัวเงินเพียงเดียว แต่ยังรวมถึงความรู้สึกมีคุณค่า การได้รับการยอมรับ และความไว้วางใจจากหัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้จะถูกส่งมอบคุณค่าผ่านภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์กร (Freeman, 2019)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน คือ พฤติกรรม (Behaviors) ที่พนักงานแสดงออกอยู่ภายใต้การควบคุมของพวกเขา ซึ่งพฤติกรรมนี้ สามารถแบ่งเป็นปัจจัยได้ 3 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านความรู้เชิงประกาศ (Declarative Knowledge) ประกอบด้วยความรู้ประเภทต่าง ๆ ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในการทำงาน (2) ความรู้เกี่ยวกับหลักการ คือ การเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ (3) ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย เช่น รู้ว่าต้องทำอะไร และองค์กรคาดหวังให้พนักงานทำอะไร (4) ความรู้ในตนเอง คือ การรู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และค่านิยมของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Campbell, 1990) ในการทำงานนั้นความรู้เชิงประกาศย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะพนักงานที่มีความรู้เชิงประกาศสูง และปฏิบัติตามความรู้เชิงประกาศที่มีจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่มีความรู้เชิงประกาศต่ำ (Drew, 2014)

(2) ด้านความรู้เชิงกระบวนการและทักษะ (Procedural Knowledge and Skill) คือ ความรู้ที่เกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง สามารถนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลประโยชน์ ซึ่งความรู้เชิงกระบวนการและทักษะมักจะต้องอาศัยการฝึกฝน แบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ (1) ทักษะทางปัญญา คือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และประเมินผล (2) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น และสามารถทำงานร่วมกันได้ (3) ทักษะการเคลื่อนไหว คือ การใช้ร่างกายหรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน (Campbell, 1990) การที่จะมีความรู้เชิงกระบวนการและทักษะนั้น ควรจะต้องมีการฝึกทำบ่อย ๆ และองค์กรควรมีการจัดอบรมซ้ำหรือเพิ่มหลักสูตรทบทวนเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญ และทบทวนขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย จะส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ทำงานได้ถูกต้อง และเกิดความปลอดภัยในการทำงาน (Drew, 2014)

(3) ด้านแรงจูงใจ (Motivation) มีการนิยามไว้อย่างชัดเจนว่า แรงจูงใจ ไม่ใช่บุคลิกภาพ (Personality) หรือความรู้สึก (Feeling) แต่หากเป็นการตัดสินใจ (Choice) เกี่ยวกับการใช้ความพยายาม โดยมีกระบวนการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือก 3 สิ่ง คือ (1) ทิศทางของความพยายาม เป็นการตัดสินใจขั้นพื้นฐานที่สุดว่าจะทำสิ่งนั้นหรือไม่ (2) ระดับของความพยายาม ต้องเลือกว่าจะใช้ความพยายามในการทำสิ่ง ๆ นั้นมากน้อยแค่ไหน (3) ความต่อเนื่องของความพยายาม เป็นการตัดสินใจเมื่อเจอกับอุปสรรค บุคคลจะต้องเลือกว่าจะทำต่อไป หรือพอแค่นี้ (Campbell, 1990) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจไม่ใช่ความรู้สึกอยากทำ แต่เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเลือก การใช้ ความพยายาม และความอดทน ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมาหรือบุคลิกภาพและเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้หรือทักษะ โดยมีการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเป็นสะพานเชื่อมไปสู่การกระทำ จึงกล่าวได้ว่าหากพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่สูงในระยะยาวได้ (Sonnentag & Frese, 2005)

จากคำอธิบายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด พร้อมกับการใช้ความรู้ กระบวนการคิด รวมไปถึงทักษะต่าง ๆ และศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

ปัจจัยส่วนบุคคล

เพศ
สถานภาพ
ระดับการศึกษา
อายุงาน
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
อาชีพ

ปัจจัยคำจูน

ค่าตอบแทน
สภาพแวดล้อมในการทำงาน
นโยบายและการบริหารขององค์กร
การกำกับดูแล
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
การได้รับการยอมรับในที่ทำงาน

ทฤษฎีความคาดหวัง

ความคาดหวัง
ความเป็นเครื่องมือ
คุณค่าของผลตอบแทน

ประสิทธิภาพการทำงานของ
กลุ่มเจเนอเรชั่น Z
ในกรุงเทพมหานคร

ภาพ 1 แบบจำลองงานวิจัยของ สิริวิชญ์ ทวีตา (2568)

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) คือ การวิจัยที่มุ่งค้นหาความรู้และความจริงโดยเน้นการใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยมีการเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผ่านการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษางานวิจัย จำนวน 3 ท่าน ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่าค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และมีการนำข้อคำถามไปใช้ในแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลทดลองใช้ (Try - out) กับกลุ่มเจเนอเรชัน Z ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน เพื่อหาข้อบกพร่อง และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาช ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.966 แสดงว่าข้อคำถามมีระดับความเชื่อมั่นสูงและสามารถนำไปใช้เพื่อเก็บข้อมูลในแบบสอบถามได้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ประชากรกลุ่มเจเนอเรชัน Z ที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จากข้อมูลของประชากรในกรุงเทพมหานคร ณ สิ้นปี 2566 จำนวน 5,471,588 คน (กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2566) สามารถทำการประมาณการกลุ่มเจเนอเรชัน Z ที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ได้จำนวนประมาณ 978,320 คน เมื่อคำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน จากนั้นใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) และมีการคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้คำถามคัดกรอง ซึ่งผู้ตอบคำถามจะต้องเป็นกลุ่มเจเนอเรชัน Z และทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยจะแจกแบบสอบถามทางช่องทางออนไลน์เป็นหลัก

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ในการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอาชีพ จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ ได้แก่ จำนวน (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

2.1 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการทดสอบ t – Test ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศและสถานภาพ

2.2 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – way ANOVA) ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร หากพบความแตกต่างจะนำไปสู่การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี LSD

2.3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยค่าจ้างและทฤษฎีความคาดหวังที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.25 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 89.80 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 89.00 มีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 81.50 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.25 และมีอาชีพราชการ/รัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 33.50

ตาราง 1 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร (รวมประสิทธิภาพการทำงาน) (n = 400)

ตัวแปร	b	Std. Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
ค่าคงที่	2.327	0.208		11.175	<0.001*	11.824	< 0.001*
ค่าตอบแทน	0.046	0.035	0.080	1.328	0.185		
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.040	0.040	0.058	1.008	0.314		
นโยบายและการบริหารขององค์กร	0.070	0.041	0.103	1.680	0.094		
การกำกับดูแล	0.108	0.042	0.151	2.573	0.010*		
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.010	0.041	0.014	0.239	0.811		
ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	0.066	0.038	0.102	1.733	0.084		
การได้รับการยอมรับในที่ทำงาน	0.092	0.042	0.126	2.186	0.029*		
ความคาดหวัง	-0.011	0.042	-0.014	-0.256	0.798		
ความเป็นเครื่องมือ	0.026	0.040	0.038	0.644	0.520		
คุณค่าของผลตอบแทน	0.035	0.042	0.050	0.849	0.397		

R = 0.483, $R^2 = 0.233$, Adjusted R Square = 0.213, SEE = 0.319 *sig < 0.05

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า มีตัวแปรอิสระ จำนวน 2 ตัว ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร โดยเรียงลำดับจากด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ การกำกับดูแล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.108 และการได้รับการยอมรับในที่ทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.092 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.483, ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 0.233 และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 23.30 มีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ที่ ± 0.285 ซึ่งสามารถสร้างสมการถดถอย ดังนี้

$$Y = 2.327 + 0.108 (\text{การกำกับดูแล}) + 0.092 (\text{การได้รับการยอมรับในที่ทำงาน})$$

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอาชีพที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

2. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มเจนเอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของปริศรา ธาณีใหญ่ (2565) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคน Generation Z

อธิบายได้ว่า กลุ่มเจนเอเรชั่น Z ที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะมีความพร้อมด้านความรู้เชิงประกาศ (Declarative Knowledge) และความรู้เชิงกระบวนการและทักษะ (Procedural Knowledge & Skills) มากกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

จากการศึกษาปัจจัยค่าจูน และทฤษฎีความคาดหวัง ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ กลุ่มเจนเอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณสามารถอภิปรายผลวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยการกำกับดูแล มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ใน กรุงเทพมหานคร กล่าวคือ หากมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น z ดียิ่งขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มเจนเอเรชั่น Z สนใจเรื่องของความไว้วางใจในการทำงานจากหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรางค์ บุญยะพงศ์ไชย (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ในด้านการปกครองบังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน มีการไว้วางใจและให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก

2. ปัจจัยการได้รับการยอมรับในที่ทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร เมื่อพนักงานได้รับการยอมรับจากคนรอบข้างในที่ทำงานทั้งจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมจะทำให้รู้สึกว่าคุณค่า ทำให้ทุ่มเทและความพยายามในการทำงานเพื่อขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มเจนเอเรชั่น Z สนใจเรื่องความพยายามและความทุ่มเทในการทำงานของพวกเขาได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสมจากองค์กรที่พวกเขาทำงานให้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

มนัญญา สังข์พิทักษ์ และคณะ (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชั่น Z ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนของเขตชั้นใน กรุงเทพมหานคร

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยการกำกับดูแล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ที่เติบโตมาในยุคดิจิทัลและต้องการความชัดเจน พวกเขาไม่ได้ต้องการควบคุม แต่ต้องการการกำกับดูแลที่มีความชัดเจน เช่น การมีหัวหน้าที่สามารถบอกเป้าหมายที่ชัดเจน ให้ความรู้ที่ถูกต้อง การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน ข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานที่ตรงไปตรงมา และให้คำแนะนำเมื่อต้องการ การกำกับดูแลที่ดีจะช่วยให้กลุ่มเจเนอเรชั่น Z รู้สึกมั่นคงและเข้าใจทิศทางการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น และปัจจัยการได้รับการยอมรับในที่ทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานคร รองลงมา การได้รับการยอมรับในที่ทำงานจะทำให้กลุ่มเจเนอเรชั่น Z รู้สึกว่าตนมีคุณค่า เป็นแรงจูงใจที่จะยืนยันว่างานที่พวกเขาทำนั้น มีความหมายและคุณค่าที่จะทำงานให้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษากลุ่มเจเนอเรชั่น Z ในกรุงเทพมหานครเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปอาจจะขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างมากขึ้น เช่น ศึกษาเจเนอเรชั่นอื่น ๆ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และศึกษากลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมพื้นที่ทุกจังหวัดในประเทศไทย เพื่อให้ทราบความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น

2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าตัวแปรที่ศึกษาสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการทำงานได้ในระดับหนึ่ง (13-22%) แสดงว่ายังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษาซึ่งอาจมีอิทธิพลเช่นกัน เช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) และรูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style) เพื่อให้งานวิจัยมีผลลัพธ์ที่แตกต่าง และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

3. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อให้ได้ซึ่งข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในเชิงลึก และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงแรงงาน. (2566). รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลอุปสงค์และอุปทานแรงงาน กรุงเทพมหานคร 2566.

สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2568 จาก <https://www.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/2/2023/08/รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลอุปสงค์และอุปทานแรงงาน-กรุงเทพมหานคร-2566-1-1.pdf>

กรมการปกครอง. (2568). ระบบสถิติทางการทะเบียน., จาก <https://stat.bora.dopa.go.th/stat/statnew/statyear/#/> *ปริศรา ธาณีใหญ่*. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคน Generation Z.

วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พรเพชร บุตรดี. (2563). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม.

วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. จาก https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/file_att1/2020080861426423136_fulltext.pdf

มนัญญา สังข์พิทักษ์, อัจฉรา จันทน์ฉาย, และ ศิริเพ็ญ อัสวสุคนธ์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ของเขตชั้นในกรุงเทพมหานคร. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 11(3), 14–29. จาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/dpu-gsj/article/view/251390> *รุจิรา ตันทพงษ์*. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2568 จาก <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3069/1/61602347.pdf>

วันสนันท์ ดงสถาน. (2559). ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรด้านงานรักษาความปลอดภัยและจราจร ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม), คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. จาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5305034323_7198_9300.pdf

- ศุภลักษณ์ พรหมศร. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงาน ความผูกพันในงานกับความพึงพอใจในงาน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2568 จาก https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5206035619_4052_2889.pdf
- สุภาวดี ศรีมันตะ. (2560). *การบริหารค่าตอบแทนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ), คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2568 จาก https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5903010634_8196_7228.pdf*
- สุรางค์ บุญยะพงศ์ไชย. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร. *วารสารวิชาการสังคมมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 12(1), 64–90.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Drew, E. N. (2014). *Personnel selection, safety performance, and job performance: Are safe workers better workers*. Doctoral dissertation, Florida International University. FIU Digital Commons. from <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2323&context=etd>
- Freeman, A. B. (2019). *Exploring how managers increase employee performance within organizational supply chains*. Doctoral dissertation, Walden University. ScholarWorks. from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Policy Watch. (2567). *ตำแหน่งงานกว่า 88% กระจุกลงในทอม.-ปริมณฑล*. Policy Watch - Thai PBS. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2568 จาก <https://policywatch.thaipbs.or.th/article/economy->

Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.