

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชัน Z ในประเทศไทย
Key Factors Influencing Job Selection Among Generation Z in Thailand

เกษชาพรย์ นิยมสุจริต

Keschadaporn Niyomsujarit

สำนักวิชาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

School of Management, Master of Business Administration Program in Business

Administration, Mae Fah Luang University

ปรัศนี ณ คีรี

Pratsanee Na Keeree

ศูนย์วิจัยเพื่อผู้ประกอบการและความยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

Sustainability and Entrepreneurship Research Center, Mae Fah Luang University

Received: 14 March 2025

Revised: 16 June 2025

Accepted: 17 June 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) โดยใช้ปัจจัยเชิงใจ ปัจจัยด้านคุณค่าในการทำงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรอิสระ และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงใจที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบในงานที่ทำ ($\beta = 0.174$, Sig. = 0.007) และความสำเร็จในการทำงาน ($\beta = 0.173$, Sig. = 0.003) ในขณะที่ปัจจัยด้านคุณค่าในการทำงานที่ส่งผลต่อการเลือกสมัครงาน ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร ($\beta = 0.309$, Sig. = 0.000) และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta = 0.166$, Sig. = 0.001) สำหรับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.284$, Sig. = 0.000) และนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ($\beta = 0.208$, Sig. = 0.001) มีผลเชิงบวกต่อการเลือกสมัครงาน

ทั้งนี้ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยเชิงใจสามารถอธิบายการเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 45.30 ($R^2 = 0.453$) ขณะที่ปัจจัยด้านคุณค่าในการทำงานมีอิทธิพลสูงสุด โดยสามารถอธิบายพฤติกรรมในการเลือกสมัครงานได้ถึง ร้อยละ 59.20 ($R^2 = 0.592$) ส่วนปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลในระดับใกล้เคียงกันที่ร้อยละ 55.60 ($R^2 = 0.556$) ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า เจนเนอเรชันแซดให้ความสำคัญกับชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกับตนเอง องค์กรที่ต้องการดึงดูดและรักษาบุคลากรรุ่นใหม่ไว้ในระยะยาวจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบโจทย์ความคาดหวังและแรงจูงใจของแรงงานรุ่นใหม่ได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: Generation Z; การเลือกสมัครงาน; วัฒนธรรมองค์กร; สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว; ความยืดหยุ่นในการทำงาน

Abstract

This study employs a quantitative research approach to examine the factors influencing job application decisions among Generation Z. The research considers motivational factors, work support factors, and organizational culture as independent variables and utilizes multiple linear regression analysis to analyze data collected from a sample of 400 respondents.

The findings indicate that job responsibility and achievement are significant motivational factors influencing job selection decisions ($\beta = 0.174$, Sig. = 0.007) and achievement in work ($\beta = 0.173$, Sig. = 0.003). Regarding work support factors, organizational reputation ($\beta = 0.309$, Sig. = 0.000) and coworker relationships ($\beta = 0.166$, Sig. = 0.001) significantly impact job application decisions. For organizational culture, the characteristics of organizational culture ($\beta = 0.284$, Sig. = 0.000) and organizational policies, vision, and mission ($\beta = 0.208$, Sig. = 0.001) positively influence job selection.

Moreover, the results reveal that motivational factors account for 45.30% of the variance in job selection decisions ($R^2 = 0.453$), while work support factors exhibit the highest influence, explaining 59.20% of the variance ($R^2 = 0.592$). Organizational culture has a comparable impact, accounting for 55.60% of the variance ($R^2 = 0.556$). These findings highlight that Generation Z values organizational reputation, workplace relationships, and alignment between personal and organizational values. Organizations seeking to attract and retain young talent in the long term should prioritize these factors to create a work environment that meets the expectations and motivations of the new workforce.

Keywords: Generation Z; job selection; organizational culture; work-life balance; work flexibility

1. บทนำ (Introduction)

ตลาดแรงงานในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มที่จะได้รับอิทธิพลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และค่านิยมของแรงงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะเจเนอเรชันแซด (Generation Z) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538-2547 ซึ่งกำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างเต็มตัว กลุ่มแรงงานรุ่นนี้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากเจเนอเรชันก่อนหน้านี้ เช่น การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา รวมถึงความมุ่งมั่นในการทำงานกับองค์กรที่มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเลือกงานและแนวโน้มของตลาดแรงงานในอนาคต (Bangkok Biz News, 2023)

จากข้อมูลประชากรของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2567 จากสำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง พบว่า เจเนอเรชันแซด (Generation Z) คิดเป็นประมาณร้อยละ 12 ของประชากรที่อยู่ในวัยทำงาน ขณะที่อัตราการจ้างงานในกลุ่มนี้อยู่ที่ร้อยละ 70 อย่างไรก็ตาม กลุ่มแรงงานเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ยังคง

เผชิญกับความท้าทายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการว่างงานของพวกเขา เช่น การแข่งขันที่สูงในตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ต้องการทักษะเฉพาะทาง ระบบการศึกษาที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างเต็มที่ รวมถึงผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างถาวร โดยเฉพาะการทำงานระยะไกล (Remote Work) และรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการและการจ้างงานในอนาคต (Thailand Board of Investment, 2024)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) โดยมุ่งเน้นไปที่บทบาทของปัจจัยเชิงจิต เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ ปัจจัยด้านคุณค่าในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เช่น ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กร และความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงระบบสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน โครงสร้างสวัสดิการ แรงจูงใจจากองค์กร และโอกาสในการพัฒนาทักษะ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับแนวโน้มตลาดแรงงานและแนวทางในการพัฒนาแรงงานรุ่นใหม่ให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในอนาคต ผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงานรุ่นใหม่

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงจิตในการเลือกเข้าทำงานที่มีผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของ Generation Z
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณค่าในการเลือกเข้าทำงานที่มีผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของ Generation Z
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของ Generation Z

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1954) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีความต้องการตามลำดับ 5 ชั้น โดยมาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานแนวคิดของทฤษฎีไว้ 3 ประการ คือ

- 1) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีความต้องการตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไปและความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะกลายเป็นสิ่งจูงใจขั้นต่อไป
- 3) ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดเป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการขั้นต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้วอย่างเต็มที่ ความต้องการที่สูงกว่าจะเกิดขึ้น และมนุษย์จะแสวงหาสิ่งที่จะมาตอบสนองความต้องการของตัวเองไปเรื่อย ๆ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต โดยความต้องการเหล่านี้ถูกแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นระดับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) คือความต้องการที่จะได้รับการปกป้องจากภัยอันตรายต่าง ๆ รวมถึงความมั่นคงในการทำงาน การเงิน และการดำเนินชีวิตอย่างมั่นคงปลอดภัย

3) ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคม การมีเพื่อน ความรัก ความผูกพัน และการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่จะมีสถานะที่โดดเด่น ได้รับการยอมรับ เคารพนับถือ ความสำเร็จ และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

5) ความต้องการการเติมเต็มตนเอง หรือการบรรลุศักยภาพสูงสุด (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมุ่งแสวงหาความสำเร็จสูงสุดในชีวิตและการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เต็มที่

3.2 แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

Bovee et al. (1993) ทฤษฎีสองปัจจัยถูกคิดขึ้นโดย Herzberg (as cited in Arkaney, 2020) กล่าวถึงปัจจัยในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงาน พบว่าสามารถแบ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ปัจจัยจูงใจ เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่มีอิทธิพลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงานด้วยความพึงพอใจ นำไปสู่ทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริง

2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีไม่เพียงพอจะทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

3.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

Daft (2002, as cited in Phongsriwat, 2007) ได้อธิบายประเภทของวัฒนธรรมองค์กรว่าหากจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่ 1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอก ว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือเน้นภายนอก (external) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบ หรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

3.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชัน (Generational Theory)

Thanarittiworapak (2018) ได้กล่าวถึงลักษณะนิสัยของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยระบุว่ากลุ่มนี้มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มเจเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ ซื่อสัตย์ ขำขัน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่น แต่มีความแตกต่างกันที่กลุ่มเจเนอเรชันแซดจะมีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างรวดเร็ว และนิยมหาข้อมูลผ่านเทคโนโลยีที่มีอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการแสดงออกถึงตัวตน เปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรม ยอมรับ

ความแตกต่างของบุคคล รวมทั้งให้ความสนใจในเรื่องสิทธิมนุษยชนมากกว่าคนรุ่นก่อน ๆ โดยเฉพาะในเรื่องเชื้อชาติและเพศ กลุ่มเจเนอเรชันแซตมกเรียกร้องสิทธิให้แก่ตัวเองและทำเพื่อตัวเองก่อนเสมอ ชอบอิสระเสรี และมีความอดทนค่อนข้างต่ำ ซึ่งทำให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อยและไม่ชอบการรอคอย

จากทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชัน (Generational Theory) แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของเจเนอเรชันในกลุ่มคนวัยทำงาน จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ค่านิยม ความคิด การรับรู้ และความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนั้น หากองค์กรสามารถเข้าใจถึงความต้องการของกลุ่มคน Generation Z ก็จะสามารถเสริมสร้างและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้กลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันทางเจเนอเรชันในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังรวมถึงการดึงดูดและจูงใจกลุ่มคน Generation Z ที่มีศักยภาพเหมาะสมให้ตัดสินใจเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรได้

การศึกษาการแบ่งกลุ่มประชากรตามช่วงวัย หรือที่เรียกกันว่า “เจเนอเรชัน” (Generation) ถือเป็นหัวข้อสำคัญในสาขาสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน แนวคิดนี้มุ่งเน้นการอธิบายความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และวิถีชีวิตของบุคคลที่เติบโตขึ้นในช่วงเวลาทางประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกัน โดยช่วงเวลานั้นมักจะสัมพันธ์กับเหตุการณ์สำคัญที่ส่งอิทธิพลต่อโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี

ทฤษฎีที่ได้รับการอ้างอิงอย่างแพร่หลายคือของ Zemke, Raines & Filipczak (2000) ซึ่งได้นำเสนอแนวทางการแบ่งเจเนอเรชันในบริบทของสถานที่ทำงาน โดยเน้นถึงลักษณะเฉพาะที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการบริหารจัดการภายในองค์กร แม้ว่าจะมุ่งเน้นไปที่สี่กลุ่มหลัก ได้แก่ Veterans (เกิดก่อนปี ค.ศ. 1946), Baby Boomers (เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946–1964), Generation X (เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965–1980) และ Nexters หรือ Millennials (เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981–2000) แต่งานวิจัยของพวกเขาก็ได้วางรากฐานที่สำคัญต่อการศึกษาความแตกต่างข้ามรุ่น ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน (Zemke et al., 2000)

ในช่วงทศวรรษต่อมา นักวิจัยหลายท่านได้พัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มเจเนอเรชันแซต (Generation Z) ที่เกิดหลังปี 1995 โดย McCrindle (2014) ได้ให้คำนิยามของ Generation Z ว่าเป็นกลุ่มที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1995–2010 หรือ พ.ศ. 2538–2553 ซึ่งสะท้อนถึงการเติบโตมาในยุคของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พวกเขาคุ้นเคยกับการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน และระบบสารสนเทศแบบเรียลไทม์ ซึ่งทำให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ความคล่องตัว และการเข้าถึงข้อมูลอย่างทันที (McCrindle, 2014)

จากทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชันที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของเจเนอเรชันในกลุ่มคนวัยทำงาน จะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทางสังคม ค่านิยม และการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น การจูงใจและพัฒนาแรงงานจากเจเนอเรชันที่แตกต่างกัน การที่องค์กรสามารถรับรู้ถึงลักษณะและความต้องการของแต่ละกลุ่มเจเนอเรชันจะช่วยให้สามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น (Zemke et al., 2000)

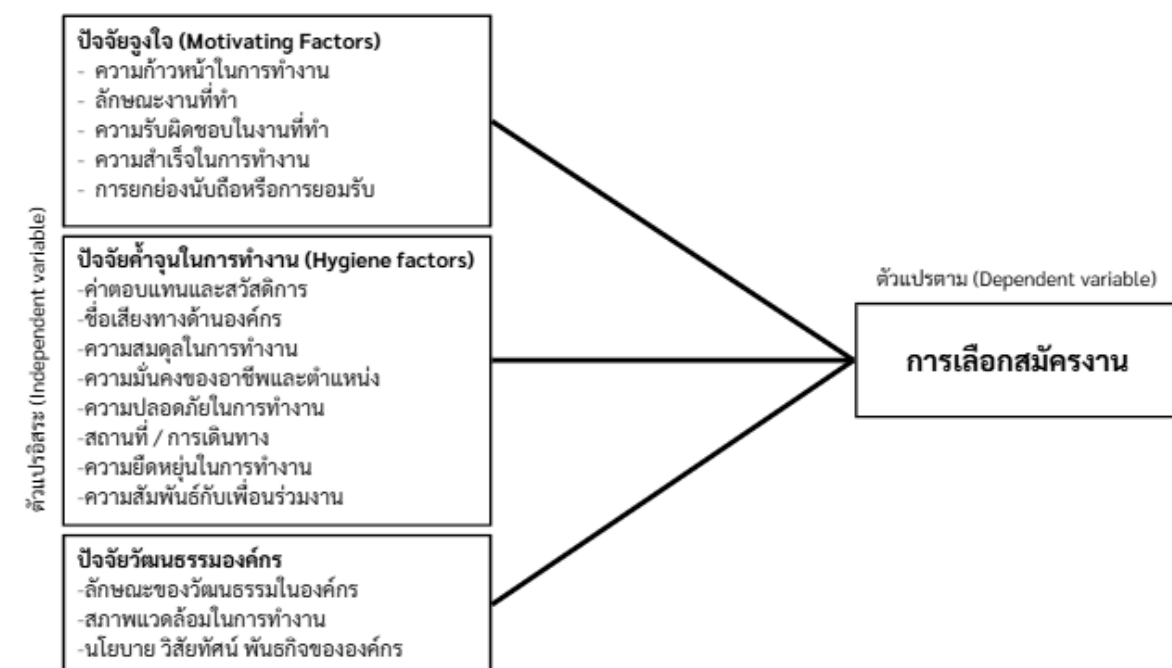
3.4 แนวคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่น (Flexible Time)

Loetsilathong (2018) ได้กล่าวว่า แนวคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่น (Flexible Time) คือ การให้อิสระแก่พนักงานในการจัดเวลาการทำงานของแต่ละวัน โดยมีแนวทางว่าพนักงานทุกคนจะต้องอยู่ปฏิบัติงานในช่วงเวลาชั่วโมงหลัก (Core Time) ซึ่งมักจะเป็นช่วงกลางของวันทำงานเป็นเวลาประมาณ 4-6 ชั่วโมง ส่วนช่วงเวลาที่เหลือเรียกว่า ช่วงเวลายืดหยุ่น (Flexible Band) ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นหรือสิ้นสุดของการทำงานในแต่ละวัน

ละวัน พนักงานจะสามารถเลือกการเริ่มและสิ้นสุดการทำงานในแต่ละวันได้ ชั่วโมงการทำงานจะถูกเก็บบันทึกไว้เพื่อตรวจสอบว่าได้มีชั่วโมงการทำงานสะสมถูกต้องตามเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามแต่ระเบียบกำหนดไว้ หลักการสำคัญ 2 ประการที่ควรคำนึง คือ ประการแรก พนักงานจะต้องอยู่ประจำหน้าที่ในระหว่างช่วงเวลาชั่วโมงหลัก และประการที่สอง พนักงานจะต้องรับผิดชอบชั่วโมงการทำงานให้ได้ครบถ้วนตามกำหนดในแต่ละวัน นอกเหนือจากที่ระบุไว้นี้ พนักงานจะมีอิสระพอสมควรในการกำหนดชั่วโมงการทำงานตามความประสงค์ ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยที่รูปแบบการไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรแตกต่างกันไปหลายรูปแบบ ลักษณะขององค์กรบางประเภทมีข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถนำการทำงานในเวลายืดหยุ่นไปใช้ได้ รูปแบบและระดับความยืดหยุ่นที่แต่ละองค์กรจะประยุกต์และนำไปใช้นั้น ควรจะศึกษาและวางแผนการนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรของแต่ละแห่ง รูปแบบแนวคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่นสามารถดัดแปลงได้หลากหลาย

3.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมของแนวคิดทฤษฎีความต้องการ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชัน (Generational Theory) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานในเวลายืดหยุ่น (Flexible Time) รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) มีวิธีการวิจัยดังนี้

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงเจนเนอเรชันแซต (Generation Z) ที่มีอายุระหว่าง 21-29 ปี หรือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538-2547 โดยในการศึกษานี้ผู้วิจัยทราบข้อมูลที่แน่ชัดเฉพาะช่วงปีของผู้ที่เกิดในช่วงเจนเนอเรชันแซต (Generation Z) แต่ไม่ทราบจำนวนของผู้ที่เกิดในช่วงเจนเนอเรชันแซต (Generation Z) ดังนั้น จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของคอคอราน (Cochran, 1977)

คำนวณขนาดกลุ่มประชากรตัวอย่าง

$$n = \frac{p(1-p)z^2}{d^2}$$

โดย n = จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ

p = สัดส่วนของประชากร (กำหนดสัดส่วนประชากรที่ระดับ 0.50)

z = ค่าระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 หรือนัยสำคัญที่ 0.05

d = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ 0.05

แทนค่าหาสูตรได้ ตามนี้

$$n = \frac{(.5)(1-.5)(1.96)^2}{.0025}$$

$$n = 384.12$$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 385 คน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เท่ากับ 400 คน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามออนไลน์ (Questionnaire) ในรูปแบบ Google Forms ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล โดยมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสังคมศาสตร์ที่ศึกษาด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซตในประเทศไทย ที่มีอายุระหว่าง 21-29 ปี แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ในรูปแบบของมาตราส่วนค่าประมาณ (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ และส่วนที่ 3 ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene factors) ในรูปแบบของมาตราส่วนค่าประมาณ (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ ส่วนที่ 4 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ในรูปแบบของมาตราส่วนค่าประมาณ (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อ ส่วนที่ 5 ปัจจัยด้านความต้องการในการเลือกสมัครงาน ในรูปแบบของมาตราส่วนค่าประมาณ (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 2 ข้อ

การตรวจสอบเครื่องมือทำโดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านร่วมพิจารณาความถูกต้องของโครงสร้างเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ ทั้งนี้ ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) มีค่ามากกว่า 0.50 (Pasunon, 2010) แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเที่ยงตรงอยู่ในระดับดี และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ทดสอบ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยใช้วิธีหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งนับเท่ากับ 0.959 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นสูง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Wanichbancha, 2013)

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง Google Forms และนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการสรุปผลการวิจัย

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารหลักฐาน ทบทวนทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z)

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ซึ่งตัวแปรอิสระที่ใช้ในโมเดล ได้แก่ ปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค่าเงินในการทำงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่ตัวแปรตาม คือ การเลือกสมัครงาน ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงผลวิจัยค่าร้อยละของการจำแนกข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
จำแนกเพศกลุ่มตัวอย่าง	หญิง	65.50
	ชาย	27.75
	LGBTQ+	6.75
ช่วงอายุผู้ตอบแบบสอบถาม	21 ปี	2.50
	22 ปี	4.50
	23 ปี	3.75
	24 ปี	8.25
	25 ปี	11.25
	26 ปี	14.25
	27 ปี	31.75
	28 ปี	10.25
	29 ปี	13.50
อายุการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	20.25

ข้อมูลแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1-3 ปี	175	43.75
4-6 ปี	144	36.00

จากตารางที่ 1 การเก็บข้อมูลแบบสอบถามออนไลน์จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่า ประชากรเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 65.50 (จำนวน 262 คน), เพศชาย ร้อยละ 27.75 (จำนวน 111 คน), และ กลุ่ม LGBTQ+ ร้อยละ 6.75 (จำนวน 27 คน) โดยช่วงอายุที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีมากที่สุดคือ 27 ปี คิดเป็น ร้อยละ 31.75 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 26 ปี และ 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.25 และ 13.50 ตามลำดับ ส่วนใน ด้านอายุการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี (ร้อยละ 43.75) รองลงมาคือ 4-6 ปี (ร้อยละ 36.00) และน้อยกว่า 1 ปี (ร้อยละ 20.25) ตามลำดับ

5.1) ตารางแสดงผลการวิจัยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.7581	0.57644	มาก
ลักษณะงานที่ทำ	3.7858	0.70363	มาก
ความรับผิดชอบในงานที่ทำ	3.8119	0.63799	มาก
ความสำเร็จในการทำงาน	4.2313	0.53092	มากที่สุด
การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ	3.9717	0.71057	มาก
รวม	3.9391	0.50618	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) โดยรวม พบว่า เจเนอเรชันแซด (Generation Z) ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจของการเลือกสมัครงานอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ ความรับผิดชอบในงานที่ทำ ลักษณะงานที่ทำ และความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ

5.2) ตารางแสดงผลการวิจัยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene Factors)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene Factors)

ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene Factors)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.4792	0.81075	มาก
ชื่อเสียงทางด้านองค์กร	3.7563	0.84067	มาก
ความสมดุลในการทำงาน	3.9106	0.69795	มาก
ความมั่นคงของอาชีพและตำแหน่ง	3.4400	0.89353	มาก
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.9900	0.79387	มาก
สถานที่/การเดินทาง	4.0108	0.74528	มาก
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	3.6206	0.82336	มาก
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.0350	0.72884	มาก
รวม	3.7581	0.57644	มาก

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene Factors) โดยรวม พบว่า กลุ่มคนเจนเนอเรชันแซต (Generation Z) ให้ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุนในการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานที่/การเดินทาง ความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลในการทำงาน ชื่อเสียงทางด้านองค์กร ความยืดหยุ่นในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความมั่นคงของอาชีพและตำแหน่ง ตามลำดับ

5.3) ตารางแสดงผลการวิจัยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
ลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กร	3.8645	0.62459	มาก
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.9292	0.74796	มาก
นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร	3.9188	0.71391	มาก
รวม	3.7581	0.57644	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม พบว่า กลุ่มคนเจนเนอเรชันแซต (Generation Z) ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร และลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กร ตามลำดับ

5.4) ผลการศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อการสมรรถงานเจนเนอเรชันแซต (Generation Z)

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อการสมรรถงานของเจนเนอเรชันแซต (Generation Z)

Coefficients ^a					
ตัวแปร	Unstandardized	Coefficients	Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	β		
(Constant)	1.616	0.254		6.358	0.000
ความก้าวหน้าในการทำงาน	0.026	0.061	0.028	0.420	0.675
ลักษณะงานที่ทำ	0.114	0.064	0.120	1.790	0.074
ความรับผิดชอบในงานที่ทำ	0.183	0.067	0.174	2.729	**0.007
ความสำเร็จในการทำงาน	0.218	0.072	0.173	3.007	**0.003
การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ	0.067	0.054	0.071	1.240	0.216
R ² = 0.453, Adj. R ² = 0.195					

Dependent Variable: การเลือกสมรรถงาน

*มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อการเลือกสมรรถงานของเจนเนอเรชันแซต (Generation Z) พบว่า ความรับผิดชอบในงานที่ทำ ($\beta = 0.174$, Sig. = 0.007) และความสำเร็จในการทำงาน ($\beta = 0.173$, Sig. = 0.003) ส่งผลเชิงบวกต่อการเลือกสมรรถงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ลักษณะงานที่ทำ (Sig. = 0.074), ความก้าวหน้าในการทำงาน (Sig. = 0.675) และการยกย่องนับถือหรือการยอมรับ (Sig. = 0.216) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) พบว่า

ปัจจัยที่มีค่าสูงที่สุดคือ ความรับผิดชอบในงานที่ทำ รองลงมาคือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ และการยกย่องนับถือหรือการยอมรับ ส่วนความก้าวหน้าในการทำงานมีค่า β ต่ำสุด ซึ่งสะท้อนว่าไม่มีผลกระทบต่อการเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยรวม ปัจจัยเชิงใจเหล่านี้สามารถอธิบายการเลือกสมัครงานได้ ร้อยละ 45.30 ($R^2 = 0.453$) แสดงว่า ปัจจัยเชิงใจมีอิทธิพลในระดับปานกลาง ต่อการตัดสินใจของกลุ่มเจนเนอเรชันแซด

5.5) ผลการศึกษาปัจจัยในการทำงานที่มีผลต่อการสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z)

ตารางที่ 6 ปัจจัยปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อการสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z)

ตัวแปร	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized	Coefficients	Standardized		
	B	Std. Error	β		
(Constant)	1.405	0.203		6.929	0.000
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	-0.034	0.048	-0.041	-0.704	0.482
ชื่อเสียงทางด้านองค์กร	0.247	0.046	0.309	5.309	**0.000
ความสมดุลในการทำงาน	0.137	0.050	0.142	2.740	**0.006
ความมั่นคงของอาชีพและตำแหน่ง	-0.002	0.044	-0.003	-0.047	0.962
ความปลอดภัยในการทำงาน	0.058	0.051	0.068	1.127	0.260
สถานที่/การเดินทาง	0.045	0.056	0.050	0.805	0.421
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	0.073	0.050	0.090	1.474	0.141
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.152	0.047	0.166	3.270	**0.001
$R^2 = 0.592$, Adj. $R^2 = 0.337$					

Dependent Variable: การเลือกสมัครงาน

*มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 6 ปัจจัยปัจจัยในการทำงานที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) พบว่า ด้านชื่อเสียงขององค์กรและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการเลือกสมัครงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 (Sig. = 0.000 และ 0.001 ตามลำดับ) ในขณะที่ ด้านความสมดุลในการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Sig. = 0.006) ส่วนของด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงของอาชีพและตำแหน่ง ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านสถานที่/การเดินทาง และด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. > 0.05) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) พบว่า ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กรมีค่าสูงสุด ($\beta = 0.309$) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta = 0.166$) ตามด้วย ด้านความสมดุลในการทำงาน ($\beta = 0.142$) ส่วนปัจจัยอื่น ๆ มีค่า β ต่ำหรือไม่มีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ปัจจัยปัจจัยในการทำงานที่มีผลต่อการสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด สามารถอธิบายการเลือกสมัครงานได้ ร้อยละ 59.20 ($R^2 = 0.592$) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลสูงต่อการตัดสินใจเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่าง

5.6) ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสมัครงานของเจนเนอเรชั่น แซด (Generation Z)

ตารางที่ 7 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการสมัครงานของเจนเนอเรชั่น แซด (Generation Z)

ตัวแปร	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstand	Coefficients	Standardized		
	ardized		Coefficients		
	B	Std. Error	β		
(Constant)	1.609	0.184		8.733	0.000
ลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กร	0.304	0.069	0.284	4.391	**0.000
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.123	0.052	0.137	2.356	0.019
นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร	0.195	0.056	0.208	3.493	**0.001

R² = 0.556, Adj. R² = 0.304

Dependent Variable: การเลือกสมัครงาน

*มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 7 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) พบว่า ด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการเลือกสมัครงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรและด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Sig. = 0.000 และ 0.001 ตามลำดับ) ในขณะที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig. = 0.019) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสูงสุด (β = 0.284) รองลงมาคือ ด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร (β = 0.208) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (β = 0.137) ทั้งนี้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสมัครงานของเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) สามารถอธิบายการเลือกสมัครงานได้ ร้อยละ 55.60 (R² = 0.556) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่าง

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

6.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ผ่านการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) โดยใช้ปัจจัยอิสระ ได้แก่ ปัจจัยเชิงจิต ปัจจัยด้านการทำงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการวิจัย จากผลการเก็บข้อมูลแบบสอบถามออนไลน์จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 65.50) รองลงมาคือ เพศชาย (ร้อยละ 27.75) และกลุ่ม LGBTQ+ (ร้อยละ 6.75) นอกจากนี้ ช่วงอายุที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ 27 ปี (ร้อยละ 31.75) รองลงมาคือ 26 ปี (ร้อยละ 14.25) และ 29 ปี (ร้อยละ 13.50) จากประสบการณ์การทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงานมากที่สุดอยู่ที่ 1-3 ปี (ร้อยละ 43.75) รองลงมาคือ 4-6 ปี (ร้อยละ 36.00) และน้อยกว่า 1 ปี (ร้อยละ 20.25) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการทำงาน และกำลังพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานอย่างรอบคอบ

เมื่อวิเคราะห์ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยเชิงจิตมีบทบาทสำคัญต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) โดยปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) สูงสุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในงานที่ทำ ($\beta = 0.174$) รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\beta = 0.173$) ในขณะที่ด้านลักษณะงานที่ทำมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ที่ ($\beta = 0.120$) และด้านการยกย่องนับถือหรือการยอมรับ ($\beta = 0.071$) ซึ่งบางปัจจัยเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ด้านความก้าวหน้าในการทำงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.028$) ซึ่งหมายความว่าผู้สมัครงานในกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานเป็นปัจจัยหลักในการเลือกสมัครงาน สำหรับการตีความค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) ในบริบทนี้ ค่าที่สูงเท่าใด ยิ่งสะท้อนว่าปัจจัยนั้นมีอิทธิพลเชิงพฤติกรรมมากกว่าต่อการตัดสินใจสมัครงานของกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่า β สูงกว่า แสดงว่าผู้สมัครมีแนวโน้มจะตอบสนองหรือได้รับอิทธิพลจากปัจจัยนั้นมากกว่า เช่น ในกรณีนี้ ความรับผิดชอบในงาน ($\beta = 0.174$) มีอิทธิพลมากกว่าการยอมรับจากผู้อื่น ($\beta = 0.071$) หมายความว่าผู้สมัครจะให้ความสำคัญกับการได้รับหน้าที่ที่ท้าทายและมีความหมาย มากกว่าการได้รับคำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้อื่นเป็นหลัก ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเชิงจิตสามารถอธิบายการเลือกสมัครงานได้ร้อยละ 45.30 ($R^2 = 0.453$) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ปัจจัยด้านจิตในการทำงานก็มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเลือกสมัครงาน โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ ด้านชื่อเสียงขององค์กร ($\beta = 0.309$) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta = 0.166$) และด้านความสมดุลในการทำงาน ($\beta = 0.142$) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ในที่นี้ ค่า β ที่สูงของชื่อเสียงองค์กร ($\beta = 0.309$) สื่อว่าผู้สมัครให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ อย่างชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ค่า β ที่สูงกว่าชี้ให้เห็นว่าปัจจัยนั้นสามารถคาดการณ์พฤติกรรมการตัดสินใจสมัครงานได้ดีกว่า

อย่างไรก็ตาม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงของอาชีพ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านสถานที่/การเดินทาง และด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ในองค์กรมีความสำคัญมากกว่าค่าตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ปัจจัยด้านจิตในการทำงานสามารถอธิบายการเลือกสมัครงานได้ร้อยละ 59.20 ($R^2 = 0.592$) ซึ่งถือว่าอิทธิพลสูงต่อการตัดสินใจเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่าง สุดท้าย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรก็มีบทบาทสำคัญต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.284$) รองลงมาคือ ด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ($\beta = 0.208$) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta = 0.137$) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด ค่า β ที่สูงในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า หากองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ย่อมช่วยเสริมแรงจูงใจให้กับผู้สมัคร โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น รายได้หรือชื่อเสียงเพียงอย่างเดียว ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายการเลือกสมัครงานได้ร้อยละ 55.60 ($R^2 = 0.556$) ซึ่งเป็นอัตราที่สูงและสะท้อนถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในการดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ โดยสรุป ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ได้แก่ ปัจจัยด้านจิตในการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยเชิงจิต ตามลำดับ ผลการศึกษานี้ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่

นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรและส่งเสริมสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการดึงดูดและรักษาบุคลากรรุ่นใหม่ไว้ในองค์กร

6.2 อภิปรายผล

การศึกษานี้ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของกลุ่มเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานยุคใหม่ที่มีแนวโน้มและค่านิยมในการทำงานแตกต่างจากรุ่นก่อนอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การตัดสินใจเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงปัจจัยด้านค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่ยังมียปัจจัยประกอบอื่นที่มีผลกระทบต่อความต้องการและความคาดหวังของพวกเขาอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย บรรยากาศในองค์กร และสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Deloitte, 2023)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยเชิงจิต เช่น ความรับผิดชอบในงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับการยอมรับ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg's Two-Factor Theory ที่ระบุว่า ปัจจัยเชิงจิตสามารถกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง (Herzberg, 1968) องค์กรที่สามารถออกแบบลักษณะงานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ และสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความสำเร็จและการยอมรับ ซึ่งจะมีแนวโน้มในการดึงดูดแรงงานรุ่นใหม่ได้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้สะท้อนมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน ซึ่งแม้จะเป็นปัจจัยเชิงจิตสำคัญตามแนวคิดของ Herzberg และงานวิจัยหลายฉบับก่อนหน้านี้ แต่กลับไม่ได้รับความสำคัญสูงสุดจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ในการเลือกสมัครงาน ข้อนี้ชวนให้ตั้งคำถามว่า ทำไมปัจจัยด้านความก้าวหน้าจึงไม่โดดเด่น ทั้งที่โดยทั่วไปถือว่าเป็นเป้าหมายหลักของการทำงาน อาจเป็นไปได้ว่าสำหรับเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ความก้าวหน้าถูกมองในมิติใหม่ เช่น การเติบโตส่วนบุคคลหรือการทำงานที่มีความหมายมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มรายได้ ซึ่งต่างจากมุมมองของรุ่นก่อนอย่าง Millennials ที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายอาชีพมากกว่า (Twenge, 2017; Deloitte, 2023)

เมื่อเปรียบเทียบกับเจนเนอเรชัน Millennials (หรือ Gen Y) พบว่า ทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานและสมดุลชีวิตกับการทำงาน อย่างไรก็ตาม กลุ่มเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) มีแนวโน้มจะเน้นเรื่องความหมายของงานและค่านิยมส่วนบุคคลมากกว่าความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ Millennials ให้ความสำคัญมากกว่า (Deloitte, 2023; Twenge, 2017) อีกทั้ง เจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ยังคาดหวังให้องค์กรมีจุดยืนทางสังคมที่ชัดเจน มีความโปร่งใส และสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและเป็นกันเอง ซึ่งต่างจาก Millennials ที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและผลตอบแทนมากกว่า

ในส่วนของปัจจัยด้านการทำงาน พบว่า ชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ การให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเฉพาะด้านความน่าเชื่อถือ ความมั่นคง และโอกาสในการเติบโตภายในองค์กร จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้อย่างมาก นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ที่กระชับกับเพื่อนร่วมงานยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และลดความตึงเครียดในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Leepila, 2021) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้พบว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งโดยทั่วไปถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานในทฤษฎี Herzberg's Two-Factor Theory กลับไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเลือกสมัครงานของกลุ่มตัวอย่าง ข้อค้นพบนี้น่าสนใจและควรตั้งคำถามว่า เหตุใดปัจจัยด้าน

การเงินจึงไม่ใช่สิ่งจูงใจหลักสำหรับคนรุ่นใหม่ อาจสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น ความหมายของงาน และความสัมพันธ์ในที่ทำงานมากกว่าผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว

อีกประเด็นสำคัญที่งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็น คือ บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการตัดสินใจเลือกสมัครงานของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัวสูง (Adaptability Culture) ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและธุรกิจได้ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรม (Chaiya & Chirinant, 2023) อย่างไรก็ตาม อาจตั้งคำถามได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยมีความสามารถในการปรับตัวตามลักษณะวัฒนธรรมนี้จริงหรือไม่ และวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับตัวสูงนั้นสามารถรักษาไว้ได้ในระยะยาวภายใต้แรงกดดันจากโครงสร้างระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น หรือข้อจำกัดด้านทรัพยากร นอกจากนี้ ยังน่าพิจารณาด้วยว่าในขณะที่องค์กรพยายามปรับตัวเพื่อตอบสนองความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ พวกเขาอาจเผชิญกับความท้าทายในการรักษาเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมเดิมไว้ได้หรือไม่

ในปัจจุบันองค์กรที่ต้องการดึงดูดและรักษาบุคลากรเจเนอเรชันแซด (Generation Z) จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของกลุ่มแรงงานนี้ เช่น การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Wongchinda, Tanchai, & Romsri, 2025) แต่ในขณะเดียวกัน คำถามที่เกิดขึ้น คือ องค์กรที่มีข้อจำกัดทางทรัพยากร โดยเฉพาะในภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะสามารถดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวได้อย่างเท่าเทียมกันหรือไม่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมอาจเป็นหลักการที่ดีในทางทฤษฎี แต่ในการปฏิบัติจริงการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพและเกิดผลกระทบนั้นยังคงเป็นประเด็นที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสะท้อนถึงแนวโน้มของตลาดแรงงานในปัจจุบันที่แสดงให้เห็นว่าเจเนอเรชันแซด (Generation Z) มีความสนใจในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ และโฆษณาเป็นพิเศษ ซึ่งอุตสาหกรรมเหล่านี้มักมีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ และมีโครงสร้างองค์กรที่ทันสมัย ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจที่ต้องการดึงดูดแรงงานกลุ่มนี้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายให้รองรับความต้องการของพวกเขา ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบสวัสดิการที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ การสนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid Work หรือ Work from Home และการจัดสรรโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (Starfish Labz, 2024) อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อถกเถียงว่านโยบายที่ยืดหยุ่นมากเกินไป อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานระยะยาว หรือทำให้ความเชื่อมโยงระหว่างพนักงานลดลง ซึ่งอาจกระทบต่อความผูกพันในองค์กรในอนาคต

โดยสรุป ผลการศึกษานี้ช่วยให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในยุคปัจจุบัน องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของแรงงานกลุ่มนี้ได้จะมีโอกาสในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (McKinsey & Company, 2023) แต่ในขณะเดียวกัน ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเองก็ต้องพิจารณาอย่างสมดุลกับประสิทธิภาพของโครงสร้างภายใน การบริหารจัดการความหลากหลายระหว่างรุ่น (Generational Diversity) และศักยภาพในการดำรงอยู่ของค่านิยมองค์กรดั้งเดิม ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการออกแบบงานที่มีความท้าทาย การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

7. การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ผลการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซต ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานหลักในอนาคต และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้ในหลายด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์การสรรหาและรักษาบุคลากร (Talent Acquisition & Retention)

ผลการวิจัยพบว่า Generation Z ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน เช่น โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการได้รับการยอมรับ องค์กรสามารถนำข้อมูลนี้ไปออกแบบตำแหน่งงานที่น่าสนใจ มีเส้นทางความก้าวหน้าอย่างชัดเจน และสร้างระบบการให้รางวัลที่ตอบสนองความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ได้

2) ด้านการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบโจทย์ (Workplace Design)

Generation Z ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความยืดหยุ่น สวัสดิการชื่อเสียงองค์กร และความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน องค์กรที่สามารถตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ได้ จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยสามารถดึงดูดแรงงานคุณภาพและลดอัตราการลาออก ซึ่งช่วยลดต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับคุณค่าของคนรุ่นใหม่ (Organizational Culture)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า Generation Z ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม หากองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวได้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงนวัตกรรม

4) ด้านการส่งเสริมขีดความสามารถของประเทศในระยะยาว

เมื่อองค์กรสามารถปรับตัวเพื่อรองรับแรงงาน Generation Z ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลในภาพรวมต่อประเทศ เช่น การลดอัตราการว่างงานของคนรุ่นใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน และการสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความสามารถของคนรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

8. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของกลุ่มเจนเนอเรชันแซต (Generation Z) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยแต่ละปัจจัยมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มตัวอย่างในระดับที่แตกต่างกัน ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ความรับผิดชอบในงาน และความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเลือกสมัครงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า Generation Z ให้ความสำคัญกับงานที่เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพ รับผิดชอบผลงานของตน และสามารถพัฒนาเติบโตในสายอาชีพได้อย่างชัดเจน ด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และชื่อเสียงขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มตัวอย่าง โดยสะท้อนถึงความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และสุดท้ายด้านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมภายในองค์กร และนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร มีบทบาทสำคัญต่อการ

ตัดสินใจเลือกสมัครงานของ Generation Z โดยเฉพาะในด้านความรู้สึกว่าวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรนั้นสอดคล้องกับความเชื่อและจุดยืนของตน จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรและผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและเชิงวิชาการ ดังต่อไปนี้

8.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรและผู้บริหารทรัพยากรบุคคล

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ต้องการดึงดูดพนักงานเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ควรให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเติบโตของพนักงาน มีระบบพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรควรพัฒนานโยบายที่เอื้อต่อความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การให้ทางเลือกในการทำงานแบบ Hybrid หรือ Remote Work เพื่อให้พนักงานมีความสุขและสามารถรักษาสมดุลในการใช้ชีวิตได้ นอกจากนี้ องค์กรควรเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เจเนอเรชันแซด (Generation Z) ให้ความสำคัญกับองค์กรที่มีจุดยืนชัดเจนในด้านคุณค่า (Core Values) และเป้าหมายทางธุรกิจที่สอดคล้องกับความเชื่อของพวกเขา ดังนั้น การส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรและการสื่อสารเกี่ยวกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ไม่ควรมองข้าม แม้ว่างานวิจัยนี้จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) แต่ยังมีประเด็นที่สามารถขยายผลเพื่อเพิ่มความลึกของการศึกษาในอนาคตได้ ดังนี้

1) การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรม

ผลการศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมของ Generation Z โดยไม่ได้แยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม Generation Z อาจมีปัจจัยในการเลือกสมัครงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละสายงาน เช่น ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ความยืดหยุ่นในการทำงานและนวัตกรรมอาจเป็นปัจจัยสำคัญ ขณะที่ในอุตสาหกรรมการเงิน ความมั่นคงในอาชีพอาจมีความสำคัญมากกว่า ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น

2) การศึกษาพฤติกรรมของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ในระยะยาว

การศึกษานี้วิเคราะห์พฤติกรรมของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ในช่วงเวลาปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ความต้องการของพนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม การวิจัยในอนาคตสามารถดำเนินการในรูปแบบของการศึกษาติดตามระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามแนวโน้มพฤติกรรมของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ในการเลือกงานเมื่อพวกเขาเติบโตขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่สำคัญต่อพวกเขาหลังจากที่มีประสบการณ์ทำงานมากขึ้น

3) การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมของผู้สมัครงาน

เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น Machine Learning หรือ AI สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มการเลือกสมัครงานของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ได้ ตัวอย่างเช่น การใช้การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) เพื่อคาดการณ์ว่าปัจจัยใดจะมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเลือกสมัครงานในอนาคต หรือการใช้ Natural Language Processing (NLP) เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้สมัครงานจากแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น LinkedIn หรือ Glassdoor เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สมจริงมากขึ้น

4) การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน Generation Z

แม้ว่าการเลือกสมัครงานเป็นหัวข้อที่สำคัญ แต่ปัจจัยที่ทำให้เจเนอเรชันแซด (Generation Z) ตัดสินใจอยู่ในองค์กรในระยะยาว ก็เป็นประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม การศึกษานี้สามารถขยายไปถึงปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการลาออกของเจเนอเรชันแซด (Generation Z) เช่น ความคาดหวังที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง ระบบบริหารจัดการภายในองค์กร หรือโอกาสในการเติบโตในสายงาน

8.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางสำหรับการศึกษาในอนาคต เพื่อขยายองค์ความรู้และเพิ่มความลึกในการทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของกลุ่มเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ดังนี้

1) ควรมีการศึกษาเชิงลึกในบริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เช่น อุตสาหกรรมเทคโนโลยี การเงิน การศึกษา หรือสื่อสารมวลชน เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสมัครงานของเจนเนอเรชันแซดในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน

2) ควรดำเนินการวิจัยในลักษณะ Longitudinal Study เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกงานของเจนเนอเรชันแซด (Generation Z) ในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อพวกเขามีประสบการณ์ทำงานเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงตามภาวะเศรษฐกิจและสังคม

3) ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย AI หรือการใช้ Natural Language Processing (NLP) มาประยุกต์ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นจากแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น LinkedIn หรือ Glassdoor เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนมุมมองจริงจากกลุ่มเป้าหมาย

4) ควรมีการศึกษาต่อยอดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน Generation Z ในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นด้านความผูกพัน ความพึงพอใจ และระบบสนับสนุนภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ในระยะยาว

REFERENCES

- Arkaney, T. (2020). *Factors influencing Generation Y's organizational selection through a recruitment agency in the Asoke area, Bangkok* (Master's thesis). Graduate School, Srinakharinwirot University.
- Bangkok Biz News. (2023). What kind of jobs do young people say "YES" to the most? <https://www.bangkokbiznews.com/health/labour/1066512>
- Bovee, C. L., Thill, J. V., & Mescon, M. H. (1993). *Management* (4th edition). McGraw-Hill.
- Chaiya, M., & Chirinang, P. (2023). Human resource management under the transition to the digital era. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 11(1), 104–115. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/RCIM/article/view/260860>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd edition). John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2002). *Organization Theory and Design* (10th edition). South-Western.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Global. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genz-millennial-survey.html>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

- Leepila, R. (2021). Strong friendships at work play an important role in employee engagement. <https://blog.happily.ai/th/strong-friendships-at-work-play-an-important-role-in-employee-engagement-th/>
- Loetsilathong, P. (2018). *The impact of flexible working time on employees: A case study of an oil company in Thailand* (Master's thesis, Mahidol University). College of Management, Mahidol University. <https://123dok.com/th/docs/...10261348>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McCrindle, M. (2014). *Understanding Generation Z*. McCrindle Research. <https://mccrindle.com.au>
- McKinsey & Company. (2023). *How does Gen Z see its place in the working world?* Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explains/how-does-gen-z-see-its-place-in-the-working-world>
- Pasunon, P. (2010). *Business statistics*. Bangkok: Top Publishing.
- Phongsriwat, S. (2007). *Organizational behavior* (3rd ed.). Bangkok: Kasetsart University Press.
- Starfish Labz. (2024). *Hybrid work: Changing lifestyles, mindsets, and transforming the world of work*. <https://www.starfishlabz.com/blog/1717-hybrid-work>
- Thailand Board of Investment. (2024). *Thailand investment promotion policy*. <https://www.boi.go.th/index.php?page=demographic&language=th>
- Thanarittiworapak, B. (2018). *The factors of employer attractiveness affecting job application intentions of Generation Z undergraduate students* (Master's thesis). Thammasat University. https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2018/TU_2018_6002036124_9791_9811.pdf
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Wanichbancha, K. (2013). *Statistics for business and economics* (9th edition). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Wongchinda, T., Tanchai, S., & Romsri, S. (2025). Approaches to developing educational leadership in the 21st century. *Modern Academic Development and Promotion Journal*, 3(1), 278–293. <https://doi.org/10.>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. AMACOM.

ข้อมูลติดต่อ

1. เกศชญาพรย์ นิยมสุจริต (Keschadaporn Niyomsujarit)
 *ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)
 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำนักวิชาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
 (School of Management, Master of Business Administration Program in Business
 Administration, Mae Fah Luang University)
 E-mail: 6651202352@lamduan.mfu.ac.th
2. ปรศนีย์ ณ คีรี (Pratsanee Na Keeree)
 ศูนย์วิจัยเพื่อผู้ประกอบการและความยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
 (Sustainability and Entrepreneurship Research Center, Mae Fah Luang University)
 E-mail: pratsanee.nak@mfu.ac.th