

ทำอย่างไรให้คน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนได้นานและลดอัตราการลาออก

HOW WILL WE SUPPORT GEN Z TO HAVE LONGER PERIOD OF WORKING AND DECREASE THEIR RESIGNATIONS IN PRIVATE ORGANIZATION?

ธราพงศ์ ลิ้มสุทธีวันภูมิ¹ และ ปิยศักดิ์ สูตรนันท²

Tarapong Limsuthiwannapoom and Piyasak Sootaranan

Article History

Received: 10-04-2024; Revised: 27-03-2025; Accepted: 28-03-2025

<https://doi.org/10.14456/issc.2025.8>

บทคัดย่อ

บทนำ: ปัจจุบันองค์กรเอกชนหลายแห่งประสบปัญหาคน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรไม่นานและทำให้เกิดปัญหาซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเติบโตขององค์กรหากไม่มีการแก้ไขที่เหมาะสม **วัตถุประสงค์การศึกษา:** เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไข เพื่อให้คน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนได้ยาวนานมากขึ้นและลดอัตราการลาออกของคนกลุ่มนี้ **วิธีการศึกษา:** ผู้วิจัย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คนในหลากหลายธุรกิจ โดยเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งจดบันทึกด้วยตัวเองและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตาม ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ **ผลการศึกษา:** การที่คน Gen Z ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในองค์กรไม่นานมีสาเหตุมาจากแนวคิดและ พฤติกรรมการทำงานของคนกลุ่มนี้ไม่สอดคล้องกับระบบและวัฒนธรรมขององค์กร เขาต้องการค่าตอบแทนจากการทำงาน เพิ่มขึ้น แนวคิดและพฤติกรรมการทำงานของเขาและผู้ที่บังคับบัญชาไม่สอดคล้องกัน อีกทั้งเขาต้องการรักษาความสมดุล ระหว่างชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว รวมทั้งเขาต้องการยกระดับความเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองให้สูงขึ้น แนวทางการแก้ไขคือ องค์กรต้องมีการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน Gen Z ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรและต้องมีการ สร้างระบบการเจริญเติบโตภายในองค์กรให้แก่คนกลุ่มนี้ รวมทั้งต้องพยายามปรับระบบค่าตอบแทนของคนกลุ่มนี้ให้ใกล้เคียง กับธุรกิจประเภทเดียวกันและต้องจัดระบบสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น ตลอดจนพยายามปรับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้เข้าใจถึงการทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ **สรุป:** องค์กรเอกชนควรทำความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาเรื่องนี้รวมทั้งสร้าง แนวทางในการรักษาและจูงใจให้พนักงาน Gen Z สามารถทำงานในองค์กรได้ยาวนานมากขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องต่อ บริบทและวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละแห่งซึ่งควรจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กรนั้น รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของ

¹⁻² นักวิจัยอิสระ

Independent scholar

Email: tarapong4077@gmail.com *Corresponding author

องค์กรควรเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องนี้เพื่อช่วยสนับสนุนให้การประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ.

คำสำคัญ: พนักงาน Gen Z; องค์กรเอกชน; การตัดสินใจลาออก

ABSTRACT

Introduction: Currently, there are many private organizations have confronted problems of Gen Z staff who do not like to work in organizations for a long period and it has become problems which has impacted toward growth of such organizations if this problems have not appropriated solutions. **Objective:** Researchers have studied causes why most of Gen Z staffs do not like to work in organizations for a long period and also cultivated guideline for supporting longer period working of Gen Z staff and make decreasing of their resignations. **Methods:** Researchers use qualitative research methodology which has emphasized in-depth interview with 20 key informants in various business. Tools of research are applied by interview and collecting of data by Researchers including taking all notes by ourselves and analyze such of all data by qualitative research methodology. **Results:** Most of Gen Z staffs do not like to work in organizations for a long period which are caused by their concept and working behaviors are inconsistent with system and corporate culture. They require to shift up their remunerations. Their concept and working behaviors are inconsistent with their superiors. Beside, they have attempted to maintain their work life balance as well as leveling up the growth in their career path. With guideline for solving of these problems, organizations have to select Gen Z staff who match with organizations culture and also create career growth system in organization for them. Simultaneously, organizations have to decorate remuneration system of this group which should close up same business category and also providing flexible benefits for them. Also, organizations have to adjust attitudes of superiors in all levels for making understanding in co-working with such new generation staff. **Conclusion:** Private organizations should make understanding in causes of this problem and create guideline for retention and motivation of Gen Z staffs which support their longer period of working in organization including consideration of consistency with the context and culture of organization which should be tailor-made for each of organization. And all high ranking executives of such organizations should have participation in this matter for supporting those guidelines and going through effective achievement of its target.

Keywords: Gen Z staffs; Private Organization; Resign

1. บทนำ

จากการที่คนรุ่นใหม่ (Generation Z) หรือที่เรียกว่า Gen Z ได้เข้าสู่ตลาดแรงงาน ทำให้ผู้ประกอบการวิชาชีพและนักวิชาการต่างๆ พยายามทำความเข้าใจกับคนรุ่นใหม่เหล่านี้ โดยคนที่มีวัยแตกต่างกันจะมีความแตกต่างในเรื่องทัศนคติ

พฤติกรรม ความเชื่อและค่านิยมต่างๆ (Kirchmayer, 2020) คน Gen Z คือผู้ที่เกิดระหว่างปี 1995 ถึงปี 2010 (Andrea, B., Gabriella, H.-C., & Timea, J. 2016). คนส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคน Gen Z มีความรู้มากเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี เขาสามารถหาความรู้ต่างๆ จากโทรศัพท์มือถือและสื่อสังคมต่างๆ พวกเขาสามารถหาความรู้ได้ในความซับซ้อนทางเทคโนโลยีได้เสมอ (Turn, 2015) คน Gen Z สามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ดูสื่อสังคมต่างๆ และใช้โทรศัพท์ติดต่องาน การเรียกดูข้อมูลต่างๆ จากเครื่องคอมพิวเตอร์ได้พร้อมกับฟังเพลง เป็นต้น (Putar, 2016) ในขณะเดียวกันจากการศึกษาของ Bascha (2011) พบว่าคน Gen Z ชอบความโปร่งใสในการทำงาน ความเป็นอิสระ ความยืดหยุ่นและความอิสระส่วนบุคคลซึ่งเป็นคุณลักษณะปกติทั่วไปของคน Gen Z ถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญตามที่คน Gen Z ต้องการจะเป็นสาเหตุทำให้เขาต่อต้านองค์กรและมีผลทำให้ผลผลิตงานลดลง ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง และขาดการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานด้วยกัน ข้อมูลสำนักบริหารการทะเบียนกรมการปกครอง ณ ธันวาคม 2565 ประชากรไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 64,867,483 คน (นับเฉพาะผู้ที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านและมีสัญชาติไทย) หากแยกช่วงอายุออกเป็นแต่ละรุ่น แบ่งออกได้ดังนี้ (1) Generation Z คือผู้ที่เกิดปี 1997-2012 มีจำนวนทั้งสิ้น 7,670,364 คน (2) Generation Y คือผู้ที่เกิดปี 1981-1996 มีจำนวนทั้งสิ้น 15,144,468 คน (3) Generation X คือผู้ที่เกิดปี 1965-1980 มีจำนวนทั้งสิ้น 16,091,150 คน ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกมีจำนวนคนรุ่นใหม่ Gen Z เข้าไปทำงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้ทำงานร่วมกับคนที่มีวัยสูงกว่า และส่งผลให้องค์กรหลายแห่งในหลายประเทศเกิดปัญหาช่องว่างระหว่างวัยและนำไปสู่สภาวะ The Great Resignation (สภาวะการลาออกจากงานจำนวนมากที่เกิดขึ้นทั่วโลก) ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาระเงินเดบิตขององค์กรต่าง ๆ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพจึงเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จอย่างมากในอนาคต (The Deloitte Global, 2022).

ในปี 2023 จำนวนครึ่งหนึ่งของคน Gen Z ในตลาดแรงงานไทยมีประมาณ 3,8350,000 คน ซึ่งคิดเป็น 1 ใน 4 ของตลาดแรงงานไทย โดยในอีก 5 ปีข้างหน้าเรียกได้ว่าเราจะเข้าสู่โลกการทำงานของ New Generation อย่างแท้จริง แต่จากงานสำรวจของ Fledgework บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีชื่อเสียงแห่งหนึ่งพบว่าพนักงาน Gen Z มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรโดยเฉลี่ย 3 ปีและ 65% ของพนักงาน Gen Z หรือมากกว่าครึ่งหนึ่งมีความคิดที่จะทำงานอยู่ในองค์กรไม่เกิน 1 ปี เพราะฉะนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้นำองค์กรจึงต้องทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่มาของแนวคิดดังกล่าวของพนักงาน Gen Z และหาแนวทางในการรักษาพนักงาน Gen Z ให้ทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปในระยะเวลาที่ยาวนานมากขึ้น (Bhageri, 2024) ฉะนั้น การที่คน Gen Z ลาออกจากองค์กรมากกว่า และอยู่ในองค์กรน้อยกว่าคน Gen อื่น ๆ นั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้นำองค์กรจึงควรมองว่าคนรุ่นใหม่ที่กำลังจะเข้ามาสู่องค์กรไม่ใช่ปัญหา แต่พวกเขาคือกลุ่มคนที่พาโอกาสใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร ทำให้องค์กรเกิดความหลากหลายของคนทุกรุ่นและจะทำให้เกิดพลังในการสร้างสรรค์อันเกิดมาจากคนทุกรุ่น รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ Digital transformation ในที่สุด (Adecco, 2023)

สืบเนื่องจากในสภาพปัจจุบัน องค์กรภาคเอกชนหลายแห่งประสบปัญหาพนักงานซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่หรือที่เรียกกันว่า Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรไม่นาน และทำให้องค์กรภาคเอกชนหลายแห่งประสบปัญหาบุคลากรขาดช่วงและไม่มีความต่อเนื่องในการฝึกฝนกำลังคนเพื่อทดแทนพนักงานเกษียณอายุหรือเสริมกำลังคนเพิ่มเติมในการขยายธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการศึกษาแนวทางและวิธีปฏิบัติให้พนักงาน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรอย่างยาวนาน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้พนักงาน Gen Z ในองค์กรภาคเอกชนมีระยะเวลาทำงานโดยเฉลี่ยไม่เกิน 3 ปีซึ่งเป็นระยะเวลาที่ต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร

2. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาของการที่พนักงาน Gen Z ในองค์กรภาคเอกชนมีระยะเวลาทำงานโดยเฉลี่ยไม่เกิน 3 ปีซึ่งเป็นระยะเวลาที่ต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร

3. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งเน้นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้พนักงาน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรภาคเอกชนในระยะเวลาได้ไม่นานอย่างที่องค์กรคาดหวังและลาออกไป รวมทั้งศึกษาถึงวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นโดยมีการกำหนดขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา ได้แก่ คุณสมบัติของพนักงาน Gen Z สาเหตุการลาออก และวิธีการแก้ไขปัญหาของพนักงาน Gen Z
2. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 กลุ่มได้แก่
 - 2.1 กลุ่ม A คือผู้บังคับบัญชาซึ่งสังกัดอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรภาคเอกชน ยกเว้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคน Gen Z ไม่ต่ำกว่า 30% ของจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมดที่มีอยู่
 - 2.2 กลุ่ม B คือผู้บังคับบัญชาซึ่งสังกัดอยู่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคเอกชน และมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคน Gen Z ไม่ต่ำกว่า 30% ของจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมดที่มีอยู่

4. การทบทวนวรรณกรรม

ในปี 2023 จำนวนครึ่งหนึ่งของคน Gen Z ในตลาดแรงงานไทยคือประมาณ 3,850,000 คน ซึ่งคิดเป็น 1 ใน 4 ของตลาดแรงงานไทย จำนวนคน Gen Z ลาออกจากองค์กรมากกว่า Gen อื่นๆ เป็นปัญหามากในการบริหารงานขององค์กร ฉะนั้นคน Gen Z จะอยู่กับองค์กรได้นาน (Adecco, 2023). องค์กรจะต้องปรับตัวและสร้างสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ 1) ในเรื่องแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานของคนรุ่นใหม่คน Gen Z คาดหวังว่านายจ้างที่มีศักยภาพและมีชื่อเสียงที่มีนวัตกรรมมีแพลตฟอร์มสำหรับการศึกษาและการทำงานที่ดีจะดึงดูดพวกเขาโดยเสนอชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นและทำงานที่ไหนก็ได้ให้เข้ามาทำงานกับองค์กร.(Sidorcuka&Chesnovicka, 2017). 2) ในเรื่องแนวคิดค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน องค์กรควรปรับค่าตอบแทนให้มากพอแต่อยู่ในค่าเฉลี่ยของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และเป็นสิ่งที่องค์กรใช้ดึงดูดคน Gen Z ให้อยู่กับองค์กรได้ผลที่สุดโดยเฉพาะปี 2565-2566. (The Deloitte global Gen Z and millennial survey, 2022). 3) ในเรื่องแนวคิดและลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา องค์กรควรปรับแนวคิดของผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจแนวคิดและพฤติกรรมการทำงานรวมทั้งการดำรงชีวิตของคนเซ็นเซอร์เพื่อจะได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรควรจัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อเป็นที่ปรึกษาทั้งในเรื่องการฝึกสอนรวมทั้งรวมถึงการฝึกสอนให้กับพนักงานใหม่ให้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร.(Younas&Bari, 2020). 4) ในแนวคิดการพยายามสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนรุ่นใหม่คน องค์กรควรปรับเวลาทำงานลดลงหรือทำงานที่ไหนก็ได้ และพนักงานสามารถบริหารตารางเวลาการทำงานได้ตามความต้องการ และลดความขัดแย้งในการทำงาน.(Hendrian et al, 2023)

5. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพภายใต้หัวข้อ “ทำอะไรให้คน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนได้นานและลดอัตราการลาออก” ซึ่งศึกษาเจาะลึกถึงสาเหตุการทำงานอยู่ได้ไม่นานและการลาออก โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยตามประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน ประกอบด้วยกลุ่ม A จำนวน 10 คน และกลุ่ม B จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกจากบุคคลซึ่งทำงานอยู่ในองค์กรธุรกิจภาคเอกชนที่มีความแตกต่างกัน เช่น ธุรกิจประกันภัย โรงพยาบาล ธนาคาร อุตสาหกรรมยานยนต์ โรงงานผลิตยา เป็นต้น
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล จดบันทึกข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อให้ข้อมูลที่ไดมามีความน่าเชื่อถือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกจนได้ข้อมูลอิ่มตัว
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 4.1 การลดทอนข้อมูล
ผู้วิจัยได้เรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากบทสรุปการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 คนโดยลดทอนข้อมูลให้เหลือเฉพาะประเด็นสำคัญ และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกของกลุ่มตัวอย่างมาถอดข้อความและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งโดยการเปรียบเทียบกับบันทึกภาคสนาม
 - 4.2 การจัดระเบียบข้อมูล
ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการลดทอนข้อมูลมาจัดให้เป็นหมวดหมู่โดยจำแนกตามกรณีศึกษาประกอบด้วยสาเหตุการลาออกของพนักงานในแง่มุมต่างๆและวิธีการแก้ไขปัญหาให้อยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนาน
 - 4.3 การหาข้อสรุปและตีความ
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยวิธี 3 เสา คือ 1)การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก 2)แบบสังเกตการณ์ในบริษัทที่สัมภาษณ์ และ 3)ข้อมูลที่ค้นหา ด้วยการพิจารณาความสอดคล้องและความแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการจัดระเบียบข้อมูล การจัดทำข้อสรุป รวมทั้งการจัดและตีความในรูปแบบของการพรรณนา
 - 4.4 การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
ผู้วิจัยทำการสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับจากการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนนำมาสร้างระบบความคิด จากนั้นได้มีการอภิปรายผลจากสาเหตุการลาออกและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาพนักงาน Gen Z ให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน รวมทั้งมีการให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ด้วย

6. ผลการวิจัย

สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. สาเหตุที่พนักงาน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนในระยะเวลาที่ไม่ยาวนานอย่างที่องค์กรคาดหวังและลาออกเป็นปัญหาที่ต้องการหาคำตอบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าจากบทความวิจัย ตลอดจนสัมภาษณ์บุคลากรจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล และนำข้อมูลมาถ่วงน้ำหนักสร้างเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ข้อ ซึ่งผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีข้อสรุปในแต่ละข้อคำถามดังนี้

1.1 แนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานรุ่นใหม่ Gen Z มีอิทธิพลต่อการลาออกมาน้อยเพียงใด
ความเห็นโดยสรุปของกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานรุ่นใหม่ Gen Z มีพื้นฐานความรู้ดี ทำงานเร็ว อยากมีอิสระในการทำงาน ชอบอยู่กับ Social Media เขาจึงมีข้อมูลในการหางานใหม่ได้ง่ายและมีความหลากหลาย มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงพร้อมกับมีความเป็นตัวของตัวเอง มีแนวคิดและวิธีการทำงานเป็นของตัวเอง อยากก้าวหน้าเร็ว แต่มีความรู้สึกอ่อนไหวต่อสิ่งที่มากระทบความรู้สึกตลอดจนชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เขาไม่ค่อยมีความอดทน มีความละเอียดในการทำงานน้อยและมีความ

รับผิดชอบในการทำงานไม่มาก ไม่ชอบระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของตัวเอง ไม่ค่อยมีจิตใจในการให้บริการ แนวคิดและพฤติกรรมเหล่านี้มีส่วนทำให้พนักงานรุ่นใหม่ Gen Z ไม่สามารถปรับให้เข้ากับการทำงานภายในองค์กรจึงทำให้พวกเขาทำงานอยู่ได้ไม่นานและตัดสินใจลาออกในที่สุด กลุ่มตัวอย่างท่านหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับสาเหตุเรื่องนี้ว่า “พนักงาน Gen Z หลายคนมีแนวคิดว่ายังมีโอกาสได้เปลี่ยนงานมากเท่าใดจะยิ่งทำให้ได้รับความก้าวหน้าจากอาชีพการงานมากขึ้นและได้รับค่าตอบแทนต่าง ๆ มากขึ้นไปด้วย”

1.2 ค่าตอบแทนที่พนักงานรุ่นใหม่ Gen Z ได้รับจากการทำงานมีอิทธิพลต่อการลาออกมากน้อยเพียงใด ความเห็นโดยสรุปของกลุ่มตัวอย่างคือ ค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อการพิจารณาการลาออกของพนักงาน Gen Z อันเป็นผลมาจากการที่พนักงาน Gen Z มีข้อมูลเหล่านี้จาก Social Media ซึ่งทำให้เขามีข้อมูลเปรียบเทียบ รวมทั้งทำให้เขามีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับช่องทางการหารายได้ต่าง ๆ ที่ทำให้เขามีรายได้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลบางท่านให้ข้อมูลว่าความสามารถของพนักงาน Gen Z ยังไม่เหมาะต่อการเรียกร้องเงินเดือนสูงเนื่องจากยังมีความสามารถไม่มากพอเมื่อเทียบกับเงินเดือนที่เขาเรียกร้อง ตำแหน่งแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องใช้เวลาในการสะสมประสบการณ์ เพื่อที่จะสามารถก้าวขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงกว่า ซึ่งพนักงาน Gen Z ไม่คิดถึงประเด็นนี้แต่เมื่อพวกเขาได้รับโอกาสในการได้รับเงินเดือนมากกว่า พวกเขาจึงพร้อมที่จะลาออกไปอยู่ที่ไหนที่ให้ออกแบบกลุ่มตัวอย่างท่านหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับสาเหตุเรื่องนี้ว่า “เมื่อค่าตอบแทนในการทำงานในองค์กรที่พนักงานรุ่นใหม่ทำงานอยู่ไม่เป็นอย่างที่เขาคาดหวังหรือเขาได้รับข้อเสนอและโอกาสซึ่งเขาคิดว่าดีกว่าปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงานอยู่ในองค์กรของคนรุ่นใหม่อย่างแน่นอนเพราะพวกเขามีความสามารถในการแสวงหาช่องทางและโอกาสในการยกระดับค่าตอบแทนในการทำงานและเงินรายได้ต่าง ๆ ให้แก่ตัวเขาได้อย่างง่ายดายในยุคสมัยใหม่นี้”

1.3 แนวคิดและลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาซึ่งทำงานกับพนักงานรุ่นใหม่ Gen Z มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงาน Gen Z มากน้อยเพียงใดความเห็นโดยสรุปของกลุ่มตัวอย่างคือ บทบาทของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานเป็นอย่างมาก ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจและเรียนรู้วิธีที่จะทำงานร่วมกับพนักงานมากพอสมควร เพื่อทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผลดีต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างท่านหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับสาเหตุเรื่องนี้ว่า “พนักงานรุ่นใหม่หลายคนตัดสินใจลาออกเพราะไม่สามารถทำงานร่วมกับหัวหน้าได้ ส่วนหนึ่งมาจากการที่หัวหน้าบางคนยังคงยึดติดกับแนวทางการทำงานของตนเองโดยไม่พยายามทำความเข้าใจหรือเรียนรู้วิธีที่จะทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ ในขณะที่พนักงานรุ่นใหม่จะไม่อดทนต่อแรงกดดันในเรื่องนี้เพราะเขามีความสามารถในการหาหนทางทำที่อื่นได้ง่ายมากในปัจจุบัน”

1.4 การพยายามสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานรุ่นใหม่ Gen Z มีอิทธิพลต่อการลาออกมากน้อยเพียงใดความเห็นโดยสรุปของกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานมีโลกส่วนตัวสูง อยากมีความอิสระสูง จึงพยายามแบ่งเวลาทำงานกับการพักผ่อนอย่างสมดุล พนักงานจะไม่พยายามทำงานหนักจนชีวิตส่วนตัวหายไป เพราะพนักงานถือว่าชีวิตส่วนตัวหรือชีวิตครอบครัวมีความสำคัญไม่น้อยกว่างานที่ทำ กลุ่มตัวอย่างท่านหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับสาเหตุเรื่องนี้ว่า “พนักงานรุ่นใหม่บางคนไม่ค่อยพอใจที่ได้รับมอบหมายให้ทำภารกิจงานในวันหยุดซึ่งไปกระทบเวลาในชีวิตส่วนตัวของพวกเขา รวมทั้งพนักงานรุ่นใหม่บางคนขอลาออกเพราะที่ทำงานปัจจุบันต้องทำงานวันเสาร์แต่เขาสามารถหาที่ทำงานที่ใหม่ซึ่งไม่มีการทำงานวันเสาร์ได้” นอกจากความเห็นใน 4 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุการลาออกอันมาจากเรื่องความเติบโตในหน้าที่การงานซึ่งพนักงานรุ่นใหม่ Gen Z ให้ความสำคัญมากเช่นกัน โดยพวกเขามีการพิจารณาว่าองค์กรซึ่งเขาทำงานอยู่จะมีความยากหรือง่ายมากน้อยเพียงใดในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเป็นสาเหตุในการตัดสินใจว่าควรทำงานอยู่ในองค์กรนั้นต่อไปหรือไม่ด้วย

2. แนวทางแก้ปัญหาการทำงานอยู่ในองค์กรไม่นานอย่างท้องกระคาดหวังของพนักงานมีดังต่อไปนี้

2.1 เรื่องแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสรุปได้ว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิดหากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรักษาพนักงาน Gen Z ให้อยู่กับองค์กรนานๆ และหาคนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ควรสร้าง career path เป็นระบบเฉพาะเพื่อรองรับคน Gen Z ที่มีความสามารถ (Talent Management System) ให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน หรือใช้วิธีจ้างพนักงาน Gen Z ผ่าน outsource แทนการจ้างเป็นพนักงานประจำซึ่งหากพวกเขาออกทาง outsource จะเป็นผู้รับภาระการสรรหาว่าจ้างคนใหม่มาทดแทนให้ นอกจากนี้พนักงาน Gen Z ต้องการใช้ KPI ในการประเมินผลงาน แต่ต้องเป็นธรรมและอธิบายความหมายให้เข้าใจทุกฝ่ายได้

2.2 เรื่องแนวคิดค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสรุปได้ว่า บริษัทควรปรับค่าตอบแทนรวมถึงค่าล่วงเวลาให้มากพอเมื่อเทียบกับบริษัทในธุรกิจเดียวกันและควรปรับสวัสดิการให้มีลักษณะยืดหยุ่นให้มากที่สุดตรงตามความต้องการของทุกกลุ่ม เช่น จัดให้มีการประกันกลุ่มให้มากพอ มีสถานที่ออกกำลังกาย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม เป็นต้น

2.3 เรื่องแนวคิดและลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสรุปได้ว่า องค์กรควรปรับแนวคิดหรือทัศนคติของผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจแนวคิดและพฤติกรรมการทำงานและการดำรงชีวิตของพนักงานพร้อมทั้งรับแนวคิดหรือข้อเสนอแนะของพนักงานเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์กรควรมีระบบพี่เลี้ยงเพื่อดูแลช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร

2.4 เรื่องแนวคิดการพยายามสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสรุปได้ว่า 1) องค์กรควรปรับเวลาทำงานให้ยืดหยุ่น เช่น ลดเวลาทำงานจาก 6 วันต่อสัปดาห์เหลือ 4-5 วันต่อสัปดาห์ หรือสามารถเลือกการทำงานแบบ Work From Anywhere (WFA) หรือผสมกัน 2) องค์กรควรเปิดพื้นที่ให้ผู้บังคับบัญชากับพนักงานสามารถสร้างความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยกันผ่านกิจกรรมหรือร่วมกันทำโครงการต่างๆ อันจะทำให้เกิดความคุ้นเคยและเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น อันเป็นผลทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่นและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น 3) องค์กรควรจัดให้มี Mental Health Clinic เพื่อให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตทั้งในหน้าที่การทำงานและชีวิตส่วนตัวอันเป็นการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงานและ 4) องค์กรควรสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานที่พนักงานสามารถผ่อนคลายได้ ควรมีห้องสันทนาการต่างๆ เพื่อผ่อนคลายจากการทำงานและปรับปรุงสำนักงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ และควรประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กรอยู่เสมอเพื่อให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตน

7. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยทำไมคน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรได้ไม่นานและตัดสินใจลาออกซึ่งได้มีการศึกษาถึงสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยได้มีการนำผลการวิจัยดังกล่าวมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เรื่องแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานของคน Gen Z โดยพวกเขามีความสามารถในการหาข้อมูลที่ต้องการได้จาก Social Media เช่น Google หรือกลุ่มต่าง ๆ ใน Social Media นอกจากนี้คนรุ่นใหม่ยังมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความเป็นตัวของตัวเอง คิดเร็วทำเร็วจากการอภิปรายผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gentina et al. (2018) ศึกษาเรื่องความฉลาด ทางอารมณ์ของคน Gen Z ที่ส่งเสริม icheating (การโกงด้วยเครื่อง iPhone) แต่ควบคุม icheating ด้วยการลดความหวาดกลัวหรือไม่ พบว่าความฉลาดระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญของคน Gen Z เนื่องจากความสามารถนั้น จะถูกนำมาใช้เมื่อติดต่อกับบุคคลอื่นๆ อันเป็นความสามารถเฉพาะตัวของคน Gen Z เท่านั้น

2. เรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ต่อการตัดสินใจลาออกของคน Gen Z เนื่องจากพวกเขา มีตัวเลือกมากจากเครือข่ายหรือจากกลุ่มใน Social Media ของพวกเขา และทำให้พวกเขามีโอกาสที่จะได้ข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้น ค่าตอบแทนที่มากขึ้นจึงเป็นที่ต้องการของคน Gen Z เสมอ จากการอภิปรายผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Deloitte (2017) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความมุ่งมั่นเพื่อความสุข ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยพบว่าคน Gen Z จำนวน 43% รวมถึงคนรุ่น millennial จำนวน 33% มีปัญหา เกี่ยวกับการครองชีพในการดำรงชีวิตประจำวันซึ่งมีความกังวลมากที่รายได้ไม่มากพอต่อรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นในแต่ละวัน บางครั้งพวกเขาจึงจำเป็นต้องมีงานเสริมเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ ฉะนั้น ถ้ามีการเสนอผลตอบแทน หรือเงินเดือนที่มากกว่าให้แก่คน Gen Z พวกเขาจึงพร้อมตัดสินใจลาออกได้เสมอ

3. เรื่องแนวคิดและลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาซึ่งทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ Gen Z ปัญหานี้เป็นปัญหาสำคัญ ของคน 2 รุ่นที่ต่างฝ่ายต่างไม่ยอมศึกษาวิธีการทำงานร่วมกันและทำให้ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ประกอบกับผู้บังคับบัญชาและคน Gen Z มักจะมีปัญหาเรื่องการสื่อสารระหว่างกัน จากการอภิปรายผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sakdiyakorn and Golu (2021) ได้ศึกษาเรื่องการทำความเข้าใจของคน Gen Z ผ่านการมีจิตสำนึกร่วมกันอันมีผลกระทบต่อ งานบริการและการจ้างงานพบว่าถ้าผู้บังคับบัญชาสามารถนำเอาประสบการณ์ของตนเองมาสร้างสรรค์และกำหนดรูปแบบการ เรียนรู้ลักษณะนิสัยของกลุ่ม Gen Z รวมทั้งนำมากำหนดเป็นทัศนคติในการทำงานร่วมกัน และปรับแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างกัน คุณค่าเหล่านี้คือศักยภาพที่จะนำไปใช้ในบริบทที่แตกต่างกันได้อย่าง สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gabriel et al, (2022) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการรักษาพนักงาน Gen Z และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผล ต่อการรักษาพนักงานรวมถึงพฤติกรรมเชิง พัฒนาการของคน Gen Z เพิ่มขึ้นจะรักษา คน Gen Z อยู่กับองค์กร อย่างยาวนานอันเป็นผลดีต่อพนักงานทั้งหมดและองค์กร ด้วย

4. เรื่องการพยายามสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคน Gen Z เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ มาก ของคน Gen Z เขาถือว่าชีวิตส่วนตัวหรือชีวิตครอบครัวมีความสำคัญมากกว่างานที่ทำ จากการอภิปรายผลดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของ Pandita and Singhal (2017) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ต่อความ สมดุล ระหว่างชีวิต และการทำงานของพนักงานในงาน IT พบว่า องค์กรที่สร้างนโยบายให้ความยืดหยุ่นในการทำงานช่วยเพิ่ม ความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและงานของพนักงาน และ ลดระดับความเครียด ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น และมี ผลทำให้อัตราการลาออกลดลงด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dinh (2020) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยกำหนดความ ผูกพันของพนักงานโดย อาศัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานรวมถึงความเครียดในการทำงานพบว่า ความสัมพันธ์กับ หัวหน้างานมี ความจำเป็นในการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานให้กับพนักงาน แม้ว่าพนักงานจะต้องเผชิญความเครียดในชีวิต ส่วนตัวและชีวิตการทำงานก็ตาม นอกจากนี้ หากองค์กรมีส่วนร่วมกับพนักงานมากขึ้นจะมีผลทำให้การลาออก ของพนักงาน อยู่ในระดับต่ำลง

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

2.1 ประเด็นแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานของคนรุ่นใหม่นั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรสร้าง career path เพื่อ รองรับคน Gen Z ที่มีความสามารถและกำหนดค่า KPI ให้ชัดเจนเพื่อรักษาคคน Gen z ให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้นจากการ อภิปรายผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Gaidhani et al, (2019) ซึ่งศึกษาเรื่องการทำความเข้าใจทัศนคติ ของคน Gen Z ต่อสถานที่ทำงาน พบว่าสืบเนื่องจากคน Gen Z มีความต้องการและปัจจัยจูงใจที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนๆ องค์กร

ต้องตระหนักถึงสิ่งดังกล่าวที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการสรรหาคน Gen Z ที่มีความสามารถมาทำงานให้องค์กร อันจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเติบโตและยั่งยืน และ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sidorcuka and Chesnovicka (2017) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องวิธีการดึงดูดและรักษาพนักงานของคน Gen Z พบว่าพนักงาน Gen Z ที่มีศักยภาพจะคาดหวังว่านายจ้างที่มีศักยภาพและมีชื่อเสียงที่มีนวัตกรรม มีแพลตฟอร์ม สำหรับการศึกษา และการทำงานที่ดีจะดึงดูดพวกเขาโดยเสนอชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น และทำงานที่หนักก็ได้ ให้เข้ามาทำงานกับองค์กร

2.2 ประเด็นคำตอบแทนที่ได้รับจากการทำงำนนั้น องค์กรควรปรับคำตอบแทนที่จูงใจสำหรับคน Gen Z แต่อยู่ในค่าเฉลี่ยของบริษัท ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ควรมีสวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันชีวิตกลุ่ม เป็นต้นจากการอภิปรายผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของรายงานวิจัยของ Deloitte (2017) ได้ศึกษาเรื่อง ความมุ่งมั่น เพื่อความสมดุลที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง พบว่าคำตอบแทนคือสิ่งที่องค์กรใช้ดึงดูดคน Gen Z ให้อยู่กับองค์กรได้ผลที่สุด โดยเฉพาะในช่วงปี 2565 ถึงปี 2566 ที่ผ่านมานี้ นอกจากนี้โดยเฉลี่ยราว 75% ของคนรุ่นใหม่ในกลุ่มประชากรโลก ชอบการทำงานแบบ Remote work (ทำงานทางไกล) เพราะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและมีเวลาสำหรับทำ กิจกรรมอื่นๆ และอยู่ใกล้ชิดกับครอบครัวได้มากขึ้น

2.3 แนวคิดและลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชานั้น องค์กรควรปรับแนวคิดของผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจแนวคิด และพฤติกรรมการทำงาน รวมถึงการดำรงชีวิตของคน Gen Z เพื่อจะได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จากการอภิปรายผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Younas and Bari (2020) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ความสามารถพิเศษ การปฏิบัติและการรักษาพนักงาน Gen Y พบว่าจากการฝึกสอนการให้คำปรึกษาและแนวทางปฏิบัติใน การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดูแลผู้มีความสามารถอย่างพนักงาน Gen Y และยังสามารถนำมา ประยุกต์ใช้กับพนักงาน Gen Z ได้เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย

2.4 เรื่องการพยายามสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนรุ่นใหม่ นั้นองค์กรควรปรับเวลาทำงานลดลงหรือทำงานที่หนักได้ลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ลง จากการอภิปรายผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Hendrian et al, (2023) ศึกษาเรื่องบทบาทของการสร้างแบรนด์ นายจ้างต่อความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และความสัมพันธ์ในการรักษาพนักงานพบว่าองค์กรควรให้ความยืดหยุ่นที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถบริหารตารางเวลา การทำงานได้ตามความต้องการ องค์กรไม่ควรมอบหมายความรับผิดชอบที่ไม่สอดคล้องกับงานของพนักงาน นอกจากนี้ องค์กรต้องมีส่วนร่วมในเรื่องกิจกรรม ทางการตลาดโดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก

8. องค์ความรู้ใหม่

1. แนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน Gen Z องค์กรต้องสร้าง career path และระบบการประเมินผลที่ชัดเจน เช่น KPI เพื่อให้พนักงาน Gen Z เห็นช่องทางการเติบโตในองค์กร จะช่วยให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าและรักษาความสัมพันธ์กับองค์กรได้ดีขึ้น.

2. อิทธิพลของคำตอบแทนต่อการลาออก องค์กรควรปรับคำตอบแทนให้แข่งขันกับตลาด และพิจารณาความยืดหยุ่นในสวัสดิการ เช่น การเพิ่มประกันชีวิตและสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน Gen Z

3. อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาต่อการลาออก ผู้บังคับบัญชาควรเรียนรู้และเข้าใจพฤติกรรมของพนักงาน Gen Z เพื่อปรับวิธีการบริหารงานให้เหมาะสม รวมถึงสร้างระบบ mentor หรือพี่เลี้ยงเพื่อช่วยเหลือพนักงานในการปรับตัว

4. ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรควรสร้างนโยบายที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานจาก ะยะไกล (Work From Anywhere), ลดวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ หรือจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มความผูกพันกับองค์กร

5. แนวทางแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงาน Gen Z ข้อเสนอเกี่ยวกับวิธีการรักษานักงาน Gen Z ให้อยู่ใน องค์กร ได้แก่ 1)การออกแบบ ระบบการสรรหาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถเลือกพนักงาน Gen Z ที่มีความสอดคล้องกับ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร2)การสร้าง ระบบพัฒนาความสามารถ และ career path เพื่อให้พนักงานเห็นโอกาสในการ เติบโตภายในองค์กร 3)การเสนอ ค่าตอบแทน และ สวัสดิการ ที่มีความเหมาะสมและแข่งขันได้ 4)การปรับแนวคิดและ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงลักษณะการทำงานและชีวิตของพนักงาน Gen Z เพื่อทำงานร่วมกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สรุป การที่พนักงาน Gen Z ตัดสินใจลาออกจากองค์กรในระยะเวลาอันสั้นไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ค่าตอบแทน แต่ยังเกี่ยวข้องกับความต้องการในความอิสระ, การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา, และความสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่มีความสำคัญมากในยุคนี้. องค์กรที่สามารถปรับตัวและเข้าใจลักษณะการทำงานของ พนักงาน Gen Z อย่างถูกต้องจะสามารถรักษาคคนในองค์กรได้ยาวนานขึ้น

7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

การรักษาพนักงานไว้ในองค์กรจำเป็นต้องออกแบบและสร้างมาตรการให้มีลักษณะเฉพาะสอดคล้องกับบริบทของ องค์กรนั้น ๆ ซึ่งแต่ละองค์กรอาจจะมีเนื้อหาและรายละเอียดไม่เหมือนกันแต่จะครอบคลุมใน 5 เรื่องดังต่อไปนี้

1.การกำหนดนโยบายการสรรหาว่าจ้างพนักงานรุ่นใหม่ที่ชัดเจนว่าจะสรรหาว่าจ้างพนักงานรุ่นใหม่โดยเลือกรับ คนรุ่นใหม่ที่เหมาะสมกับงานและองค์กร

2.การสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาความเจริญเติบโตของพนักงานรุ่นใหม่ สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร และมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในองค์กร

3. การสร้างระบบค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลและปรับปรุงสวัสดิการแบบยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่ตอบโจทย์การดำรงชีวิตของพนักงานรุ่นใหม่ให้มากขึ้นเพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานรุ่นใหม่

4.การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความทันสมัย ทั้งในด้านสถานที่ทำงาน ระบบการทำงาน และ เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานเพื่อสร้างสิ่งจูงใจให้พนักงานรุ่นใหม่อยากทำงานอยู่ในองค์กร

5.การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรเพื่อเปลี่ยน Mindset ของคนทุกวัยในองค์กรให้สามารถ ทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากช่องว่างระหว่างวัยซึ่งเป็นมาตรการที่สำคัญที่สุด เพราะสามารถช่วยส่งเสริมให้มาตรการทั้ง 4 เรื่องที่กล่าวมาข้างต้นมีพลังมากพอที่จะรักษานักงานรุ่นใหม่ไว้ในองค์กรได้ ซึ่งเรื่องนี้จะสัมฤทธิ์ผลได้ต้องอาศัยผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กรลงมาเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาพฤติกรรมและค่านิยมของ Gen Z: การวิจัยควรเริ่มต้นด้วยการศึกษาพฤติกรรมและค่านิยมของ Gen Z เพื่อเข้าใจว่าพวกเขามีความสำคัญต่อการทำงานและการพัฒนาอาชีพอย่างไร การศึกษานี้สามารถทำได้ผ่านการสำรวจ ออนไลน์, สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย, หรือการสร้างข้อมูลจากโพสต์ในสื่อสังคมของพวกเขา

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกทำงานและการอยู่ร่วมกับองค์กร: การวิจัยควรสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของ Gen Z ในการทำงานในองค์กรเอกชน เช่น ความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, โอกาสพัฒนาอาชีพ, และรูปแบบการทำงาน

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Gen Z กับองค์กรและสังคม: การวิจัยควรสำรวจถึงความสัมพันธ์ระหว่าง Gen Z กับองค์กรและสังคมโดยรวม เพื่อเข้าใจว่ามีปัจจัยใดที่มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานและการอยู่ร่วมกับองค์กรในระยะยาว

รายการอ้างอิง

- Adecco. (2023). *Welcoming the future of work with Gen Z. Adecco Group Thailand*. LinkedIn (1) (2) (3) / OEC News / กรุงเทพมหานคร / Deloitte / The Momentum / SD Perspectives / The Standard / Forbes / CGS.
- Andrea, B., Gabriella, H. -C., & Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bascha. (2011). *The open source generation*. Diakses 20 juli 2019 dari <http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>.
- Bhageri, B. (2024). *Generation Z & high turnover rate in the workplace*. [Http://linkedin.com](http://linkedin.com).
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: Striving for Balance, Advocating for Change*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Dinh, L.N. (2020). Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress. *Management Science Letters*, 10(4), 923–928. doi: 10.5267/j.msl.2019.10.003
- Gabriel, O. D., Alwis, C .D. T. V. D., Jayang, E. A., and Wai, S. L .C. (2022).The Impact of Transformational Leadership on Generation Z Employee Retention and Innovation Behaviour: A case of Malaysian Hotel Industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(4), 35-53.
- Gaidhani, S., Arora, L., and Sharma, B. K. (2019). Understanding the Attitude of Generation Z Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Gentina, E., Tang, T. L., and Dancoine, (2018). Does Gen Z's Emotional Intelligence Promote iCheating (Cheating with iPhone) yet Curb iCheating Through Reduced Nomophobia? *Computers & Education*, 126, 231-247. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.07.011>.
- Hendrian, E., Christoper, A., Zain, H.O.A., and Pricilia, N. (2023). The Role of Employer Branding in Work-Life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation?. *Journal of Theory and Applied Management*, 16(1), 124-143.
- Kirchmayer, Z., and Fratričová. J. (2020). *What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia*. Conference:31st IBIMA conference at Milan.Volume: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, 6019-6030;ISBN:978-0-9998551-0-2.
- Putra, Y. S. (2016). Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti*, 9(18), 123–134.

- Pandita, S., and Singhal, R. (2017). The Influence of employee engagement on the work-life balance of employees in the IT Sector. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 38-57.
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., and Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collectiveconsciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822.
- Sidorcuka,T., and Chesnovicka,A.(2017). *Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staff*:CBU International Conference of Innovations in Science and Education,807-814.UDC Classification :303;<http://dx.doi.org/10.12955/cbup.V5.1030>.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Younas, M., and Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development. *Economic ResearchEkonomiska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353.