

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซี  
ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล  
FACTORS INFLUENCING JOB SATISFACTION AMONG GENERATION Z IN BANGKOK  
AND METROPOLITAN AREAS

อมรทิพย์ สำรี<sup>1</sup> และ ปราณี เอี่ยมละออภักดี<sup>2</sup>

Amorntip Sumree<sup>1</sup> and Pranee Eamlaorpakdee<sup>2</sup>

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย<sup>1-2</sup>

Graduate School, University of the Thai Chamber of Commerce<sup>1-2</sup>

Corresponding Author e-mail: wanloveflower562@gmail.com

วันที่รับบทความ 26 พฤษภาคม 2568; วันที่แก้ไข 15 กรกฎาคม 2568; วันที่ตอบรับ 21 กรกฎาคม 2568

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยพนักงานเจนเนอเรชันซีจำนวน 400 คน โดยการสุ่มแบบสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) และแบบสะดวก (Convenience Sampling) และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบเครือญาติ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านการให้รางวัล ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการควบคุม มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีเป้าหมายร่วมกัน พร้อมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม เติบโต และได้รับผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของเจนเนอเรชันซี

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ; วัฒนธรรมองค์กร; บรรยากาศองค์กร; ความพึงพอใจ

## Abstract

This research aimed to investigate the influence of transformational leadership, organizational culture, and perceived organizational climate on the job satisfaction of Generation Z employees in Bangkok and the metropolitan areas. Using a quantitative research design, data were collected through structured questionnaires administered to a sample of 400 Generation Z employees selected via cluster sampling and convenience sampling techniques. The data were analyzed using descriptive statistics (frequency, percentage, mean, and standard deviation) and multiple regression analysis. The findings indicated that

1) Transformational leadership, specifically idealized influence, inspirational motivation, and individualized consideration, had a statistically significant effect on the job satisfaction of Generation Z employees at the .05 level of significance.

2) Organizational culture, particularly adaptive, goal-oriented, and clan cultures, significantly influenced the job satisfaction of Generation Z employees at the .05 level of significance.

3) Perceived organizational climate, including participation, structure, rewards, career advancement and development, and control, significantly affected the job satisfaction of Generation Z employees at the .05 level of significance.

Therefore, administrators should focus on inspiring and supporting employees, promoting an organizational culture that values adaptability and shared goals, and fostering a positive organizational climate that encourages participation, provides opportunities for growth, and ensures fair and transparent reward systems to enhance job satisfaction among Generation Z employees.

**Keywords:** Leadership; Organizational culture; Organizational climate; Satisfaction

## บทนำ

จากบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ปัจจุบันกลุ่มแรงงานเจนเอเรชันซี (Generation Z) ซึ่งเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2539–2555 กำลังก้าวขึ้นมามีบทบาทสำคัญในตลาดแรงงานและมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากรุ่นก่อน เช่น การให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-life balance) ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความคาดหวังต่อความโปร่งใสขององค์กร (Deloitte, 2023) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายในอย่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการทำงาน

ยังคงเป็นประเด็นที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความผูกพันของแรงงานกลุ่มนี้ ซึ่งงานวิจัยของ Bass (2004), Bass & Riggio (2006), Schein (2010), Denison (1990), Schneider, Ehrhart & Macey (2013) และ พิริยากร ดอนนอก (2566) ต่างย้ำถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้และสะท้อนให้เห็นว่า หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดึงดูดและรักษานักงานรุ่นใหม่ได้

การศึกษาถึงปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานเจนเอเรชันซี ทั้งในแง่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่ Bass (2004) และ Bass & Riggio (2006) กล่าวถึง บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางของ Schein (2010) และ Denison (1990) ตลอดจนบรรยากาศการทำงานที่ดีซึ่ง Schneider, Ehrhart & Macey (2013) ระบุว่าช่วยสร้างความสุขและลดการลาออกได้อย่างชัดเจน ข้อมูลเหล่านี้จะกลายเป็นแนวทางให้ผู้บริหารออกแบบมาตรการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานกลุ่มนี้ได้โดยตรงจุด อีกทั้งยังช่วยให้ทราบถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความเป็นมิตรและการมีส่วนร่วม ล้วนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเจนเอเรชันซีมีความสุขกับงานที่ทำ เกิดความผูกพัน และพร้อมจะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ตามข้อค้นพบของ Bass (2004), Schein (2010), Denison (1990) และ Schneider, Ehrhart & Macey (2013) ซึ่งเชื่อมโยงกับข้อมูลเชิงบริบทในประเทศไทยจากงานของ พิริยากร ดอนนอก (2566)

ทั้งนี้องค์กรต่าง ๆ สามารถนำข้อค้นพบนี้ไปใช้เป็นแนวทางออกแบบนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความแตกต่างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Schein, 2010; Denison, 1990) รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีบรรยากาศที่เป็นมิตรและโปร่งใส (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013) ทั้งหมดนี้จะช่วยชี้นำแนวทางการบริหารสอดคล้องกับทัศนคติและค่านิยมของพนักงานเจนเอเรชันซีในยุคปัจจุบัน และเมื่อองค์กรนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานเจนเอเรชันซี เพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น แม้จะต้องเผชิญกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของ Deloitte (2023) และพิริยากร ดอนนอก (2566) ที่ย้ำว่าปัจจัยภายในยังคงเป็นหัวใจสำคัญของความยั่งยืนทางทรัพยากรมนุษย์

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเอเรชันซีจึงมีความสำคัญต่อการออกแบบนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การวิจัยในประเด็นนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อค่านิยมและความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออก และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจของเชลลี Shelli (1995) ที่ได้สรุปความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกสองลักษณะของมนุษย์ คือ ความรู้สึกในทางบวกและความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกในทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลให้ระบบความรู้สึกย้อนกลับและเกิดความสุข ซึ่งความสุขนี้สามารถส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้น ความสุขจึงเป็นความรู้สึกที่มีความซับซ้อนมาก และส่งผลต่อบุคคลอย่างลึกซึ้งมากกว่าความรู้สึกทางบวกทั่วไป ขณะที่ความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกทางบวก และความสุข มีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อน ระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทั้งสามนี้ถูกเรียกว่า ระบบความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความพึงพอใจนั้นมีความรู้สึกทางบวกมากกว่าความรู้สึกทางลบ (มัทนา โทปรีนทร์ และคณะ, 2565)

### 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

Bass (1985) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญสี่ประการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งยังคงได้รับการศึกษาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในงานวิจัยสมัยใหม่ โดยองค์ประกอบแรกคือการเป็นแบบอย่างที่ดีและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นรวมถึงความมุ่งมั่นในเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความเคารพและศรัทธาอย่างลึกซึ้ง องค์ประกอบที่สองคือการสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้นำอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเห็นความสำคัญและความเป็นไปได้ของการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในหมู่ผู้ตาม โดยการสนับสนุนให้พวกเขาคิดอย่างมีวิจารณญาณและแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สาม และสุดท้ายคือการให้ความสำคัญกับความต้องการและศักยภาพเฉพาะบุคคลของผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องใส่ใจพัฒนาและสนับสนุนศักยภาพของแต่ละคนตามบริบทและความจำเป็นเฉพาะตัว เพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดพฤติกรรม การสื่อสาร และความสัมพันธ์ภายในองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ที่เน้นการสร้างสรรค์และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง เหมาะกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Market Culture) ที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันและประสิทธิภาพการทำงาน มุ่งเน้นเป้าหมายที่วัดได้อย่างชัดเจน วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ที่มุ่งสร้างความร่วมมือและความรู้สึกเป็นครอบครัวภายในองค์กร และวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) ที่เน้นโครงสร้างที่ชัดเจน ระบบ

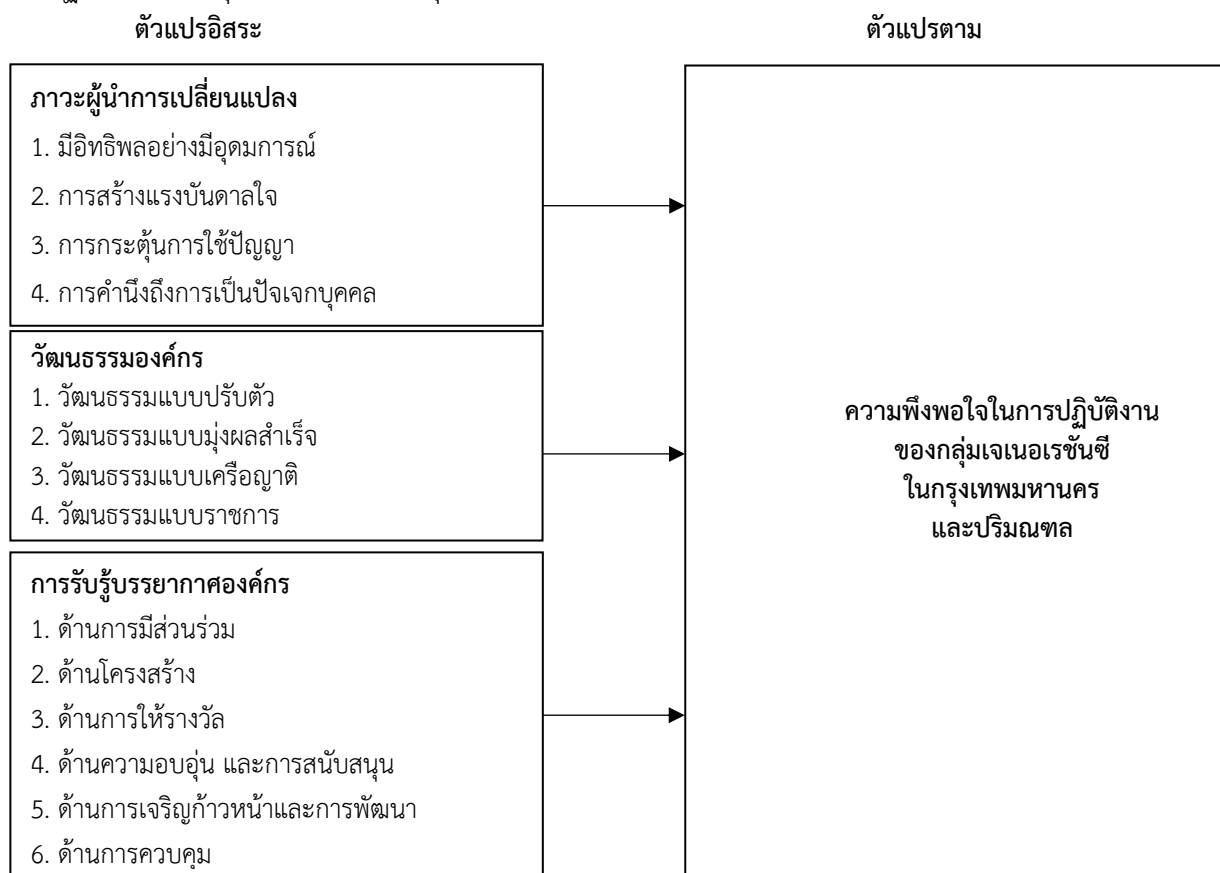
ระเบียบแบบแผน และการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอและลดความเสี่ยง องค์กรแต่ละแห่งสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานรูปแบบวัฒนธรรมเหล่านี้ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Edgar Schein, 2021)

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร

การรับรู้บรรยากาศองค์กร เป็นภาพสะท้อนถึงความรู้สึและการตีความของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ที่เน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ด้านโครงสร้าง ที่กล่าวถึงการจัดระบบงาน หน้าที่ และความชัดเจนของกระบวนการทำงาน ด้านการให้รางวัล ซึ่งครอบคลุมถึงความเป็นธรรมและแรงจูงใจในการให้ผลตอบแทน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ที่สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เอื้อเฟื้อและช่วยเหลือกัน ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา ที่เน้นการส่งเสริมโอกาสเรียนรู้และเติบโตในสายอาชีพ และด้านการควบคุม ซึ่งสะท้อนถึงการดูแล ติดตาม และกำกับพฤติกรรมการทำงานอย่างเหมาะสม และลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ (Wang et al., 2023)

##### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้บรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซี จึงเป็นแนวทางที่มีความเหมาะสม ช่วยให้ได้ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังกรอบแนวคิดการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณที่มุ่งวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้บรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยเก็บข้อมูลจากพื้นที่กรุงเทพมหานคร ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ที่ทำงานในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2553 (ค.ศ. 1995 – 2010) ไม่ทราบจำนวนที่แน่ชัด และใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ได้มาจากการสุ่มแบบสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) และแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตามลักษณะขององค์กร ที่พนักงานปฏิบัติงาน เช่น บริษัทเอกชน โรงพยาบาล และหน่วยงานราชการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลประชากรศาสตร์ (คำถามแบบเลือกเพียงคำตอบเดียว) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Rating Scale) 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การรับรู้บรรยากาศในองค์กร 5) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ 6) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการวิจัย ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ผ่านการทดสอบความเหมาะสมและความเชื่อมั่น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองใช้ (Try Out) แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้นจำนวน 40 คน และได้ค่า Cronbach's Alpha ที่มีค่าเท่ากับ 0.943 แสดงถึงความน่าเชื่อถือที่สูง สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเก็บข้อมูลดำเนินการระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเมษายน 2568 โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปแจกกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานคร และอธิบายลักษณะของแบบสอบถาม โดยส่งตามช่องทางต่าง ๆ เช่น อีเมล โลกออนไลน์ รวมถึงการส่งลิงค์ Google Form เพื่อส่งแบบสอบถามออนไลน์ ข้อมูลที่ได้ถูกวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อสรุปภาพรวมข้อมูล รวมถึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สามารถกำหนดสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

$H_1$ : ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

| Model                         | Unstandardized Coef. |       | Standardized Coef. | t     | Sig.   |
|-------------------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|--------|
|                               | B                    | SE    | Beta               |       |        |
| (Constant)                    | 1.236                | 0.151 | -                  | 8.189 | 0.000* |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์  | 0.153                | 0.049 | 0.171              | 3.097 | 0.002* |
| การสร้างแรงบันดาลใจ           | 0.172                | 0.057 | 0.190              | 3.011 | 0.003* |
| การกระตุ้นการใช้ปัญญา         | 0.090                | 0.052 | 0.097              | 1.721 | 0.086  |
| การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล | 0.258                | 0.043 | 0.304              | 5.971 | 0.000* |

R = 0.647, R Square = 0.419, Adjusted R Square = 0.413, F = 74.058

\* นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ทำนายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.419 ซึ่งหมายความว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 41.90 ขณะที่อีกร้อยละ 58.10 เกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ได้รวมอยู่ใน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (B = 0.258, Sig. = 0.000) การสร้างแรงบันดาลใจ (B = 0.172, Sig. = 0.003) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (B = 0.153, Sig. = 0.002) มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น การกระตุ้นการใช้ปัญญา (B = 0.090, Sig. = 0.086) ไม่แสดงอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สามารถกำหนดสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H<sub>0</sub>: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

H<sub>1</sub>: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

| Model                      | Unstandardized Coef. |       | Standardized Coef. | t     | Sig.   |
|----------------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|--------|
|                            | B                    | SE    | Beta               |       |        |
| (Constant)                 | 1.331                | 0.15  | -                  | 8.874 | 0.000* |
| 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว      | 0.206                | 0.049 | 0.215              | 4.172 | 0.000* |
| 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ | 0.260                | 0.054 | 0.271              | 4.847 | 0.000* |
| 3. วัฒนธรรมแบบเครือข่าย    | 0.186                | 0.032 | 0.272              | 5.728 | 0.000* |
| 4. วัฒนธรรมแบบราชการ       | 0.012                | 0.041 | 0.011              | 1.033 | 0.212  |

R = 0.646, R Square = 0.417, Adjusted R Square = 0.413, F = 98.232

\* นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถใช้ในการพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลมีค่า R Square เท่ากับ 0.417 และ Adjusted R Square เท่ากับ 0.413 ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 41.7 ขณะที่อีกร้อยละ 58.3 อาจเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ได้รวมอยู่ในการศึกษา โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (B = 0.260, Sig. = 0.000) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (B = 0.206, Sig. = 0.000) และวัฒนธรรมแบบเครือข่าย (B = 0.186, Sig. = 0.000) มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สามารถกำหนดสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H<sub>0</sub>: ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านการให้รางวัล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการควบคุม ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

H<sub>1</sub>: ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านการให้รางวัล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการควบคุม ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

| Model                           | Unstandardized Coef. |       | Standardized Coef. | t     | Sig.   |
|---------------------------------|----------------------|-------|--------------------|-------|--------|
|                                 | B                    | SE    | Beta               |       |        |
| (Constant)                      | 0.744                | 0.127 | -                  | 5.852 | 0.000* |
| ด้านการมีส่วนร่วม               | 0.105                | 0.036 | 0.12               | 2.931 | 0.004* |
| ด้านโครงสร้าง                   | 0.185                | 0.043 | 0.191              | 4.351 | 0.000* |
| ด้านการให้รางวัล                | 0.016                | 0.038 | 0.022              | 0.418 | 0.676  |
| ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน    | 0.093                | 0.049 | 0.107              | 1.902 | 0.058  |
| ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา | 0.168                | 0.046 | 0.197              | 3.672 | 0.000* |
| ด้านการควบคุม                   | 0.252                | 0.041 | 0.299              | 6.158 | 0.000* |

R = 0.785, R Square = 0.616, Adjusted R Square = 0.610, F = 109.131

\* นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ พบว่า ปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์กรสามารถใช้ในการพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลมีค่า Adjusted R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.610 ซึ่งหมายความว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ด้านของการรับรู้บรรยากาศองค์กรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้ร้อยละ 61.00 ขณะที่อีกร้อยละ 39.00 เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ได้รวมอยู่ในการศึกษา โดยปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการควบคุม (B = 0.252) ด้านโครงสร้าง (B = 0.185, Sig. = 0.000) ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา (B = 0.168, Sig. = 0.000) และด้านการมีส่วนร่วม (B = 0.105, Sig. = 0.004) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะที่ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน รวมถึงด้านการให้รางวัล ไม่แสดงอิทธิพล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้แก่ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า 1) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจเนอเรชันซีมากที่สุด ซึ่งการที่ผู้นำสามารถรับฟังและใส่ใจในความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ส่งผลให้กลุ่มเจเนอเรชันซีรู้สึกได้รับการยอมรับในตัวตน และเห็นว่าตนมีคุณค่าในองค์กร ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้พนักงาน เจเนอเรชันซี

ซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านความคาดหวังต่อการทำงาน เช่น ต้องการ Work-life Balance ความชัดเจน ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น และบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร (Deloitte, 2023) การเน้นให้คิดวิเคราะห์เชิงซ้อนหรือการใช้ปัญญาลึก ๆ อย่างต่อเนื่องอาจไม่ได้ตอบโจทย์ตรงกับสิ่งที่พวกเขามองว่าเป็น “ความพึงพอใจ” พื้นที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Riggio (2021) ที่ชี้ว่าการดูแลผู้ตามแบบรายบุคคลจะเสริมสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร นอกจากนี้ ยังตรงกับผลการศึกษาของ Chang (2022) ที่พบว่าคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การสนับสนุนที่เหมาะสมกับศักยภาพเฉพาะตัว และการเติบโตที่สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในลำดับถัดมา โดยผู้นำที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังในการโน้มน้าวและให้กำลังใจผู้ตาม จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีจุดหมาย และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ของตน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2023) ที่ระบุว่า การสร้างแรงบันดาลใจช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่แสวงหางานที่มีความหมาย และสามารถเชื่อมโยงกับคุณค่าของตนเอง และ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซี โดยผู้นำที่เป็นแบบอย่างทางจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ และดำรงตนอย่างมีอุดมการณ์ จะได้รับความศรัทธาและความไว้วางใจจากพนักงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานและรู้สึกมั่นคงในสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Garcia et al. (2022) ที่ชี้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นด้านที่ไม่พบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเกิดจากการที่พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีในบริบทการวิจัยยังอยู่ในระดับต้นของอาชีพ ที่มีบทบาทจำกัดในการคิดวิเคราะห์หรือเสนอแนวคิดเชิงกลยุทธ์ หรืออาจเกิดจากการที่โอกาสในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และแก้ปัญหาที่ยังไม่ถูกส่งเสริมอย่างเพียงพอในสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wood (2021) ที่ระบุว่า การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในบางบริบทและบางระดับของตำแหน่งงานเท่านั้น

2. วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบเครือญาติ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า 1) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีมากที่สุด ผลการศึกษาสอดคล้องว่าพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีให้ความสำคัญกับองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจน วัดผลสำเร็จได้ และมีระบบการประเมินผลที่โปร่งใส วัฒนธรรมในลักษณะนี้ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสมบัติและผลงานของตนได้รับการยอมรับอย่างเป็นธรรม และสามารถพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในสายอาชีพได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Chen and Tian (2022) ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เน้นเป้าหมาย ความท้าทาย และความก้าวหน้า 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีในลำดับถัดมา ซึ่งกลุ่มเจนเนอเรชันซีเติบโตมากับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีแนวโน้มให้คุณค่ากับองค์กรที่ยืดหยุ่น เปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมแบบ

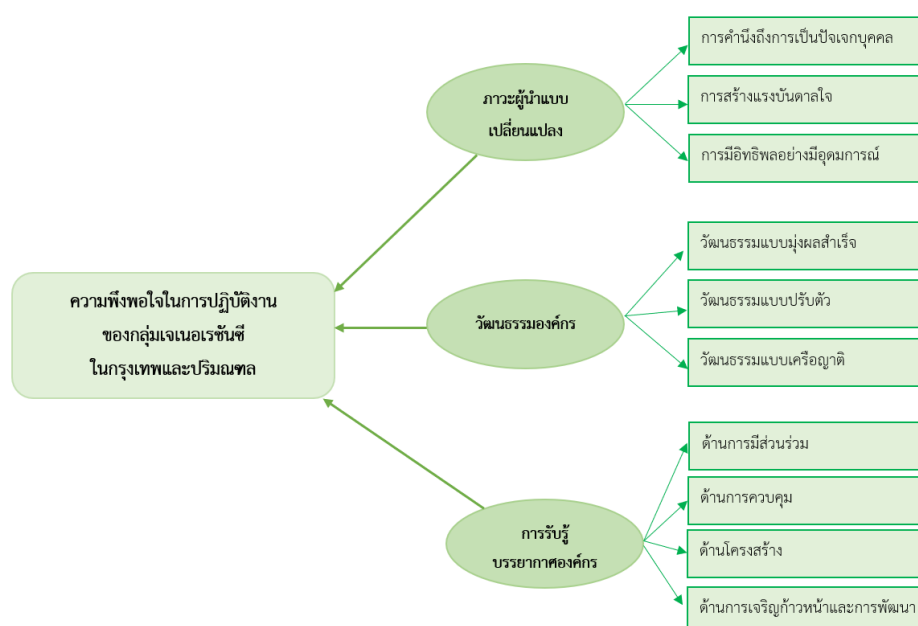
ปรับตัวจึงช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถเรียนรู้ เติบโต และแสดงศักยภาพได้โดยไม่ถูกจำกัดด้วยโครงสร้างแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตามการทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบราชการที่เน้นกฎระเบียบ การอนุมัติหลายชั้น และโครงสร้างตายตัว อาจสร้างความรู้สึกอึดอัด ไม่คล่องตัว และไม่ตอบโจทย์ความคาดหวังด้าน Work-life balance รวมถึงความรู้สึกว่าเสียงของตนไม่ได้รับการยอมรับ ซึ่งขัดกับสิ่งที่ Gen Z ให้ความสำคัญ เช่น การมีส่วนร่วม การสื่อสารเปิดกว้าง และการได้รับโอกาสแสดงออก (Schein, 2010; Schneider et al., 2013) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Quinn (2022) ที่ระบุว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่นและปรับตัวได้จะสามารถรักษานักงานรุ่นใหม่ได้ดีกว่า และยังช่วยสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Smith & Lewis, 2022) และ 3) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อยที่สุด แม้ว่าจะมีอิทธิพลน้อยกว่าสองปัจจัยแรก แต่การที่องค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมแบบครอบครัว มีบรรยากาศที่อบอุ่น เอื้อเฟื้อ และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ก็ยังมีผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อย โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าคุณได้รับการดูแล มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และมีความมั่นคงในที่ทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Zhao et al. (2023) ที่พบว่าวัฒนธรรมแบบเครือข่ายส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันและลดความเครียดในองค์กร และยังสัมพันธ์กับความต้องการ Work-Life Balance ของคนรุ่นใหม่

3. การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการควบคุม ด้านโครงสร้าง ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า 1) ด้านการควบคุม เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อยมากที่สุด ซึ่งการมีระบบการบริหารจัดการ การควบคุมงาน และนโยบายที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นใจและสามารถคาดการณ์บทบาทหน้าที่ของตนเองได้ ซึ่งช่วยลดความคลุมเครือในการทำงาน และเพิ่มความรู้สึกมั่นคงทางอารมณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Wang and Zhang (2022) ที่ระบุว่า บรรยากาศการทำงานที่มีการควบคุมอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ช่วยส่งเสริมความรู้สึกของความมั่นคง และเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความชัดเจนในการจัดการและโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ ด้านโครงสร้าง เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อยในลำดับถัดมา ระบบงานที่มีขั้นตอนชัดเจน บทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ และกระบวนการสื่อสารที่มีระเบียบ มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อย อย่างไรก็ตามการให้รางวัล และความอบอุ่นและการสนับสนุน จะถือเป็นมิติสำคัญของบรรยากาศองค์กร แต่สำหรับ กลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อย ที่ให้คุณค่ากับการเติบโต เสียงของตน ความยืดหยุ่น และ Work-life Balance มากกว่าแรงจูงใจภายนอกเพียงอย่างเดียว มิติเหล่านี้จึงอาจไม่เพียงพอที่จะสร้าง “ความพึงพอใจ” ได้อย่างมีนัยสำคัญ เว้นแต่จะออกแบบและดำเนินการให้สอดคล้องกับค่านิยมและวิถีทำงานที่ Gen Z ต้องการจริง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Park and Lee (2023) ที่พบว่า โครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนส่งผลให้พนักงานสามารถวางแผนและพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น และมีแนวโน้มที่จะพึงพอใจต่อบทบาทของตนมากยิ่งขึ้น 2) ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา เป็นอีกด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมอง

หาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตทางสายอาชีพ และการได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gomez and Taylor (2023) ที่ระบุว่า การรับรู้ถึงโอกาสในการพัฒนาในองค์กร มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร 3) ด้านการมีส่วนร่วม เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีน้อยที่สุด แม้จะมีอิทธิพลในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นที่มีนัยสำคัญ แต่การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ยังคงมีผลเชิงบวกต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความพึงพอใจของกลุ่มเจนเนอเรชันซี ซึ่งต้องการความเท่าเทียม เสรีภาพในการแสดงออก และการมีส่วนร่วมในองค์กร และ 4) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านการให้รางวัล ไม่พบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มเจนเนอเรชันซีในบริบทขององค์กรที่ศึกษา อาจไม่ได้ให้ความสำคัญสูงสุดกับบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองหรือการสนับสนุนทางอารมณ์ หากขาดโครงสร้างและระบบที่ชัดเจน ขณะที่การให้รางวัล อาจยังไม่ตอบโจทย์แรงจูงใจภายในของกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่เน้นเป้าหมายการเติบโตส่วนบุคคลและความท้าทายในการทำงาน มากกว่าผลตอบแทนทางวัตถุเพียงอย่างเดียว

### สรุปองค์ความรู้

ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และ 3) การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการควบคุม ด้านโครงสร้าง ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มเจนเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้วิจัยสามารถสร้างเป็นภาพดังนี้



ภาพที่ 2 สรุปองค์ความรู้จากข้อค้นพบ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. องค์กรควรส่งเสริมภาวะผู้นำที่เข้าใจรายบุคคล พัฒนาทักษะของหัวหน้างานให้สามารถดูแลมอบหมายงาน และให้คำปรึกษาได้เหมาะสมกับความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน โดยเฉพาะกลุ่มที่เพิ่งเริ่มงาน พร้อมทั้งสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงรายบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนและสามารถปรับตัวได้ดีในช่วงเริ่มต้น

2. องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนและยืดหยุ่น โดยวางระบบการทำงานที่เน้นความสำเร็จ มีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน ระบบประเมินผลที่โปร่งใส และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดใหม่ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สอดคล้องกับค่านิยมของเจเนอเรชันซี

3. องค์กรควรออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่ชัดเจนและเอื้อต่อความก้าวหน้า ควรมีโครงสร้างงานและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน พร้อมแผนพัฒนาอาชีพและโอกาสในการเรียนรู้หรืออบรมที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานและแรงจูงใจให้พนักงานเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้วิจัยควรขยายกรอบการศึกษาโดยเพิ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น แรงจูงใจภายใน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน ตลอดจนผลกระทบจากการทำงานแบบ Hybrid หรือ Remote รวมถึงเปรียบเทียบพฤติกรรมของกลุ่มเจเนอเรชันซีในบริบทที่หลากหลาย ทั้งด้านภูมิภาคและอุตสาหกรรม เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ผู้วิจัยควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยผสานการวิจัยเชิงปริมาณกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อทำความเข้าใจเจตคติและบริบทเฉพาะของกลุ่มเจเนอเรชันซีอย่างลึกซึ้ง อีกทั้งอาจพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างเจเนอเรชันต่าง ๆ เช่น มิลเลนเนียลและเบบี้บูมเมอร์ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนานโยบายที่ตอบโจทย์พนักงานในแต่ละช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- พิริยากร ดอนนอก. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่องาน ต่อดองค์กร และความตั้งใจในการทำงานต่อของพนักงาน Generation Y และ Z [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล].
- มัทนา โทบุรินทร์ และคณะ. (2565). ความพึงพอใจและความต้องการของนิสิตที่มีต่อหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). Wiley.
- Chang, L. (2022). Individualized consideration and job satisfaction among Gen Z employees: A cross-sectional study. *Journal of Organizational Psychology*, 22(3), 56–69.
- Chen, Y., & Tian, L. (2022). Performance-oriented culture and employee outcomes: Evidence from young professionals. *Asian Business Research Journal*, 14(2), 112–126.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Deloitte. (2023). Global Gen Z and millennial survey 2023. Deloitte. [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)
- Garcia, M. A., Lopez, R. P., & Huang, J. (2022). Ethical leadership and employee trust: The mediating role of ideological influence. *Journal of Business Ethics*, 175(4), 987–1003.
- Gomez, C. R., & Taylor, S. M. (2023). Career development opportunities and employee satisfaction in the Gen Z workforce. *Human Resource Development International*, 26(1), 45–62.
- Miller, T. A. (2023). Inspiring the next generation: Visionary leadership and meaningful work among Gen Z employees. *Leadership Quarterly*, 34(1), 103–119.
- Park, J., & Lee, H. J. (2023). Structural clarity and role satisfaction among new-generation employees in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 210–227.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Shelli. (1995). *Work satisfaction: Theoretical perspectives*. Publisher.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). Both/and thinking: Embracing creative tensions to solve your toughest problems. *Harvard Business Review Press*.
- Wang, X., & Zhang, L. (2022). Organizational climate and employee security: Perspectives from young professionals. *Journal of Management Psychology*, 37(5), 351–368.
- Wang, Y., Zhang, L., Zhou, H., Park, J., Lee, S., Gomez, R., & Taylor, M. (2023). Dimensions of organizational climate and employee outcomes: A multi-perspective analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 123–138.
- Wood, D. (2021). The limits of intellectual stimulation: When creativity is contingent on job role. *Creativity and Innovation Management*, 30(2), 168–178.

---

Zhao, Q., Lin, Y., & Wong, M. (2023). Family-like organizational culture and employee well-being: Evidence from Chinese Millennials and Gen Z. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 34–52.