



## กลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี (Generation Z) ในองค์กรสมัยใหม่\*

### STRATEGIES FOR RETAINING GENERATION Z EMPLOYEES IN MODERN ORGANIZATIONS



ณัฐวัฒน์ ปรียาพานิชย์

Natthawat Pariyaphanich

นักวิชาการอิสระ

Independent Academic

Corresponding Author E-mail: 6701104205@mcu.ac.th

#### บทคัดย่อ

การเข้าสู่ตลาดแรงงานของเจเนอเรชันซี หรือ Gen Z ได้สร้างความท้าทายใหม่ให้กับองค์กรในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในองค์กรสมัยใหม่ โดยวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะและความต้องการของกลุ่มประชากรที่เกิดขึ้นระหว่างปี พ.ศ. 2540-2555 พบว่า กลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ประกอบด้วย ห้าองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัย การพัฒนาระบบการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใส การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน และระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่หลากหลาย การศึกษานี้เผยให้เห็นว่าคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มีความต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานที่มีความหมาย องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการรักษาพนักงานกลุ่มนี้จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม โดยเน้นการให้อิสระในการทำงาน การสื่อสารแบบสองทาง และการสนับสนุนการพัฒนาตนเองของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และการมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ กลยุทธ์เหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและ



ความผูกพันต่อองค์กร การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับแรงงานรุ่นใหม่และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

**คำสำคัญ:** การรักษาพนักงาน; เจเนอเรชันซี; องค์กรสมัยใหม่; การมีส่วนร่วมของพนักงาน

## Abstract

The entry of Generation Z into the workforce has created new challenges for organizations in attracting and retaining quality personnel. This article aimed to study strategies for retaining Gen Z employees in modern organizations by analyzing human resource management approaches that align with the characteristics and needs of the population born between 1997-2012. The findings were that Gen Z employee retention strategies comprised five key components: creating flexible and modern work environments, developing continuous learning and career advancement systems, providing immediate and transparent communication and feedback, creating meaning and purpose in work, and implementing diverse compensation and benefits systems. This study showed that Gen Z requires work-life balance, continuous learning, and meaningful work. Organizations that successfully retain this employee group must transform traditional management approaches by emphasizing work autonomy, two-way communication, and supporting employee self-development. The analysis also highlighted the importance of using technology for facilitation, creating an open organizational culture, and focusing on outcomes rather than processes. These strategies not only helped increase Gen Z employee retention rates but also enhanced work efficiency and organizational commitment. Implementing these strategies will help organizations adapt to the new generation workforce and build competitive capabilities for the future.

**Keywords:** Employee Retention; Generation Z; Modern Organization; Employee Engagement

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรในตลาดแรงงานได้สร้างความท้าทายใหม่ให้กับองค์กรทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าสู่ตลาดแรงงานของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี หรือที่เรียกว่า (Generation Z: Gen Z) ซึ่งเป็นกลุ่มประชากร การแบ่งกลุ่ม Generation สามารถจำแนกออกเป็น 5 รุ่นหลักตามปีเกิด โดยเริ่มจาก Gen B (Baby Boomer) พ.ศ. 2489-2507



ซึ่งเป็นคนที่เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีชีวิตผูกพันกับการทำงานหนัก อดทน เคารพกฎเกณฑ์ ซื่อสัตย์ต่อองค์กร และให้ความสำคัญกับความมั่นคง ถัดมาคือ Gen X (พ.ศ. 2508-2522) ที่เติบโตขึ้นมาในยุคเศรษฐกิจโลกมั่งคั่ง มีแนวคิดเรื่อง Work-life Balance ชัดเจน มีความรับผิดชอบสูง ปรับตัวเก่ง และเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ส่วน Gen Y หรือ Millennials (พ.ศ. 2523-2540) เป็นกลุ่มคนที่เติบโตพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยี IT มีความคิดสร้างสรรค์ รักอิสระ ชอบการทำงานที่ยืดหยุ่นและเก่งด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ต่อมาคือ Gen Z (พ.ศ. 2541-2565) ซึ่งเติบโตมาพร้อมกับโลกดิจิทัลและออนไลน์ เรียนรู้เร็ว คล่องตัวกับเทคโนโลยี คิดสร้างสรรค์ เปิดรับความหลากหลายและปรับตัวได้ดี แต่มีข้อจำกัดคือ ความอดทนน้อย ขาดวินัย และมักยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ส่วน Gen Alpha (พ.ศ. 2566 เป็นต้นไป) เป็นรุ่นใหม่ที่เกิดในศตวรรษที่ 21 เติบโตท่ามกลางดิจิทัลและ AI ซึ่งยังอยู่ในวัยเด็ก ลักษณะนิสัยจึงยังไม่ชัดเจน

เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วเจเนอเรชันซี มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นพิเศษ เนื่องจากจะกลายเป็นกำลังแรงงานหลักในอีก 5-10 ปีข้างหน้า ขณะที่ Gen B และ Gen X ใกล้เกษียณ และ Gen Y กำลังก้าวสู่บทบาทผู้บริหาร Gen Z จึงเป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญด้วยทักษะด้านดิจิทัล ความคิดนวัตกรรม และการเชื่อมโยงเครือข่ายสังคม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์รักษาพนักงานรุ่นนี้ไว้ เพราะหากสูญเสียไปจะกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพในอนาคต และต้องเสียต้นทุนสูงในการสรรหาและพัฒนาคนใหม่ (ณัชพล บุรพานนท์, 2568) ปัจจุบันคนรุ่นใหม่เจเนอเรชันซี มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 ของประชากรโลกและคาดว่าจะคิดเป็นร้อยละ 27 ของกำลังแรงงานภายในปี 2025 (Heugel, 2024) อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของกลุ่มคนรุ่นใหม่นี้ไม่เพียงแต่อยู่ที่จำนวนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงลักษณะเฉพาะและความต้องการที่แตกต่างจากเจเนอเรชันก่อนหน้าอย่างชัดเจน ดังนั้น สิ่งนี้ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้

เป็นที่น่าสังเกตได้ว่าคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เป็นกลุ่มคนรุ่นแรกที่เติบโตมาในยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ คนกลุ่มดังกล่าวมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสูง มีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อความหลากหลาย และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานมากกว่าเจเนอเรชันก่อนหน้า (Patrick, 2025) อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่เจเนอเรชันซี ที่มีแนวโน้มเปลี่ยนงานบ่อยกว่าคนรุ่นเก่า โดยประมาณร้อยละ 40 ตั้งใจลาออกจากงานปัจจุบันภายในสองปี และร้อยละ 35 ยินดีลาออกแม้ไม่มีงานอื่นรองรับ (Patrick, 2025) สร้างความท้าทายสำคัญให้กับองค์กรในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ (2563) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและไม่ได้จงรักภักดีต่อองค์กรมากเท่าคนรุ่นเก่า ส่งผลให้คนกลุ่มดังกล่าวพร้อมเปลี่ยนงานได้ตลอดเวลาหากเห็นโอกาสที่ดีกว่า

นอกจากนี้ สถานการณ์นี้ได้ผลักดันให้องค์กรต้องทบทวนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม เนื่องจากการสูญเสียพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อต้นทุนการสรรหาและฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังสูญเสียความรู้ ทักษะ และนวัตกรรมที่คนกลุ่มดังกล่าวนำมาสู่องค์กร (David, 2007) ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนากลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จึงกลายเป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรไม่สามารถมองข้ามได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคที่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถมีความรุนแรงมากขึ้น

จากการศึกษาและงานวิจัยต่าง ๆ โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงทำให้เจเนอเรชันซีก้าวขึ้นมาเป็นกำลังแรงงานหลักในอนาคต ด้วยความโดดเด่นด้านดิจิทัลและนวัตกรรม แต่ก็ยังมีข้อจำกัดเรื่องความอดทนและการเปลี่ยนงานบ่อย องค์กรจึงเผชิญความท้าทายในการ รักษาและพัฒนาพนักงานคนรุ่นใหม่ เพื่อลดการสูญเสียต้นทุนและศักยภาพที่สำคัญ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับ ค่านิยมและความต้องการเฉพาะของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เช่น ความยืดหยุ่น ความสมดุลชีวิต และการยอมรับความหลากหลาย เพื่อสร้างความผูกพันและคงไว้ซึ่งบุคลากรคุณภาพในระยะยาว

### การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัย

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัยถือเป็นกลยุทธ์สำคัญอันดับแรกในการรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างจากเจเนอเรชันก่อนหน้าอย่างชัดเจน ในขณะที่ภาณุ บุญสมบัติ (2567) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยการจัดสรรเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานจากที่บ้านหรือการกำหนดเวลาทำงานตามความต้องการของพนักงาน เพื่อช่วยสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ให้ความสำคัญมาก ในขณะที่ Heugel (2024) ได้เผยให้เห็นว่าคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มากถึงร้อยละ 72 มีแนวโน้มลาออกหรือพิจารณาออกจากงานเนื่องจากนายจ้างไม่ได้เสนอนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับร้อยละ 69 ของคนรุ่นเก่า (Millennial) และร้อยละ 53 ของคนรุ่นใหม่ Gen X จึงเป็นที่เห็นได้ชัดว่า สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มากกว่าเจเนอเรชันอื่น นอกจากนี้ Patrick (2025) ยังได้ชี้ให้เห็นว่า ร้อยละ 73 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องการรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid) ที่ผสมผสานระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการทำงานจากระยะไกล

ในทำนองเดียวกัน Time Consulting (2023) ได้นำเสนอแนวคิดการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) และยืดหยุ่นได้ (Flexible) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การทำงานแบบ Agile เน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตลอดเวลา ในขณะที่การทำงานแบบยืดหยุ่นได้ (Flexible) มุ่งเน้นการให้อิสระด้านเวลาและสถานที่ทำงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลซึ่งช่วย



สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับลัทธิสุขุติวันภูมิ ธารพงศ์ และสุทรานันท์ ปียศักดิ์ (2568) ได้ศึกษาพบว่า การปรับเวลาทำงานให้ยืดหยุ่น เช่น การลดเวลาทำงานจาก 6 วันต่อสัปดาห์เหลือ 4-5 วันต่อสัปดาห์ หรือการเลือกการทำงานแบบ Work From Anywhere (WFA) สามารถเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังเสนอแนะให้องค์กรจัดให้มี คลินิกสุขภาพจิตเพื่อให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต และปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ทันสมัยและน่าอยู่ยิ่งกว่านั้น (Assetofficepro, 2024) ได้วิเคราะห์ประโยชน์ของความยืดหยุ่นในการทำงานที่ส่งผลต่อทั้งพนักงานและองค์กร โดยพบว่าการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเครียด เพิ่มความพึงพอใจในงาน และสร้างความผูกพันกับองค์กร อย่างไรก็ตาม การนำความยืดหยุ่นไปใช้ต้องมีการวางแผนที่เหมาะสม การสื่อสารที่ชัดเจน และการใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานจากระยะไกลอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัยไม่เพียงเป็นการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดอัตราการลาออก และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในฐานะนายจ้างแห่งทางเลือกสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่

## ระบบการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระบบการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการรักษานักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เนื่องจากกลุ่มคนรุ่นนี้มีความกระหายในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่บุญยวีร์ สิริมายา (2567) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี กว่าร้อยละ 76 เชื่อว่า การเรียนรู้ไม่หยุดนิ่งเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในอาชีพ และคนกลุ่มดังกล่าวหลายคนถึงเลที่จะอยู่กับบริษัทที่ไม่สนใจลงทุนพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน สอดคล้องกับภาณุ บุญสมบัติ (2567) เน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมการพัฒนาและเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมการอบรม การทำงานกลุ่ม หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ โดยเฉพาะการมีโปรแกรมพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเติบโตในอนาคตของคนกลุ่มดังกล่าว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษานักงานไว้ในระยะยาว นอกจากนี้ การเปิดทางสู่ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องการอย่างยิ่ง หากการเลื่อนตำแหน่งแบบเดิมไม่เป็นไปได้ ควรสร้างตำแหน่งใหม่หรือโปรเจกต์พิเศษที่ช่วยให้คนกลุ่มดังกล่าวได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ

Patrick (2025) ได้วิเคราะห์ว่า ประมาณร้อยละ 80 ของพนักงานคนรุ่นใหม่เจเนซีให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษาและการเติบโตในอาชีพมากกว่าเงินเดือน ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษานี้ยังเผยว่าร้อยละ 86 ของคนรุ่นใหม่ Gen Z มองว่า การทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายเป็นหัวใจสำคัญต่อความเป็นอยู่และความพึงพอใจโดยรวม ดังนั้น องค์กรจึงควร



เชื่อมโยงบทบาทของพนักงานเข้ากับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า เช่น ความยั่งยืน การมีส่วนร่วม หรือการตระหนักรู้ด้านสุขภาพจิต ในทำนองเดียวกัน วิลัย จันโต และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้นำเสนอแนวทางการธำรงรักษานักงาน Generation Y ที่สามารถประยุกต์ใช้กับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีได้ โดยเน้นการสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) เป็นระบบเฉพาะเพื่อรองรับคนที่มีความสามารถ (Talent Management System) การให้โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม (Learning and Training Opportunity) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้จริงในงาน (On the Job Training) เพื่อทำให้เติบโตสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รวมถึงงบประมาณที่สนับสนุนการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม

Heugel (2024) ศึกษาพบว่า เมื่อถามถึงสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในที่ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ร้อยละ 61 ระบุว่าต้องการโอกาสในการก้าวหน้าหรือความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น และร้อยละ 76 ต้องการโอกาสในการเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะใหม่มากขึ้น การศึกษานี้ ยังแสดงให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มักจะเห็นคุณค่าของทั้งคำติชมเชิงบวกและเชิงสร้างสรรค์มากกว่าคนรุ่นก่อน เมื่อรวมกับความต้องการที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับเพิ่มเติมใน ขณะเดียวกัน ลิ้มสุทธิวันภูมิ ธารพงศ์ และ สุทรานันท์ ปิยศักดิ์ (2568) ได้เสนอแนะให้องค์กร สร้างระบบการเจริญเติบโตภายในองค์กรให้แก่คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี และจัดระบบสวัสดิการ ที่มีความยืดหยุ่น ตลอดจนพยายามปรับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เข้าใจถึงการ ทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ การศึกษานี้ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการใช้ ตัวชี้วัดผลการวัด ความสำเร็จ Key Performance Indicator (KPI) ในการประเมินผลงาน แต่ต้องเป็นธรรมและ อธิบายความหมายให้เข้าใจทุกฝ่ายได้

สรุปได้ว่า การสร้างระบบการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่เพียง ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ที่ จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว องค์กรที่ สามารถสร้างระบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนจะมีข้อ ได้เปรียบในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพ

### การสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใส

การสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใสเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กร ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการสื่อสารของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในการนี้ ภาณุ บุญสมบัติ (2567) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอและ ตรงประเด็น โดยการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาเป็นกุญแจสำคัญ เนื่องจากการให้ ข้อเสนอแนะ (Feedback) เป็นประจำจะทำให้พนักงานรู้ว่าคนกลุ่มดังกล่าวกำลังเดินไปใน ทิศทางที่ถูกต้องและมีโอกาสพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Patrick (2025) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีที่เติบโตมากับสมาร์ทโฟนและโซเชียลมีเดีย คาดหวัง





การสื่อสารที่รวดเร็ว ชัดเจน และตรงไปตรงมา คนกลุ่มดังกล่าวชอบการใช้ Microsoft Teams และการส่งข้อความมากกว่าอีเมลแบบเดิม ซึ่งคนกลุ่มดังกล่าวมองว่าซ้ำและเป็นทางการมากเกินไป อย่างไรก็ตามร้อยละ 72 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ยังคงชอบการสื่อสารแบบเจอหน้ากันสำหรับการพูดคุยที่สำคัญ แต่เมื่อเป็นเรื่องงานประจำวัน คนกลุ่มดังกล่าวคาดหวังการแลกเปลี่ยนที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาของบุญยวีร์ สิริมายา (2567) ได้เผยให้เห็นถึงความสำคัญของความโปร่งใสและการเปิดกว้างในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องการความโปร่งใสในการสื่อสาร โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร การสื่อสารที่เปิดเผยและชัดเจนจะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับพนักงาน ดังนั้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลที่ตรงไปตรงมา คนกลุ่มดังกล่าวจะรู้สึกเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทมากขึ้น

ในทำนองเดียวกัน Heugel (2024) ได้วิเคราะห์ว่าคนรุ่นใหม่ Gen Z ให้ความสำคัญกับผู้จัดการที่มีความเห็นอกเห็นใจเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นในการมีส่วนร่วมที่ทำงานโดยพบว่าคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เกือบหนึ่งในสามมีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักขึ้นและอยู่กับบริษัทนานขึ้นหากมีผู้จัดการที่คอยสนับสนุน และร้อยละ 37 จะไม่ยอมทนกับผู้จัดการที่ไม่สนับสนุนเลย นอกจากนี้ความโปร่งใสยังได้รับการยกย่องอย่างสูง โดยร้อยละ 87 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่าความโปร่งใสด้านค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจรับงาน สอดคล้องกับลิมสุทิววันภูมิธราพงศ์ และสุทรานันท์ ปียศักดิ์ (2568) ได้ศึกษาพบว่า แนวคิดและลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจและเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับพนักงานรุ่นใหม่เพื่อให้ทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังเผยว่า พนักงาน เจเนอเรชันซี หลายคนตัดสินใจลาออกเพราะไม่สามารถทำงานร่วมกับหัวหน้าได้

Patrick (2025) ได้เสนอแนะให้ผู้ผู้นำใช้วิธีการตรวจสอบบ่อย ๆ โดยไม่รอการประเมินผลประจำปี เนื่องจากการให้คำชมเชยจากสาธารณชนและข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอมีความหมายอย่างมากสำหรับคนกลุ่มดังกล่าว โดยเฉพาะการตรวจสอบควรเป็นไปเพื่อการสนับสนุน ไม่ใช่แค่การสั่งการ พนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ร้อยละ 75 ชอบให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องมากกว่าการประเมินผลงานประจำปี โดยที่ (Kim et al., 2009) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยไม่ให้เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายภายในองค์กร ทำให้การทำงานราบรื่น มีการติดต่อประสานงานที่ดี งานออกมามีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะสัมผัสกับความเครียดน้อยลงและมีความพึงพอใจกับงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใสไม่เพียงเป็นเครื่องมือในการสร้างความพึงพอใจเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีกับองค์กร การปรับเปลี่ยนรูปแบบ



การสื่อสารให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอัตราการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ

## การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน

การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงานเป็นกลยุทธ์สำคัญที่แยกแยะคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จากเจเนอเรชันก่อนหน้าอย่างชัดเจน เนื่องจากกลุ่มคนรุ่นนี้ไม่เพียงมองหาการจ้างงานเพื่อรายได้เท่านั้น แต่ต้องการงานที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล ในการนี้ บุญยวีร์ สิริมายา (2567) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี สนใจเรื่องสังคมอย่างจริงจัง อยากทำงานกับองค์กรที่ใส่ใจเรื่องความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับความแตกต่าง หากองค์กรอยากรักษานักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีไว้ การให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้ จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยที่ Patrick Z2025) ได้วิเคราะห์ว่าร้อยละ 93 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่า ผลกระทบต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อมของบริษัทมีอิทธิพลต่อสถานที่ทำงานที่คนกลุ่มดังกล่าวต้องการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อผู้จัดการเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลเข้ากับผลกระทบในโลกแห่งความเป็นจริง คนกลุ่มดังกล่าวไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเท่านั้น แต่ยังปลดล็อกความมุ่งมั่นอีกด้วย การศึกษานี้ยังเผยว่าร้อยละ 86 ของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มองว่า การทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายเป็นหัวใจสำคัญต่อความเป็นอยู่และความพึงพอใจโดยรวม โดยสอดคล้องกับภาณุ บุญสมบัติ (2567) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารอย่างเปิดเผยและโปร่งใส โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร การสื่อสารที่เปิดเผยและชัดเจนจะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลที่ตรงไปตรงมา คนกลุ่มดังกล่าวจะรู้สึกเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทมากขึ้นและสามารถร่วมทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างเต็มที่

Heugel (2024) ได้ศึกษาพบว่า อุปสรรคสำคัญที่สุดที่คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เผชิญในการเข้าร่วมองค์กร คือ การไม่รู้ว่า องค์กรเป็นอย่างไร โดยปัจจุบันร้อยละ 48 ของ คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่า ตนเองมีความหลากหลายทางเชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ และคนกลุ่มดังกล่าวต้องการเข้าร่วมกับบริษัทที่ให้ความสำคัญและยินดีต้อนรับความหลากหลายของภูมิหลัง ประสบการณ์ และความคิด ยิ่งไปกว่านั้น ในฐานะคนรุ่นใหม่ที่มีมุ่งหวังเป้าหมาย คนกลุ่มดังกล่าวต้องการทำงานกับบริษัทที่มีเป้าหมายที่สูงกว่าแค่การสร้างผลกำไร อีกทั้ง วิลัย จันโต และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้เสนอแนะถึงความสำคัญของนโยบายขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร โดยที่บริษัทควรเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้สังคมภายนอกยอมรับ และบริษัทดำเนินนโยบายที่เน้นความเสมอภาค ความเท่าเทียมและความยุติธรรม การที่องค์กรมีภาพลักษณ์และผลประกอบการที่ดี การช่วยเหลือสังคมเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจอยู่กับองค์กรและความจงรักภักดีระยะยาว





Dewan (2024) ได้วิเคราะห์ว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มีแรงจูงใจที่แตกต่างกันไป การเติบโตมาในโลกที่เต็มไปด้วยความท้าทายระดับโลกทำให้คนกลุ่มดังกล่าวกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนกลุ่มดังกล่าวและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงไม่เพียงช่วยรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใสและการทำงานร่วมกันอีกด้วย นอกจากนี้ Filatrovi & Attig (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มุ่งมั่นในการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาความรู้ไปกับการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้ามาแทนที่สิ่งจูงใจรูปแบบเดิม อย่างเช่น เงินพิเศษหรือโบนัส การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานคนรุ่นใหม่ คือ การที่คนกลุ่มดังกล่าวพยายามมุ่งมั่นพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองเพื่อให้มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงานไม่เพียงเป็นแรงจูงใจสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันระยะยาวกับองค์กร องค์กรที่สามารถเชื่อมโยงภารกิจและค่านิยมขององค์กรกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมจะมีข้อได้เปรียบในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพจากกลุ่มนี้

## ระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลาย

ระบบผลตอบแทนและสวัสดิการสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องมีความซับซ้อนและหลากหลายมากกว่าเจเนอเรชันก่อนหน้า เนื่องจากคนกลุ่มดังกล่าวไม่เพียงมองค่าตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังต้องการสวัสดิการที่สนับสนุนคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีในแง่มุมต่าง ๆ ในการนี้ ลี้มสุทธีวันภูมิ ธราพงศ์ และ สุทรานันท์ ปียศักดิ์ (2568) ได้ศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อการพิจารณาออกของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี อันเป็นผลมาจากการที่คนกลุ่มดังกล่าวมีข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย ซึ่งทำให้มีข้อมูลเปรียบเทียบและช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับภาณุ บุญสมบัติ (2567) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การดูแลสุขภาพของพนักงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ควรมองข้าม โปรแกรมสุขภาพ เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย โปรแกรมสนับสนุนด้านจิตใจ หรือการดูแลสุขภาพจิตผ่านการให้คำปรึกษาล้วนช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตเป็นที่ยอมรับและมีความสุขในที่ทำงาน

Heugel (2024) ได้วิเคราะห์ว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตเป็นอันดับแรก และได้รับแรงผลักดันจากนายจ้างที่ตระหนักถึงเรื่องนี้และเสนอวันสุขภาพจิตเป็นสวัสดิการให้กับพนักงาน คนกลุ่มดังกล่าวยังได้รับแรงผลักดันจากนายจ้างที่ตระหนักว่าคนกลุ่มดังกล่าวมีชีวิตที่ยืนยาวกว่าวัยทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทำตามความฝันและ



หารายได้เสริม การศึกษานี้ยังพบว่า ร้อยละ 73 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี รายงานว่ารู้สึกโดดเดี่ยวบางครั้งหรือตลอดเวลา ทำให้การสร้างวัฒนธรรมแห่งชุมชนกลายเป็นสวัสดิการที่สำคัญ ยิ่งไปกว่านั้น Patrick (2025) ได้ชี้ให้เห็นว่า ร้อยละ 83 ของพนักงานคนรุ่นใหม่ รายงานว่า รู้สึกหมดไฟ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากภาระงานที่ไม่ยั่งยืนและขอบเขตการทำงานและการใช้ชีวิตที่ไม่ชัดเจน ที่น่าตกใจ คือ ร้อยละ 71 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่าตนเองมีคะแนนสุขภาพในการทำงานที่ต่ำ ซึ่งมากกว่าคนรุ่นอื่น การสร้างระบบสวัสดิการที่สนับสนุนสุขภาพจิตจึงเป็นสิ่งจำเป็น รวมถึงการจัดโครงการดูแลสุขภาพจิต เปิดช่องทางให้คำปรึกษา และจัดเวิร์กช็อปเกี่ยวกับการจัดการความเครียด ในทำนองเดียวกัน วิลัย จันโต และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ว่า ควรให้ความสำคัญในเรื่องเงินเดือนที่เหมาะสมตามความสามารถ และค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน เงินรางวัลจำนวนที่สูงเท่านั้นจึงดึงดูดใจพนักงาน เพราะการได้รับค่าตอบแทนสูงสะท้อนความเป็นคนที่มีค่า มีความสำคัญต่อองค์กร และมีพลังสูงสุดคือการเสริมแรงเชิงบวก

ลิมสุทิววันภูมิ ธารพงศ์ และสุตธานันท์ ปียศศักดิ์ (2568) ได้เสนอแนะให้บริษัทปรับค่าตอบแทนรวมถึงค่าล่วงเวลาให้มากพอเมื่อเทียบกับบริษัทในธุรกิจเดียวกัน และควรปรับสวัสดิการให้มีลักษณะยืดหยุ่นให้มากที่สุดตรงตามความต้องการของทุกกลุ่ม เช่น จัดให้มีการประกันกลุ่มให้มากพอ มีสถานที่ออกกำลังกาย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังเสนอให้จัดให้มี คลินิกสุขภาพจิต เพื่อให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวอันเป็นการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น Heugel (2024) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ที่ต้องการรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ลองปรับให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น ทำงานแบบไฮบริด ตารางงานที่ยืดหยุ่น หรือให้วันหยุดพิเศษบ้าง ส่งเสริมให้พนักงานพักผ่อนและใช้วันหยุดอย่างเต็มที่ เพื่อฟื้นฟูพลังงานจะได้ไม่หมดไฟเร็ว การศึกษานี้ยังเน้นย้ำว่า งานไม่ใช่และไม่ควรเป็นศูนย์กลางของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี และวิถีชีวิตของคนกลุ่มดังกล่าว

Patrick (2025) ได้วิเคราะห์เพิ่มเติมว่า การสนับสนุนสุขภาพจิตของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ไม่ใช่ปัญหาส่วนตัว แต่เป็นปัญหาเรื่องงาน การศึกษาระดับโลกพบว่า ร้อยละ 45 ของผู้ตอบแบบสอบถามคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่าความวิตกกังวลเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของคนกลุ่มดังกล่าว ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมที่ไม่มองว่าการขอความช่วยเหลือเป็นจุดอ่อนจึงเป็นสิ่งสำคัญ คนเจเนอเรชันซีร้อยละ 92 อยากพูดคุยเรื่องสุขภาพจิตในที่ทำงาน แต่มีน้อยคนนักที่จะรู้สึกปลอดภัยพอที่จะทำเช่นนั้น

สรุปได้ว่า ระบบผลตอบแทนและสวัสดิการสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องมีความครอบคลุมและหลากหลาย ไม่เพียงเป็นเรื่องของเงินเดือนและโบนัสเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการดูแลสุขภาพจิต ความยืดหยุ่นในการทำงาน การสร้างชุมชนในที่ทำงาน และการสนับสนุนการพัฒนาดตนเองในทุกมิติ องค์กรที่สามารถออกแบบระบบสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการ



ที่หลากหลายของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จะมีความได้เปรียบในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพจากกลุ่มนี้

### องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ Generation Z

พนักงานคนรุ่นใหม่ Generation Z กำลังสร้างความท้าทายใหม่ให้กับองค์กรทั่วโลก เนื่องจากมีแนวโน้มลาออกจากการงานสูงกว่าเจเนอเรชันก่อนหน้าอย่างชัดเจน โดยสถิติแสดงว่าร้อยละ 40 ของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ตั้งใจลาออกจากการงานปัจจุบันภายในสองปีส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กร

เพื่อรับมือกับสถานการณ์นี้ องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กรอบกลยุทธ์ห้าองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบแรกคือการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเน้นรูปแบบการทำงานแบบ การทำงานแบบไฮบริด และสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ส่วนองค์ประกอบที่สองคือการพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ให้ความสำคัญกับการเติบโตในสายอาชีพมากกว่าค่าตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว

องค์ประกอบที่สามเป็นเรื่องการสื่อสารที่โปร่งใสและทันที โดยเฉพาะการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ที่เติบโตมาในยุค

ดิจิทัลและต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว องค์ประกอบที่สำคัญคือการสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน โดยเน้นให้พนักงานเห็นถึงผลกระทบเชิงบวกที่งานของคนกลุ่มดังกล่าวมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนองค์ประกอบสุดท้ายคือระบบสวัสดิการแบบองค์รวมที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในทุกมิติ

การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์ในสามด้านสำคัญ ได้แก่ การเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานพร้อมทั้งความผูกพันขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับแรงงานรุ่นใหม่และสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

## สรุป

การศึกษากลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในองค์กรสมัยใหม่เผยให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะและความต้องการของกลุ่มประชากรที่จะกลายเป็นกำลังหลักของตลาดแรงงานในอนาคตอันใกล้ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัย การพัฒนาระบบการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใส การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน และระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการหลากหลาย การบูรณาการกลยุทธ์เหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานคนรุ่นใหม่เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ สิ่งที่สำคัญคือความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานที่มีความหมายและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ซึ่งแตกต่างจากเจเนอเรชันก่อนหน้านี้ที่มุ่งเน้นความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพเป็นหลัก

การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติต้องอาศัยความมุ่งมั่นจากผู้นำองค์กรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานและการลงทุนในเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น องค์กรควรเริ่มต้นด้วยการประเมินสภาพปัจจุบันของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบุช่องว่างที่ต้องปรับปรุง จากนั้นจึงออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย กระบวนการ และเครื่องมือสนับสนุน การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจและปรับวิธีการทำงานกับพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้ส่งผลตามที่คาดหวังและสามารถปรับปรุงได้ตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ในระยะยาว องค์กรที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน



ที่น่าดึงดูดสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านบุคลากรและสามารถสร้างนวัตกรรมและการเติบโตที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## เอกสารอ้างอิง

- ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2563). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : แนวทางสู่ความสำเร็จ. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 12(1), 197-207.
- ณัฏพล บุรพานนท์. (2568). *Gen B, Gen X, Gen Y และ Gen Z อยู่ในกลุ่มอายุเท่าไร แต่ละเจนมีความแตกต่างอย่างไร*. สืบค้น 11 สิงหาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/QWdrk>
- บุญยวีร์ สิริมายา. (2567). *วิธีรักษานักงาน Gen Z ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ต้องทำอย่างไร?*. สืบค้น 6 กรกฎาคม 2568, จาก <https://www.amitysolutions.com/th/blogs/gen-z-employee-retention-secrets>
- ภาณุ บุญสมบัติ. (2567). *7 แนวทางในการเพิ่มแรงจูงใจและรักษานักงาน Gen Z*. สืบค้น 6 กรกฎาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/Ae0qJ>
- ลัสมุทธีวันภูมิ ธารพงศ์ และสุทรานันท์ ปียศศักดิ์. (2568). *ทำอะไรให้คน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนได้นานและลดอัตราการลาออก*. *วารสารพหุวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 8(1), 104-115.
- วิไลย์ จันโต และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2561). *การดำรงรักษานักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่มีความสามารถสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร*. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 10(1), 134-143.
- Assetofficepro. (2024). *Work: Organizational Life Balance*. Retrieved August 12, 2025, from <https://shorturl.asia/QpDT0>
- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concept and Cases* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Dewan, S. (2024). *A Manager's Guide to Working with Gen Z Employees*. Retrieved August 11, 2025, from <https://shorturl.asia/1d2Zk>
- Filatrovi, E. W. & Attig, K. (2020). *Managing Employee Engagement in Generation Z*. *International Journal of Economics. Business and Accounting Research (UEBAR)*, 4(4), 1164-1171.
- Heugel, A. (2024). *Managing Gen Z: How to Get the Most Out of Your Team*. Retrieved August 11, 2025, from <https://shorturl.asia/JaxfW>
- Kim, H. E. et al. (2009). *Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics*. *Journal of Business Research*, 6(2), 548-556.



- Patrick. (2025). *How to Effectively Manage Gen Z Employees at Work*. Retrieved August 11, 2025, from <https://www.edstellar.com/blog/managing-genz-employees-effectively>
- Time Consulting. (2023). *Agile vs Flexible: The Modern Work Concept of Companies*. Retrieved August 12, 2025, from <https://shorturl.asia/Cvpga>

