

ความแตกต่างเชิงรสนและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร: บทวิเคราะห์เชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสถาบันการศึกษาเอกชน

ณัฏฐนันท์ ธฤตธนภัทร¹

อุทัยรัตน์ เมืองแสน²

ศิริพัฒน์ กล้ากลิ่น^{3*}

Received 8 December 2025

Revised 22 December 2025

Accepted 25 December 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงรสนและแรงจูงใจในการทำงานในบริบทสถาบันการศึกษาเอกชน ด้วยการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมถึงความแตกต่างเชิงรสนระหว่างเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z ส่งผลให้สถาบันการศึกษาเอกชนต้องปรับกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองต่อค่านิยมและแรงจูงใจที่หลากหลายมากขึ้น โดยกลุ่มเจเนอเรชัน Y ต้องการโอกาสเติบโต ความก้าวหน้าในสายงาน และการได้รับการยอมรับ ขณะที่โครงสร้างองค์กรแบบอาวุโสยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกระตุ้นแรงจูงใจสำหรับกลุ่มเจเนอเรชันดังกล่าว ส่วนเจเนอเรชัน Z มุ่งเน้นความยืดหยุ่น ความโปร่งใส การมีคุณภาพชีวิตและการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน สำหรับแนวโน้มไม่พุ่มพางเกินความจำเป็นยิ่งสะท้อนว่าระบบแรงจูงใจแบบเดิมไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของคนรุ่นใหม่ สถาบันการศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบสื่อสารภายในที่ชัดเจน และกำหนดเส้นทางอาชีพที่โปร่งใสเป็นธรรมรวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น เปิดรับการเรียนรู้ และส่งเสริมสุขภาวะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการรักษาบุคลากรเพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับ ความแตกต่างเชิงรสนจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของสถาบันการศึกษาเอกชน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มเจเนอเรชัน Y กลุ่มเจเนอเรชัน Z

^{1 3} คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี

² มหาวิทยาลัยปทุมธานี

Email: ¹ fowon305@gmail.com , ² uthairat@ptu.ac.th

* Corresponding author email: siribhat@nervedigital.co.th

GENERATIONAL DIFFERENCES AND WORK MOTIVATIONS OF PERSONNEL: A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ANALYSIS IN THE CONTEXT OF PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Thanatnon Tharatthanapat¹

Uthairat Muangsan²

Siribhat Glamplin^{3*}

Abstract

This article presents an analysis of generational differences and work motivation in private educational institutions by reviewing and synthesizing the literature on distinctions between Generation Y and Generation Z. These differences require private educational institutions to adjust their human resource management strategies to address increasingly diverse values and motivational drivers. Generation Y emphasizes opportunities for growth, career advancement, and recognition, while hierarchical and seniority-based organizational structures remain significant barriers to motivating this generation. In contrast, Generation Z prioritizes flexibility, transparency, quality of life, and the integration of technology in the workplace. Their tendency to avoid excessive work commitment further highlights the misalignment between traditional motivation systems and the organizational culture expectations of younger generations. As a result, private educational institutions must develop clear internal communication systems, establish transparent and equitable career pathways, and foster an organizational culture that is flexible, open to learning, and supportive of employee well-being. The ability to adapt these practices to accommodate generational differences is therefore a critical factor in enhancing competitiveness and ensuring the long-term sustainability of private educational institutions.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Human Resource Management, Generation Y, Generation Z

^{1 3} Faculty of Business Administration and Accounting, Pathumthani University

² Pathumthani University

Email: ¹ fowon305@gmail.com , ² uthairat@ptu.ac.th

* Corresponding author email: siribhat@nervedigital.co.th

บทนำ

ปัจจุบันการทำงานภายใต้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตเนื่องด้วยผลกระทบของเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม หนึ่งในประเด็นที่สำคัญ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็น การส่งเสริมศักยภาพให้แก่บุคลากรในองค์การ โดยในศตวรรษที่ผ่านมา สัดส่วนของทุนทางกายภาพในผลิตภัณฑ์ มวลรวม (Gross Domestic Product: GDP) ภายในประเทศในระบบเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วลดลง อย่างรวดเร็ว ในขณะที่สัดส่วนของทุนมนุษย์กลับเพิ่มขึ้น (Pasban & Nojehdeh, 2023) โดยเฉพาะในภาค การศึกษาซึ่งถือเป็นรากฐานของการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ และหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กร คือ “แรงจูงใจในการทำงาน” ที่เป็นตัวผลักดันให้บุคลากรมีความตั้งใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มประสิทธิภาพ (มณีรัตน์ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง, 2566)

สถาบันการศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนระบบการศึกษาไทย โดยสัดส่วนของ มหาวิทยาลัยเอกชนคิดเป็นร้อยละ 70 เมื่อเทียบกับสถาบันการศึกษาของภาครัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม, 2568) ด้วยสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สถาบันการศึกษาเอกชนต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา หนึ่งในกลยุทธ์ สำคัญ คือ การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร ดังนั้นนโยบายสนับสนุนและเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญ สำหรับพนักงานในองค์กรเอกชน มักมีแรงจูงใจ ในผลสำเร็จของงานสูงกว่ากลุ่มในภาครัฐ (Kjeldsen & Hansen, 2018) อีกทั้ง พนักงานฝ่ายวิชาการ ในสถาบันการศึกษาของไทยไม่ได้มีสถานภาพเป็นข้าราชการเหมือนแต่ก่อน (ศักดิ์ดา นาสองสี และศรดา สมพอง, 2565) ส่งผลให้แรงจูงใจอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชัน Y (เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523–2540) และเจนเนอเรชัน Z (เกิดช่วงปี พ.ศ. 2541–2555) ซึ่งมีความแตกต่างในมิติเชิงพฤติกรรม และเชิงทัศนคติในการทำงาน ปัจจุบันหลายองค์การมีบุคลากรจากหลากหลายเจนเนอเรชันร่วมงานกัน โดยเจนเนอเรชัน Y มักให้ความสำคัญกับงานที่มีความหมายมากกว่ากฎระเบียบและความมั่นคง ในทางกลับกัน กลุ่มเจนเนอเรชัน Z ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานมุ่งเน้นไปที่ สภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นหากองค์กรไม่ตอบสนองความต้องการมักมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้น (Deloitte, 2023; Schroth, 2019)

ดังนั้น การตระหนักถึงความหลากหลายเชิงรุ่นจึงกล่าวเป็นประเด็นสำคัญในการออกแบบนโยบาย ด้านแรงจูงใจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีรูปแบบแตกต่างกัน ออกไป ซึ่งมีนักวิชาการทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างนี้จำนวนมาก อย่างพระครูสมุห์สุวรรณ วิริโย (สิงห์หนู) และมนัสนันท์ ศิวะพรพัฒนา (2566) ที่ได้กล่าวว่า กลุ่มเจนเนอเรชัน Y กำลังกล่าวเข้าสู่ระบบ การทำงานและบางส่วนกำลังก้าวขึ้นเป็นระดับผู้บริหารองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาคณะที่มีความรู้ให้คงอยู่กับองค์กร และปรับเปลี่ยนสภาพองค์การให้สอดคล้องกับคนยุคใหม่ ในขณะที่ นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2559) ยังได้กล่าวถึงช่องว่างระหว่างวัยในองค์การไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างวัยมีความ แตกต่างกันในเรื่องของความคิด ความคาดหวัง และมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้น การใช้เครื่องมืออย่างกระบวนการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดช่องว่างดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณา งานวิจัยเฉพาะความหลากหลายช่วงวัยในบริบทของอาจารย์สถาบันการศึกษาเอกชน จะพบว่า กระบวนการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ แรงจูงใจในการทำงาน การสื่อสาร และความเสมอภาค เป็นสิ่งที่ องค์กรควรให้ความสำคัญบนหลักการบริหารจัดการความหลากหลาย (ณัชชามน เปรมปลื้ม, 2557)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นอีกหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญและมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ ในการทำงาน ทั้งนี้กลุ่มเจนเนอเรชัน Y ให้ความสำคัญกับผู้นำแบบสนับสนุน เนื่องจากต้องการเสถียรภาพในงาน

มีการสื่อสารชัดเจน ให้คำแนะนำ และมอบความเชื่อมั่น แต่สำหรับกลุ่มเจเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับผู้นำที่เปิดกว้างยืดหยุ่น และมีความจริงใจมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบดั้งเดิม (Ng et al., 2021; Surugiu & Grigore, 2025) ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเจเนอเรชัน Y ให้ความสำคัญกับการยอมรับระบบอาวุโส การทำงานเป็นทีม หากมีทีมที่ดีจะทำให้บุคลากรเหล่านั้นอุทิศตนเพื่อองค์กรเพิ่มขึ้น ส่วนกลุ่มเจเนอเรชัน Z มีคாதหวังความเท่าเทียมในองค์กร ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่เปิดรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและคாதหวังความโปร่งใสจากผู้บริหาร (Kim & Beehr, 2021; Seemiller & Grace, 2021)

สำหรับบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงรุ่นและแรงจูงใจในการทำงานในบริบทสถาบันการศึกษาเอกชน ด้วยการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร บทความ และตำราถึงความแตกต่างเชิงรุ่นระหว่างเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z โดยปัญหาการบริหารคนต่างเจเนอเรชันในเชิงวิชาการที่ยังไม่มีผู้ศึกษาอย่างเป็นระบบในบริบทของสถาบันการศึกษาเอกชนไทยโดยเฉพาะเจาะจงที่มีโครงสร้างการทำงานเฉพาะตัว ทั้งความแตกต่างด้านค่านิยมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำระหว่างกลุ่มเจเนอเรชัน Y และกลุ่มเจเนอเรชัน Z ต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและการตัดสินใจเชิงนโยบาย นำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความหลากหลาย พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรของสถาบันการศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพ

กรอบการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงรุ่นและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร: บทวิเคราะห์เชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสถาบันการศึกษาเอกชน ทั้งนี้กรอบการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาเอกชน เนื่องจาก แรงจูงใจที่แตกต่างกันตามเจเนอเรชันช่วยกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรและระบบรางวัล ภาวะผู้นำ สนับสนุนการปรับตัวต่อนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดกรอบการสื่อสาร ความร่วมมือ และความผูกพันของบุคลากร การผสมผสานปัจจัยนี้เข้ากับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ในการออกแบบนโยบายการจูงใจที่เหมาะสม การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่สอดคล้องกับความหลากหลายของความแตกต่างเชิงรุ่น

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งในความสัมพันธ์ดังกล่าวต่างมีระดับอำนาจและอิทธิพลไม่เท่ากัน แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงการมีอยู่ของผู้นำอย่างเป็นทางการ และผู้นำไม่เป็นทางการ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) โดยมีความสำคัญต่อองค์กรที่สามารถสะท้อนถึงบทบาทของผู้นำในการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถพัฒนาเป็นผู้นำและมีส่วนสำคัญในการผลักดันการปรับเปลี่ยนภายในหน่วยงาน รวมทั้งมีบทบาทในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยรวม ถือเป็นกรอบแนวคิดที่ทรงอิทธิพล (Moosa & Faheem, 2023) ปัจจุบันองค์กรภายในประเทศไทยต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบผสมผสาน (Hybrid Leadership) ที่รวมทั้งความชัดเจนของเป้าหมาย และความยืดหยุ่นเปิดกว้าง และให้ความสำคัญกับความหมายของงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมสูงสุดของพนักงานทุกกลุ่ม (Saeed & Daud, 2023) เมื่อพิจารณาในบริบทเฉพาะผู้นำในสถาบันการศึกษาเอกชนจะต้องสามารถ

ปรับบทบาทได้ตามสถานการณ์ โดยมีมุมมองหรือวิสัยทัศน์ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ผู้นำในสถาบันการศึกษาเอกชนสามารถใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่อบุคลากรหลากหลายรุ่นได้ แต่อย่างไรก็ตามลักษณะดังกล่าวอาจมีข้อจำกัดทั้งด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมของบุคลากร โดยเฉพาะองค์กรในยุโรปและเอเชียบางประเทศยังมีวัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchical Culture) ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบผสมผสาน ซึ่งเน้นความยืดหยุ่นและการกระจายอำนาจไม่สามารถปฏิบัติได้จริง ส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงบางกลุ่มมีแนวโน้มพึ่งพาการสั่งการแบบ Top-down มากกว่าจึงทำให้เกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรมองค์กรและอาศัยหลักการดังกล่าวมาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z (Deloitte, 2022)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการทำงานเป็นพลังขับเคลื่อนภายในที่ทำให้บุคคลกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายและส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จขององค์กร ซึ่งแรงจูงใจมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพโดยตรง (Kanfer et al., 2021) ถ้าหากขาดแรงจูงใจจะส่งผลให้บุคลากรอาจขาดความกระตือรือร้นและไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน (Schaufeli, 2021) เมื่อพิจารณาโดยอาศัยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่ใช้อธิบายถึงแรงจูงใจสองประเภท ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยแรงจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับค่านิยม ความคาดหวัง และสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นปัจจัยที่หล่อหลอมความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคคลแต่ละกลุ่มความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z (วินิจชัย ทองทิพย์ และเมธา โชติชัยพงศ์, 2568) จากการวิเคราะห์ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ในกลุ่มเจนเนอเรชัน Y จะให้ความสำคัญกับความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความภาคภูมิใจในงาน ความมีส่วนร่วมในเป้าหมายองค์กร และโอกาสเติบโตในสายอาชีพ ในทางตรงกันข้ามกลุ่มเจนเนอเรชัน Z จะเน้นความต้องการด้านอิสระ ความสามารถ มีทัศนคติที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และความโปร่งใสขององค์กร (นันทิกานต์ ทรงศิลป์ และคณะ, 2568)

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดที่สำคัญต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร ถือเป็นแบบแผนของบรรทัดฐาน ค่านิยม ซึ่งสามารถถ่ายทอดและสอนแก่ผู้อื่นได้ และถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมที่เกิดจากการตัดสินใจและประสบการณ์ของบุคลากรในการใช้กลยุทธ์และการออกแบบองค์กร ให้เกิดแนวปฏิบัติร่วมกันที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากร (สุกฤตา เก้าจอหอ และพิมพ์จี บรรจงปรุง, 2568) วัฒนธรรมองค์กรยังทำหน้าที่สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันและความผูกพันต่อองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพในการทำงาน (ศุภวรรณ คงเสมา และคณะ, 2565) นอกจากนี้ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchical Culture) และวัฒนธรรมแบบเสรี (Liberal/Participatory Culture) มีผลต่อแรงจูงใจของแต่ละเจนเนอเรชันแตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละเจนเนอเรชันเติบโตภายใต้ค่านิยมและความคาดหวังทางสังคมที่ไม่เหมือนกัน (Schein, 2016) ซึ่งในกลุ่มเจนเนอเรชัน Y ให้ความสำคัญกับความหมายในงาน การมีส่วนร่วม และโอกาสในการเติบโต อาจรู้สึกถูกจำกัดแรงจูงใจเมื่ออยู่ในวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นที่ขาดการสื่อสารสองทางและความยืดหยุ่น ในทางกลับกัน วัฒนธรรมแบบเสรีที่เปิดให้แสดงความคิดเห็นและใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจของกลุ่มนี้ได้มากกว่า สำหรับกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ต้องการความยืดหยุ่น อิสระ และความรวดเร็วในการสื่อสาร วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นมักถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์และการเริ่มงานใหม่ ทำให้แรงจูงใจลดลง ในขณะที่วัฒนธรรมแบบเสรีที่ให้การยอมรับความแตกต่าง เปิดโอกาสให้ทดลองสิ่งใหม่ และเน้นการใช้เทคโนโลยีจะตอบสนองแรงจูงใจภายในของกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ได้ดีกว่า (Esen, 2023)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเชิงรุ่นและแรงจูงใจในการทำงานในบริบทสถาบันการศึกษาเอกชน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเชิงรุ่นระหว่างกลุ่มเจนเนอเรชัน Y และ Z เป็นประเด็นที่สะท้อนพลวัตของการดำรงอยู่ของบุคลากรของสถาบันการศึกษาเอกชน ทั้งนี้เป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงแรงจูงใจในการทำงานในสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกัน ค่านิยมประสบการณ์ และแรงขับเคลื่อนในการทำงานที่แตกต่างเหมือนกัน ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรการศึกษาในสถาบันเอกชนซึ่งต้องปรับตัวตามการแข่งขันและความคาดหวังของผู้เรียน ทั้งนี้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบยังมีส่วนสนับสนุนต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์สามารถสรุปผลวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z ตามมิติต่าง ๆ

มิติ	ความแตกต่างเชิงรุ่น	
	กลุ่มเจนเนอเรชัน Y	กลุ่มเจนเนอเรชัน Z
ผลกระทบต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management Strategy)	1) ให้ความสำคัญกับโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เน้นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ต้องการการยอมรับ องค์กรลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางและนโยบายที่เหมาะสมสนับสนุนความสมดุลชีวิตและงาน (Alam, 2024; Kanfer et al., 2017) 2) มีความขัดแย้งกับโครงสร้างดั้งเดิมของ ญี่ปุ่น ที่ใช้หลัก seniority-based & lifetime employment มักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับค่านิยมใหม่ของกลุ่มเจนเนอเรชัน Y โดยเฉพาะถ้าองค์กรแม้จะใช้นโยบายในการสร้างแรงจูงใจและใช้กลยุทธ์ในการบริหารบุคคลก็ยังไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มดังกล่าวโดยตรง แต่จำเป็นต้องใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน (Robinson et al., 2022; Hoshino & Ikeda, 2025)	1) ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบสื่อสารภายในที่โปร่งใส การพัฒนาทักษะดิจิทัล การให้โอกาสการเติบโตทางอาชีพอย่างชัดเจน และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างและหลากหลาย มีอิสระในการจัดการเวลา (Zahra et al., 2025; Cubukcu Cerasi & Balcioglu, 2024) 2) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารของญี่ปุ่นสำหรับประชากรวัยแรงงานกลุ่มเจนเนอเรชัน Z “Quiet quitting” ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของการทำงาน ลดแรงกดดันจากสังคมงานหนักแบบดั้งเดิม เน้นผลลัพธ์มากกว่าชั่วโมงทำงาน วัตถุประสงค์การทำงานตามคุณภาพความสำเร็จของงานมากกว่าการนั่งทำงานอยู่ในสถานที่ประจำ (Harris, 2025; Corbin, 2024)
ความเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1) ให้ความสำคัญกับการเติบโตทางอาชีพ และต้องการเห็นความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน (Ng et al., 2012; De Vos et al., 2020)	1) ให้ความสำคัญกับความหมายของงานที่สอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ความยั่งยืน และผลกระทบต่อชุมชน (Seemiller & Grace, 2018)

ตารางที่ 1 สรุปการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z ตามมิติต่าง ๆ (ต่อ)

มิติ	ความแตกต่างเชิงรุ่น	
	กลุ่มเจเนอเรชัน Y	กลุ่มเจเนอเรชัน Z
ความเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ต่อ)	2) ให้ความสำคัญกับบุคคลโดยอาศัยความใกล้ชิดในรูปแบบระบบอุปถัมภ์ (Kwon et al., 2016) 3) เปิดรับให้คำแนะนำและพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อพร้อมความก้าวหน้าในการทำงาน จากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญหรือหัวหน้างาน (Eby et al., 2008) 4) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเป็นแรงจูงใจหลักในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจแบบ Herzberg ที่ชี้ว่าปัจจัยด้านการยอมรับและการรับรู้คุณค่าเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับพนักงานระดับความสามารถสูง (Alshmemri et al., 2017)	2) ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการสื่อสารที่ชัดเจน ต้องการรับรู้เป้าหมายขององค์กร ข้อกำหนดของงาน และการประเมินผลอย่างตรงไปตรงมา การขาดความโปร่งใสหรือความคลุมเครือในการสื่อสาร อาจทำให้แรงจูงใจลดลงโดยเฉพาะระบบอุปถัมภ์ (Men & Yue, 2019; Nguyen Ngoc et al., 2022) 3) การใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม การสื่อสารที่โปร่งใส การสร้าง work-life balance และการดูแลสุขภาพทางจิตใจ (Schroth, 2019) 4) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวและการจัดการชีวิตนอกงานสถาบัน การศึกษา เอกชนที่สามารถให้ความยืดหยุ่น เช่น เวลาทำงานที่ปรับได้ หรือวันหยุดตามความเหมาะสม จะสามารถรักษานักงานและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (Rudolph et al., 2021; Molino et al., 2020)
ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำ	1) บุคคลกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา (Coaching Leadership) เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างคุณค่าในงาน เพราะกลุ่มดังกล่าวต้องการรู้งานที่ปฏิบัติอยู่มีความหมายและมีผลต่อองค์กรหรือสังคม (Hagen & Aguilar, 2012; Eva et al., 2019)	1) บุคคลกลุ่มนี้ให้ความสำคัญต่อผู้นำที่มีลักษณะของ Digital Leadership ที่สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน เช่น ระบบสื่อสารออนไลน์ การจัดการความรู้ดิจิทัล มีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช่แค่การกำกับงานแบบดั้งเดิม (Zeike et al., 2019; Cortellazzo et al., 2019)

ตารางที่ 1 สรุปการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z ตามมิติต่าง ๆ (ต่อ)

มิติ	ความแตกต่างเชิงรุ่น	
	กลุ่มเจเนอเรชัน Y	กลุ่มเจเนอเรชัน Z
ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำ (ต่อ)	2) ต้องการผู้นำที่เข้าถึงง่ายและเป็นแบบช่วยสอนมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา (Hersatter & Epstein, 2010) 3) การขาดความเชื่อมโยงทางอุดมการณ์ระหว่างผู้นำและพนักงานจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน แม้ระบบสวัสดิการหรือเงินเดือนจะอยู่ในระดับที่ดี (Ng et al., 2010)	2) ต้องการผู้นำแบบร่วมคิด และเสนอข้อคิดเห็นมากกว่าการสั่งการแบบดั้งเดิม (Seemiller & Grace, 2018) 3) ผู้นำต้องให้ความสำคัญถึงบทบาทในการกำหนดทิศทางงานหรือโครงการ การที่ผู้นำยังคงใช้รูปแบบสั่งการจากบนลงล่าง อาจทำให้เกิดความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรม (Cortellazzo et al., 2020; Rudolph et al., 2021)
ความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กร	1) ค่านิยมมุ่งเน้นความโปร่งใส ความร่วมมือ และการยอมรับความแตกต่าง วัฒนธรรมที่ปิดกั้นข้อมูลหรือขาดการสื่อสารแบบสองทางทำให้คนกลุ่มนี้ขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน (Men & Yue, 2019; Jiang & Men, 2017) 2) มีความต้องการเรียนรู้ ทักษะใหม่ และการเติบโตในสายงาน หากสถาบันการศึกษาเอกชนมีโครงสร้างวัฒนธรรมที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือขาดการให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและมีอัตราการลาออกสูงขึ้น (De Vos et al., 2020; Akkermans et al., 2020) 3) วัฒนธรรมที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะความยืดหยุ่นในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนสุขภาวะ ผู้นำองค์กรที่ยังคงยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานเข้มงวดแบบดั้งเดิมอาจถูกมองว่าไม่เข้าใจบริบทของแรงงานรุ่นใหม่ ส่งผลต่อแรงจูงใจโดยตรง (Molino et al., 2020; Schaufeli, 2021).	1) วัฒนธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างเป็นธรรม หากสถาบันการศึกษาเอกชนไม่มีระบบพัฒนาความสามารถหรือให้โอกาสเติบโตเพียงเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีอาวุโส จะทำให้ขาดความรู้สึกรักผูกพันและมองว่าองค์กรไม่ยุติธรรม (Zahra et al., 2025) 2) วัฒนธรรมองค์กร ที่ไม่ได้มุ่งเน้นถึงกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ หากมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดมากเกินไป อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Rudolph et al., 2021; Zahra, 2025) 3) การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นพลวัตสูง เปิดรับนวัตกรรมและสนับสนุนการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลัก (Cortellazzo et al., 2019)

อย่างไรก็ตาม การสร้างแรงจูงใจในสถาบันการศึกษาเอกชนต้องเผชิญกับข้อจำกัดทางโครงสร้างองค์กร เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่งที่ยังอิงกับอาวุโส การกำหนดค่าใช้จ่ายและงบประมาณที่จำกัด สิ่งเหล่านี้ อาจทำให้รู้สึกว่าการเติบโตถูกจำกัดและลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานลง รวมทั้งการวางกลยุทธ์ การบริหารของผู้นำสถาบันการศึกษาเอกชนเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม เนื่องจากหลายสถาบัน ยังมีโครงสร้างองค์กรที่มีระบบอาวุโสสูง และขาดระบบพัฒนาผู้นำที่ชัดเจน สิ่งนี้ทำให้เกิดความตึงเครียดเชิงวัฒนธรรมระหว่างผู้นำกับบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชัน Y และกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ที่ต้องการอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากความแตกต่างทางรุ่นขึ้นอยู่กับบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่าง กัน ดังนั้นการพัฒนากลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาเอกชน จึงจำเป็นต้องมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การออกแบบนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองความหลากหลายของช่วงวัย ที่คำนึงถึงความต้องการเฉพาะของแต่ละรุ่น เช่น ความมั่นคงของงาน การยืดหยุ่น และการเติบโตในสายอาชีพ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า การบริหารแบบยืดหยุ่นจึงเป็นกลไกสำคัญในการลดช่องว่างระหว่างรุ่นภายในองค์กร
2. ควรส่งเสริมให้เกิดพื้นที่สื่อสารระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย โดยอาศัยเทคนิคการจัดการความขัดแย้งมาใช้เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก อีกทั้งการส่งเสริมวัฒนธรรมความเคารพในความหลากหลายของแต่ละรุ่น
3. การออกแบบระบบแรงจูงใจที่รวมทั้งผลตอบแทนทางการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการหลากหลายของแต่ละรุ่น เช่น ระบบยืดหยุ่นเวลา การทำงานแบบผสม การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจะช่วยปรับปรุงนโยบายได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การกระตุ้นแรงจูงใจที่หลากหลาย จะช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

บทสรุป

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงรุ่นและแรงจูงใจในการทำงานในบริบทสถาบันการศึกษาเอกชน เมื่อพิจารณาจากกลุ่มเจนเนอเรชัน Y เป็นการให้ความสำคัญกับเป้าหมายในชีวิตและความสมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัวได้ให้คุณค่ากับงาน ถึงแม้จะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีแต่ยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบเผชิญหน้าในบางสถานการณ์ ส่วนกลุ่มเจนเนอเรชัน Z มุ่งเน้นถึงความคล่องตัวในการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระและมีความคาดหวังต่อมาตรฐานด้านความยุติธรรม ความเท่าเทียม และค่านิยมขององค์กรอย่างชัดเจน หากพิจารณาในเชิงบริหารความแตกต่างของสองเจนเนอเรชันนี้นำไปสู่ผลสำคัญหลายประการ ประการแรก ผู้นำองค์กรต้องปรับรูปแบบการสื่อสารให้หลากหลายและทันต่อความคาดหวัง โดยใช้ทั้งช่องทางดิจิทัลและการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา ประการที่สอง องค์กรต้องออกแบบระบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น รูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานในพื้นที่ทำงานสถาบันการศึกษาเอกชน และการทำงานจากที่อื่น (Hybrid Work) เพื่อตอบสนองต้องการของทั้งสองรุ่น และประการที่สามวัฒนธรรมที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะความยืดหยุ่นในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนสุขภาวะให้กับกลุ่มเจนเนอเรชัน Y และกลุ่มเจนเนอเรชัน Z

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวบทความยังชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และความคาดหวังของแต่ละรุ่น ทำให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นภาพรวมของความท้าทายข้ามเจนเนอเรชันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การทำความเข้าใจดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนานโยบาย HR เช่น การออกแบบระบบแรงจูงใจเฉพาะรุ่น การจัดการสื่อสารข้ามรุ่น การออกแบบหลักสูตรพัฒนาครู และการบริหารแบบผสมผสาน (Hybrid Management) เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่อย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ณัชชามน เปรมปลื้ม. (2557). การจัดการความหลากหลายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 1(1), 107–147.
- นันทิกานต์ ทรงศิลป์, ปกรณ์ ปรียากร, และอรพิน ปิยะสกุลเกียรติ. (2568). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร. *วารสารมหา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 16(1), 198-212.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของ HRM: การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร. *วารสารวิชาการและ วิจัย มทร. พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(2), 73-88.
- พระครูสมุทรสุวรรณ วิริโย (สิงห์หนู) และมนัสนันท์ ศิวะพรพัฒนา. (2566). การปรับองค์กรเพื่อรับมือคนเจน เนอเรชั่นวายในสังคมไทย. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 5(1), 60-70.
- มณีนรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์*, 11(1), 104-115.
- วินิจชัย ทองทิพย์ และเมธา โชติชัยพงศ์ (2568). การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารบัณฑิตสาเกต ปริทรรศน์*, 10(1), 178-195.
- ศักดิ์ดา นาสองสี และศรดา สมพอง. (2565). การปรับโครงสร้างมหาวิทยาลัยภาครัฐกับความเปลี่ยนแปลง ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2558. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา*, 16(4), 176-186.
- ศุภวรรณ คงเสมา, สุภาษา บุญยงค์, และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2565). วัฒนธรรมองค์กร: เงื่อนไขสำคัญ ของการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 368-380.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม. (2568). *ข้อมูลพื้นฐาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 70 แห่งในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม. กองขับเคลื่อนและพัฒนาการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม.*
- สุกฤตา เก้าจอหอ และพิมพ์พิชิต บรรจงปฐ (2568). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเทศบาลนครนครราชสีมา อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา. *วารสาร ชัยพฤกษ์ภิรมย์*, 7(1), 1-17.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษาหลักการและทฤษฎี* (ฉบับปรับปรุง). ปัญญาชน.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Alam, M., & Kuppusamy, M. (2024). Organization management strategy for Generation Y performance sustainability. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2333297. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2333297>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

- Corbin, T. A., & Flenady, G. (2024). Quiet Quitting as Compensatory Respect: Meaningful Work, Recognition, and the Entrepreneurial Ethic. *Philosophy of Management*, 23(4), 461-480. <https://doi.org/10.1007/s40926-024-00320-4>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cubukcu Cerasi, C., & Balcioglu, Y. S. (2024). Bridging Generations and Values: Understanding Generation Z's Organizational Preferences and the Mediating Role of Sustainability and Innovation Attitudes in Turkey. *Administrative Sciences*, 14(9), 229. <https://doi.org/10.3390/admsci14090229>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- Deloitte. (2023, May 17). *Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new setbacks*. <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Esen, D. (2023). Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8428256>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Hagen, M., & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140>
- Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: a qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*, 64(2), 565-582. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hoshino, Y., & Ikeda, Y. (2025). From Productivity to Sustainability?: Formal Institutional Changes and Perceptual Shifts in Japanese Corporate HRM. *Sustainability*, 17(20), 9149. <https://doi.org/10.3390/su17209149>

- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000133>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657166>
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2018). Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24-48. <https://doi.org/10.1177/0734371X16631605>
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.005>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Moosa, M. D., Moosa, V., & Faheem, S. (2023). Prevailing leadership styles in change management: Evidences from existing research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-21. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1289>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Ng, E., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2012). *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*. Edward Elgar.
- Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C., & Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790221112548. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Pasban, M., & Nojede, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>

- Robinson, P., Sibala, C., Ito, K., & Beyer, V. L. (2022). The deepening divide in Japanese employment: the increasing marginalization of contract workers as explained by path dependence, vested interests, and social psychology. *Contemporary Japan*, 34(1), 13-41. <https://doi.org/10.1080/18692729.2022.2028229>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., ... & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
- Saeed, S., & Daud, S. (2023). Impact of hybrid leadership on company's performance. *Pakistan Journal of International Affairs*, 6(2), 414-423.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: how to promote work engagement?. *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors motivating generation Z in the workplace: managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, 2263. https://hdl.handle.net/10520/ejc-psyc_v51_n1_a2263
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>