

อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z  
กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z  
กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2566

นางสาวณัฐกานต์

นางสาวณัฐกานต์ ประหยัดทรัพย์  
ผู้วิจัย

Kanjan

รองศาสตราจารย์กัญญาภัทสร บันจัยสิทธิ์,  
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาย,  
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Valuia. Boonnam,

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,  
Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

สมศรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือและคำปรึกษาจาก รศ.ดร.กัญญาภัคส์ ปันจยสีห์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ช่วยสอน และให้คำแนะนำ เพื่อเป็นแนวทางตั้งแต่การคิดหัวข้อการวิจัย การค้นคว้าหาข้อมูล จนถึงการวิเคราะห์ผล และการอ่านผลการวิจัยด้วยความเสียสละทั้งเวลา และใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ เป็นอย่างดี ผู้วิจัยตระหนักถึงความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช และ ดร. สุเทพ นิ่มสาย คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาในการวัดผลและคุณภาพของงานวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำสำหรับการปรับปรุงงานวิจัย เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบแต่ไม่ผ่านข้อคำถามคัดกรองแบบสอบถาม แต่ก็มี ความตั้งใจที่จะช่วยตอบแบบสอบถาม และผู้ที่ผ่านเกณฑ์คัดกรองเข้ามาช่วยตอบจนงานวิจัยนี้สามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด ขอขอบพระคุณคุณพ่อคุณแม่ เพื่อนๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือในการกระจายแบบสอบถาม เป็นกำลังใจที่ดีเพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทางการศึกษา หรือเหมาะสำหรับผู้ที่มีความสนใจในการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับตัวกับ Generation ใหม่ อย่าง Generation Z และหวังว่าจะสามารถนำไปต่อยอดการศึกษาหรือวางแผนในการดำเนินงานต่างๆ ต่อไปได้

ณัฐธิดานต์ ประหยัดทรัพย์

อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z กรณีศึกษาในกลุ่ม  
ธุรกิจ SME

THE INFLUENCE OF EMPLOYER BRAND IMAGE ON RETENTION OF GENERATION Z  
EMPLOYEES: SME BUSINESS

นักศึกษานิตย ปรหมัตถทรัพย์ 6550045

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจยีสี่, Ph.D.,  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Ph.D.

### บทคัดย่อ

การสร้างภาพลักษณ์องค์กร ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยดึงดูดคนภายนอกที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร และยังมีส่วนช่วยในการรักษาพนักงานให้ทำงานต่อไปในองค์กรได้ โดยการศึกษา เพื่อทำความเข้าใจในกลุ่ม Generation Z ถือเป็นสิ่งที่ต้องเตรียมความพร้อม และให้ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากพนักงานกลุ่ม Generation Z จะเป็นแรงงานสำคัญที่กำลังเพิ่มมากขึ้นในอนาคต และธุรกิจ SME ถือเป็นธุรกิจที่มีอัตราการจ้างงานสูงในประเทศไทย จึงนับว่ามีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้งานวิจัยชิ้นนี้จึงทำการศึกษาอิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME เพื่อทำการศึกษาถึงคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ต่างๆ ที่มีผลต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ที่นำไปสู่การรักษาพนักงานของกลุ่ม Generation Z โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ ภายในระยะเวลา 1 เดือน กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในกลุ่ม Generation Z และทำงานในธุรกิจ SME ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้ 217 คน และมีผู้ผ่านเกณฑ์คัดกรองของแบบสอบถามและมาเป็นกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ทั้งสิ้น 163 คน ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า ทุกตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหากต้องการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่น่าดึงดูดในฐานะผู้ว่าจ้างกับกลุ่มพนักงาน Generation Z ควรมีการส่งเสริมในคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ทั้งบรรยากาศในสถานที่ทำงาน และการพัฒนาในสายอาชีพควบคู่กัน โดยมีปัจจัยด้านการสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรเข้ามาช่วยส่งเสริม เพื่อให้เข้าไปสู่การรักษาพนักงานในกลุ่มนี้ได้

คำสำคัญ : อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กร/ การรักษาพนักงาน/ กลุ่ม Generation Z/ กลุ่มธุรกิจ  
SME

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
1.3 คำถามการวิจัย	3
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 แนวความคิดและงานวิจัยของการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Employer branding)	6
2.2 แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยในมุมมองของ Generation Z ที่มีต่อคุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์ขององค์กร	7
2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement)	9
2.4 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness)	11
2.5 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention)	13
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>16</b>
3.1 การออกแบบการวิจัย	16
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	16
3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับงานวิจัย	18

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 กระบวนการวิจัย	18
3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล	19
3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	20
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล</b>	<b>21</b>
4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	21
4.2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ	22
4.3 สรุปสมมติฐานการวิจัย	28
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>31</b>
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	31
5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี	33
5.3 สรุปผลการวิจัย	34
5.4 ข้อเสนอแนะของการวิจัย	34
5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	35
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>37</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	ตารางแสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร	20
4.1	ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	21
4.2	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	23
4.3	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	23
4.4	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	24
4.5	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	24
4.6	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	25
4.7	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	25
4.8	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	26
4.9	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร การรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	26
4.10	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	27

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.11	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	27
4.12	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร การรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	28
4.13	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	28
4.14	สรุปผลวิเคราะห์ อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME	29



## สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ		หน้า
2.1	Employer branding has many aspects	6
2.2	กรอบแนวคิการวิจัย	15
3.1	Taro Yamane	17
4.1	สรุปรอบแนวคิการวิจัย	30



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

การสร้างภาพลักษณ์องค์กร หรือ Employer Branding เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถจากภายนอกองค์กร เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ เนื่องจากภาพลักษณ์องค์กรจะช่วยเพิ่มความชัดเจน และสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร (clearness and identity) ทำให้พนักงานเชื่อถือและไว้วางใจต่อนายจ้าง รวมถึงองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ และเป็นหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรต่อไปได้ (WorkVenture, 2022) ซึ่งในประเทศไทย กว่าร้อยละ 80 ของการจ้างงานทั่วประเทศ เป็นองค์กรที่การจ้างงานเกิดขึ้นจากธุรกิจ SME ถึง 10,501,166 คน โดยกระจายอยู่ในทุกสาขาอาชีพ และทุกสาขาอุตสาหกรรม ตั้งแต่ธุรกิจการเกษตร ไปจนถึงภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคการค้าและขนส่ง รวมถึงธุรกิจบริการต่างๆ อีกมากมาย จึงนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งจากการนิยาม องค์กรที่จัดว่าเป็นธุรกิจ SME มีทั้งวิสาหกิจขนาดย่อมที่มีการจ้างงาน ตั้งแต่ไม่เกิน 5 คน จนถึง ไม่เกิน 50 คน และวิสาหกิจขนาดกลาง จะมีการจ้างงานสูงสุดไม่เกิน 200 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560 และ 2563)

งานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับ Employer branding ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างแบรนด์องค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง โดยพบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะบุคลิกภาพของ Employer branding และความไว้วางใจต่อองค์กร เช่น การศึกษาถึง Employer branding ที่ใช้ปัจจัยด้าน Brand personality มาทดสอบ โดยพบว่า Brand personality ด้านความจริงใจ (Sincerity) และความรู้สึกตื่นเต้น (Excitement) มีผลกระทบทำให้เกิดความไว้วางใจต่อ Employer branding (Rampl and Kenning, 2012) ดังนั้น หากองค์กรสามารถสร้างการรับรู้และสื่อสารให้รู้สึกถึง Employer branding ที่จริงใจ และเกิดความรู้สึกตื่นเต้นได้ ก็จะมีส่วนทำให้ Employer branding นั้นมีความน่าดึงดูดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Employer brand personality ยังส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่แตกต่างกัน (Robertson et al. 2019) ผ่านประสบการณ์ของพนักงานที่ถ่ายทอดผ่านบนโลกออนไลน์ จากผลการศึกษาพบว่า มุมมองด้านการมีส่วนร่วมของทั้งพนักงานในอดีตและปัจจุบันที่เปิดเผยสู่โลกออนไลน์ เป็นองค์ประกอบที่ช่วยบ่งชี้ว่า บริษัทมีจุดอ่อน หรือจุดแข็งอย่างไร และมีส่วนช่วยทำให้

ทั้งองค์กรและพนักงานมีความเข้าใจใน Brand personality ของตนเอง และเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นได้

การศึกษาที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ยังคงเป็นการศึกษาในด้าน Brand personality ซึ่งเป็นการสะท้อนมุมมองขององค์กรในการสร้างบุคลิกภาพของแบรนด์ หากในมุมมองของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ลูกค้า หรือ พนักงาน ดังเช่น ในกรณีของ Employer brand การรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ มักสะท้อนในแนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของ

แบรนด์ ทั้งนี้ ในบริบทของ Employer brand มีปัจจัยมากมาย ที่มีผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ดังเช่น 6 ปัจจัยจากการศึกษาของ Sharivastava and Shukla (2021) ที่วัดระดับภาพลักษณ์ขององค์กรจากความคิดเห็นของพนักงานที่ลาออกและยังคงทำงานอยู่ในองค์กร ซึ่งได้แก่ ชื่อเสียง (Namely), การปฏิบัติงานที่ดีของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Good human resource practices), ความประทับใจทางธุรกิจและเงื่อนไขของการทำงาน (Business impression and work conditions), ค่าตอบแทน (Financial compensation), ความสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต (Work-life balance), วัฒนธรรมและนโยบายพื้นฐานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Passive culture and standard HR policy) ส่วนงานวิจัยของ Tanwar and Prasad (2017) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กร 5 คุณค่า ที่เป็นองค์ประกอบของภาพลักษณ์ขององค์กร ได้แก่ บรรยากาศการทำงานที่ดี (Healthy work atmosphere), การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development), ความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work – life balance), จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Ethics and corporate social responsibility), ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and benefits) ซึ่งจัดเป็นคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์จากการทำงานในองค์กร โดยพบว่า มิติที่มีอิทธิพลมากที่สุดกับภาพลักษณ์ขององค์กร คือ มิติด้านบรรยากาศการทำงานที่ดี (Healthy work atmosphere)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ ไม่ได้เจาะจงศึกษาจากมุมมองของคนแต่ละยุคสมัย แต่มีการศึกษาถึง Generation ต่างๆ ไว้ในผลงานวิจัยเดียวกัน (Vargas, 2015) ซึ่งเป็นผลการศึกษาในความน่าดึงดูดใจของนายจ้างหรือองค์กร จากมุมมองของแต่ละ Generation เป็นการจัดลำดับความสำคัญของด้านต่างๆ โดย Baby Boomers, Generation X และ Generation Y เท่านั้น ซึ่ง Baby Boomers ให้ความสำคัญในปัจจัยด้านการติดตามงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ มี Positive workplace ความคิดสร้างสรรค์และแนวทางในการทำงานใหม่ๆ Generation X จะให้ความสำคัญเน้นไปทางด้านโอกาสในการพัฒนา ค่าตอบแทนที่ดี และความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ส่วน Generation Y ให้ความสำคัญกับด้านผลตอบแทนที่ชัดเจนเท่ากับโอกาสในการพัฒนา และมี Positive workplace เช่นกัน ทั้งนี้ ยังไม่ค่อยพบการศึกษาในมุมมองของ Generation Z มากนัก แต่ Generation Z ถือว่าเป็นกลุ่มคนที่กำลังมีบทบาทต่อตลาดแรงงานในอนาคต เพราะ 40% ของ

Generation Z ซึ่งเป็นประชากรที่มีอายุระหว่าง 13 - 27 ปี คือ เป็นบุคคลที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1996 – 2010 อยู่ในตลาดแรงงานในปี 2566 นี้ ดังนั้น 1 ใน 4 ของตลาดแรงงานไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า จะประกอบไปด้วยคนยุคนี้ ซึ่งเรียกได้ว่าในช่วงปีที่จะถึงนี้จะเป็นยุคแห่งการเติบโตเข้าสู่โลกแห่งการทำงานของ New Generation อย่างแท้จริง (Adecco, 2566)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรจากมุมมองของ Generation Z ในธุรกิจ SME นี้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจที่นำไปสู่การวางกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ขององค์กร เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าสำหรับคนกลุ่มนี้ จนนำไปสู่การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพจากคนกลุ่มนี้ไว้กับองค์กรได้ในที่สุด

## 1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้างที่เสริมสร้างความน่าดึงดูดใจขององค์กรจนนำไปสู่การรักษาพนักงานของกลุ่มวัยทำงาน Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 การสร้างภาพลักษณ์องค์กรมีอิทธิพลอย่างไรต่อแผนงานการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของกลุ่มคน Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME

1.3.2 คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์องค์กร ส่งผลแตกต่างกันอย่างไรในการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อองค์กร รวมถึงความน่าดึงดูดใจขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้างในมุมมองของพนักงาน Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

## 1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.4.1 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์องค์กร ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME

1.4.2 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อความน่าดึงดูดใจขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง

1.4.3 เพื่อศึกษาถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) และความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ในการรักษาพนักงาน ในมุมมองของ Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ คือ ประชากรที่เป็นกลุ่มวัยทำงาน Generation Z ที่มีช่วงอายุระหว่าง 18 – 27 ปี ซึ่งที่เป็นกลุ่มประชากร Generation Z ที่บรรลุนิติภาวะแล้ว ประกอบกับเรียนจบระดับอุดมศึกษา และเข้าสู่การทำงานแล้ว [ประชากรกลุ่ม Generation Z คือ กลุ่มคนที่มีอายุอยู่ระหว่าง 13-27 ปี คือเป็นบุคคลที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1996 – 2010, Adecco (2566)] โดยมีกรณีศึกษาเฉพาะในกลุ่มผู้ที่ทำงานในธุรกิจ SME ที่มีการจ้างพนักงานในองค์กรไม่เกิน 200 คน เนื่องจากการจ้างงานทั้งหมดของประเทศไทย มากกว่าร้อยละ 80 เกิดขึ้นจากกลุ่มธุรกิจ SME (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560 และ 2563)

### 1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่

- 1) การจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay)
- 2) บรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere)
- 3) การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development)
- 4) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement)
- 5) ความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การรักษาพนักงาน (Employee Retention)

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจในอิทธิพลของคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์องค์กรที่มีผลต่อความสนใจในการสมัครงาน และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกลุ่ม Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME

1.6.2 สามารถนำข้อมูลของงานวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับตัว สำหรับการดึงดูด สรรหาพนักงานใหม่ และรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z ที่จะเข้ามามีบทบาทในสังคมการทำงานมากยิ่งขึ้นในอนาคต



## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวความคิดและงานวิจัยของการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Employer branding)

Employer branding เป็นสิ่งที่องค์กรสร้างขึ้นและมอบให้กับพนักงาน เช่น ด้านการพัฒนา การจัดกิจกรรมต่างๆ การให้ทรัพยากรในการทำงานและการให้รางวัล เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นผลประโยชน์ทางด้านจิตใจ ที่มีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของของพนักงาน และเป็นการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ในมุมมองขององค์กร รวมถึงยังแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่ยังทำงานอยู่ในองค์กรที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนร่วมกัน (Ambler and Barrow, 1996) กล่าวคือ Employer branding เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของนายจ้าง ที่ทำให้องค์กรเป็นที่น่าสนใจยิ่งขึ้นสำหรับผู้มองหางาน เพื่อที่องค์กรจะสามารถดึงดูดและจ้างบุคลากรชั้นนำ และทำให้คนภายนอกรู้สึกอยากมาทำงานกับองค์กรของเรามากกว่าคู่แข่ง บริษัทที่มี Employer branding ที่แข็งแกร่งมีโอกาสในการรับสมัครงานชั้นนำได้สูงกว่า ซึ่งไม่ได้มีเพียงปัจจัยเดียวที่จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ แต่มีปัจจัยหลายๆ ด้าน ที่ช่วยส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Korara, 2023) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 Employer branding has many aspects ที่มา TERESA, 2016

จะเห็นได้ว่า มีปัจจัยมากมายที่เป็นองค์ประกอบต่อการสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรเพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพที่ดีเข้ามา รวมถึงยังช่วยรักษาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันไว้กับองค์กรได้ เช่น ชื่อเสียงภายนอก ค่านิยมขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร การมอบรางวัลหรือให้คำชมเชย วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสื่อสารภายใน ผู้นำระดับสูง การสนับสนุนด้านการบริการ การบริหารและจัดการทีม การประเมินผลการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา การให้เงินเดือนและสวัสดิการ รวมทั้งโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพที่ทำ ซึ่งล้วนแต่เป็นสาเหตุหนึ่งในการจงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ (วิริยาภา, 2561) และถือว่าเป็นตัวอย่างในด้านต่างๆ ของคุณค่าเชิงบรรณประโยชน์ของภาพลักษณ์องค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ที่จะสามารถนำไปพัฒนาแบบแผนในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อไปได้

## 2.2 แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยในมุมมองของ Generation Z ที่มีต่อคุณค่าทางเชิงบรรณประโยชน์ของภาพลักษณ์ขององค์กร

มุมมองที่มีต่อคุณค่าทางเชิงบรรณประโยชน์ของแต่ละ Generation และการให้ความสำคัญนั้นมีความแตกต่างกันตามยุคสมัย กล่าวคือ Baby boomers ได้ให้ความสำคัญในปัจจุบันด้านการติดตามงานที่เป็นแนวคิดใหม่ๆ มี Positive workplace ความคิดสร้างสรรค์และแนวทางในการทำงานแบบใหม่ Generation X จะให้ความสำคัญเน้นไปทางด้านโอกาสในการพัฒนา ค่าตอบแทนที่ดี และความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ส่วน Generation Y ให้ความสำคัญกับด้านผลตอบแทนที่ชัดเจนเท่ากับโอกาสในการพัฒนา และมี Positive workplace เช่นกัน (Vargas, 2015) ซึ่งหากพิจารณาในมุมมองของ Generation Z ที่เป็นกลุ่มคนที่กำลังมีบทบาทต่อตลาดแรงงานในอนาคตอันใกล้นี้ Lassleben and Hofmann (2022) ได้ทำการศึกษาพบว่า Generation Z มีความคาดหวังในสภาพแวดล้อมที่สนุกสนาน (Fun work environment) มีบรรยากาศในทีมที่ดี (Positive team atmosphere) และมีผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่ช่วยสนับสนุน (Supportive relations with colleagues and superiors) ซึ่งจะเห็นว่ามุมมองที่แตกต่างจาก Generation ในยุคก่อนหน้า เพราะหากศึกษาเชิงลึกเฉพาะไปที่ความคาดหวังเกี่ยวกับสถานที่ทำงานของ Generation Z รายงานล่าสุดจาก ThoughtExchange (2022) ชี้ให้เห็นถึงความต้องการที่แตกต่างไปจากคนยุคอื่นๆ ครอบคลุมถึงแรงจูงใจที่พวกเขามองหาทั้งด้านการพัฒนาในทักษะใหม่ๆ มากกว่าที่จะต้องโฟกัสที่ทักษะใดทักษะหนึ่ง ความต้องการที่จะให้ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองมากพอๆ กับการเติบโตในสายอาชีพ คุณค่าที่พวกเขาต้องการได้รับจากที่ทำงานทั้งการมีส่วนร่วม และการได้รับแรงสนับสนุน



ในที่ทำงาน รวมถึงการพิจารณาเรื่องสวัสดิการในที่ทำงานเมื่อมองหาคำแหน่งงานใหม่ และต้องการความยืดหยุ่นจากการทำงานจากทางไกลหรือการทำงานแบบ Hybrid และองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (Environmental, Social and Governance หรือ ESG) ในที่ทำงาน สร้างความยั่งยืน และไม่มีความแตกต่างทางด้านสังคม และด้านการเมือง

โดยจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทำให้สามารถประยุกต์และนำมาศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยทางคุณค่าเชิงบรรทัดฐานของภาพลักษณ์ขององค์กร ในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 2.2.1 การจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay)

การจ่ายเงินให้กับพนักงาน ควรมีการคิดค่าตอบแทนให้กับพนักงานจำเป็นที่จะต้องมีความหลักเกณฑ์ ไม่ใช่การจ่ายให้ตามอารมณ์หรือตามใจชอบ ควรมีการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม กล่าวคือ จะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความเป็นธรรมอาจจำแนกเป็น 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) คือ งานที่มีระดับหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Pay for Work of Equal Value) ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) การกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถดึงดูดคนภายนอกที่มีคุณภาพ และความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) เช่น การพิจารณาจากวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ซึ่งผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ก็ควรได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า (สมศักดิ์, พิภาวิน และสิทธิโชค, 2555) ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เป็นหลักพื้นฐานของการบริหารค่าจ้างเงินเดือนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม การที่องค์กรจะสามารถรักษาคณดีให้อยู่กับองค์กรได้ จำเป็นต้องมีความเข้าใจในหลักของการบริหารค่าจ้างเงินเดือน โดยมีหลักการสำคัญที่ใช้กันคือ หลักการแข่งขันที่สามารถแข่งขันกับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ หลักการความเสมอภาคของคนที่มีความสามารถเท่ากันควรได้รับค่าจ้างใกล้เคียงกัน หลักความเป็นธรรม ที่หมายถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสม ไม่เกิดการเอารัดเอาเปรียบจากนายจ้าง และหลักความสามารถในการจ่าย นั่นคือมองในมุมมองของนายจ้างว่ามีขีดความสามารถหรือข้อจำกัดอย่างไร (สมชัย, 2555)

### 2.2.2 บรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere)

Work Atmosphere หรือ Work Environment คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเป็นสภาพแวดล้อม ลักษณะทางสังคม และสภาพร่างกายของพนักงานในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม

ที่พนักงานทำงานอาจส่งผลต่อความรู้สึกเป็นอยู่ที่ดี ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน การทำงานร่วมกัน และประสิทธิภาพการทำงาน โดยปกติแล้ว สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอาจมีองค์ประกอบหลายอย่าง ที่ทำงานร่วมกัน รวมถึงพื้นที่ทางกายภาพ วัฒนธรรมของบริษัท และสภาพการทำงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของสถานที่ทำงานที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกสบายใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Indeed Editorial Team, 2022) องค์การที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในเชิงบวกสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากพนักงานที่มีส่วนร่วมด้วยวัฒนธรรมพนักงานที่มีอำนาจ พนักงานมีความภักดี มีแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายของบริษัท ส่งผลให้พูดถึงบริษัทของตนในด้านที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนฝูง และนำไปสู่ความสามารถในการเพิ่มผลกำไรขององค์กรได้ (Thompson, 2023) ซึ่ง Tanwar and Prasad (2017) ได้มีผลการศึกษาที่เน้นย้ำได้อีกว่า คุณค่าขององค์กรที่เป็นคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์จากการทำงานในองค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดกับภาพลักษณ์ขององค์กร คือ มิติด้านบรรยากาศการทำงานที่ดี (Healthy work atmosphere)

### 2.2.3 การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการเชิงรุกที่ดำเนินต่อเนื่องระยะยาว เป็นการค้นหาฐานรากและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ซึ่งรวมถึงการกำหนดเป้าหมายระยะยาว การสำรวจโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และได้รับประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ (The Upwork Team, 2023) โดย Bharadwaj (2023) ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้วยการอบรมและพัฒนา (Training and Development) มีอิทธิพลต่อการทำให้พนักงานอยู่ต่อในองค์กร (Employee Retention) และการระบุตัวตนขององค์กร (Organizational Identification) โดยทั้งสามปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสร้างภาพลักษณ์องค์กรจากการอบรมและพัฒนาช่วยให้องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ และการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องให้กับพนักงาน ทำให้สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีความชัดเจนในเส้นทางอาชีพและการเพิ่มหรือปรับทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นให้กับพนักงานสำหรับการพัฒนาในอนาคต

## 2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement)

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นแนวคิดด้านทรัพยากรบุคคลที่อธิบายระดับความกระตือรือร้น และความทุ่มเทที่พนักงานรู้สึกต่องานของตน เป็นพนักงาน

ที่มีส่วนร่วมเอาใจใส่ในงานของตนเอง และผลการปฏิบัติงานของบริษัท (Smith, 2022) ซึ่งตรงกับการนิยามของ Gallup (2019) ที่ให้ไว้ว่า คำว่า Employee Engagement คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการทำงานและองค์กรของตนเอง ซึ่งหากไม่มีการสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร ก็จะไม่มีการมีส่วนร่วมของทีม ทำให้ยากต่อการปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจ

การสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรนี้ เป็นปัจจัยที่กำหนดและมีผลต่อองค์ประกอบด้านความน่าดึงดูดขององค์กร (Anja and Ana, 2021) โดยปัจจัยด้านนี้จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีภาพลักษณ์ในลักษณะตามที่พนักงานในองค์กรได้ระบุและสื่อสารออกภายนอกองค์กรได้ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นในองค์กร พบว่า มีอยู่หลายปัจจัย เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าจะนอกเหนือจากจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพราะการได้รับเงินเดือน รางวัล หรือสวัสดิการที่น่าพึงพอใจ และเหมาะกับการใช้ชีวิตของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความสุข ซึ่งความสุขนี้ก็แปรผันตรงกับประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้นแล้ว ระบบการจ่ายค่าตอบแทน สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้น (Job Satisfaction) อีกทั้งยังส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันและการสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อองค์กร (Employee Engagement) ทำให้พนักงานรู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาต่อไป และส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรในระยะยาวได้ หากบริหารจัดการอย่างเหมาะสม (ปิยะพร, 2023) สอดคล้องการศึกษาของ Chandani et al. (2016) ที่กล่าวว่า องค์กรควรมีระบบเงินเดือนที่เหมาะสม และมีโครงสร้างการจ่ายเงินที่เท่าเทียม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานในบริษัท เนื่องจากปัจจัยนี้ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร นำไปสู่การมีส่วนร่วมที่มากขึ้นของพนักงาน โดยจากการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานนั้นยังส่งผลให้ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานลดลง และเพิ่มพฤติกรรมในด้านความมีส่วนร่วมของพนักงาน

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือบรรยากาศการทำงาน ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร มีการศึกษาพบว่า ปัจจัยนี้ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร เช่นเดียวกันกับการมีส่วนร่วมในองค์กร (Hanaysha, 2016) ซึ่งหมายความว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่สามารถสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน และมีความสัมพันธ์กับการสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร ที่ยิ่งพนักงานมีส่วนร่วมในสถานที่ทำงานมากเท่าใด พนักงานก็จะมี ความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Setiyani, Riyanto and Nawangsari (2019) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มคน millennials generation พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจและการสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งหมายความว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงานในกลุ่ม millennials generation

หากพิจารณาถึงปัจจัยด้านการส่งเสริมในการพัฒนาด้านอาชีพ การศึกษาของ Bai and Liu (2018) พบว่า การเติบโตในสายอาชีพส่งผลเชิงบวกต่อ organizational identification และการสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมใน องค์กร แสดงให้เห็นว่า การเติบโตในสายอาชีพที่ได้รับในองค์กร นั้น นอกจากจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่องานที่แท้จริงแล้ว ยังช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงานโดยอ้อมด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรอีกด้วย เป็นไปในทางเดียวกันกับ Ali, Bashir and Mehreen (2014) ที่งานวิจัยพบว่า การจัดการพนักงานที่มีความสามารถ และการพัฒนาในสายอาชีพมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วม และประสิทธิผลขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

H1: คุณค่าทางเชิงบรรทัดฐานประ โยชน์ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

H2: คุณค่าทางเชิงบรรทัดฐานประ โยชน์ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

H3: คุณค่าทางเชิงบรรทัดฐานประ โยชน์ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

## 2.4 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness)

องค์กรควรสร้างความน่าดึงดูดเพื่อสามารถเชิญชวนพนักงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริษัทเข้ามาทำงานในองค์กรให้ได้อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับการตลาดที่มีเป้าหมายที่ลูกค้า องค์กรจึงควรออกแบบ Employee experience ที่จะทำให้องค์กรสามารถออกแบบเนื้อหาและสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ (Brightside People Team, 2022) ซึ่ง บวรรัตน์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความน่าดึงดูดของนายจ้างทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยคุณค่าด้านนวัตกรรม ปัจจัยคุณค่าด้านจิตวิทยา ปัจจัยคุณค่าด้านการใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญ ปัจจัยด้านความสวยงามของเว็บไซต์รับสมัครงานขององค์กร ปัจจัยด้านข้อมูลเนื้อหาการจ้างงานบนเว็บไซต์รับสมัครงานขององค์กร และปัจจัยด้านความเป็นตัวตนในที่ทำงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจสมัครงานของกลุ่มคน Generation Z มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ปัจจัย

ด้านความเป็นตัวตนในที่ทำงาน รองลงมาคือ ปัจจัยคุณค่าด้านการใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญ และ ปัจจัยด้านความสวยงามของเว็บไซต์รับสมัครงานขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ยังสะท้อนถึงมิติด้านเศรษฐกิจ ด้านจิตวิทยา ด้านสัมพันธภาพในองค์กร และทำให้เกิด Innovation ต่างๆ ในองค์กรอีกด้วย (Peltokorpi, Bader and Froese, 2019) โดย Berthon et al. (2005) ได้เพิ่มอรรถประโยชน์ของความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ขยายโมเดลจาก 3 มิติ เป็น 5 มิติ โดยเพิ่มคุณค่าด้านการเติบโตพัฒนา และ application เข้ามาประกอบด้วย

อย่างไรก็ตาม Fisher, Ilgen and Hoyer (1979) และ Highhouse, Lievens, & Sinar (2003) ได้มีการวัดความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ที่สะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจเลือกของบุคคล และการรับรู้ถึงความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้างว่า เป็นภาพรวมของความดึงดูดที่เกิดจากบุคคล ที่มีความสนใจเป็นการส่วนตัว และสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรเป็นตัวเลือกของบุคคล ที่เขาจะตัดสินใจสมัครเข้าทำงานในองค์กร ดังนั้น ความน่าดึงดูดจึงเป็นตัวเลือกหนึ่งของการตอบรับเข้ามาทำงาน หากองค์กรมีแนวทางในการวางแผน

กลยุทธ์สำหรับกระบวนการสรรหาพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความน่าดึงดูดให้กับองค์กรในฐานะนายจ้าง ทั้งการพัฒนาเว็บไซต์ให้น่าดึงดูด เป็นองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถและความคิดเห็นอย่างแท้จริง มีการปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มวัยทำงานในอนาคต เพื่อให้พนักงานสามารถเป็นตัวของตัวเองได้ จะทำให้กลุ่มวัยทำงาน Generation Z ตัดสินใจสมัครงานและร่วมงานกับองค์กร

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากมายที่ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง เช่น ปัจจัยด้านการจ่ายเงินค่าตอบแทน ที่จะต้องมีความเหมาะสมและยุติธรรม (สมศักดิ์, พิภาวิน และสิทธิโชค, 2555) เพื่อให้มีความเท่าเทียมภายนอก (External Equity) ที่สามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพได้ โดยค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงาน โดยพิจารณาความต้องการซื้อและขายกับตลาดแรงงาน มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างแรงงานในตลาด การกำหนดอัตราค่าตอบแทน อาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในสาขาต่างๆ นั้นแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมาก และมีการผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าสาขาอื่น จึงต้องมีการคิดค่าตอบแทนที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ในการที่จะสามารถสรรหาคนเก่งและดีให้เข้ามาทำงานในองค์กรได้ ซึ่งบริบททางสังคมนี้ นับว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งกับทั้งการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และบรรยากาศของทีมที่ดีภายในบริษัท สามารถส่งผลต่อความน่าดึงดูดใจได้เช่นกัน โดยการศึกษาในกลุ่ม Generation Z ของ

Lassleben and Hofmann (2022) สะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มคน Generation นี้มีความคาดหวังมากที่สุดกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุกสนาน มีบรรยากาศการทำงานในทีมที่ positive มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน กล่าวคือ องค์กรควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนานด้วยการเพิ่มความสัมพันธ์เชิงบวก และความสามัคคีในทีมที่แข็งแกร่ง เพื่อให้มีความน่าดึงดูดที่เพิ่มขึ้น

อีกทั้งองค์กรยังต้องช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นใจมากขึ้น ในการทำให้พนักงาน ได้สัมผัสประสบการณ์และสั่งสมความรู้สำหรับการพัฒนาตนเองในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดึงดูดผู้สมัครที่มีศักยภาพเข้ามาสู่องค์กรเช่นกัน (Minh Ha, Vinh Luan and Minh Trung, 2021) อนึ่ง การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาและการรั้งให้พนักงานอยู่ต่อในองค์กร (Santos, Monteiro, Martinho, dos Reis, & Sousa, 2019) พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กรของนายจ้าง และยังเป็นที่น่าสังเกตว่า การสร้างภาพลักษณ์องค์กรของนายจ้าง โดยเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการสรรหาคัดเลือกที่ช่วยดึงดูดพนักงานที่องค์กรคาดหวังและต้องการได้ โดยหากพนักงานรับรู้ว่าคุณภาพสามารถเติบโตในสายอาชีพที่ดีขึ้นในองค์กรใดได้ องค์กรนั้นจะมีความน่าดึงดูดให้พวกเขาเข้ามาในองค์กร และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรนั้น (Bai and Liu, 2018)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H4: คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

H5: คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

H6: คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

## 2.5 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention)

การรักษาพนักงาน (Employee Retention) คือ กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติที่องค์กรพัฒนาเพื่อลดการหมุนเวียนหรือการลาออกของพนักงาน (Empeo, 2023) ซึ่งมีกลยุทธ์ที่ทำให้

พนักงานอยู่ต่อในองค์กรได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นสรรหาและพัฒนาผู้จัดการ ให้เป็นผู้จัดการที่มีความสามารถในการบริหารคน สร้างระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพให้ชัดเจน ทำระบบประเมินผลงานที่เน้นไปที่ผลงานจริงๆ สร้างระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้ สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัท ซึ่งหากเราไม่สามารถรักษาคณิศและเก่งไว้กับองค์กรได้ ก็จะส่งผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ประคัลภ์, 2013) ทำให้สูญเสียทรัพยากรทั้งทางด้านคน เงินและเวลา ดังนั้น จึงมีความสำคัญและควรตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดการกับการรักษาพนักงาน (Donagh, 2021)

การศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรั้งให้พนักงานอยู่ต่อในองค์กร Chandani et al. (2016) พบว่า การสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วม กับองค์กรส่งผลให้ความตั้งใจในการลาออกของพนักงานลดลง องค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังความรู้สึกมีส่วนร่วม อารมณ์เชิงบวกเกี่ยวกับงานของตน และจิตสำนึกร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Alias, Noor and Hassan (2014) ที่พบว่า การสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงาน โดยบ่งชี้ว่าการมีส่วนร่วมนี้เป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติในการจัดการความสามารถ (การพัฒนาอาชีพของพนักงาน การให้รางวัลและการยอมรับ) และการรักษาพนักงาน เป็นรายบุคคล นอกจากนี้ยังมีปัจจัยในด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ซึ่งเป็นวิธีการเชิงบวกในแนวทางปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะมอบให้องค์กร โดยการสร้างความน่าดึงดูดนี้จะช่วยให้พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรของพวกเขา ซึ่งสร้างความน่าดึงดูดใจให้กับทั้งผู้หางานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการรักษาพนักงาน (Joseph, Sahu and Khan, 2014)

อย่างไรก็ตามการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรนั้น ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตาม Generation โดย Lee et al. (2022) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจอันก่อให้เกิดการอยู่ต่อของพนักงานในองค์กรได้ของ Generation X คือ Work-life balance ส่วน Generation Y จะเป็นผลมาจากผู้นำที่แสดงออกถึงความเปลี่ยนแปลง และแวดล้อมที่เป็นอิสระ ในขณะที่ Generation Z มีปัจจัยด้านผู้นำที่แสดงออกถึงความเปลี่ยนแปลงและแวดล้อมที่เป็นอิสระเช่นเดียวกับ Generation Y แต่องค์กรที่สร้างความรับผิดชอบต่อสังคมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งด้วยเช่นกันที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรเดิมต่อไป ดังนั้น ในฐานะผู้นำฝ่ายทรัพยากรบุคคลเราจำเป็นต้องมีแผน Great Retention ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างความมุ่งมั่นทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความน่าดึงดูด

ขององค์กรให้ผู้มีความสามารถสนใจ และให้ความสำคัญในการเติบโตของพนักงาน เพื่อนำไปสู่การรักษาพนักงานในองค์กร (Burke, 2022)

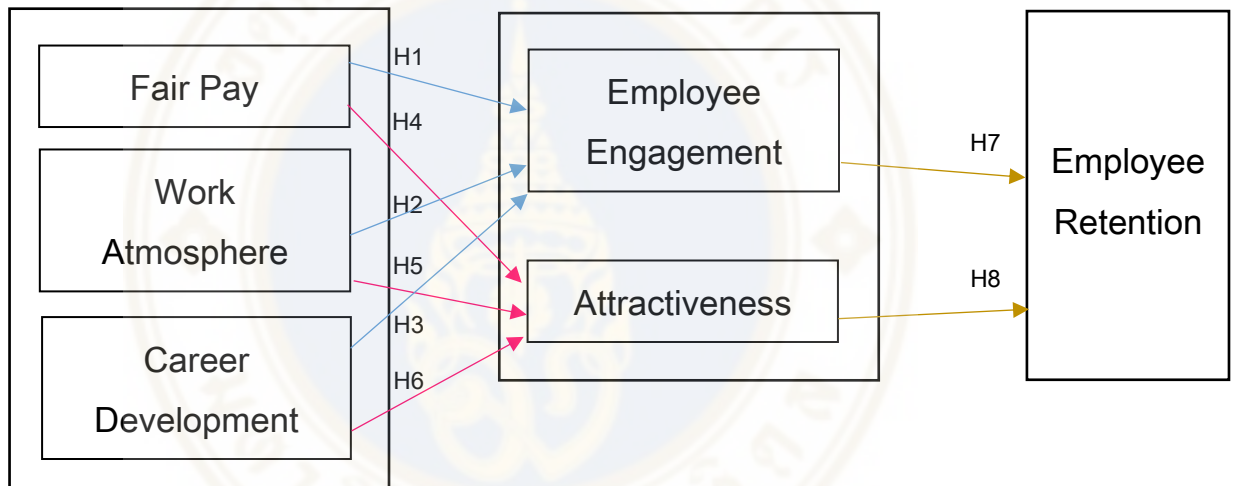
จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H7: การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

H8: ความน่าดึงดูดขององค์กร ในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

### กรอบแนวคิดงานวิจัย

คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 การออกแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME” เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาที่ช่วยให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในเก็บข้อมูล และเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้วิธีการทางสถิติช่วยวิเคราะห์และประมวลข้อสรุปเพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด (มนัส, 2544) และจากการศึกษางานวิจัยก่อนหน้า ซึ่งเป็นการศึกษาความคาดหวังต่อองค์กรที่มีส่วนในการดึงดูด Generation Z เป็นการดำเนินการวิจัยในอดีต (Lassleben and Hofmann, 2022) ก็มีการใช้การวิจัยเชิงปริมาณเช่นกัน จึงมีความเหมาะสมสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูล ThoughtExchange (2022) ได้รายงานไว้ว่า Generation Z มีความคาดหวังกับสถานที่ทำงาน ความต้องการและแรงจูงใจที่กลุ่มคนนี้มองหา ล้วนแต่มีความแตกต่างไปจากคนยุคอื่นๆ อีกทั้งข้อมูลจาก Adecco (2566) ยังกล่าวว่า Generation Z ถือเป็นกลุ่มคนที่กำลังมีบทบาทต่อตลาดแรงงานในอนาคต เพราะ 40% ของ Generation Z ซึ่งเป็นประชากรที่มีอายุอยู่ระหว่าง 13 - 27 ปี คือ เป็นบุคคลที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1996 – 2010 ที่อยู่ในตลาดแรงงานในปี 2566 นี้ ดังนั้น 1 ใน 4 ของตลาดแรงงานไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า จะประกอบไปด้วยคนยุคนี้ และองค์กรที่ทำธุรกิจแบบ SME ซึ่งเป็นองค์กรขนาดกลางที่มีการจ้างพนักงานไม่เกิน 200 คน เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีการจ้างงานมากกว่าร้อยละ 80 ของประเทศไทย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560 และ 2563) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่ม Generation Z ที่มีช่วงอายุระหว่าง 18 – 27 ปี ที่ถือว่าเป็นกลุ่มประชากรที่บรรลุนิติภาวะแล้ว ประกอบกับเรียนจบระดับอุดมศึกษา และเข้าสู่งานทำงานแล้วนี้ในการคาดการณ์ประชากรที่จะทำการศึกษา และเพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้สุ่มตัวอย่างได้

อย่างเหมาะสม ทางผู้วิจัยจึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non – Probability Sampling) โดยการใช่วิธีสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) เมื่อนำมาคิดตามหลักการของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ 0.05 หรือร้อยละ 5 ดังสูตรต่อไปนี้


$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (ที่ยอมรับ), N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด, และ e คือ ค่าความคลาดเคลื่อน ซึ่งเมื่อเทียบกับข้อมูลจากตารางดังกล่าวแล้ว จะพบว่า หากเราไม่ทราบขนาดประชากรทั้งหมดที่แน่นอน เราจะสามารถแทนค่าด้วย ∞ และแทนค่าความคลาดเคลื่อนด้วยร้อยละ 5 แล้วจะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง

# Taro Yamane

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

*n* = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ  
*N* = ขนาดของประชากร  
*e* = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้



ขนาดประชากร	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ขนาดความคลาดเคลื่อน (e)					
	±1%	±2%	±3%	±4%	±5%	±10%
500	*	*	*	*	222	83
1,000	*	*	*	385	286	91
1,500	*	*	638	441	316	94
2,000	*	*	714	476	333	95
2,500	*	1250	769	500	345	96
3,000	*	1364	811	517	353	97
3,500	*	1458	843	530	359	97
4,000	*	1538	870	541	364	98
4,500	*	1607	891	549	367	98
5,000	*	1667	909	556	370	98
6,000	*	1765	938	566	375	98
7,000	*	1842	959	574	378	99
8,000	*	1905	976	580	381	99
9,000	*	1957	989	584	383	99
10,000	5000	2000	1000	588	385	99
15,000	6000	2143	1034	600	390	99
20,000	6667	2222	1053	606	392	100
25,000	7143	2273	1064	610	394	100
50,000	8333	2381	1087	617	397	100
100,000	9091	2439	1099	621	398	100
∞	10000	2500	1111	625	400	100

\* หมายถึง ขนาดตัวอย่างไม่เหมาะสมที่จะ assume ให้มีการกระจายแบบปกติ จึงไม่สามารถใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้

ภาพที่ 3.1 การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง Taro Yamane ที่มารูปภาพ TSIS Team (2020)

แต่อย่างไรก็ตาม การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างสามารถใช้วิธี **Sample-to-item ratio** ที่เป็นการคำนวณจากอัตราส่วนของจำนวนข้อคำถามในแบบสอบถามได้ด้วย ซึ่งอัตราส่วนไม่ควรน้อยกว่า 5 ต่อ 1 (Suhr, 2006) ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาครั้งนี้ มีข้อคำถามของแบบสอบถามอยู่ที่ 32 ข้อ จึงต้องมีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้อย่างน้อย 32 X 5 เป็นเท่ากับ 160 กลุ่มตัวอย่าง

### 3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาทั้งหมด 6 ตัวแปร โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภท อินตรภาค (Interval Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของ Likert scales (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 = ไม่เห็นด้วย, 3 = ปานกลาง, 4 = เห็นด้วย, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยปรับมาตรวัดของตัวแปรจากงานวิจัยก่อนหน้าที่ได้ทำการค้นคว้ามา

สำหรับมาตรวัดด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) มาตรวัดด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) และมาตรวัดด้านการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ผู้วิจัยมีการปรับคำถามจาก Tanwar and Prasad (2017) ที่ศึกษาการตรวจสอบและพัฒนาระดับของภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งมาตรวัดด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 4 ข้อ มาตรวัดด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน ประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ และมาตรวัดด้านการพัฒนาด้านอาชีพ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ ดังแสดงในตารางภาคผนวก ก

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ผู้วิจัยมีการปรับคำถามจาก Hanaysha (2016) ที่ศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของพนักงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และการเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วยคำถามจำนวน 9 ข้อดังแสดงในตารางภาคผนวก ก

ความน่าดึงดูดขององค์กร ในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ผู้วิจัยมีการปรับคำถามจาก Fisher, Ilgen and Hoyer (1979) และ Highhouse, Lievens, & Sinar (2003) ที่ศึกษาพบว่า ความน่าดึงดูดใจขององค์กร ในฐานะผู้ว่าจ้าง เป็นผลมาจากการรับรู้และตัดสินใจเลือกจากตัวบุคคล ประกอบด้วยคำถามจำนวน 4 ข้อ ดังแสดงในตารางภาคผนวก ก

การรักษาพนักงาน (Employee Retention) ผู้วิจัยมีการปรับคำถามจาก Lee et al. (2022) ที่ศึกษาแรงจูงใจและการรักษาพนักงาน ประกอบด้วยคำถามจำนวน 3 ข้อ ดังแสดงในตารางภาคผนวก ก

### 3.4 กระบวนการวิจัย

ผู้วิจัยมีกระบวนการวิจัยโดยการสร้างแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่ใช้สำหรับการสร้างแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต และแบบสอบถามดังกล่าวผู้วิจัยได้กระจายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ต่างๆ ทั้งจากทางเฟสบุ๊ค (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) และการกระจายแบบสอบถามผ่านทางแอปพลิเคชัน Line

ซึ่งล้วนแต่เป็นช่องทางการสื่อสารหลักของคนไทยในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตรงตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาตาม Sample items to ratio อย่างน้อยจำนวน 160 ชุด ผู้วิจัยจึงมีข้อคำถามในการคัดกรองกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น และใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2566 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566 รวมเป็นระยะเวลาประมาณ 1 เดือน หลังจากได้รับการยกเว้นผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคนจากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้งานวิจัยนี้มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้มีการกำหนดแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จะได้รับการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ และไม่ระบุตัวตน นอกจากนี้ในการกำหนดคำถามของแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีการศึกษาและการอ้างอิงจากงานวิจัยก่อนหน้า แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม เพื่อการสร้างแบบสอบถาม

### 3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำคำถามที่เกี่ยวข้องมาจากงานวิจัยก่อนหน้าที่ได้ค้นคว้ามา เพื่อเหตุผลทางความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเนื้อหาตามความเหมาะสมของงานวิจัย และมีการนำแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ได้จริง หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้จริง (Pre-test) โดยกำหนดจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 10 ชุด และให้กลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าว เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของผู้ตอบแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องตามความเป็นจริง

#### 3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรในแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยหากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มากกว่า 0.7 ขึ้นไป จะถือว่าค่าความเชื่อมั่นนั้นผ่านเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับได้ (Chaudhary and Chanda, 2015) ซึ่งแสดงผลได้ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร**

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)
การจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและ ยุติธรรม (Fair Pay)	4	0.724
บรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere)	6	0.848
การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development)	6	0.903
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement)	9	0.888
ความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ ว่าจ้าง (Attractiveness)	4	0.924
การรักษาพนักงาน (Employee Retention)	3	0.911

### 3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้จำนวนการตอบแบบสอบถามครบตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

#### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์และแสดงผลสำหรับข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

#### 3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษา และกำหนดการวัดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือกล่าวอีกนัยคือ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significant level) เท่ากับ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME” ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ โดยทำการกระจายข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ต่างๆ ทั้งจากทางเฟสบุค (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) และทางแอปพลิเคชัน Line ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 217 ชุด และผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 163 ชุด ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและคำตอบมีความถูกต้องครบถ้วน ผู้วิจัยได้นำมาประมวลผลทั้งสิ้น จำนวน 163 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 75 โดยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาข้อสรุปทางสถิติได้ ดังนี้

#### 4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

จากข้อมูลสถิติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 163 ชุด เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 81.6) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 – 20,000 บาท (ร้อยละ 29.4) ประกอบอาชีพ พนักงานบริษัทเอกชน (ร้อยละ 66.3) ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร ระยะเวลา 1 - 2 ปี (ร้อยละ 43.6) และมีเขตพื้นที่ของสถานที่ทำงานอยู่ที่ภาคกลาง (ร้อยละ 67.5) เป็นจำนวนมากที่สุด ดังที่แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะ		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	30	18.4
	หญิง	133	81.6
2. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	45	27.6
	15,000 – 20,000 บาท	48	29.4
	20,001 – 30,000 บาท	26	16
	30,001 – 40,000 บาท	20	12.3
	40,001 – 50,000 บาท	9	5.5
	50,001 บาท ขึ้นไป	15	9.2

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ	
3. อาชีพ	ข้าราชการ	5	3.1
	พนักงานรัฐวิสาหกิจ	5	3.1
	พนักงานบริษัทเอกชน	108	66.3
	ธุรกิจส่วนตัว	33	20.2
	นักศึกษาฝึกงาน	6	3.7
	พนักงานขาย	1	0.6
	บุคลากร โรงเรียน	1	0.6
	พนักงานราชการ	1	0.6
	ลูกจ้างชั่วคราว	1	0.6
	ว่างงาน	1	0.6
	Business Development	1	0.6
4. ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร	น้อยกว่า 1 ปี	67	41.1
	ระยะเวลา 1 - 2 ปี	71	43.6
	ระยะเวลา 3 - 5 ปี	17	10.4
	มากกว่า 5 ปี	8	4.9
5. เขตพื้นที่ของสถานที่ทำงาน	ภาคเหนือ	19	11.7
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	14	8.6
	ภาคกลาง	110	67.5
	ภาคตะวันออก	14	8.6
	ภาคตะวันตก	1	0.6
	ภาคใต้	5	3.1

## 4.2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ

### 4.2.1 การทดสอบสมมติฐานด้านคุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement: EE) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

จากสมมติฐานที่ 1 – 3 พบว่า คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement : EE) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z โดยจากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{3,159} = 111.706$ ) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.2 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและ

ยุติธรรม (Fair Pay : FA) ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere : WA) และด้านการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development : CD) สามารถอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement : EE) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z ได้เท่ากับ ร้อยละ 67.8 ( $R^2 = 0.678$ ) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านคุณค่าเชิงบรรทัดฐานส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.032	3	14.011	111.706	.000 <sup>a</sup>
	Residual	19.943	159	.125		
	Total	61.975	162			

a. Predictors: (Constant), CD, WA, FP

b. Dependent Variable: EE

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824 <sup>a</sup>	.678	.672	.35415

a. Predictors: (Constant), CD, WA, FP

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระ พบว่า ทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) และด้านการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.019$ ,  $p = 0.000$  และ  $p = 0.000$  ตามลำดับ ซึ่งทำให้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 – 3 ( $H_1 - H_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Beta) เท่ากับ 0.151, 0.469 และ 0.339 ตามลำดับ ดังที่แสดงในตารางที่ 4.4



ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.916	.175		5.221	.000
	FP	.128	.054	.151	2.362	.019
	WA	.435	.053	.469	8.138	.000
	CD	.247	.045	.339	5.529	.000

a. Dependent Variable: EE

4.2.2 การทดสอบสมมติฐานด้านคุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness: AT) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

จากสมมติฐานที่ 4 – 6 พบว่า คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness : AT) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z โดยจากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{3,159} = 78.899$ ) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.5 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay : FP) ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere : WA) และด้านการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development : CD) สามารถอธิบายความผันแปรของความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness : AT) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z ได้เท่ากับ ร้อยละ 59.8 ( $R \text{ Square} = 0.598$ ) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.629	3	21.876	78.899	.000 <sup>a</sup>
	Residual	44.086	159	.277		
	Total	109.715	162			

a. Predictors: (Constant), CD, WA, FP

b. Dependent Variable: AT

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 <sup>a</sup>	.598	.591	.52657

a. Predictors: (Constant), CD, WA, FP

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระ พบว่า ทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) และด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) มีความสัมพันธ์กับความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.007$ ,  $p = 0.000$  และ  $p = 0.000$  ตามลำดับ ซึ่งทำให้สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 - 6 (H4 - H6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Beta) เท่ากับ 0.193, 0.396 และ 0.315 ตามลำดับ ดังที่แสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.025	.261		-.095	.925
	FP	.218	.080	.193	2.711	.007
	WA	.489	.080	.396	6.151	.000
	CD	.306	.066	.315	4.609	.000

a. Dependent Variable: AT

4.2.3 การทดสอบสมมติฐานด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement: EE) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention: ER) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

จากสมมติฐานที่ 7 พบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee: EE) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention : ER) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z โดยจากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{1,161} = 131.873$ ) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.8 โดยสามารถอธิบายความผันแปรของการรักษาพนักงาน (Employee Retention : ER) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z ได้เท่ากับ ร้อยละ 45 (R Square = 0.450) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.9

**ตารางที่ 4.8** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.596	1	62.596	131.873	.000 <sup>a</sup>
	Residual	76.422	161	.475		
	Total	139.018	162			

a. Predictors: (Constant), EE

b. Dependent Variable: ER

**ตารางที่ 4.9** ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร การรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 <sup>a</sup>	.450	.447	.68896

a. Predictors: (Constant), EE

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระ พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) มีความสัมพันธ์กับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ซึ่งทำให้สนับสนุนสมมติฐานที่ 7 (H7) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Beta) เท่ากับ 0.671 ดังที่แสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.403	.354		-1.138	.257
	EE	1.005	.088	.671	11.484	.000

a. Dependent Variable: ER

4.2.4 การทดสอบสมมติฐานด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness: AT) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention: ER) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

จากสมมติฐานที่ 8 พบว่า ความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness: AT) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention : ER) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z โดยจากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{1,161} = 315.943$ ) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.11 โดยสามารถอธิบายความผันแปรของการรักษาพนักงาน (Employee Retention : ER) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z ได้เท่ากับ ร้อยละ 66.2 ( $R$  Square = 0.662) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.090	1	92.090	315.943	.000 <sup>a</sup>
	Residual	46.928	161	.291		
	Total	139.018	162			

a. Predictors: (Constant), AT

b. Dependent Variable: ER

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร การรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 <sup>a</sup>	.662	.660	.53989

a. Predictors: (Constant), AT

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระ พบว่า ความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) มีความสัมพันธ์กับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ซึ่งทำให้สนับสนุนสมมติฐานที่ 8 (H8) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Beta) เท่ากับ 0.814 ดังที่แสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.114	.201		.565	.573
	AT	.916	.052	.814	17.775	.000

a. Dependent Variable: ER

### 4.3 สรุปสมมติฐานการวิจัย

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) สามารถสรุปสมมติฐานงานวิจัย ได้ดังนี้

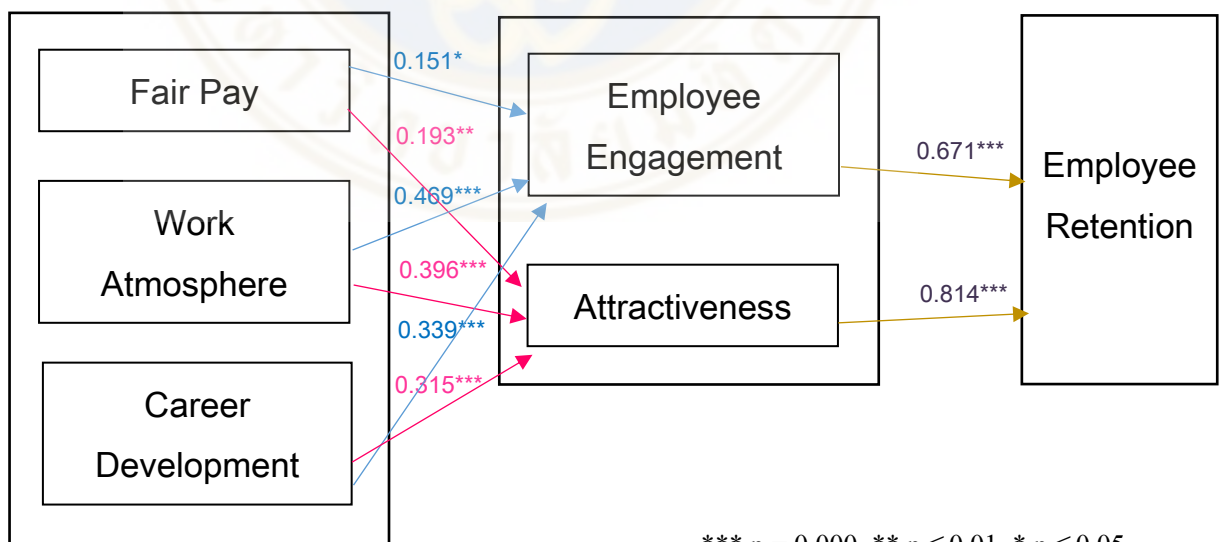
ตารางที่ 4.14 สรุปผลวิเคราะห์ อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME

สมมติฐานงานวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 (H1)	คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2 (H2)	คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 (H3)	คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 4 (H4)	คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 (H5)	คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	สนับสนุน

ตารางที่ 4.14 สรุปผลวิเคราะห์ อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ SME (ต่อ)

สมมติฐานงานวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 (H6)	คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 7 (H7)	การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 8 (H8)	ความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของพนักงานกลุ่ม Generation Z	สนับสนุน

#### สรุปกรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 4.1 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาอิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติ งานวิจัยนี้ได้เพิ่มเติมความเข้าใจในคุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์องค์กรในฐานะผู้ว่าจ้างที่ส่งผลให้พนักงานในกลุ่ม Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME มีส่วนร่วมต่อองค์กร รวมถึงมุมมองของพนักงานกลุ่มนี้ต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง จนนำไปสู่การรักษาพนักงาน

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานในกลุ่ม Generation Z ในธุรกิจ SME ให้ความสำคัญกับคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ทั้งด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) บรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) และการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ซึ่งเป็นผลการศึกษาที่ทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมจาก Lassleben and Hofmann (2022) ที่พบว่า Generation Z มีความคาดหวังในสภาพแวดล้อมที่สนุกสนาน (Fun work environment) มีบรรยากาศในทีมที่ดี (Positive team atmosphere) และมีผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่ช่วยสนับสนุน (Supportive relations with colleagues and superiors) อย่างไรก็ตาม ก็ยังพบว่า งานวิจัยครั้งนี้ทำให้พบความสอดคล้องของการให้คุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ของ Generation Z กับ Generation Y ที่ให้ความสำคัญในด้านผลตอบแทนที่ชัดเจนเท่ากับโอกาสในการพัฒนาเช่นเดียวกัน (Vargas, 2015)

หากพิจารณาในความสัมพันธ์ของคุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์ที่พนักงานกลุ่ม Generation Z ให้ความสำคัญ จากผลการศึกษาพบว่า คุณค่าทางเชิงอรรถประโยชน์นี้ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ในกลุ่ม Generation Z ในธุรกิจ SME โดยด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นในองค์กร เพราะการได้รับเงินเดือน รางวัล หรือสวัสดิการที่น่าพึงพอใจ และเหมาะสมกับการใช้ชีวิตของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความสุข ยังส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันและ การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ทำให้พนักงานรู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาต่อไป และเป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาวได้ หากบริหารจัดการอย่างเหมาะสม (ปิยะพร, 2023) เช่นเดียวกับ Chandani et al. (2016) ที่พบว่า องค์กรควรมีระบบเงินเดือนที่เหมาะสม และมีโครงสร้างการจ่ายเงินที่เท่าเทียม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานในบริษัท เนื่องจากปัจจัยนี้



ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร นำไปสู่การมีส่วนร่วมที่มากขึ้นของพนักงาน

คุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ในด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ในกลุ่ม Generation Z ในธุรกิจ SME สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมา (Hanaysha, 2016) และตรงกับมุมมองของ millennials generation ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงานและสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร (Setiyani, Riyanto and Nawangsari, 2019) และสำหรับคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ในด้านการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ก็ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ในกลุ่ม Generation Z ในธุรกิจ SME เช่นกัน สอดคล้องกับ Bai and Liu (2018) และ Ali, Bashir and Mehreen (2014) ที่พบว่า การเติบโตในสายอาชีพที่ได้รับในองค์กรนั้น นอกจากจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่องานที่แท้จริงแล้ว ยังช่วยเพิ่มความมีส่วนร่วมในการทำงานโดยอ้อมด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ทำให้การพัฒนาอาชีพมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและประสิทธิผลขององค์กร

สำหรับความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) งานวิจัยครั้งนี้พบว่าคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ทั้งการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) บรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) และการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ส่งผลมุมมองของความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้างในกลุ่มพนักงาน Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME เช่นกัน โดยด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ที่ส่งผลนั้น สอดคล้องกับสมศักดิ์, พิภาวิน และสิทธิโชค (2555) ที่พบว่า การจ่ายเงินค่าตอบแทน จะต้องมีความเหมาะสมและยุติธรรม เพื่อให้มีความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) จึงจะสามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพได้

ส่วนคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) ที่ส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) พบว่าสอดคล้องกับ Lassleben and Hofmann (2022) ซึ่งพบว่า กลุ่มคน Generation Z นี้ มีความคาดหวังมากที่สุดกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุกสนาน มีบรรยากาศการทำงานในทีมที่ positive มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน กล่าวคือ องค์กรควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนานด้วยการเพิ่มความสัมพันธ์เชิงบวก และความสามัคคีในทีมที่แข็งแกร่ง เพื่อให้มีความน่าดึงดูดที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ด้านการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ยังส่งผลต่อความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Santos, Monteiro, Martinho, dos Reis, & Sousa (2019) ที่พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์

การสร้างภาพลักษณ์องค์กรของนายจ้าง และ Minh Ha, Vinh Luan and Minh Trung (2021) ที่พบว่า องค์กรยังต้องช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นใจมากขึ้น ในการทำให้พนักงานได้สัมผัสประสบการณ์และ สิ่งสมความรู้สำหรับการพัฒนาตนเองในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดึงดูด ผู้สมัครที่มีศักยภาพเข้ามาสู่องค์กรเช่นกัน

นอกจากคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและความน่า ดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง ทำให้เห็นถึงมุมมองและความสำคัญของภาพลักษณ์องค์กรมาก ขึ้นแล้ว ในงานวิจัยครั้งนี้ยังพบอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) และความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ที่มีต่อการรักษาพนักงานในมุมมอง ของ Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME อีกด้วย โดยจากด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีอิทธิพล ต่อการรักษาพนักงานนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ Chandani et al. (2016); Alias, Noor and Hassan (2014) ส่วนด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ที่มีผลต่อการ รักษาพนักงานในมุมมองของ Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME พบว่าสอดคล้องกับ Joseph, Sahu and Khan (2014) ที่พบว่า การสร้างความน่าดึงดูดนี้จะช่วยให้พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ที่มีต่อ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรของพวกเขา ซึ่งสร้างความน่าดึงดูดใจให้กับทั้งผู้หางานและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการรักษาพนักงาน

## 5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี

งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาอิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษา พนักงานในกลุ่ม Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME โดยนำกรอบแนวคิดของงานวิจัยก่อนหน้ามา เป็นแนวทางในการศึกษาที่เจาะจงเฉพาะไปที่กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ของคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ทั้งด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) และการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ล้วนแต่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) และความน่า ดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ที่เป็นปัจจัยของการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ นำไปสู่การรักษาพนักงานในกลุ่ม Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME ได้ โดยช่วยเปรียบเทียบให้เห็น ข้อแตกต่างและความเหมือนของการให้ความสำคัญในคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์ องค์กรในแต่ละยุคสมัย (Vargas, 2015 ; Lasselben and Hofmann, 2022) และช่วยทำให้ได้ข้อมูล เพิ่มเติมว่า มีมิติอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความน่าดึงดูดใจขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง นอกเหนือจากการศึกษาในอดีตของ Peltokorpi, Bader and Froese (2019) และ Berthon et al. (2005)

ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความน่าดึงดูดของนายจ้างของคนกลุ่ม Generation Z และพบว่า มีเพียง 5 มิติ คือ ด้านความเป็นตัวตนในที่ทำงาน ด้านการใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญ ด้านความสวยงามของเว็บไซต์รับสมัครงานขององค์กร ด้านการเติบโตพัฒนา และ application

### 5.3 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในกลุ่มวัยทำงาน Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME ครั้งนี้ เป็นการศึกษายาทบาทของคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ของภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) และการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ที่พบว่า ทั้ง 3 ด้านส่งผลต่อทั้งการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) และความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) ซึ่งมีอิทธิพลที่นำไปสู่การรักษาพนักงานกลุ่มวัยทำงาน Generation Z ในกลุ่มธุรกิจ SME

### 5.4 ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลงานวิจัยที่ทำการศึกษางานวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรขนาด SME และองค์กรขนาดอื่นๆ ได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อรับมือ และปรับตัวกับพนักงาน Generation Z ที่เป็น Generation ใหม่ที่กำลังจะมีบทบาทต่อตลาดแรงงานในอนาคต โดยสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากกรอบแนวคิดของการให้ความสำคัญกับคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ในแต่ละด้านมาสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) และความน่าดึงดูดใจในฐานะผู้ว่าจ้าง (Attractiveness) เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ตรงต่อมุมมองของพนักงานกลุ่ม Generation Z และวางแผนระยะยาวเพื่อรักษาพนักงานเหล่านี้ได้ ซึ่งหากจะสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในกลุ่ม Generation Z ควรคำนึงถึงด้านบรรยากาศของสถานที่ทำงาน (Work Atmosphere) เป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นด้านที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานมากที่สุด โดยสร้างได้ด้วยการให้อิสระในการตัดสินใจกับพนักงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างสนุกสนาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม และมีการยกย่องเมื่อพนักงานกลุ่ม Generation Z ทำงานได้ดี ส่วนในด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง นอกจากการสร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานแล้ว ควรเสริมด้วยการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) ประกอบควบคู่ไปด้วยกัน เนื่องจากปัจจัยทั้งสอง ส่งผลต่อด้านความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้างในระดับใกล้เคียงกัน โดยส่งเสริมด้าน

การพัฒนาด้านอาชีพได้โดยการลงทุนในการจัดโครงการประชุม อบรม และฝึกอบรมต่างๆ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบ Face to Face ออนไลน์ หรือ Hybrid และควรมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนให้สำหรับพนักงาน Generation Z

สำหรับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) ของกลุ่ม Generation Z ควรเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างความน่าดึงดูดขององค์กรในฐานะผู้ว่าจ้าง มากกว่าการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานกับองค์กรมากขึ้น หรือแม้ว่าองค์กรจะประสบปัญหาที่ไม่คาดคิด มีสถานะทางเศรษฐกิจตกต่ำ ก็ยังคงจะทำงานอยู่ที่องค์กรได้นานที่สุด หรือสร้างภาพลักษณ์องค์กรจากคุณค่าเชิงบรรณประโยชน์ตามที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้ดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน เมื่อเรายื่นข้อเสนอ และผู้สมัครจะติดตามการสมัครงานกับองค์กรของเรา ประกอบกับควรมอบหมายให้มีผู้ที่ดูแลรับผิดชอบในด้านของการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในฐานะผู้ว่าจ้างภายในองค์กร หรือหากมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบก็ควรกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม สำหรับคุณค่าเชิงบรรณประโยชน์ด้านการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (Fair Pay) ก็มีการส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและความน่าดึงดูดขององค์กรเช่นกัน แม้จะส่งผลน้อยกว่าปัจจัยในด้านอื่นๆ แต่องค์กรก็ควรจะมีการคิดค่าตอบแทนและสวัสดิการให้พนักงานอย่างเหมาะสม ยุติธรรม มีความเท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน รวมถึงกำหนดค่าตอบแทนที่มีความสามารถดึงดูดคนภายนอกที่มีคุณภาพ และสามารถแข่งขันหรือเทียบเท่ากับธุรกิจประเภทเดียวกันได้

## 5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในกลุ่ม Generation Z ที่มีช่วงอายุระหว่าง 18 – 27 ปี ซึ่งที่เป็นกลุ่มประชากร Generation Z ที่บรรลุนิติภาวะแล้ว ประกอบกับเรียนจบระดับอุดมศึกษา และเข้าสู่วัยที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว ซึ่งเป็นกลุ่มเฉพาะผู้ที่ทำงานในธุรกิจ SME ที่มีการจ้างพนักงานในองค์กรไม่เกิน 200 คน เท่านั้น อาจทำให้มีข้อจำกัดทางด้านมุมมองหรือประสบการณ์ที่แตกต่างไปของประเภทธุรกิจอื่นๆ รวมถึงการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms โดยกระจายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ต่างๆ ในเครือข่ายสังคมทั้งจากทางเฟสบุค (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) และการกระจายแบบสอบถามผ่านทางแอปพลิเคชัน Line ทำให้ได้ข้อมูลที่ยังกระจายไม่ทั่วทุกพื้นที่ แต่ยังคงได้รับข้อมูลในพื้นที่ของกรุงเทพ และปริมณฑลเป็นส่วนใหญ่ จึงอาจทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องของการกระจายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างอยู่ ประกอบกับด้วยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่

ผ่านเกณฑ์การคัดกรองจากแบบสอบถามที่น้อย จึงมีการรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็น Generation Z มาทั้งหมดในทุกอาชีพ ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถเป็นผลที่แสดงถึงกลุ่มคนใน Generation Z ที่ทำงานในธุรกิจ SME ได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดงานวิจัยในอนาคต ด้วยการเพิ่มพื้นที่ในการเก็บกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทั่วประเทศมากยิ่งขึ้น หรือมีการติดต่อองค์กรในธุรกิจ SME ที่หลากหลาย เพื่อขอเก็บข้อมูลให้ได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังควรมีการศึกษาในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อศึกษากลุ่มวัยทำงานใน Generation Z ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างอย่างไร และนำไปต่อยอดสำหรับการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรและแผนการรักษาพนักงานกลุ่ม Generation Z ได้มากขึ้น



## บรรณานุกรม

- บวรรัตน์ ธนาฤทธิวรภาค. (2561). ปัจจัยความน่าดึงดูดของนายจ้างที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจสมัครงานของกลุ่มคนเจนเอเรชั่น แซด ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2013). กลยุทธ์การรักษาวัว ซึ่งพนักงาน (Employee Retention) สืบค้นข้อมูลจาก <https://prakal.com/2013/08/05/%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B2%E0%B9%84%E0%B8%A7%E0%B9%89-%E0%B8%8B%E0%B8%B6%E0%B9%88%E0%B8%87/>
- ปิยะพร ขุนทองเอก. (2023). การจ่ายค่าตอบแทน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร. Marketing Associate, Pragma and Will Group Co., Ltd. สืบค้นข้อมูลจาก <https://pwg.co.th/articles/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%84%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%81%E0%B8%97%E0%B8%99-%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%A7/>
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2555). การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Equal pay for equal work ). สืบค้นข้อมูลจาก <https://somchair.wordpress.com/2012/03/18/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%84%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%81%E0%B8%97%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%A2%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B9%80/>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมศักดิ์ เจตสุรกานต์, พิภาวิน ลีสัมพันธ์ และสิทธิโชค ปรารักษ์ทอง. (2555). คู่มือระบบค่าตอบแทน สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)
- วิริยาภา พุทธสัมฤทธิ์. (2561). การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- Adecco. (2566). ต้อนรับ Gen Z กับ โอกาสครั้งใหม่ขององค์กร สืบค้นข้อมูลจาก <https://adecco.co.th/th/knowledge-center/detail/welcoming-gen-z>
- Anja Spoljaric and Ana Tkalac Vercic. (2021). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. Marketing Department, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
- Aris Setiyani\*, Djumarno, Setyo Riyanto, Lenny Ch. Nawangsari. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. Doctoral Management, Mercu Buana University, Jakarta, Indonesia
- Arti Chandani, Mita Mehta, Akanksha Mall and Vashwee Khokhar. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. Indian Journal of Science and Technology, Vol 9(15): 3-6
- Brightside People Team. (2022). ทำ 3 สิ่งนี้หากต้องการดึงดูดคนเก่งเข้าสู่องค์กร สืบค้นข้อมูลจาก <https://www.brightsidepeople.com/%E0%B8%97%E0%B8%B3-3-%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%99%E0%B8%B5%E0%B9%89%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%94%E0%B8%B6/>
- Diana D. Suhr, Ph.D. Exploratory or Confirmatory Factor Analysis?. University of Northern Colorado. สืบค้นข้อมูลจาก <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=915520bdfde1423b0b73f7ed560c68e81678cda6>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Donagh Davern. (2021). Talent Management, The Employer Brand, and Employee Retention: Evidence from the Irish Hotel Sector. Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry
- Empeo. (2022). รวมมาให้ทุกสิ่ง HR ต้องรู้จักกับ Employee retention สืบค้นข้อมูลจาก [https://www.empeo.com/blog/hrm/everything-about-employee-retention/?fbclid=IwAR3bS17NTA\\_f2nlvtldD9arRSMTaPuikniLOdXTpNjhkOIXd\\_gIsdC\\_8jVU#](https://www.empeo.com/blog/hrm/everything-about-employee-retention/?fbclid=IwAR3bS17NTA_f2nlvtldD9arRSMTaPuikniLOdXTpNjhkOIXd_gIsdC_8jVU#)
- Empeo. (2023). 5 สุดยอดเคล็ดลับ การทำ employee retention ในองค์กร สืบค้นข้อมูลจาก <https://www.empeo.com/blog/tips/5-tips-for-employee-retention/>
- Fundação Getulio Vargas. (2015). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – São Paulo/SP, Brasil
- Gallup. (2019). What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?. สืบค้นข้อมูลจาก <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357458>
- Hermann Lassleben and Lisa Hofmann. (2022). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?. ESB Business School, Reutlingen University, Reutlingen, Germany
- Indeed Editorial Team. (2022). What Is a Good Work Environment? (Plus Other FAQs) สืบค้นข้อมูลจาก <https://sg.indeed.com/career-advice/career-development/work-environment>
- Jalal Hanaysha. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. Senior Lecturer at Faculty of Business and Management, DRB-Hicom University of Automotive Malaysia.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Jeandri Robertsona, Sarah Lord Fergusonb, Theresa Erikssona, and Anna Nappaa. (2019). The brand personality dimensions of business-to-business firms: a content analysis of employer reviews on social media, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences, Lulea University of Technology (LTU), Lulea, Sweden, Beedie School of Business Vancouver, Simon Fraser University, Burnaby, Canada
- Jing Bai, Jinping Liu. (2018). A Study on the Influence of Career Growth on Work Engagement among New Generation Employees. School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou, China
- Julie Thompson. (2023). How a Good Work Atmosphere Leads to More Success. สืบค้นข้อมูลจาก <https://www.business.com/articles/how-a-good-work-atmosphere-leads-to-more-success/>
- Karnica Tanwar, Asha Prasad. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach, Emerald Publishing Limited
- Karola Karlson. (2023) What Is Employer Branding and How Do Companies Do it? สืบค้นข้อมูลจาก <https://meetfrank.com/blog/companies/employer-branding/>
- Katie Burke. (2022). Shaping a Culture for Talent Attraction and Retention. สืบค้นข้อมูลจาก <https://www.shrm.org/executive/resources/people-strategy-journal/spring2022/pages/feature-culture-talent-attraction-burke.aspx>
- Linn Viktoria Rampl and Peter Kenning. (2012). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. Corporate Management & Economics, Zeppelin University, Friedrichshafen, Germany
- Navin Kumar Shrivastava and Arvind Virendranath Shukla. (2021). Measuring an employer brand: a study towards valid scale development (as a second-order factor of a structural model). Department of Management, Birla Institute of Management Technology, Greater Noida, India

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mohd Noor and Roshidi Hassan. (2014). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*
- Sanskriti Joseph, Susmriti Sahu and Khan Abrar Uz Zaman Khan. (2014). Organizational Attractiveness as a predictor of Employee retention. Institute of Management, India.
- Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., dos Reis, I. P., & Sousa, M. J. (2019). Employer branding: The power of attraction in the EB group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 118–129. doi: 10.6000/1929-7092.2019.08.12.
- Shubhangi Bharadwaj. (2023). Influence of training and development interventions on employee retention – an employer brand-based agenda. Government Shrimant Madhavrao Scindia Post Graduate College, Shivpuri, India
- The Upwork Team. (2023). What Is Career Development? Types, Steps, and Career Tips. สืบค้นข้อมูลจาก <https://www.upwork.com/resources/what-is-career-development>
- ThoughtExchange. (2022). Gen Z at Work. สืบค้นข้อมูลจาก <https://thoughtexchange.com/guide/gen-z-at-work/>
- Tim Ambler and Simon Barrow. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand management* Volume 4 Number 3.
- Tim Smith. (2022). What Is Employee Engagement? Definition, Strategies, and Example. สืบค้นข้อมูลจาก <https://www.investopedia.com/terms/e/employee-engagement.asp>
- TSIS Team. (2020). การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูป. สืบค้นข้อมูลจาก <https://www.thetsis.com/post/research-tips-sampling>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

WorkVenture. (2022). ทำความรู้จักกับ Employer Branding หรือการสร้างแบรนด์นายจ้าง สืบค้น  
ข้อมูลจาก

<https://www.workventure.com/blog/%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A-employer-branding>

Zulqurnain Ali, Madeeha Bashir and Aqsa Mehreen. (2019). Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement. Journal of Management Sciences

