

การสำรวจคน Generation Y กับวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A survey of Generation Y and Work Culture in government, private sector and startups



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การสำรวจคน Generation Y กับวัฒนธรรมการทำงาน  
แบบราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ

โดย

น.ส.พิมพ์พิศา ศิริพัฒนานนท์

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

----- ประธานกรรมการ  
(ดร. วงอร พัวพันสวัสดิ์)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

----- กรรมการ  
(ดร. ศิริมา ทองสว่าง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พิมพ์พิศา ศิริพัฒนานนท์ : การสำรวจคน Generation Y กับวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ. ( A survey of Generation Y and Work Culture in government, private sector and startups) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

งานวิจัยเรื่อง “คน Gen Y กับวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ : กรณีศึกษาพนักงานกลุ่ม Gen Y ในสังกัดราชการ เอกชน และสตาร์ทอัพ” เป็นการวิจัยเพื่อทำการสำรวจความต้องการทางด้านรูปแบบวัฒนธรรมที่คน Gen Y จากทั้ง 3 องค์กรต้องและรวมถึงแรงจูงใจที่คน Gen Y ทั้ง 3 องค์กรใช้ในการพิจารณาเพื่อเลือกองค์กรเข้าทำงาน อันประกอบด้วย เพื่อสำรวจลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงหรือพบเจออยู่ในองค์กรที่ทำงานปัจจุบัน และ สำรวจถึงลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น รวมถึงแรงจูงใจที่ใช้ในการพิจารณาองค์กรเข้าทำงาน โดยการวิเคราะห์ผ่านความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานที่ทำกับลักษณะวัฒนธรรมที่ต้องการว่ามีความสอดคล้องกันมากเพียงใดและสามารถยอมรับความต้องการนั้นได้หรือไม่ โดยใช้แนวเจเนอเรชั่นวาย และ ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมของ *Charles B. Handy*

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง และเป็นการวิจัยในเชิงปริมาณโดยประชากรในงานวิจัยชิ้นนี้คือพนักงานสังกัดราชการ เอกชน และสตาร์ทอัพที่มีช่วงอายุอยู่ในกลุ่มคน Gen Y คือ 24-41ปี ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกโดยไม่ใช่ทฤษฎีความน่าจะเป็น แต่เลือกจากเป้าประสงค์ที่จำนวน 187 คน ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และการหาความสัมพันธ์ทางสถิติในส่วนของความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One-Way Anova)

ผลการวิจัยพบว่าความต้องการของลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของคน Gen Y ในภาพรวมมีความแตกต่างกันแต่ไม่สามารถลงรายละเอียดในแต่ละมิติได้ จึงทำการวิเคราะห์ผลสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2564 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6282036324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: work culture, Organization culture, Generation Y, motivation

Pimpisa Keereepattananon : A survey of Generation Y and Work Culture in government, private sector and startups. Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

#### ABSTRACT

The research topic is Generation Y and Organization Culture : “A study of Gen Y employees in Government, Private Sector and Startups” The purposes of this research are to observe the culture needs of Gen Y from 3 organization which including the motivations that Gen Y needs and used in consideration to select the organization to work which consists of observe the actual working culture and working culture needs by analyzing through the correspondence between the nature of the work performed and the desired cultural characteristic.

The conceptual framework consisted of Generation Y and the theory of cultural Propriety of Charles B. Handy. This research is a non-experimental research and population-base quantitative research. The population selected is 187 people which used the questionnaire as a research tools. The statistic used for analyzing the data are frequencies, descriptive, percentage and finding statistical relationship in section of one way variance (One-way Anova).

The results found that the needs of working culture of Gen Y people as a whole are different but can't explain into details in each dimension.

Therefore, analyzing separately in each organization was found that the needs of  
Field of Study: Public Administration Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ทั้งหมดด้วยการได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา  
สารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ โดยท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาและ  
คำแนะนำ การแก้ไข ตั้งแต่การปรับแก้หัวข้อการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัยตลอดจนกระทั่งการให้  
คำปรึกษาด้านการใช้แนวคิดที่เหมาะสม รวมถึงทฤษฎีที่ใช้สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ โดยท่านอาจารย์ได้  
เสียสละเวลาบางส่วนตนมาให้คำปรึกษา ติดตามงานและดูแลงานวิจัยชิ้นนี้จนสำเร็จลุล่วง ข้าพเจ้าจึง  
อยากขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามจากองค์การราชการ บริษัทเอกชน และ บริษัทสตาร์ทอัพทุก  
ท่านที่ยอมสละเวลาในการทำแบบสอบถามและตอบคำถามที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์งาน  
งานวิจัยชิ้นนี้เกิดความสมบูรณ์

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในกลุ่มที่ปรึกษาของท่านรองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ ที่คอยช่วยเหลือ  
กัน ให้คำปรึกษาคำแนะนำที่เป็นประโยชน์รวมถึงมิตรภาพที่ดีที่น่าจดจำไปตลอด สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ  
ตัวข้าพเจ้าเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนช่วยในการผลักดันและให้ความช่วยเหลือจนงานวิจัย  
ของข้าพเจ้าสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พิมพ์พิศา ศิริพัฒนานนท์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	
กิตติกรรมประกาศ.....จ	
สารบัญ.....ฉ	
สารบัญตาราง.....ฅ	
สารบัญตาราง.....ญ	
บทที่ 1.....11	
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....11	
1.2 คำถามงานวิจัย.....13	
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....13	
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....13	
1.5 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....14	
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....15	
1.7 ข้อจำกัดการวิจัย.....15	
บทที่ 2.....17	
2. การทบทวนวรรณกรรม.....17	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเจเนอเรชันต่างๆ.....17	
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ.....22	
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ชาร์ลส์ บี. แอนดี กับวัฒนธรรม องค์การรูปแบบราชการ เอกชน และ Startup.....28	
2.4 วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรมของคน Generation Y.....30	

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	31
บทที่ 3.....	32
3.1 ประชากร และ การสุ่มตัวอย่าง.....	32
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	34
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	34
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
3.5 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล .....	36
บทที่ 4.....	38
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังผู้ตอบแบบสอบถาม .....	38
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเผชิญอยู่...	42
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ตอบต้องการ.....	45
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน .....	50
บทที่ 5.....	51
5.1 ผลการวิจัยในภาพรวมของคน Gen Y ทั้ง 3 องค์การ.....	52
5.2 แรงจูงใจในภาพรวมของคน Gen Y ที่ใช้ในการพิจารณาเวลาเลือกสถานที่เข้าทำงาน.....	54
5.3 การสรุปผลการวิจัยของคน Gen Y ในองค์การราชการ.....	55
5.4 แรงจูงใจที่คน Gen Y ในราชการใช้ในการพิจารณาร่วมเมื่อเลือกเข้าทำงาน .....	57
5.5 การสรุปผลการวิจัยของคน Gen Y ในองค์กรเอกชน .....	58
5.6 แรงจูงใจที่คน Gen Y ในเอกชนใช้ในการพิจารณาร่วมเมื่อเลือกเข้าทำงาน .....	60
5.7 การสรุปผลการวิจัยของคน Gen Y ในองค์กรสตาร์ทอัพ.....	61
5.8 แรงจูงใจที่คน Gen Y ในสตาร์ทอัพใช้ในการพิจารณาร่วมเมื่อเลือกเข้าทำงาน.....	63
5.9 ข้อสังเกต.....	65
ข้อสังเกตที่ 1 .....	65
ข้อสังเกตที่ 2 .....	65



ภาคผนวก .....	69
บรรณานุกรม .....	73
ประวัติผู้เขียน .....	75



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.....	38
ตารางที่ 2.....	39
ตารางที่ 3.....	39
ตารางที่ 4.....	41
ตารางที่ 5.....	41
ตารางที่ 6.....	42
ตารางที่ 7.....	43
ตารางที่ 8.....	43
ตารางที่ 9.....	44
ตารางที่ 10.....	44
ตารางที่ 11.....	45
ตารางที่ 12.....	46
ตารางที่ 13.....	46
ตารางที่ 14.....	47
ตารางที่ 15.....	47
ตารางที่ 16.....	48
ตารางที่ 17.....	49
ตารางที่ 18.....	49

## สารบัญตาราง

	หน้า
รูปภาพที่ 1 .....	24
รูปภาพที่ 2 .....	25
รูปภาพที่ 3 .....	26
รูปภาพที่ 4 .....	27
รูปภาพที่ 5 .....	31
รูปภาพที่ 6 .....	40
รูปภาพที่ 7 .....	50
รูปภาพที่ 8 .....	57
รูปภาพที่ 9 .....	60
รูปภาพที่ 10 .....	63
รูปภาพที่ 11 .....	64

## บทที่ 1

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องต่อพฤติกรรมและลักษณะนิสัยของแรงงานในกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (GEN Y) หรือ MILLENNIALS โดยกลุ่ม (GEN Y) มีจำนวนประชากรวัยแรงงานตามสัดส่วนทางประชากรศาสตร์ปี 2563 ประมาณ 45% ของจำนวนประชากร ซึ่งแรงงานกลุ่ม (GEN Y) เป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญในระบบเศรษฐกิจและเป็นวัยที่สามารถเข้ามาแย่งชิงสัดส่วนผู้บริหารแทนกลุ่ม BABY BOOMERS ในภาคธุรกิจได้ ดังนั้นคำถามคือเมื่อรูปแบบกลุ่มคนในภาคธุรกิจการทำงานเปลี่ยนไปการบริหารงานวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆยังคงได้ผลอยู่หรือไม่ อาทิเช่นการบริหารงานแบบ TOP-DOWN APPROACH หรือการใช้อำนาจสั่งการและควบคุม ซึ่งคำตอบแน่นอนว่าไม่สามารถใช้ได้ผลอีกต่อไป เนื่องจากคนในแต่ละเจนเอเรชั่นมีลักษณะพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ หรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน เมื่อคนในตลาดแรงงานเปลี่ยน การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานรวมถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆ ก็ควรเปลี่ยนให้สอดคล้องเพื่อลดช่องว่างความแตกต่างในการทำงานของความต่างระหว่างวัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อเป็นการรักษาคนรุ่นใหม่หรือ TALENT ให้อยู่กับองค์กรเป็นเวลานานและป้องกันภาวะสมองไหลออกสู่ต่างประเทศ

ปัจจุบันไทยได้เข้าสู่ยุค “โลกาภิวัตน์” ซึ่งเป็นยุคที่มีข้อมูลจำนวนมาก เกิดการแลกเปลี่ยนทางเทคโนโลยี ระบบการสื่อสารต่างๆ การลงทุน การเคลื่อนย้ายแรงงาน ความรู้ ซึ่งทำได้อย่างเสรีและรวดเร็ว ทำให้เกิดการแข่งขันทั้งการแย่งชิงทรัพยากร การแข่งขันทางการค้า และเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องเผชิญกับปัญหาภาวะการแข่งขันทางธุรกิจต่างๆ ซึ่งตัวแปรสำคัญในการชนะคือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือ แรงงานในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เมื่อแรงงานคือปัจจัยสำคัญ การวางแผนกลยุทธ์หรือการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับแรงงานย่อมเป็นเรื่องสำคัญ จากที่กล่าวมาผู้ศึกษาเลือกศึกษาที่กลุ่มแรงงาน (GEN Y) ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรแทนคนรุ่นเก่า ซึ่งกลุ่มคน (GEN Y) ร้อยละ 70 ให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และคน (GEN Y) กว่าร้อยละ 60 ให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น ANYWHERE, ANYTIME, ANY DEVICE คือการทำงานจากที่ไหนก็ได้ และเวลาใดก็ได้ที่สะดวก รวมถึงการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงาน ซึ่งต่างจากคนรุ่นเก่าคือทำงานต้องจากบริษัทเท่านั้น ทำงานผ่าน

คอมพิวเตอร์บริษัทเท่านั้น รวมถึงเข้า-ออกงานตามเวลาที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ซึ่งคน (GEN Y) มีค่านิยมที่ต่างออกไป โดยลักษณะที่เห็นได้ชัดในคน (GEN Y) คือการเติบโตมาพร้อมเทคโนโลยีทำให้การทำงานหรือการติดต่อสื่อสารต่างๆยอมทำผ่านระบบออนไลน์ รวมถึงนิสัยที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบวกกับรูปแบบการใช้ชีวิตที่ให้ความสำคัญกับสมดุลการทำงานและการใช้ชีวิตตามที่กล่าวไปข้างต้น จึงสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และวัฒนธรรมแบบเก่าคือการใช้คำสั่งหรือหลักการทำงานตามสายบังคับบัญชาซึ่งเน้นการทำงานตามระเบียบ ใช้เอกสารในการทำงาน ใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นสื่อกลางน้อยมากหรือไม่มีเลย ดังนั้นจึงเกิดเป็นปัญหาที่องค์กรหลายๆที่ประสบคือ การทำงานร่วมกันของคนในแต่ละเจเนอเรชั่น ซึ่งตามที่ทราบคนในแต่ละเจเนอเรชั่นมีบุคลิก ลักษณะนิสัย พฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกันตามบริบทสังคมในแต่ละสมัย รวมถึงรูปแบบการทำงานทัศนคติ ที่แตกต่างกันจนเป็นปัญหาในการอยู่ร่วมกัน หรือเรียกว่า OUT OF SYNC คือความไม่เข้ากัน

1

สิ่งที่เกิดขึ้นจากปัญหาของคนหลากหลายเจเนอเรชั่นในองค์กรเดียวกันคือ PERSONALITY CLASH หรือ การปะทะกันของบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของคนในแต่ละรุ่น (GENERATION) คือการที่คนรุ่นเก่ามีความเชื่อและมองว่าคนรุ่นใหม่มีความอดทนต่ำ ไม่ทุ่มเทให้การทำงาน เปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานบ่อย ไม่เชื่อฟัง และในทางกลับกันคนรุ่นใหม่ก็มีความคิดที่มองว่าคนรุ่นเก่า ทำงานซ้ำ ยึดการทำงานแบบสายการบังคับบัญชา มีความไม่ทันสมัยในเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งหากมองแบบผิวเผินอาจเป็นเพียงปัญหาของความไม่เข้าใจกันและอาจไม่สร้างข้อสังเกตอะไรมากมายแต่จริงๆแล้ว ซึ่งในความเป็นจริงปัญหาด้านความไม่เข้าใจกันของพนักงานในองค์กรสามารถนำไปสู่การ TURNOVER (การลาออก) และ PERFORMANCE (ประสิทธิภาพ) ซึ่งตามที่กล่าวไว้ว่าทรัพยากรมนุษย์หรือแรงงานคือตัวแปรสำคัญ ดังนั้นหากเกิดการลาออกจำนวนมาก ประสิทธิภาพของงานต่ำลงเรื่อยๆเพราะการไม่ปรับตัวก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องการหยิบลักษณะนิสัย (STEREOTYPE) ทัศนคติ และแรงจูงใจต่างๆในการทำงานของกลุ่ม (GEN Y) มาทำการศึกษาหารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและตรงกับลักษณะความต้องการของแรงงานในกลุ่ม (GEN Y) ได้ โดยทำการศึกษาแบบความขึ้นชอบในหลากหลายวัฒนธรรมองค์กรซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรเอกชน และ วัฒนธรรมองค์กรแบบ STARTUP เนื่องจากมีแรงงานในกลุ่ม (GEN Y) กระจายตัวอยู่ใน

<sup>1</sup> วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (6 มิถุนายน 2556). บทวิเคราะห์ปัญหาเจเนอราล  
สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2564 จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/174974>

ทุกรูปแบบขององค์กร ทั้งนี้การศึกษาเพื่อหาวัฒนธรรมองค์กรในอุดมคติของกลุ่ม (GEN Y) จะนำมาซึ่งข้อสรุปเพื่อหาความสมดุลและแก้ปัญหาความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันในองค์กร ปัญหาการลาออก การย้ายงานบ่อย เนื่องจากที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษาและสร้างสมดุลในวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง จึงทำให้ปัญหาการลาออก ปัญหาสภาพจิตใจของคนกลุ่ม (GEN Y) ที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานยังคงอยู่ แต่เนื่องจากปัจจุบันและอนาคตข้างหน้า แรงงานกลุ่ม (GEN Y) จะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษาเพื่อสร้างสมดุลและพร้อมรับมือต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรองรับคนในหลากหลายช่วงอายุให้สามารถทำงานร่วมกันได้และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

## 1.2 คำถามงานวิจัย

คน GEN Y ในองค์กรราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ มีแรงจูงใจในการทำงานต่างกันหรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรม (STEREOTYPE) ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมายในการทำงานของกลุ่ม GENERATION Y

1.3.2 เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของแรงงานกลุ่ม (GEN Y) ที่มีการกระจายตัวแรงงานอยู่ในหลากหลายรูปแบบองค์กร อาทิ องค์กรแบบราชการ/เอกชน/STARTUP

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาหาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมต่อแรงงานในกลุ่ม (GEN Y) ว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใด ที่เหมาะสมต่อลักษณะนิสัย ความชื่นชอบและก่อให้เกิดความหลงใหลในการทำงาน และรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรใดหรือปัจจัยใดบ้างที่ทำให้แรงงานในกลุ่ม (GEN Y) เลือกลงทำงานด้วย ตลอดจนแนวทางการปรับตัวขององค์กรอื่นๆที่มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้ว แต่เพื่อรักษาแรงงานที่มีความสำคัญไว้ควรปรับตัวให้เข้ากับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถรองรับคนรุ่นเก่าและคนกลุ่ม (GEN Y) ให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร ซึ่งมีการนำแนวคิดด้าน GENERATION และ ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมโดยชาร์ลส์ บี. แชนตี มาเป็นกรอบแนวคิดและวิเคราะห์ผลการศึกษา

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรเป้าหมาย

การศึกษานี้มีการกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมายคือ

1.4.2.1 พนักงานสังกัดข้าราชการพลเรือน

1.4.2.2 พนักงานสังกัดบริษัทเอกชน (องค์กรขนาดกลาง-ใหญ่)

1.4.2.3 พนักงานสังกัดบริษัท STARTUP

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษานี้ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจ (SURVEY RESEARCH) โดยใช้แบบสอบถาม (QUESTIONNAIRE) ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยเป็นเวลา 2 เดือน นับตั้งแต่เดือนกันยายน ถึง ตุลาคม 2564

#### 1.5 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พลังทางสังคมที่ขับเคลื่อนผู้คนไปสู่สิ่งต่างๆ หรือเป็นเหมือนบุคลิกขององค์กรนั้นๆ <sup>2</sup>

1.5.2 GENERATION หมายถึง เจเนอเรชันหรือ “รุ่น” หรือ “ช่วงวัย” ที่เกิดและเติบโตในช่วงระยะเวลาเดียวกัน ผ่านรูปแบบบริบททางสังคม การปลูกฝังผ่านสภาพแวดล้อมเดียวให้มีความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมที่มีลักษณะไปในทางเดียวกัน ซึ่งกลุ่มคนในแต่ละช่วงวัยหรือเจเนอเรชันก็จะมีรูปแบบพฤติกรรมต่างกันไปตามแต่ละช่วงวัยหรือ “GENERATION”

1.5.3 GEN Y หรือ GENERATION Y หมายถึง ช่วงรุ่นหรือกลุ่มคนที่มีอายุอยู่ในช่วง 24 – 41 ปี ที่เกิดและเติบโตมาในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน รวมถึงการที่เศรษฐกิจเฟื่องฟูมีการเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามามาก อาทิ เพลงสากล จึงทำให้คนในรุ่น GEN Y มองเรื่องวัฒนธรรมต่างชาติเป็นเรื่องปกติ และด้วยการเลี้ยงดูเป็นอย่างดีที่มีการศึกษาสูง ทำให้มีลักษณะนิสัยมั่นใจในตนเอง เลือกที่จะตัดสินใจเองอย่างเด็ดขาด รักอิสระ ไม่ชอบการโดนบังคับ มีความอดทนในงานต่ำ ชอบความท้าทาย ชอบความสดใส รักความสนุกสนาน และด้วยการที่เติบโตมา

<sup>2</sup> Kilmann and others. ทฤษฎีองค์กร ปรวิญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด พิมพ์ครั้งที่2-กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2561. หน้า281

พร้อมเทคโนโลยีจึงทำให้มีสื่อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและจำนวนหลากหลายช่องทางส่งผลให้รูปแบบการทำกิจกรรมเป็นแบบ MULTI-TASKING คือการทำสิ่งหลายสิ่งในเวลาเดียวกัน

1.5.4 STARTUP หรือ สตาร์ทอัพ หมายถึง “A STARTUP IS AN ORGANIZATION FORMED TO SEARCH FOR A REPEATABLE AND SCALABLE BUSINESS MODEL” แปลได้ว่า โมเดลธุรกิจที่ตั้งขึ้นเพื่อ “ทำซ้ำได้” “ขยายตัวได้” และต้องเป็นการเติบโตแบบก้าวกระโดดกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ได้ภายในเวลาอันสั้น<sup>3</sup>

1.5.5 ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่คุณคลั่งใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและถูกยอมรับว่าเป็นว่า เชื่อ โดยความเชื่อนี้จะอยู่ในรูปแบบความเชื่อตลอดไปสิ่งอยู่ในตัวบุคคล จนกว่าจะพบกับค่านิยมใหม่ที่ตนให้การยอมรับและพอใจมากกว่า

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงมุมมองของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่กลุ่มแรงงาน GEN Y คิดว่าเหมาะสม

1.6.2 นำข้อสรุปเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ด้านการวางรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่รองรับพฤติกรรมคน GEN Y และ GEN อื่นๆ

1.6.3 เพื่อนำข้อสรุปมาปรับเปลี่ยนหรือวางทิศทางให้แก่องค์การที่ต้องการแรงงานกลุ่ม GEN Y เป็นกลุ่มสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ

1.6.4 ทราบถึงความไม่ลงตัวของวัฒนธรรมองค์การแบบเดิม ที่ไม่ตอบโจทย์กับกลุ่ม GEN Y และเพื่อเปลี่ยนแนวทางการอยู่ร่วมกัน เพื่อรักษาแรงงานกลุ่ม GEN Y ไว้ได้นานขึ้น

## 1.7 ข้อจำกัดการวิจัย

เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ CORONAVIRUS หรือ COVID-19 กำลังแพร่ระบาดอย่างรุนแรงในช่วงเวลาการทำวิจัย จึงทำให้การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นไปได้อย่างลำบากและอาจเกิดความล่าช้าในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงเปลี่ยนการสัมภาษณ์จากการลงพื้นที่หรือพบปะผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผ่านระบบการสื่อสารออนไลน์ด้วยโปรแกรม MICROSOFT TEAMS เพื่อความปลอดภัยของทั้งผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์

<sup>3</sup> Steve Blank. (4 พฤษภาคม 2560). สตาร์ทอัพคืออะไร

สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2564 จาก <http://www.startup.su.ac.th/?p=84>



การเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัยนั้นไม่สามารถเข้าศึกษาบริษัทกลุ่มสตาร์ทอัพที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานได้ เนื่องจากกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานที่เป็นสตาร์ทอัพในไทย ณ ปัจจุบัน มีจำนวนที่น้อยมาก และผู้วิจัยไม่สะดวกในการเลือกเข้าศึกษา ทั้งเรื่องสถานการณ์โรคระบาดที่ทำให้การติดต่อเป็นไปได้ยากและเรื่องเวลาการศึกษาที่มีจำกัด อาจทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บข้อมูลทางสถิติได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ



## บทที่ 2

### 2. การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีเจเนอเรชัน Generation

2.2 ทฤษฎีวิวัฒนาการมองค์การ

2.2.1 ความหมายของวิวัฒนาการมองค์การ

2.2.2 วิวัฒนาการมองค์การที่เหมาะสม *Charles B. Handy*

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวิวัฒนาการมองค์การที่เหมาะสม ชาร์ลส์ บี. แฮนดี กับวิวัฒนาการมองค์การรูปแบบราชการ เอกชน และ Startup

2.4 วิวัฒนาการมองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรมของคน Generation Y

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเจเนอเรชันต่างๆ

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสภาพสังคมบนโลกมีความเปลี่ยนแปลงไปมากตั้งแต่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ในด้านสังคมที่มีการรวมประชากรที่มีความหลากหลายทางด้านอายุและหลากหลายในเชิงพฤติกรรมปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไป เนื่องจากการเกิดต่างยุคต่างสมัยต่างสภาพสังคมที่เติบโตมาทำให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาดและไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน รวมไปถึงพฤติกรรมการทำงาน หรือรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างกันของคนแต่ละยุคสมัย ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย Generation Gap และช่องว่างระหว่างวัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าใจถึงความแตกต่างของคนแต่ละวัยเพื่อแก้ปัญหาความแตกต่างและอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายได้ผ่านการประนีประนอมมากกว่าเดิม โดยช่วงวัย หรือ Generation คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันมีประสบการณ์ ความรู้ ความเชื่อ ค่านิยมในรูปแบบเดียวกัน<sup>4</sup>

สังคมทั่วไปประกอบไปด้วยคนหลากหลายอายุและหลากหลายกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะมีความต่างกันออกไปในเชิงพฤติกรรม ซึ่งพบว่าไม่ใช่เพียงอายุต่างอย่างเดียวแต่เกิดจากความต่างของ

<sup>4</sup> ลีรัตน์ อนุรัตน์พาณิชย์. (8 มกราคม 2559). เจเนอริกซ์ เจนวาย คืออะไร

สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2564 จาก <https://pharmacy.mahidol.ac.th/th/knowledge/article/330>

“รุ่น” หรือ “เจนเนอเรชัน” คือคนที่เกิดและเติบโตในยุคที่สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ส่งผลให้คนที่เกิดต่างยุคสมัยมีลักษณะนิสัยที่ไม่เหมือนกัน

Generation คือ รุ่นของคนในสังคมเดียวกันที่เกิดและเติบโตผ่านเหตุการณ์และประวัติศาสตร์ครั้งสำคัญมาด้วยกันซึ่งเกิดเป็นแรงสะท้อนในวงกว้าง มีผลให้คนในรุ่นได้รับอิทธิพลผ่านบริบททางสังคมเดียวกัน นำไปสู่การมีความเชื่อ พฤติกรรม ค่านิยม ความคิดร่วมกัน หรือคล้ายคลึงกันโดยส่วนใหญ่ แต่ไม่สามารถเหมารวมคนทั้งโลกว่ามีความเหมือนกันได้ทั้งหมดเนื่องจากบางครั้งคนในเจนเนอเรชันเดียวกันมีแนวคิดลักษณะพฤติกรรมที่ต่างออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่หลากหลาย เช่น ถิ่นที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อมโดยรอบ วัฒนธรรม รูปแบบการเติบโต ลำดับชนชั้นทางสังคม ที่มีส่วนทำให้กลุ่มคนเหล่านี้มีทัศนคติที่ต่างกันออกไป <sup>5</sup>

ทฤษฎี Generation สามารถแบ่งคนตามกลุ่มอายุและยุคสมัยต่างๆ ออกเป็น 5 ประเภท

2.1.1 Silent Generation โซเลนต์เจนเนอเรชัน กลุ่มประชากรที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2468 – 2485 โดยประมาณ ซึ่งมีลักษณะยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีที่สืบทอดกันมา ให้คุณค่ากับค่านิยมไทย ซึ่งคนรุ่นนี้เกิดในช่วงเวลาตรงกับสงครามโลกครั้งที่สอง จึงมีประสบการณ์ในช่วงยุคเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ของโลก หากทำการเปรียบเทียบให้ตรงกับเวลาของไทยคือช่วงรัชกาลที่ 7 ซึ่งคนในเจนเนอเรชันดังกล่าวมีนิสัยไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความเป็นระเบียบแบบแผน ไม่รับภาวะความเสี่ยง เน้นการอนุรักษ์นิยม

2.1.2 Baby Boomer Generation เจนเนอเรชันบี กลุ่มคนที่เกิดอยู่ในช่วง พ.ศ. 2489 – 2507 ซึ่งเป็นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองสงบลง มีการสูญเสียประชากรไปจำนวนมาก ทำให้เกิดความเชื่อว่าจะต้องมีลูกหลานไว้เยอะๆ เพื่อเป็นแรงงานมาช่วยพัฒนาและฟื้นฟูประเทศหลังจากสงครามที่ผ่านไป ปัจจุบันกลุ่มคนใน Generation ดังกล่าวจะมีอายุตั้งแต่ 57 ปีขึ้นไป โดยลักษณะเฉพาะคือมีความจริงจัง อดสาหะ อดทนและทุ่มเทในการทำงาน รวมถึงรู้จักประหยัดอดออม และรักษาวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีไว้เป็นอย่างดี หรือเรียกว่า “อนุรักษ์นิยม” <sup>6</sup> จากช่วงอายุที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนในนี้จะมียุขานไม่ต่ำกว่า 20 ปีอย่างแน่นอน ทำให้เขาเต็มไปด้วยประสบการณ์ทำงานที่ยาวนานกว่าคนในกลุ่ม Generation อื่นๆ และด้วยความอดทนและไม่ย่อท้อ เติบโตมาพร้อมการ

<sup>5</sup> Karl Mannheim . (20 สิงหาคม 2563). This is my Generation. This is our Generation เข้าใจวัยที่แตกต่างเพราะเราเติบโตจากโลกที่ต่างกัน สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2564 จาก <https://www.ignitethailand.org/content/5635/ignite>

<sup>6</sup> CAMPUS STAR. (2560, 8 มกราคม). พฤติกรรมคน 8 เจนเนอเรชันกับลักษณะนิสัย. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2564 จาก <https://lifestyle.campus-star.com/knowledge/17186.html>

แข่งขันทำให้คนเหล่านี้มีความรักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมากไม่มองหากการเติบโตในหน้าที่การงานแต่ มองหาความมั่นคงมากกว่า จึงเปรียบเทียบกับได้ในสายงานราชการไม่ต้องเปลี่ยนงานบ่อย เพียงมีงานทำ ไปตลอดย่อมมั่นคงกว่า และด้วยความที่ทำงานมายาวนานจะเป็นกลุ่มคนที่มีเงินเก็บออมมากที่สุด โดยมีเป้าหมายเพื่อการออมแก่ลูกหลานให้ไม่ต้องพบเจอความลำบาก ดังนั้นเป้าหมายหลักในชีวิต ไม่ใช่เพื่อตนเองและเพื่อคนในครอบครัว<sup>7</sup>

2.1.3 Generation X เจเนอเรชันเอกซ์ กลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 – 2522 สำหรับ Gen X มีชื่อเรียกอีกชื่อว่า ยัปปี้

(YUPPIE) ย่อมาจาก Young Urban Professionals แปลว่าผู้ที่เกิดมาในยุคมั่งคั่ง และใช้ชีวิตอยู่บน ความสุขสบาย เริ่มมีกระแสวัฒนธรรมเพลง Hip-Hop เข้ามา หรือคนบางกลุ่มทันสมัยทริทส์จอสี่ ขาว-ดำ และด้วยความที่ประชากรมีจำนวนมากจากค่านิยมการมีลูกหลานจำนวนมากใน Generation B ส่งผลให้ประชากรล้นจนเกิดปัญหาทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ จึง เกิดการลดจำนวนประชากรลง เช่นในประเทศจีน นโยบาย 1 ครอบครัวควรมีลูกเพียง 1 คน ซึ่ง พฤติกรรมเฉพาะในกลุ่มนี้คือคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบความเรียบง่ายไม่เป็นทางการ เน้นการ สร้างสมดุลให้ครอบครัวไม่ยึดติดกับงานมากจนเกินไป โดยไม่ยึดติดกับขนบธรรมเนียมปะเพณีมาก เท่าไหร่และมีการยอมรับเพศที่สามมากขึ้น พฤติกรรมการทำงานจะเริ่มพัฒนาโดยมีการนำเทคโนโลยี เข้ามาร่วมใช้และคนในรุ่นเจเนอเรชันเอกซ์สามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างไว มองเห็นการ เปลี่ยนแปลงของโลกจึงคิดว่าสายงานราชการอาจไม่ตอบโจทย์สำหรับทุกคนอีกต่อไป หากงานใดที่มีความ ก้าวหน้าก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน ลักษณะที่โดดเด่นคือมีความมั่นใจในตนเอง รักอิสระ ชอบการ พัฒนา มีการสร้างสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและเวลาทำงานซึ่งมาพร้อมความเชื่อว่า การทำงานคือ การหาเงินเพื่อใช้ในการพักผ่อน โดยวิเคราะห์จากช่วงอายุคนในกลุ่มดังกล่าวจะมีอายุประมาณ 40 ปี ขึ้นไป

2.1.4 Millennials หรือ Generation Y เจเนอเรชันวาย กลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540 หรือผู้ที่มีอายุ 24 – 41 ปี โดยคนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดและช่วงที่ความเฟื่องฟู ทางด้านเศรษฐกิจกำลังเติบโตได้ดี ทำให้มีการรับวัฒนธรรมด้านเพลงสากลต่างประเทศเข้ามา มาก รวมถึงการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ จึงทำให้คนในยุคนี้มองว่ากระแสเพลงหรือค่านิยมต่างประเทศ

<sup>7</sup> ESTOPOLIS . (2562, 30 สิงหาคม). นิยามความสำเร็จของแต่ละ Generation.

สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2564 จาก <https://www.estopolis.com/article/lifestyle/urbanนิยามความสำเร็จที่แตกต่างของแต่ละ-Generation>

ไม่ใช่เรื่องแปลก คนในกลุ่มนี้จะได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่ในรุ่น Gen B เป็นอย่างดี ผ่านการส่งเสริม ด้านการศึกษาที่ค่อนข้างสูง มีการตัดสินใจเองด้วยความชัดเจน ชอบอิสระ และความท้าทาย ไม่ชอบ การโดนบังคับหรือกรอบความคิดเอาไว้ เนื่องจากการที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากใน ชีวิตประจำวัน การรับรู้ต่างๆจึงมาจากหลายทางทำให้คนในกลุ่ม Gen Y จึงมีพฤติกรรมแบบ Multi-tasking คือสามารถทำอะไรหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน และเทคโนโลยียังเข้ามามีบทบาทในด้าน พฤติกรรมการทำงานผ่านการทำงานออนไลน์หรือเทคโนโลยีดูจะเป็นที่ถูกใจกับคนใน Gen Y มากกว่าการทำงานผ่านเอกสารแบบ Gen B / Gen X ด้วยความเป็นตัวของตัวเองคนใน Gen Y จึง รักความสบาย มุ่งมั่นแต่ความอดทนต่ำ teamwork ชอบบรรยากาศสนุกสนาน ชอบความสดใส มอง หาความสุขและความเป็นตัวเองที่สุด ชอบฉีกกฎเกณฑ์ เอกลักษณ์สำคัญคือใช้ภาษาไม่เป็นทางการใน การสื่อสาร ด้วยลักษณะนิสัยดังกล่าวจึงมองหางานที่มีเงินเดือนสูง ด้วยความที่ความอดทนต่ำหากพบ เจอสภาพแวดล้อมที่ไม่ชื่นชอบ ทำให้เปลี่ยนงานบ่อย และที่สำคัญคือให้ความสำคัญกับ Work Life Balance เป็นหลักผ่านการกินข้าวและสังสรรค์หลังเลิกงานเพื่อสร้างกิจกรรมหาความสุขให้แก่ ตนเอง

2.1.5 Generation Z เจเนอเรชันแซด หรือ ซี กลุ่มประชากรที่เกิดปี พ.ศ. 2541ขึ้นไป เกิดมาพร้อม ยุคที่ Digital และ Social network มีอิทธิพลในสังคมเป็นอย่างมาก มีเครื่องอำนวยความสะดวก มากมาย รวมถึงเทคโนโลยีการสื่อสารและหาความรู้ต่างๆ เท่ากับว่าเทคโนโลยีเป็นอวัยวะชิ้นที่ 33 ของพวกเขาได้เลย ประชากรกลุ่มดังกล่าวต้องใช้ชีวิตอยู่ในโลกความเป็นจริงและโลกออนไลน์ไป พร้อมๆกัน ทำให้พวกเขาถูกตัดสินใจได้ง่ายผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย อีกทั้งเป็นกลุ่มประชากรที่เผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงต่างๆเช่นการเมือง การก่อการร้าย 911 ความไม่แน่นอนทางสภาพเศรษฐกิจ ทำให้เขา ถูกบีบบังคับให้ต้องประสบความสำเร็จเร็วขึ้น ด้วยความกดดันทางเผชิญทำให้เขามีความอดทนต่ำลง ไปอีกและทำให้เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย โดยลักษณะนิสัยหลักๆจะเป็นในรูปแบบ Multi-tasking สามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ไม่ได้มองการทำงานเพื่อความมั่นคงในชีวิตแต่อย่าง เดียวยังมองหาความท้าทายในงาน เพราะคิดว่ามีทางเลือกมากมายให้เดิน จะไม่ยอมทำตามคำสั่งหาก ไม่มีการอธิบายเหตุผลที่ชัดเจน ต้องการมีส่วนร่วมในการกระทำ ไม่เชื่อเรื่องการทำงานหนักใน ปัจจุบันเพื่อความสบายในอนาคต ซึ่งจะเกิดปัญหาทางด้านความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้<sup>8</sup>

<sup>8</sup> ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี. (2563, เมษายน). การศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานเจเนอเรชันวายในเขต กรุงเทพมหานคร สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2564 จาก <http://research.rpu.ac.th/wp--2560.pdf>

จากเนื้อหาที่อธิบายถึงความแตกต่างทางพฤติกรรมของแต่ละ Generation แล้วพบว่าแต่ละ Generation มีลักษณะนิสัย ความเชื่อ และค่านิยมเฉพาะรุ่นที่แตกต่างกันเพราะสภาพแวดล้อมการเติบโตที่ต่างกัน จึงมีผลทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิต ลักษณะเป้าหมายหรือความเชื่อในค่านิยม สังคมและวัฒนธรรมต่างๆก็มีความแตกต่างกันออกไปตามความสอดคล้องของปัจจัยโดยรอบ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การมาเยือนของเทคโนโลยี สภาพทางสังคม ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้คนในแต่ละ “รุ่น” หรือ “Generation” มีพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยมเฉพาะที่ต่างกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านเจเนอเรชันผู้วิจัยมีความสนใจด้านพฤติกรรมและลักษณะความชอบความสนใจเฉพาะต่อกลุ่ม “Gen Y” เพื่อที่สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาสนับสนุนการวิเคราะห์ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและเป็นที่น่าสนใจต่อกลุ่มเจเนอเรชันวัย โดยสามารถสรุปลักษณะของคนในรุ่น Gen Y ได้ว่า ปัจจุบันคนในกลุ่ม Gen Y คือกลุ่มคนที่มีอายุอยู่ระหว่าง 24 – 41 ปี ซึ่งเกิดและเติบโตมาพร้อมยุคที่เทคโนโลยีมีความเติบโตแบบก้าวกระโดด ทำให้คุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน รวมถึงเศรษฐกิจมีความเฟื่องฟูบวกกับการรับวัฒนธรรมจากชาติอื่นๆเข้ามาเช่นเพลงสากลต่างๆ และด้วยเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตมากขึ้นจึงนำมาซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ระบบออนไลน์เข้ามาเป็นตัวกลางในการสื่อสาร จากที่มีการรับวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา รับเทคโนโลยีเข้ามามากทำให้คนในกลุ่มนี้มองเรื่องค่านิยมต่างประเทศเป็นเรื่องปกติ ไม่มองเป็นเรื่องแปลกแบบที่ผ่านมา โดยเมื่อพูดถึงลักษณะนิสัยจะชอบอิสระ ชอบการตัดสินใจด้วยตนเอง เนื่องจากถูกเลี้ยงดูและเติบโตมาอย่างดีมีการศึกษาสูงทำให้มีความมั่นใจในตนเอง ชอบความท้าทาย ไม่ต้องการให้ผู้อื่นมาบังคับหรือการถูกรบกวนการกระทำและความคิดไว้ ทั้งนี้เพราะการที่เทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลมากทำให้เกิดช่องทางการรับรู้ข่าวสาร หรือข้อมูลต่างๆค่อนข้างเปิดกว้าง ทำให้ลักษณะของคนในเจเนอเรชันวัยเกิดการรับรู้ว่าคุณมีความรู้ มีข้อมูลต่างๆเพียงพอต่อการตัดสินใจเองได้ นอกจากนี้การที่ช่องทางการรับรู้เปิดกว้างยังทำให้คนใน Gen Y เกิดลักษณะการกระทำแบบ Multi-tasking หรือ ความสามารถที่จะทำอะไรหลายๆสิ่งในเวลาเดียวกันได้ และรูปแบบการทำงานผ่านระบบออนไลน์กลายเป็นรูปแบบการทำงานหลักๆที่ตนในเจเนอเรชันนี้ชื่นชอบมากกว่าการทำงานผ่านเอกสารแบบเก่า ด้วยความเป็นคนที่มีความตัวเองสูง รักอิสระ จึงรักความสบาย มีความมุ่งมั่นแต่มีความอดทนต่ำ ชอบบรรยากาศการทำงานแบบเป็นทีม ชอบความสนุกสนานความสดใส

ฉีกกฎเกณฑ์ ด้วยนิสัยต่างๆที่กล่าวมาทำให้คนในเจเนอเรชันวัยมองหางานที่มีรายได้สูง ความสมดุลในชีวิตระหว่างชีวิตส่วนตัวกับเวลาทำงาน จึงไม่อดทนต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่รู้สึกว่าคุณไม่

ชอบ เกิดการเปลี่ยนงานบ่อยเพื่อหาสภาพแวดล้อมที่ลงตัวกับตนเองเพื่อความสุขในการทำงานและชีวิตอย่างแท้จริง

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่ดำรงอยู่และปรากฏให้พบเห็นอยู่ทั่วไป ในรูปแบบที่มีความคล้ายคลึงกับการดำรงอยู่และการปรากฏขึ้นของวัฒนธรรมทางสังคม เพราะองค์ประกอบนั้นล้วนประกอบขึ้นจากปรากฏการณ์ที่ยากในการอธิบายและไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ค่านิยมความเชื่อ คุณค่า การรับรู้ สมมติฐาน บรรทัดฐานทางพฤติกรรม สิ่งประดิษฐ์ และพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่มองไม่เห็นและสังเกตเห็นไม่ได้ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นพลังทางสังคมที่ทำการขับเคลื่อนคนและสิ่งต่างๆในกระทำได้บางอย่าง บางอย่าง รวมถึงการกำหนดบุคลิกองค์การ อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ลักษณะที่ใช้ในการอธิบายรูปแบบองค์การเช่นเดียวกับการที่บุคลิกภาพสามารถอธิบายได้ถึงลักษณะของคน ถึงแม้วัฒนธรรมดังกล่าวจะแอบแฝงอยู่ในตัวองค์การไม่สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้แต่ยังคงสร้างเรื่องราวให้องค์การเกิดแก่นสาร อันนำไปสู่เป้าหมาย ทิศทางขององค์การ

### 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

(Weick, Karl, 1979, 1986) วัฒนธรรมองค์การเป็นกระบวนการในการสร้างแบบแผนเพื่อใช้ในการดำเนินการต่อการกำหนดคุณค่าความเป็นจริงทางสังคมในองค์การ ผ่านการแสดงบทบาทของผู้บริหารในแบบแผนที่กำหนดขึ้น โดยความคิดของไวก์จะให้ความสำคัญกับบทบาทที่มีความกระตือรือร้น (Enactment Theory)

(Schall, M., 1983) การศึกษาวัฒนธรรมองค์การสามารถดำเนินการค้นหาและออกมาในรูปแบบของระเบียบปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การ ซึ่งอยู่ในรูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกและเกิดขึ้น ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถแปลความหมายได้ผ่านการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างคนในองค์การหรือเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การนั่นเอง

<sup>9</sup> Kilmann and others. ทฤษฎีองค์การ ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด พิมพ์ครั้งที่ 2-กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2561. หน้า 281 ย่อหน้าที่ 1

(Davis, S., 1984) ชี้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือตัวกำหนดแบบแผน ค่านิยม ความเชื่อร่วมกัน ที่มีการกำหนดความหมายไว้แล้วในเชิงความเป็นสถาบันให้กับคนในองค์การ รวมถึงหลักเกณฑ์หรือ ข้อบังคับทางการประพฤติของคนในองค์การ

(Schein, Edgar, 1985) วัฒนธรรมกลุ่มหรือวัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนของกลุ่มที่มีการสร้างสมมติฐานร่วมกันหรือองค์การที่สร้างการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาจากการปรับตัวจาก สภาพแวดล้อมภายนอกเกิดเป็นการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันที่เกิดขึ้นภายใน ก่อให้เกิดความ ถูกต้องและเป็นผลดีต่อองค์การเอง อีกทั้งสมมติฐานร่วมนี้ยังถูกถ่ายทอดต่อไปให้คนรุ่นต่อไปตาม หลักวิธีการที่ถูกตั้งขององค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความคิด และรับรู้ต่อปัญหาาร่วมกัน

(Morgan, Gareth, 1986) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของพัฒนาการของ องค์การที่สะท้อนออกมาในรูปแบบความรู้ทางสังคม อุดมการณ์ คุณค่า และกฎที่ยึดปฏิบัติต่อกันมา จนเกิดเป็นแบบแผน มีส่วนในการกำหนดรูปแบบองค์การและการจัดการต่างๆ อีกทั้งเกี่ยวข้องกับชีวิต องค์การโดยตรง เนื่องจากแบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงวิธีการในการดำเนินไปของคนในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างกันและยังสะท้อนถึงความเป็นจริงทางสังคม

(Denhardt, Janet V. and Robert B. Denhardt, 2003) เด็นฮาร์ดท์ เชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถแสดงให้เห็นถึงความคิด คุณค่าทั้งหมดที่สามารถนิยามได้ถึงองค์การหนึ่ง ซึ่ง สร้างอิทธิพลและเป็นปัจจัยสำคัญต่อสมาชิกในองค์การอย่างถาวร <sup>10</sup>

## 2.2.2 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ : วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม *Charles B. Handy*

จากกาทบทวนทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การพบว่าการกล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไว้ อย่างหลากหลายและกล่าวโดยนักวิชาการจำนวนมาก อาทิ Charles B. Handy, 1932 หรือ ชาร์ลส์ บี. แฮนดี้ ได้เสนอ “ทฤษฎีแบบแผนทางสังคมที่เหมาะสม *The Theory of Culture Propriety*” (Handy, 1991) มีการเสนอความในทฤษฎีว่าวัฒนธรรมองค์การในแต่ละที่จะมีความ ต่างกันออกไปซึ่งวัฒนธรรมเหล่านั้นจะทำการสะท้อนตัวตนผ่านโครงสร้างและระบบขององค์การผ่าน รูปแบบสัญลักษณ์และวิธีการที่แตกต่างกันไปตามการบริหาร โดยการจำลองจากบุคลิก รูปแบบนิสัย ใจคอ บทบาทหน้าที่ ที่ต่างกัน และความทะเยอทะยานของเทพเจ้ากรีกทั้ง 4 องค์ ตามความเชื่อที่

<sup>10</sup> Weick, Karl. (1979), Schall, M. (1983), Davis, S. (1984), Schein, Edgar. (1985) Morgan, Gareth. (1986), Denhardt and Denhardt (2003) (อ้างถึงในชนิดา จิตตรุทธะ, ทฤษฎีองค์การ ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด พิมพ์ครั้งที่2-กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2561.หน้า285



ยาวนานของชาวกรีกโบราณ เพื่อนำมาเป็นตัวแทนแบบแผนของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท ดังทฤษฎีข้างต้นเชื่อว่าคุณลักษณะของเทพเจ้ากรีกจะสามารถช่วยให้ผู้ศึกษาเห็นภาพในเชิงการเปรียบเทียบผ่านสัญลักษณ์ที่เชื่อถือกันเป็นสากลและทำการพิจารณาสถานการณ์ที่กำลังเผชิญตาม การสำรวจปรากฏการณ์ที่แฮนดี แบ่งองค์การออกเป็น 4 ประเภทตามลักษณะวัฒนธรรม <sup>11</sup>

### 1. องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร (Club Culture) หรือวัฒนธรรมแบบซุส (Zeus Culture)

รูปแบบวัฒนธรรมที่จะพบมากในธุรกิจขนาดเล็ก เน้นการใช้อำนาจหรือการรวมศูนย์อำนาจเอาไว้ซึ่งตัวองค์กรมีกฎและข้อปฏิบัติค่อนข้างน้อยและแทบไม่หลงเหลือความเป็นระบบราชการ เพราะยึดที่ตัวบุคคลมากกว่ากฎระเบียบแบบแผน ยึดที่ผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีบารมีในองค์การ สัญลักษณ์เป็นรูปใยแมงมุม (รูปภาพที่ 2.1) แสดงให้เห็นถึงอำนาจขึ้นอยู่กับระยะห่างของใยแมงมุมกับเส้นรอบวงใยแมงมุม แบบแผนเฉพาะคือการตัดสินใจรวดเร็ว กล้าเสี่ยง ไว้วางใจซึ่งกันและกัน คิดเห็นไปทางเดียวตัน เกื้อหนุนกันเหมือนญาติมิตรหรือสนิทชิดเชื้อกันมาก และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสังคม หากอธิบายตามบุคลิกภาพของซุสคือ การปกครองแบบพ่อกับลูก ไม่เน้นเหตุผลใช้อำนาจและความเมตตากรุณา มีลักษณะหุนหัน ใจร้อน คล่องแคล่วไม่หยุดอยู่กับที่ ทำการบริหารงานผ่านการตัดสินใจแบบรวดเร็ว อาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีแบบแผนหรือเกิดขึ้นโดยทันที อาศัยสัญชาตญาณเป็นส่วนใหญ่ ชอบเสี่ยง ขึ้นชอบระบบญาติมิตรเพราะเชื่อว่าสามารถวางใจซึ่งกันและกันได้



รูปภาพที่ 1

รูปภาพสัญลักษณ์ตาข่ายในวัฒนธรรมเน้นงาน

<sup>11</sup> Handy, 1991; อ้างถึงในชนิดา, 2553กม 2556ข, 2559ข, ทฤษฎีองค์การ ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด พิมพ์ครั้งที่2- กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2561.หน้า300-306

สรุปแบบแผนของซุส

- การบริหารอาศัยการตัดสินใจแบบรวดเร็ว
- ความเสี่ยง และ สัญชาตญาณ
- ความคิดเห็นในทางเดียวกัน
- เกื้อกูลญาติมิตร ความไว้วางใจ
- เครือข่ายสัมพันธ์ภาพ

## 2. องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Role Culture) หรือ วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture)

พบวัฒนธรรมดังกล่าวมากในระบบราชการที่มีการเน้นบทบาทโดยทั่วไป ดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานจำนวนมาก โดยทำการประสานงานผ่านสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นความอาวุโส วัฒนธรรมอพอลโลเน้นบทบาทการทำงานมากกว่าตัวบุคคลในองค์กร โดยใช้สัญลักษณ์วิหารกรีก (รูปภาพที่ 2.2) เพื่อแสดงถึงอำนาจที่จะอยู่สูงสุดหรือหมายถึงผู้นำ ส่วนของคานารูปสามเหลี่ยมเปรียบเสมือนคณะกรรมการ คือแบบแผนที่อาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ ความมีเหตุผล ความมีเสถียรภาพ แน่นนอนสามารถทำนายได้ บทบาทต่างๆที่กำหนดไว้ และสัญญาที่แน่นอน หากอธิบายตามบุคลิกของอพอลโล สามารถนิยามได้ถึงความเป็นเจ้าแห่งระเบียบแบบแผนซึ่งคือระบบราชการ มักมีการยึดถือการปฏิบัติตามกฎระเบียบขั้นตอนอย่างเคร่งครัด เน้นความถูกต้อง และอำนาจการสั่งการในการมอบหมายงานที่ชัดเจน บุคคลในองค์กรมีสถานภาพหน้าที่การงานที่มั่นคง ซึ่งความมั่นคงไม่ได้แปรผันตามบุคลิกของคนแต่มาจากบทบาทหน้าที่และขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ ที่ต้องการความชัดเจน มีเสถียรภาพ และสัญญาของอนาคตที่แน่นอน



รูปภาพที่ 2

รูปภาพสัญลักษณ์วิหารกรีกในวัฒนธรรมเน้นบทบาท

สรุปแบบแผนของอพอลโล

- การบริหารงานอาศัยกฎ ระเบียบ
- เน้นความมีเหตุผล
- ความมีเสถียรภาพ สามารถทำนายได้ล่วงหน้า
- บทบาทที่กำหนดไว้แน่นอน

### 3. องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task Culture) หรือ วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture)

องค์กรแบบเน้นงานให้ความสำคัญกับโครงการต่างๆ ซึ่งเป้าหมายสำคัญคือการทำงานเสร็จตามเป้าหมายที่โดยมีผลลัพธ์ที่ดีที่สุดซึ่งจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพต่างๆ วัฒนธรรมองค์กรได้มีการปรับให้เกิดความเหมาะสมกับธรรมชาติของโครงการหรือแผนงานต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดได้ดีเลิศ โดยใช้สัญลักษณ์เป็นรูปตาข่าย (รูปภาพที่ 2.3) หมายถึงจุดตัดของตาข่ายคืออำนาจในองค์กร คือความสำเร็จของงานจากส่วนต่างๆผ่านการบริหารที่อาศัยความชำนาญที่เกิดจากความสามารถในงานนั้นๆ และมีการลงทุนในเรื่องของแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุดเพราะมีเป้าหมายต่อการเอาชนะคู่แข่งจากการแข่งขันในตลาด จึงเป็นเหตุให้เป็นวัฒนธรรมที่มีราคาสูง เพราะการแก้โจทย์หรือปัญหาต่างๆ ล้วนผ่านกระบวนการทางความคิด ความสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ ความชำนาญและการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากอธิบายตามบุคลิกของอเธนาคือ เทพีแห่งความชำนาญและฝีมือ เป็นผู้ที่มีความชำนาญและความรู้ในสายงานอาชีพที่ตัวเองปฏิบัติเป็นพิเศษและอาศัยความเชี่ยวชาญในหน้าที่นั้นนำมาซึ่งอิทธิพลและการมีอำนาจในองค์กร บุคคลประเภทอเธนามักชอบการทำงานผ่านความร่วมมือกันในทีมเพื่อเสนอความคิดในการหาทางแก้ปัญหาที่ดี โดยอาศัยความสามารถ ความชำนาญ ความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่มีมูลค่าสูงตามมา



รูปภาพที่ 3

## รูปภาพสัญลักษณ์ตาข่ายในวัฒนธรรมเน้นงาน

สรุปแบบแผนของอเธนา

- การบริหารงานอาศัยทักษะ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ
- การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์
- การแก้ปัญหาหรือหาทางออก การแก้โจทย์
- วัฒนธรรมราคาแพง

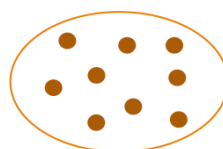
## 4. องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (Existential Culture) หรือ วัฒนธรรมแบบ

### ดิออนิซุส

วิชาชีพคือสิ่งที่จำเป็นในองค์กร วัฒนธรรมแบบเน้นคนจึงให้ความสำคัญกับพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของคนในองค์กร ให้ความสำคัญกับอิสระ และเน้นการสร้างผลงานที่มีความเป็นวิชาชีพ โดยใช้สัญลักษณ์เป็นรูปกลุ่มของดวงดาว (รูปภาพที่ 2.4) ที่เรียงตัวกันอย่างเป็นอิสระ หลวมๆไม่ชิดกันเกินไป แสดงถึงความเป็นอิสระต่อกัน ดังนั้นอาจในองค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของดาวแต่ละดวง หมายถึงผู้ที่ปฏิบัติงานได้มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีการปราศรัยต่อกันภายในชุมชนวิชาชีพนิยม ความสัมพันธ์ในองค์กรมีความเป็นอิสระต่อกัน ให้เสรีภาพแก่กัน ไม่เน้นการพึ่งพาอาศัยต่อกัน ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวถือเป็นวัฒนธรรมที่มีการบริหารจัดการได้ยากที่สุด หากอธิบายตามบุคลิกของดิออนิซุส เปรียบเสมือนกลุ่มศิลปินหรือนักดนตรีที่รักความเป็นอิสระ แต่มีความเชี่ยวชาญในสายงานอย่างมากเช่น อาจารย์ ช่างฝีมือ หรือนักวิทยาศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญในงานของตนแลพถ่ายถอดออกมาผ่านความเป็นมืออาชีพ และมุ่งจดจ่ออยู่กับงานของตนจนเกิดผลสำเร็จเป็นผลงาน ผ่านการทำงานที่มีความเป็นตนเองสูง ไม่พึ่งพาคนรอบข้าง รักอิสระ ถือว่าเป็นกลุ่มคนที่ทำการบริหารจัดการได้ยาก



Dionysus



รูปภาพที่ 4

## รูปภาพสัญลักษณ์กลุ่มดวงดาวที่เป็นอิสระในวัฒนธรรมเน้นตัวตน

สรุปแบบแผนของคือนีซุส

- การบริหารจัดการยาก
- การทำงานแบบมืออาชีพ
- มีความเป็นอิสระ เสรีภาพ
- ไม่พึ่งพาอาศัยคนรอบข้าง
- วิชาชีพนิยม

### 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ชาร์ลส์ บี. แชนดี กับวัฒนธรรมองค์การรูปแบบราชการ เอกชน และ Startup

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบราชการ สามารถเปรียบได้กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเน้นบทบาท เนื่องจากว่าองค์การแบบราชการมีค่านิยม ความเชื่อ เรื่องการปฏิบัติตนให้อยู่ในกฎระเบียบ ความสัมพันธ์ในองค์การอยู่ในรูปแบบชนชั้นอำนาจ โดยมีการแสดงออกอย่างไม่เป็นทางการเนื่องจากมีการควบคุมคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ทำให้งานเกิดความมีเสถียรภาพชัดเจนมากเพราะเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด การสื่อสารต่างๆผ่านระบบลำดับขั้นอีกทั้งวัฒนธรรมองค์การแบบราชการยังเน้นที่บทบาทหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน<sup>12</sup> มีการรับผิดชอบงานตามที่กำหนดไว้ผ่านลายลักษณ์อักษร ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของข้าราชการย่อมมีความชัดเจนในภารกิจเนื่องจากมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจนแล้ว ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมดังกล่าวตรงกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเน้นบทบาทของพอลโล ที่ให้ความสำคัญกับระเบียบกฎเกณฑ์ ความมีเหตุผล ความชัดเจนในงานและบทบาทหน้าที่ ที่มีความเสถียรภาพ ทั้งนี้ในปัจจุบันวัฒนธรรมในระบบราชการยังคงดำรงไว้ซึ่งการทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และยังมีมาพร้อมความมั่นคงในสายอาชีพ หากข้าราชการปฏิบัติตามกฎได้อย่างครบถ้วนไม่ผิดจารีตก็สามารถมีงานทำตลอดอายุการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบเอกชน สามารถเปรียบได้กับองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงานอธิบายได้โดยยกตัวอย่าง บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ในภาคเอกชนที่มีวัฒนธรรมองค์การที่น่าสนใจโดยมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือการมุ่งมั่นปฏิบัติงานและทำการพัฒนาให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการทำงานที่มีความชำนาญ

<sup>12</sup> จุลศักดิ์ ชาญณรงค์. (2557). งานวิจัยวัฒนธรรมองค์การระบบราชการ ความเมตตา และคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ สังกัดกรุงเทพมหานคร สืบค้นเมื่อ (19 สิงหาคม 2564). จาก <http://libdoc.dpu.ac.th/research/153531.pdf>

และเชี่ยวชาญ มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมเน้นงานที่ให้ความสำคัญกับโครงการหรือแผนงานเพื่อการทำงานแบบมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ นอกจากนี้มิตรผลยังมีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งการสร้างนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสในคนกล้าคิด มีพื้นที่ในการเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าและการเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืนซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงานก็ให้ความสำคัญกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลงานให้ชนะในตลาด หรือการแก้โจทย์และปัญหาต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่นำมาซึ่งผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพและเกิดเป็นคุณค่าในงาน นำมาซึ่งผลประโยชน์ที่สูงสุดและคุ้มค่าต่อการลงทุนลงแรงไปดังนั้นผลตอบแทนต่อการทำงานก็ย่อมมีราคาสูงเช่นกัน มิตรผลยังกรอบวัฒนธรรมองค์การไปถึงเรื่องของ การใส่ใจและรับผิดชอบต่อสังคม คือการสร้างคุณค่าในเรื่องของการอยู่ร่วมกับ ใส่ใจกันทั้งคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ รับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดร่วมกัน โดยมีแนวคิดหลัก “ร่วมอยู่ ร่วมเจริญ” ที่ทุกคนต่างเกื้อกูลกัน ทำสิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยใส่ใจซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของวัฒนธรรมเน้นงานที่ร่วมกันสร้างผลงานที่ดีออกมา <sup>13</sup>

วัฒนธรรมองค์การ Startup สามารถเทียบได้กับองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร ซึ่งในบริษัท Startup จะมีรูปแบบวัฒนธรรมที่ต่างไปจากเอกชนทั่วไปจึง คือมีความหลงใหลในรูปแบบธุรกิจนั้นๆ อย่างแรงกล้า ดังนั้นการทำงานภายใต้วัฒนธรรมแบบ Startup จำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างหรือคิดอะไรใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการในตลาดได้ มีความกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง คิดเร็วทำเร็วเพื่อตามความต้องการของตลาดในธุรกิจนั้นๆ โดยคนในธุรกิจต่างต้องมีความคิดเห็นไปทางเดียวกันอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อร่วมสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เป็นที่ประสบความสำเร็จผ่านแรงสนับสนุนจากเครือข่ายสัมพันธ์หรือคอนเนคชั่นต่างๆ ที่คอยสนับสนุนให้ธุรกิจเดินหน้าได้แบบก้าวกระโดด <sup>14</sup>

<sup>13</sup> นวัตกรรมมิตรผล . (2559) วัฒนธรรมมิตรผล

สืบค้นเมื่อ (20 สิงหาคม 2564) จาก <https://www.mitrphol.com/culture.php>

<sup>14</sup> ห้องเรียนผู้ประกอบการ SET . (2559) SET Your Startup Business Guide หน้า 21

สืบค้นเมื่อ (29 สิงหาคม 2564) จาก file:///C:/Users/Windows8.1/Downloads/AttachFile\_1554348493965.pdf

## 2.4 วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรมของคน Generation Y

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมด้านพฤติกรรมและลักษณะความชื่นชอบในคนกลุ่ม เจเนอเรชันวาย และ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 รูปแบบ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ ราชการ วัฒนธรรมองค์การเอกชน และวัฒนธรรมองค์การ startup จึงทำการตั้งสมมติฐานชั่วคราวได้ ว่า “วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับพฤติกรรมคน Gen Y คือรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเอกชน และสตาร์ทอัพ (Startup)” เนื่องจากพบว่าลักษณะนิสัยความชอบของคนใน Gen Y มีความเหมาะสมต่อตรงกลางระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเอกชนและ Startup จากลักษณะนิสัยที่รัก ความเป็นอิสระ ชอบความท้าทาย มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม ไม่ต้องการอยู่ในกรอบ รักความสบาย มองหาค่าตอบแทนราคาสูง ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักใน การทำงานและสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ลักษณะการทำงานแบบ Multi-tasking ชอบความ สนุกสนานการสร้างสรรค์ ทำให้มีความเหมาะสมต่อค่านิยมในวัฒนธรรมองค์การเอกชนด้านความ ท้าทายในงาน ทำงานเป็นทีม รูปแบบองค์กรที่ไม่เคร่งในกฎเกณฑ์มาก การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และผลตอบแทนสูงตามผลงาน ซึ่งในวัฒนธรรมองค์การเอกชนยังคงไว้ซึ่งความเป็นทางการในการ สื่อสารผ่านลำดับชั้นของหัวหน้าและลูกน้อง ถึงแม้จะนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวกลางในการสื่อสาร แต่ความทางการในภาษาที่ใช้ติดต่อกันระหว่างหัวหน้าลูกน้องยังไม่เปิดกว้างเท่าที่ควร รวมถึงยังคงมี กฎเกณฑ์ระเบียบบางอย่างที่คงไว้เพื่อการอยู่ร่วมกันในองค์การเอกชน ทำให้ค่านิยมในวัฒนธรรม องค์การเอกชนยังไม่สามารถตอบโต้ความชื่นชอบต่อคนใน Gen Y ได้ครบทุกองค์ประกอบจึงต้อง รวมค่านิยมในวัฒนธรรมองค์การแบบ Startup คือความเป็นอิสระ คิดนอกกรอบ สามารถเป็นตัวของตัวเอง ได้สูง พบเจอความท้าทายในงานมาก การจัดการกิจกรรมแบบ Multi-tasking การใช้ เทคโนโลยีเป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เน้นความรวดเร็วและไม่ตามลำดับชั้น รวมถึงการพบปะสังสรรค์หลังเลิกงานเพื่อกระชับความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสุขให้กับคนในองค์การหลังพบความกดดันในการทำงานที่มีความท้าทาย

ทั้งนี้การศึกษาดังกล่าวต้องการศึกษาเพื่อหาจุดตัดที่แสดงถึงความชื่นชอบและลักษณะ วัฒนธรรมองค์การหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมต่อคนใน Gen Y ตามลักษณะพฤติกรรม เฉพาะของกลุ่ม ดังนั้นสมมติฐานชั่วคราวที่ได้กล่าวไว้จึงเป็นข้อสรุปซึ่งมาจากการเปรียบเทียบรูปแบบ พฤติกรรมของคน Gen Y ว่าเหมาะสมกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การรูปแบบใด ทั้งนี้ในงานวิจัยยังคง ต้องการเก็บข้อมูลผ่านการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างประชากรเพิ่มเติมเพื่อนำมาซึ่งข้อสรุปของ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมต่อคน Gen Y ที่แท้จริงว่ามีรูปแบบใด ซึ่งในความเป็นจริงมีคน

ใน Gen Y อีกจำนวนมากที่กระจายอยู่ตามองค์กรในลักษณะที่มีวัฒนธรรมแตกต่างออกไป อาจไม่ใช่ วัฒนธรรมที่เหมาะสมต่อลักษณะความชื่นชอบแต่ด้วยบริบททางสังคมและพื้นฐานครอบครัว การ เติบโตที่แตกต่างกันทำให้คนใน Gen Y สามารถกระจายตัวทำงานอยู่ในทุกลักษณะวัฒนธรรม องค์กร เช่นครอบครัวราชการทุกคนตั้งนั้นการปลูกฝังเลี้ยงดูก็ทำการหล่อหลอมให้คน Gen Y คน ดังกล่าวเลือกรับราชการได้ ซึ่งไม่ได้แปลว่าเขาทำงานที่ไม่เหมาะสมต่อลักษณะพฤติกรรมนิสัยของเขา แต่การเลือกวัฒนธรรมการทำงานยังขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ บริบททางสังคมอื่นๆ ได้อีก

## 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

งานวิจัยครั้งนี้มีการทบทวนเนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถกำหนด กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การศึกษาคน Gen Y กับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรราชการ เอกชน และ Startup ได้ดังภาพที่ 2.5





### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาแบบไม่ทำการทดลองโดยการวิจัยนี้เป็นเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมต่อบุคลิกและนิสัยเฉพาะของกลุ่มคน Generation Y รวมถึงสำรวจความต้องการที่แตกต่างเฉพาะกลุ่ม Generation Y ในองค์การแบบราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ประชากร และ การสุ่มตัวอย่าง

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.5 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร และ การสุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ คนกลุ่ม Gen Y ที่มีอายุ 24 – 41 ปี ที่ทำงานอยู่ในองค์การราชการ บริษัทเอกชน และ บริษัทกลุ่มสตาร์ทอัพ ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี โดยประกอบไปด้วยบริษัทหรือสังกัดดังนี้

1. องค์การราชการ : ข้าราชการพลเรือน

- กรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย จำนวน 36 คน
- กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานกระทรวงพลังงาน จำนวน 25 คน

2. บริษัทเอกชน : ขนาดกลาง – ใหญ่

- บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด จำนวน 30 คน
- บริษัท เอไอเอ จำกัด จำนวน 31 คน

### 3. บริษัทกลุ่มสตาร์ทอัพ

- บริษัท ซ้อปี้ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 35 คน
- บริษัท Choco Card Enterprise Co., Ltd. จำนวน 30 คน

โดยการกำหนดกลุ่มประชากรในการศึกษาเป็นกลุ่มคน Gen Y ที่ทำงานในองค์การราชการ บริษัทเอกชน และบริษัทกลุ่มสตาร์ทอัพ จำนวนทั้งสิ้น 187 คน เนื่องจากคนกลุ่ม Gen Y มีการกระจายไปทำงานอยู่ในองค์การที่หลากหลาย กลุ่มตัวอย่างประชากรจึงมีการกระจายรูปแบบองค์การออกไปทั้งในราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ เพื่อทำการสำรวจถึงความต้องการในรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานในมุมมองกว้างและครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงสำรวจความต้องการที่แตกต่างกันเองในกลุ่มประชากรระหว่าง ราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ

การกำหนดจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างของประเภทองค์การละ 60 คน เนื่องจากตามหลักการเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่างต้องทำการสำรวจตัวแทนแต่ละประเภทองค์การละ 30 คน เป็นอย่างน้อย เพื่อให้คำตอบในการสำรวจน่าเชื่อถือมากขึ้น หากน้อยกว่า 30 คน จะถือว่าคำตอบจากกลุ่มตัวอย่างนั้นไม่สามารถเป็นคำตอบจากตัวแทนขององค์การประเภทนั้นๆได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของแต่ละประเภทองค์การไว้ที่อย่างน้อย 60 คน กลุ่มองค์การ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาอยู่ที่ 187 คน เพื่อให้คำตอบในการสำรวจมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น และนำคำตอบจากการสำรวจมาอภิปรายได้

#### การเลือกตัวอย่าง

การเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช่ทฤษฎีความน่าจะเป็น โดยการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ที่มีการกำหนดคุณลักษณะหรือองค์การไว้แล้ว หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการเลือกจากดุษยพินิจ โดยเลือกใช้วิธีดังกล่าวเนื่องจากเงื่อนไขจากเรื่องขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัยที่ค่อนข้างจำกัด รวมถึงกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มคนภายนอกซึ่งทำให้การควบคุมจำนวนการตอบกลับของแบบสอบถามทำได้ยาก และการอยู่อย่างกระจัดกระจายของกลุ่มตัวอย่างจึงทำให้การเก็บข้อมูลทำได้ยากและอาจไม่ทันการณ์ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีดังกล่าว

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตรงตามช่วงอายุของคน Gen Y ที่ทำงานอยู่ในรูปแบบองค์การต่างๆ ประกอบด้วย Gen Y ในองค์การราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ เพื่อที่จะสามารถเป็นตัวแทนประชากรกลุ่ม Gen Y ในการตอบคำถามการสำรวจด้าน

วัฒนธรรมการทำงานได้ ผ่านการแจกแบบสอบถามและสามารถตอบกลับได้ตามเวลาที่กำหนดตามเงื่อนไขด้านขอบเขตเวลาในการวิจัย

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Source Data) ได้แก่การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาโดยตรงผ่านการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Source Data) ได้แก่การเก็บข้อมูลจากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการเรื่องที่ทำการศึกษา โดยเป็นข้อมูลในเรื่องแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ประกอบในการทำวิจัย อันประกอบด้วยองค์ความรู้ด้าน ลักษณะ Generation Y ที่พูดถึงความเชื่อ ค่านิยม ลักษณะนิสัยของคนกลุ่มนี้ และ ทฤษฎีด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเหมาะสม เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการกระจายแบบสอบถามสู่กลุ่มตัวอย่างในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านการใช้ Google Form เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีกับพนักงานในสังกัดบริษัทต่างๆที่เลือกเป็นกลุ่มเป้าหมายในการกระจายแบบสอบถามสู่กลุ่มตัวอย่างในบริษัทนั้นๆ

### 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปร 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

1. ข้อมูลทั่วไป
2. ลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่คน Generation Y ต้องการ

#### 3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยการใช้แนวคิด และ ทฤษฎีที่สำคัญต่อการนำมากำหนดกรอบแนวคิดต่อการวางโครงสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีคำถามจำนวน 32 ข้อ จำแนกออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ชุดคำถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังครอบครัวผู้ตอบ

ส่วนที่ 1. คำถามด้านข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังครอบครัวผู้ตอบ จำนวน 5 ข้อ

ชุดคำถามส่วนที่ 2 คำถามด้านวัฒนธรรมการทำงานของคน Generation Y โดยต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานที่ตรงกับลักษณะนิสัยของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1. คำถามด้านวัฒนธรรมการทำงานที่คุณคิดว่าเหมาะสมและตรงต่อความต้องการของคุณมากที่สุด จำนวน 7 ข้อ

ชุดคำถามที่ 3 ด้านวัฒนธรรมการทำงานในองค์การราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ ของคน Generation Y

ส่วนที่ 1. คำถามด้านวัฒนธรรมการทำงานที่คุณประสบพบเจออยู่ ณ ขณะนี้ในองค์การ/บริษัทที่คุณทำงานอยู่ จำนวน 7 ข้อ

ชุดคำถามที่ 4 เพื่อหาแรงจูงใจของคน Generation Y ในการเลือกเข้าทำงานในองค์การราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ ที่มีความแตกต่างกัน จำนวน 13 ข้อ

ในการออกแบบเครื่องมือแบบสอบถามในส่วนของคุณสมบัติทั่วไปและภูมิหลังครอบครัว เพื่อตรวจสอบแรงจูงใจเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในการเลือกรูปแบบองค์การที่ทำงานและตรวจสอบลักษณะนิสัยของผู้ตอบแบบสอบถามว่ามีนิสัยและคุณลักษณะตรงตามแนวคิด Generation มากน้อยเพียงใด รวมถึงการออกแบบชุดคำถามด้านวัฒนธรรมการทำงานผู้วิจัยทำการออกแบบและวางโครงสร้างแบบสอบถามตามแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม (Charles B. Handy) ที่มีความเชื่อมโยงกับรูปแบบองค์การแบบราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ เพื่อให้คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามคงอยู่ในกรอบแนวคิดที่วางไว้

### การแปลงผลค่าคะแนน

ชุดคำถามที่ 2 และ ชุดคำถามที่ 3 มีคำถามจำนวนชุดละ 7 ข้อ ซึ่งมีคำถามที่เป็นการสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมการทำงาน โดยมีการเลือกชุดคำตอบแบบข้อเท็จจริง ผ่านการแบ่งคำตอบเป็น 3 ตัวเลือก โดยในแต่ละตัวเลือกแสดงถึงลักษณะขององค์กรใน 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

หากผู้ตอบเลือกข้อ 1. = ลักษณะองค์กรแบบราชาการ

หากผู้ตอบเลือกข้อ 2. = ลักษณะองค์กรแบบเอกชน

หากผู้ตอบเลือกข้อ 3. = ลักษณะองค์กรแบบสาร์ทอッフ

ชุดคำถามที่ 4 ชุดคำถามด้านแรงจูงใจในการเลือกองค์กรในการทำงานโดยยึดหลักปัจจัยส่วนบุคคล ผู้วิจัยทำการแบ่งชุดคำตอบโดยการเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัย 5 ลำดับที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตอบ

ลำดับที่ 1 แปลว่า สำคัญมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

ลำดับที่ 2 แปลว่า สำคัญมาก เท่ากับ 4 คะแนน

ลำดับที่ 3 แปลว่า ปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

ลำดับที่ 4 แปลว่า น้อย เท่ากับ 2 คะแนน

ลำดับที่ 5 แปลว่า น้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

### 3.5 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

1. ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังครอบครัว ใช้การวิเคราะห์แบบสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการอธิบายข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามผ่านการวัดความกระจายของข้อมูลในเรื่องภูมิหลังของครอบครัวผู้ตอบว่ามีแรงจูงใจใดในการเลือกเข้าทำงานในองค์กรต่างๆที่ผู้ตอบทำงานอยู่
2. ข้อมูลด้านการหาความสัมพันธ์ระหว่างคน Generation Y กับ รูปแบบวัฒนธรรมการทำงาน ใช้การหาความสัมพันธ์ทางสถิติในส่วนของ การหาความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One-Way Anova)

3. ข้อมูลด้านแรงจูงใจที่คน Generation Y ใช้ในการประกอบการตัดสินใจเข้าทำงาน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในเรื่อง “คน Generation Y กับวัฒนธรรมองค์การ ราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ” โดยผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคน Gen Y ที่มีอายุระหว่าง 24 - 41 ปี ในองค์การภาคราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ

โดยหลังจากเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามมาแล้ว ได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และ จำแนกผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเผชิญอยู่

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ตอบต้องการ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน

ในแต่ละส่วนจะขอทำการยกตารางการวิเคราะห์ผลบางส่วนมาแสดงเพื่อให้เห็นถึงค่าเฉลี่ย และประกอบกรวิเคราะห์ผลเพื่อให้เข้าใจง่ายมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตารางที่ 1

สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
ราชการ	61	32.6
เอกชน	61	32.6
สตาร์ทอัพ	65	34.8
รวม	187	100

ในส่วนที่หนึ่งเป็นการแสดงข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังของผู้ตอบ ดังตารางแสดงผลที่ 4.1 ซึ่งเป็นจำนวนผู้ตอบกลุ่มคน Gen Y จากสังกัดงานทั้ง 3 สังกัด ได้แก่ ผู้ตอบ Gen Y จากราชการและ เอกชน จำนวนสังกัดละ 61 ท่าน หรือคิดเป็น 32.6% และผู้ตอบ Gen Y จากสังกัดองค์กรสตาร์ทอัพ จำนวน 65 ท่าน ซึ่งเท่ากับ 34.8% จาก 187 ท่าน

## ตารางที่ 2

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย	36	19.3
กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน	25	13.4
บริษัท เอไอเอ จำกัด	31	16.6
บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด	30	16.0
บริษัท ซ้อปปี (ประเทศไทย) จำกัด	35	18.7
บริษัท Choco Card Enterprise Co., Ltd.	30	16.0
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

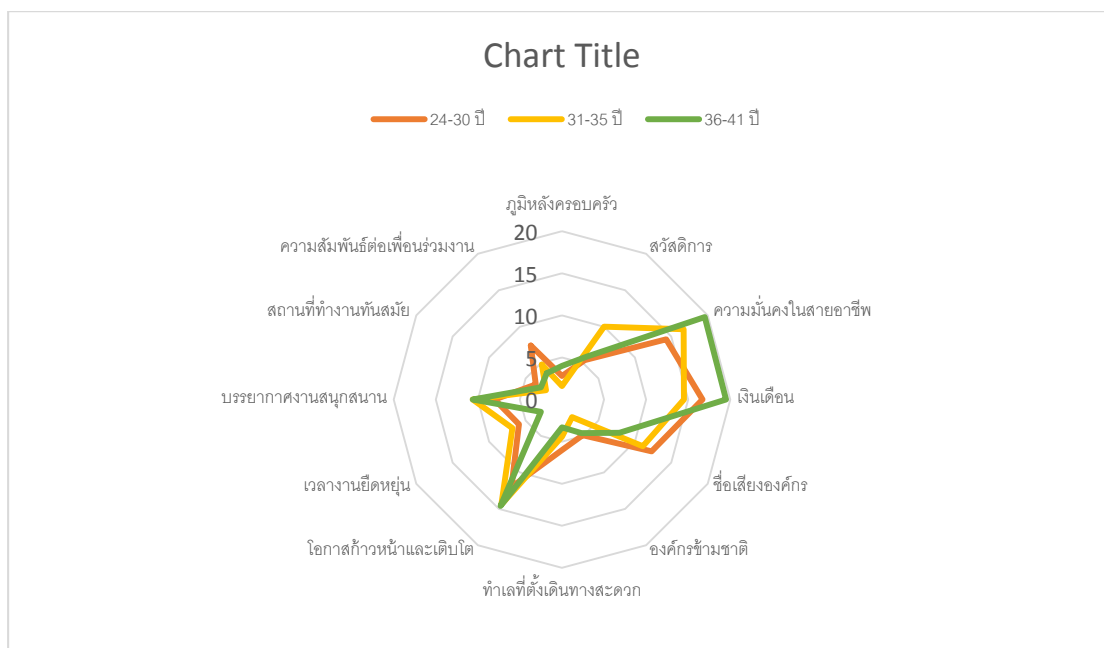
จากผู้ตอบทั้ง 187 ท่าน มีคน Gen Y จากหน่วยงานทั้ง 6 องค์กรซึ่งประกอบไปด้วย กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย จำนวน 36 ท่าน บริษัท ซ้อปปี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 35 ท่าน บริษัท เอไอเอ จำกัด จำนวน 31 ท่าน บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด จำนวน 30 ท่าน บริษัท Choco Card Enterprise Co., Ltd. จำนวน 30 ท่าน กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน จำนวน 25 ท่าน

## ตารางที่ 3

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
24-30 ปี	117	62.2
31-35 ปี	49	26.2
36-41 ปี	21	11.2
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

อายุเฉลี่ยผู้ตอบแบบสอบถามคน Gen Y จากทั้ง 3 องค์กรพบว่ามีผู้ตอบส่วนใหญ่ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 24 – 30 ปี จำนวน 117 ท่านซึ่งเท่ากับ 62.2% และผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 49 ท่านหรือ 26.2% และสุดท้ายคือกลุ่มคน Gen Y ที่มีอายุระหว่าง 36 – 42 ปี จำนวน 21 ท่านหรือ 11.2% จากผู้ตอบทั้งหมด 187 ท่าน





รูปภาพที่ 6

จากช่วงวัยทั้ง 3 พบว่าในช่วงวัย 24 - 30 ปี ที่จำนวน 117 ท่านส่วนใหญ่ต้องการรูปแบบองค์การแบบสตาร์ทอัพที่มีความเป็นเอกชนผสมอยู่ในเรื่องของลักษณะการบริหารงานและการทำงานและการตัดสินใจ ซึ่งแรงจูงใจที่คนวัย 24-30 ปีใช้พิจารณาร่วมในการเลือกองค์การเข้าทำงาน 5 ลำดับแรกได้แก่ เงินเดือนที่ 16.7% ความมั่นคงในสายอาชีพที่ 14.3% ชื่อเสียงขององค์กรที่ 12.3% โอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายอาชีพที่ 12% สุดท้ายให้ความสำคัญกับเรื่องบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานเป็นลำดับที่ 5 ด้วยสัดส่วน 8%

ช่วงวัยที่ 31-35 ปี ที่จำนวน 49 ท่านส่วนใหญ่ต้องการรูปแบบองค์การแบบสตาร์ทอัพที่มีความเป็นเอกชนผสมอยู่ในเรื่องของการบริหารงานและการทำงานและการตัดสินใจอีกทั้งผสมความเป็นราชการในเรื่องของเป้าหมายในการทำงานที่เน้นความมั่นคงมีงานทำตลอดชีวิต ซึ่งแรงจูงใจที่คนวัย 31-35 ปีใช้พิจารณาร่วมในการเลือกองค์การเข้าทำงาน 5 ลำดับแรกได้แก่ เรื่องของความมั่นคงในสายอาชีพที่ 16.7% เงินเดือนที่ 14.5% โอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายอาชีพที่ 14.4% ชื่อเสียงขององค์กรที่ 11.1% สุดท้ายให้ความสำคัญกับเรื่องบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานเป็นลำดับที่ 5 ด้วยสัดส่วน 10.6%

ช่วงวัยที่ 36-41 ปี ที่จำนวน 21 ท่านส่วนใหญ่ต้องการรูปแบบองค์การแบบสตาร์ทอัพที่มีความเป็นเอกชนผสมอยู่ในเรื่องของการบริหารงานและการทำงานและการตัดสินใจอีกทั้งผสมความเป็นราชการในเรื่องของเป้าหมายในการทำงานที่เน้นความมั่นคงมีงานทำตลอดชีวิตเช่นเดียวกับ

ในช่วงวัยที่ 31-35 ปี ซึ่งแรงจูงใจที่คนวัย 36-41 ปีใช้พิจารณาร่วมในการเลือกองค์การเข้าทำงาน 5 ลำดับแรกได้แก่ เรื่องของความมั่นคงในสายอาชีพที่ 19.6% เงินเดือนที่ 19.5% โอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายอาชีพที่ 14.6% บรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานที่ 10.6% สุดท้ายให้ความสำคัญกับเรื่องชื่อเสียงขององค์กรเป็นลำดับที่ 5 ด้วยสัดส่วน 7.9%

#### ตารางที่ 4

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	129	69
6-10 ปี	43	23
11 ปีขึ้นไป	15	8
รวม	187	100

ในส่วนของประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามคน Gen Y จากทั้ง 3 องค์การ พบว่า 69% ของผู้ตอบแบบสอบถามนั้นมีประสบการณ์ทำงานอยู่ที่ 1-5 ปี เป็นส่วนใหญ่หรือเท่ากับ 129 ท่าน จาก 187 ท่านของผู้ตอบทั้งหมด โดยมีเพียงร้อยละ 8 ของผู้ตอบที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป หรือเท่ากับ 15 ท่านจาก 187 ท่าน

#### ตารางที่ 5

ภูมิหลังครอบครัว	จำนวน	ร้อยละ
รับราชการ	67	35.8
พนักงานเอกชน	70	37.4
พนักงานสตาร์ทอัพ	3	1.6
รัฐวิสาหกิจ	3	1.6
อื่นๆ	44	23.5
รวม	187	100

จากการเก็บข้อมูลพบว่าครอบครัวหรือภูมิหลังของผู้ตอบกลุ่ม Gen Y มีครอบครัวที่ทำอาชีพอยู่ในสังกัดพนักงานเอกชนถึง 70 ท่านหรือคิดเป็น 37.4% ของจำนวนผู้ตอบทั้งหมด รองลงมาคือครอบครัวทำอาชีพเป็นข้าราชการซึ่งมีจำนวนเท่ากับ 67 ท่าน และส่วนหนึ่งของครอบครัวมีอาชีพเป็น

พนักงานบริษัทสตาร์ทอัพและรัฐวิสาหกิจเพียง อย่างละ 3 ท่านหรือคิดเป็น 1.6% จากจำนวนผู้ตอบทั้งหมด

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเผชิญอยู่

ในส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจริงในองค์การของผู้ตอบ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

### ตารางที่ 6

ตารางแสดงจำนวน ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรูปแบบการบริหารงานในองค์กรของท่านเป็นแบบใด

รูปแบบการบริหารงานในองค์กรของท่านของท่านเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
ยึดระเบียบอย่างเคร่งครัด	41	21.9
อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญ	117	62.6
ร่วมกันคิดและตัดสินใจอย่างรวดเร็ว	29	15.5
รวม	187	100

คำถามในเรื่องรูปแบบการบริหารงานในองค์กรของท่านเป็นแบบใด พบว่าคน Gen Y ส่วนใหญ่จำนวน 117 ท่าน พบเจอการบริหารแบบอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตามด้วยการยึดระเบียบอย่างเคร่งครัดซึ่งเน้นไปที่งานราชการและงานฝั่งเอกชนด้านการเงินและบัญชี และส่วนน้อยที่พบเจอการบริหารงานแบบร่วมกันคิดและตัดสินใจทำงานอย่างรวดเร็วซึ่งมีเพียง 29 ท่าน

### ตารางที่ 7

ตารางแสดงจำนวน รูปแบบการทำงานและการตัดสินใจในองค์กรของท่านเป็นแบบใด

รูปแบบการทำงานและการตัดสินใจในองค์กรของท่านเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
ยึดตามแบบแผนและใช้หลักเหตุผล	90	48.1
ทำงานเป็นทีมใช้ความคิดสร้างสรรค์	71	38.0
คิดเห็นในทางเดียวกัน กล้าเสี่ยงและลงมือทำทันที	26	13.9
รวม	187	100

คน Gen Y จำนวน 90 ท่านพบเจอรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจโดยยึดตามแบบแผนและใช้หลักเหตุผลเป็นส่วนใหญ่ซึ่งเท่ากับ 48.1% ของจำนวนผู้ตอบทั้งหมด รองลงมาคือองค์กรมีรูปแบบการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมใช้ความคิดสร้างสรรค์จำนวน 71 ท่านหรือ 38% สุดท้ายมีเพียง 26 ท่านที่พบเจอรูปแบบการตัดสินใจแบบคิดเห็นในทางเดียวกัน กล้าเสี่ยงและลงมือทำทันที ซึ่งคิดเป็น 13.9% ของผู้ตอบ

### ตารางที่ 8

ตารางแสดงแนวทางในการแก้ปัญหาในองค์กรของท่านเป็นแบบใด

แนวทางในการแก้ปัญหาในองค์กรของท่านเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
ยึดตามกฎไม่ต้องคิด	37	19.8
ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหา	103	55.1
ทุกคนร่วมกันแก้ปัญหา	47	25.1
รวม	187	100

เรื่องของการแก้ปัญหาในองค์กรของผู้ตอบหรือคน Gen Y พบว่า การให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหานั้นมีมากที่สุดถึง 103 ท่านซึ่งกินสัดส่วนเกินครึ่งของผู้ตอบทั้งหมดถึง 55.1% ตามด้วยองค์กรที่ให้ทุกคนร่วมเข้าแก้ปัญหามีจำนวน 47 ท่าน สุดท้ายคือการยึดตามกฎไม่ต้องคิดมีเพียง 37 ท่านที่พบเจอการแก้ปัญหาด้วยรูปแบบดังกล่าว

**ตารางที่ 9**

ตารางแสดงถึงรูปแบบการวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรของท่านเป็นแบบใด

รูปแบบการวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรของท่านเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
บทบาทหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบ	69	36.9
หน้าที่ชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในบางครั้ง	81	43.3
บทบาทและหน้าที่ปรับเปลี่ยนไปตามการเติบโตและสภาพแวดล้อม	37	19.8
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

การวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละองค์กรของผู้ตอบพบว่า มีผู้ตอบกลุ่มคน Gen Y จำนวน 81 ท่านหรือ 43.3% ที่พบเจอรูปแบบการวางตำแหน่งและหน้าที่ชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในบางครั้ง และยังมีคน Gen Y จำนวน 69 ท่านหรือ 36.9% ที่พบเจอการวางบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบ สุดท้ายคน Gen Y จำนวน 37 ท่านมีบทบาทและหน้าที่ปรับเปลี่ยนไปตามการเติบโตและสภาพแวดล้อมหรือเพียง 19.8 %

**ตารางที่ 10**

ตารางแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กร/บริษัท ของท่านเป็นแบบใด

รูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กร/บริษัท ของท่านเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
มีความทางการ (Formal) ให้ความเคารพโดยยึดหลักลำดับชั้นตำแหน่ง	49	26.2
กึ่งทางการ (Semi-formal) ให้ความเคารพตามตำแหน่งแต่สามารถสื่อสารและปรึกษาด้วยภาษาพูดทั่วไป	71	38.0
ไม่ทางการ (Informal) ให้อิสระในการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและ	67	35.8
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

คน Gen Y จากองค์กรทั้ง 3 ได้แก่ราชการ เอกชน และสตาร์ทอัพ พบเจอรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรปัจจุบันในรูปแบบกึ่งทางการจำนวน 71 ท่านหรือคิดเป็น 38% ซึ่งมีลักษณะให้ความเคารพตามตำแหน่งแต่สามารถสื่อสารและปรึกษาด้วยภาษาพูดทั่วไปได้พบ และมีคน Gen Y จำนวน 67 ท่านหรือ 35.8% ที่พบเจอรูปแบบความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการโดยมีอิสระทางการ

สื่อสารระหว่างหัวหน้าลูกน้องและมีการเกื้อหนุนกันเหมือนญาติ สุดท้ายคน Gen Y จำนวน 26.2% ที่พบเจอรูปแบบความสัมพันธ์แบบทางการให้ความเคารพกันตามตำแหน่งลำดับ

### ตารางที่ 11

ตารางแสดงรูปแบบการทำงาน ในองค์กรของท่านเป็นแบบใด

รูปแบบการทำงาน ในองค์กรของท่านเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
งาน Routine ทำตามระเบียบและแผนที่กำหนดไว้และยึดงานเอกสารเป็นหลัก โดยมีเทคโนโลยีร่วมอย่างน้อย	61	32.6
งาน Routine และเผชิญความท้าทายในบางครั้งขับเคลื่อนงานด้วยเอกสารและเทคโนโลยีอย่างเท่ากัน	79	42.2
งานที่ท้าทายและโปรเจกใหม่ผลักดันเปลี่ยนเข้ามาเสมอและขับเคลื่อนงานส่วนใหญ่ผ่านเทคโนโลยี	47	25.1
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

42.2% ของคน Gen Y ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพบเจอรูปแบบการทำงานที่เป็น งาน Routine และเผชิญความท้าทายในบางครั้งขับเคลื่อนงานด้วยเอกสารและเทคโนโลยีอย่างเท่ากัน รูปแบบการทำงานแบบ Routine ทำตามระเบียบและแผนที่กำหนดไว้และยึดงานเอกสารเป็นหลัก โดยมีเทคโนโลยีร่วมอย่างน้อยมีคน Gen Y จำนวน 32.6% ที่พบเจอในองค์กร สุดท้ายรูปแบบการทำงานที่ท้าทายและโปรเจกใหม่ผลักดันเปลี่ยนเข้ามาเสมอและขับเคลื่อนงานส่วนใหญ่ผ่านเทคโนโลยี จำนวน 47 ท่านหรือเท่ากับ 25.1% ของคน Gen Y ทั้งหมด

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้ตอบต้องการ

ข้อมูลจากการเก็บสถิติจากคำถามชุดที่ 3 คือคำถามด้านการรับรู้ถึงรูปแบบหรือลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใดที่คน Gen Y ต้องการให้เกิดขึ้นจริง โดยคน Gen Y ได้ทำการเลือก ลักษณะวัฒนธรรมต่างๆทั้งด้านการบริหารงาน การตัดสินใจ หรือแม้กระทั่งการแก้ปัญหาและความสัมพันธ์ในแบบที่คน Gen Y ต้องการ เพื่อสามารถรับรู้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่คน Gen Y เผชิญอยู่ทุกวันนี้ตรงตามความต้องการของเขาแล้วหรือยัง

### ตารางที่ 12

ตารางแสดงรูปแบบการบริหารงานที่คน Gen Y ต้องการควรเป็นแบบใด

รูปแบบการบริหารงานที่ท่านต้องการควรเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
ยึดระเบียบอย่างเคร่งครัด	13	7
อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญ	112	59.9
ร่วมกันคิดและตัดสินใจอย่างรวดเร็ว	62	33.2
รวม	187	100

จากคำถามที่สอบถามถึงลักษณะการบริหารงานที่คน Gen Y ต้องการควรมีรูปแบบใด พบว่ากลุ่มตัวอย่างคน Gen Y จำนวน 112 ท่านหรือ 59.9% ซึ่งกินสัดส่วนเกินครึ่งของผู้ตอบทั้งหมดมีต้องการรูปแบบการบริหารงานผ่านการใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญเข้ามาร่วม และกลุ่มตัวอย่างคน Gen Y อีกจำนวน ต้องการรูปแบบการบริหารงานผ่านการร่วมกันคิดและใช้การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว จำนวน 33.2% หรือ 62 ท่าน ลำดับสุดท้ายคือการยึดระเบียบอย่างเคร่งครัดซึ่งมีกลุ่มคน Gen Y ที่ต้องการเพียง 13 ท่านจากจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 187 ท่าน

### ตารางที่ 13

ตารางแสดงรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจที่คน Gen Y ต้องการควรเป็นแบบใด

รูปแบบการทำงานและการตัดสินใจที่ท่านต้องการควรเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
ยึดตามแบบแผนและใช้หลักเหตุผล	20	10.7
ทำงานเป็นทีมใช้ความคิดสร้างสรรค์	114	61.0
คิดเห็นในทางเดียวกัน กล้าเสียงและลงมือทำทันที	53	28.3
รวม	187	100

คำถามด้านรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจในองค์กรที่คน Gen Y ต้องการ พบว่า คน Gen Y จากจำนวน 114 ท่านหรือ 61% ต้องการรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจแบบการทำงานเป็นทีมประกอบกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาร่วมดำเนินงานและตัดสินใจ อีกทั้งยังมีคน Gen Y จำนวน 53 ท่านหรือ 28.3% ที่ต้องการรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจร่วมกันในองค์กรแบบการใช้ความคิดเห็นในทางเดียวกัน กล้าเสียงและลงมือทำทันที สุดท้ายการยึดแบบแผนและใช้เหตุผลนั้นมี

คน Gen Y จำนวน 20 ท่านหรือเพียง 10.7% เท่านั้นที่ต้องการรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจแบบดังกล่าว

#### ตารางที่ 14

ตารางที่แสดงแนวทางในการแก้ปัญหาที่คน Gen Y ต้องการควรเป็นแบบใด

แนวทางในการแก้ปัญหาที่ท่านต้องการควรเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
ยึดตามกฎไม่ต้องคิด	17	9.1
ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหา	59	31.6
ทุกคนร่วมกันแก้ปัญหา	111	59.4
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

จากคำถามที่สอบถามถึงรูปแบบการแก้ปัญหาในองค์กรที่คน Gen Y ต้องการ ควรจะมีรูปแบบใดจากการเก็บสถิติพบว่า คน Gen Y ส่วนใหญ่ที่ 59.4% หรือจำนวน 111 ท่าน ต้องการให้ทุกคนเข้ามาช่วยแก้ปัญหาเมื่อพบเจอปัญหา และคน Gen Y อีกจำนวน 59 ท่านเลือกให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้นที่จะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาที่เจอ สุดท้ายการแก้ปัญหาจากการยึดตามกฎโดยไม่ต้องใช้การคิดวิเคราะห์เข้ามามีคน Gen Y เพียง 9.1% หรือ 17 ท่านเท่านั้นที่เลือกรูปแบบการแก้ปัญหาดังกล่าว

#### ตารางที่ 15

ตารางแสดงรูปแบบการวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบที่คน Gen Y ต้องการควรเป็นแบบใด

รูปแบบการวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรท่านต้องการควรเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
บทบาทหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบ	38	20.3
หน้าที่ชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในบางครั้ง	66	35.3
บทบาทและหน้าที่ปรับเปลี่ยนไปตามการเติบโตและสภาพแวดล้อม	83	44.4
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>



ในคำถามข้อดังกล่าวที่สอบถามถึงรูปแบบการวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรที่คน Gen Y ต้องการควรมีรูปแบบใดนั้น พบว่า คน Gen Y จำนวน 83 ท่านต้องการบทบาทหน้าที่ที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมากกว่า การที่บทบาทหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบที่กำหนดไว้ โดยมีคน Gen Y เพียง 38 ท่านที่ต้องการ นอกจากนี้ยังมีคน Gen Y จำนวน 66 ท่านที่ต้องการรูปแบบการวางตำแหน่งที่มีการระบุหน้าที่ชัดเจนแต่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ในบางครั้ง

### ตารางที่ 16

ตารางแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กร/บริษัท ที่คน Gen Y ต้องการควรเป็นแบบใด

รูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กร/บริษัท ที่ท่านต้องการควรเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
มีความทางการ (Formal) ให้ความเคารพโดยยึดหลักลำดับขั้นตำแหน่ง	4	2.1
กึ่งทางการ (Semi-formal) ให้ความเคารพตามตำแหน่งแต่สามารถสื่อสารและปรึกษาด้วยภาษาพูดทั่วไป	71	38
ไม่ทางการ (Informal) ให้อิสระในการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้องแต่อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม และเกื้อหนุนกันเหมือนญาติ	112	59.9
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

จากการเก็บข้อมูลจากคำถามด้านรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรที่คน Gen Y ต้องการ นั้น เกินครึ่งต้องการความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ 112 ท่านหรือ 59.9% จากจำนวนทั้งหมด 187 ท่าน ซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ให้อิสระในการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องแต่ยังอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมอีกทั้งมีการเกื้อหนุนกันเหมือนญาติ รองจากนี้เป็นรูปแบบความสัมพันธ์แบบกึ่งทางการที่มีการให้ความเคารพกันตามตำแหน่งแต่สามารถสื่อสารและปรึกษาด้วยภาษาพูด จำนวน 71 ท่าน สุดท้ายพบว่า มีคน Gen Y เพียง 4 ท่านหรือ 2.1% ที่ต้องการรูปแบบความสัมพันธ์แบบมีความทางการให้ความเคารพโดยยึดหลักลำดับขั้นตำแหน่งอยู่

**ตารางที่ 17**

ตารางแสดงรูปแบบการทำงานในองค์กรที่คน Gen Y ต้องการควรเป็นแบบใด

รูปแบบการทำงานในองค์กรที่ท่านต้องการควรเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
งาน Routine ทำตามระเบียบและแผนที่กำหนดไว้และยึดงานเอกสารเป็นหลักโดยมีเทคโนโลยีร่วมอย่างน้อย	18	9.6
งาน Routine และเผชิญความท้าทายในบางครั้งขับเคลื่อนงานด้วยเอกสารและเทคโนโลยีอย่างเท่ากัน	73	39.0
งานที่ท้าทายและโปรเจกใหม่ผลัดเปลี่ยนเข้ามาเสมอและขับเคลื่อนงานส่วนใหญ่ผ่านเทคโนโลยี	96	51.3
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

จากคำถามด้านรูปแบบการทำงานในองค์กรที่คน Gen Y ต้องการนั้นพบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม Gen Y จำนวน 187 ท่าน มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 96 ท่านหรือ 51.3% เลือกรูปแบบการทำงานที่เน้นงานท้าทายและได้รับโปรเจกใหม่ๆผลัดเปลี่ยนเข้ามาเสมอและขับเคลื่อนงานส่วนใหญ่ผ่านเทคโนโลยี ถัดมาเป็นรูปแบบงาน Routine ที่มีการเผชิญความท้าทายบ้างในบางครั้งผ่านการขับเคลื่อนงานด้วยเอกสารและเทคโนโลยีเข้ามาร่วมอย่างเท่าๆกันจำนวน 73 ท่านหรือคิดเป็น 39% อีก 18 ท่าน เลือกรูปแบบการทำงานในลักษณะที่เป็นงาน Routine เน้นทำตามระเบียบและแผนที่กำหนดไว้โดยยึดงานด้านเอกสารเป็นหลักและยอมรับการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเป็นอย่างน้อยซึ่งเท่ากับ 9.6%

**ตารางที่ 18**

ตารางแสดงเป้าหมายในการทำงานของคน Gen Y

เป้าหมายในการทำงานของท่านเป็นแบบใด	จำนวน	ร้อยละ
เน้นความมั่นคงมีงานทำตลอดชีวิต	58	31.0
เน้นรายได้สูงแม้มีการเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง	48	25.7
เน้นการเติบโตในหน้าที่การงานอย่างก้าวกระโดด	81	43.3
<b>รวม</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

คำถามด้านเป้าหมายในการทำงานของคน Gen Y ทั้งในระบบราชการ เอกชน และสตาร์ทอัพ พบว่าคนส่วนใหญ่ต้องการความเติบโตในหน้าที่การงานอย่างก้าวกระโดดจำนวน 81 ท่านซึ่งมีจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งของผู้ตอบทั้งหมดที่ 43.3% เป้าหมายรองลงมาคือการเน้นด้านความมั่นคงมีงานทำตลอดชีวิต ซึ่งมีคน Gen Y จำนวน 58 ท่านเลือกเป้าหมายดังกล่าว โดยเป้าหมายสุดท้ายคือการเน้นที่รายได้สูงแต่มีการเปลี่ยนหรือโยกย้ายงานบ่อยนั้นมีคน Gen Y จำนวน 48 ท่านหรือเพียง 25.7% เท่านั้นที่มีเป้าหมายในการทำงานแบบดังกล่าว

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน

ชุดแบบสอบถามส่วนที่ 4 เป็นการเรียงลำดับความสำคัญของแรงจูงใจที่คน Gen Y ใช้ หรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานจำนวน 5 ลำดับ โดยแรงจูงใจลำดับที่ 1 มีความหมายว่าเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลมากที่สุดและไล่ลงมาตามลำดับจนถึงแรงจูงใจที่ 5 ซึ่งคำตอบจากแบบสอบถามนี้จะทำให้เห็นแรงจูงใจของคน Gen Y ในแต่ละองค์การว่ามีการคำนึงถึงปัจจัยเรื่องใดบ้างในการเลือกองค์การเข้าทำงาน

เงินเดือน	16.43%
ความมั่นคงในสายอาชีพ	15.85%
โอกาสก้าวหน้าและเติบโต	13.77%
บรรยากาศการทำงานสนุกสนาน	8.93%
สวัสดิการต่อครอบครัว	6.74%

รูปภาพที่ 7

จากตารางคำตอบสรุปได้ว่าคน Gen Y จากทั้ง 3 องค์การคำนึงถึงเรื่องเงินเดือนสูงที่สุดที่สัดส่วน 16.43% รองลงมาคือเรื่องความมั่นคงในสายอาชีพที่สัดส่วนต่ำลงมาที่ 15.85% และที่สำคัญลำดับที่ 3 คือเรื่องของโอกาสก้าวหน้าและเติบโตที่ 13.77% เรื่องบรรยากาศการทำงานสนุกสนาน 8.93% และลำดับที่ 5 ที่คำนึงถึงคือเรื่องของสวัสดิการต่อครอบครัวที่สัดส่วน 6.74%

โดยคำตอบดังกล่าวมาจากแรงจูงใจทั้งหมด 13 ข้อ ซึ่งมีเปอร์เซ็นต์สุทธิที่ 100% โดยคำตอบนี้ผู้วิจัยเลือกมาเพียง 5 ลำดับแรกที่มีสัดส่วนการเลือกมากที่สุด

## บทที่ 5

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่องคน Gen Y กับวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ กรณีศึกษา เจ้าพนักงานข้าราชการพลเรือน พนักงานบริษัทเอกชน และพนักงานบริษัททาร์ทอัพ จำนวน 187 ท่าน ซึ่งเป็นงานวิจัยประเภทไม่ทดลองในเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อเป็นการสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานและแรงจูงใจที่สอดคล้องกับลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของคน Gen Y ผ่านแบบสอบถามซึ่งจำแนกข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ตอบแบบสอบถามเผชิญอยู่

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ตอบต้องการ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน

ในการสรุปผลผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านเครื่องมือทางสถิติ F-Test anova หรือการวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว ในข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมที่เผชิญอยู่ของคน Gen Y ทั้ง 3 กลุ่ม รวมถึงใช้ในข้อมูลชุดลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการของคน Gen Y 3 กลุ่ม เพื่อดูความแตกต่างทางด้านความต้องการของคน Gen Y กลุ่มราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพซึ่งวิเคราะห์ควบคู่ไปกับลักษณะงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำอยู่นั้นว่าสอดคล้องกับความต้องการมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังหาแรงจูงใจที่แตกต่างกันของคนทั้ง 3 องค์การในเรื่องแรงจูงใจที่ใช้พิจารณาในการเลือกสถานที่ทำงานผ่านความถี่ (Frequency) เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมในกรณีความต้องการไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ

### 5.1 ผลการวิจัยในภาพรวมของคน Gen Y ทั้ง 3 องค์กร

ในภาพรวมทั้งคน Gen Y ในราชการ เอกชน และสตาร์ทอัพในเรื่องของลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่เผชิญอยู่ผ่านการวิเคราะห์จากเครื่องมือทางสถิติ F-Test พบว่า

#### ด้านการบริหารงานที่เกิดขึ้นในองค์กรของคน Gen Y

1. การบริหารงานในองค์กรแบบราชการ และ เอกชน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
2. การบริหารงานในองค์กรแบบราชการ และ สตาร์ทอัพ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

#### ด้านรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในองค์กรของคน Gen Y

3. รูปแบบการทำงานและการตัดสินใจในองค์กรแบบราชการ และ เอกชน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
4. รูปแบบการทำงานและการตัดสินใจในองค์กรแบบราชการ และ สตาร์ทอัพ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

#### ด้านแนวทางการแก้ไขปัญหาในองค์กรของคน Gen Y

5. แนวทางการแก้ไขปัญหาในองค์กรแบบราชการ และ สตาร์ทอัพ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
6. แนวทางการแก้ไขปัญหาในองค์กรแบบเอกชน และ สตาร์ทอัพ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

#### ด้านการวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรของคน Gen Y

7. การวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรแบบราชการ และ เอกชน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
8. การวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรแบบราชการ และ สตาร์ทอัพ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### ด้านรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์การของคน Gen Y

9. รูปแบบความสัมพันธ์ในองค์การแบบราชการ และ เอกชน **แตกต่างกัน**อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
10. รูปแบบความสัมพันธ์ในองค์การแบบราชการ และ สตาร์ทอัพ **แตกต่างกัน**อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
11. รูปแบบความสัมพันธ์ในองค์การแบบเอกชน และ สตาร์ทอัพ **แตกต่างกัน**อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### ด้านรูปแบบการทำงานในองค์การของคน Gen Y

12. รูปแบบการทำงานในองค์การแบบราชการ และ เอกชน **แตกต่างกัน**อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
13. รูปแบบการทำงานในองค์การแบบราชการ และ สตาร์ทอัพ **แตกต่างกัน**อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ในภาพรวมทั้งคน Gen Y ในราชการ เอกชน และสตาร์ทอัพ ในเรื่องของลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องการผ่านการวิเคราะห์จากเครื่องมือทางสถิติ F-Test พบว่า

1. รูปแบบการทำงานและการตัดสินใจที่คน Gen Y ต้องการ **แตกต่างกัน** ในองค์การ ราชการ และ สตาร์ทอัพ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
2. รูปแบบความสัมพันธ์ในองค์การที่คน Gen Y ต้องการ **แตกต่างกัน** ในองค์การ ราชการ และ สตาร์ทอัพ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
3. การวางตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบที่คน Gen Y ต้องการ **แตกต่างกัน** ในองค์การแบบ ราชการ และ เอกชน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
4. รูปแบบความสัมพันธ์ในองค์การที่คน Gen Y ต้องการ **แตกต่างกัน** ในองค์การแบบ ราชการ และ เอกชน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากค่าทางสถิติพบว่าในภาพรวมขององค์การทั้ง 3 ประเภทกับรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องการนั้นมีความแตกต่างกันในองค์การแบบราชการ เอกชน และสตาร์ทอัพ ซึ่งยังไม่สามารถอธิบายลงในรายละเอียดได้ว่าความต้องการที่แตกต่างกันนั้นมีมิติที่ต่างกันในเรื่องใด สามารถสรุปได้

เพียงมีความแตกต่างกันในภาพรวม ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอลงลึกในรายละเอียดด้านความต่างผ่านการศึกษาความต้องการแยกในแต่ละองค์การในหัวข้อต่อไป

## 5.2 แรงจูงใจในภาพรวมของคน Gen Y ที่ใช้ในการพิจารณาเวลาเลือกสถานที่เข้าทำงาน

ลำดับที่ 1 เงินเดือน 16.43 %

ลำดับที่ 2 ความมั่นคงในสายอาชีพ 15.85 %

ลำดับที่ 3 โอกาสก้าวหน้าและเติบโต 13.77 %

ลำดับที่ 4 บรรยากาศการทำงานสนุกสนาน 8.93 %

ลำดับที่ 5 สวัสดิการต่อครอบครัว 6.74 %

จากผลการตอบแบบสอบถามพบว่าคน Gen Y จากทั้ง 3 องค์การให้ความสำคัญกับเรื่องเงินเดือนมาเป็นลำดับแรก และให้ความสำคัญกับเรื่องความมั่นคงในสายอาชีพมาเป็นลำดับที่ 2 มีความคำนึงถึงโอกาสก้าวหน้าและเติบโตในงานเป็นลำดับที่ 3 คำนึงถึงเรื่องของบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานเป็นลำดับที่ 4 และลำดับที่ 5 ที่คน Gen Y ทั้ง 3 องค์การคำนึงถึงเวลาพิจารณาในการเลือกสถานที่ทำงานคือเรื่องของสวัสดิการต่อครอบครัว

### สรุปผลการวิจัยในภาพรวมขององค์การทั้ง 3 ประเภท

การจากสรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมแล้วพบว่าคน Gen Y จากทั้ง 3 องค์การนั้นมีความต้องการในรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างในองค์การแบบราชการและสตาร์ทอัพ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของเงินเดือนเป็นเรื่องที่คำนึงสูงสุด แต่ทั้งนี้การวิเคราะห์โดยภาพรวมยังคงไม่สามารถบอกรายละเอียดถึงความสอดคล้องต่างๆได้ ผู้วิจัยจึงจะขอวิเคราะห์โดยละเอียดในมุมมองของราชการ เอกชน และสตาร์ทอัพแยกไปในส่วนต่อไป

เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยในภาพรวมขององค์การทั้ง 3 ประเภทไปยังหัวข้อก่อนหน้าแล้ว ผู้วิจัยพบว่ายังมีรายละเอียดในแต่ละองค์การที่เกิดความแตกต่างกันอยู่จึงทำการอภิปรายและสรุปผลในแต่ละองค์การดังหัวข้อต่อไปนี้

### 5.3 การสรุปผลการวิจัยของคน Gen Y ในองค์การราชการ

จากผลการตอบแบบสอบถามในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่คน Gen Y ในราชการ ต้องการพบว่า

#### รูปแบบการบริหารงานในองค์การ

คน Gen Y มีความต้องการให้บริหารผ่านการอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นความต้องการที่สอดคล้องกับรูปแบบของวัฒนธรรมเน้นงานหรือเทียบได้กับองค์กรเอกชนในปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานของราชการคืองานด้านปลัดอำเภอด้านปฏิบัติการ และด้านทะเบียน รวมถึงงานด้านการวางแผนและนโยบายต่างๆ พบว่ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการในรูปแบบการบริหารผ่านทักษะและความเชี่ยวชาญ เนื่องจากว่าในงานทั้งด้านปฏิบัติการ งานทะเบียน และงานด้านแผนและนโยบายล้วนต้องอาศัยทักษะและความชำนาญในงานนั้นๆ

#### การทำงานและการตัดสินใจ

คน Gen Y ต้องการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นความต้องการที่สอดคล้องกับรูปแบบของวัฒนธรรมเน้นงานหรือเทียบได้กับองค์กรเอกชนในปัจจุบัน เมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานด้านปลัดอำเภอ และ งานด้านแผนและนโยบาย ผู้วิจัยมองว่าความต้องการให้รูปแบบการทำงานและการตัดสินใจเป็นไปในแนวทางของเอกชนนั้นยังไม่สามารถสอดคล้องและครอบคลุมทุกมิติของงาน เนื่องจากงานในส่วนราชการยังคงมีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ระบุไว้อย่างชัดเจน รวมถึงการจำกัดการใช้ดุลยพินิจด้วย ซึ่งขัดแย้งกับเรื่องของการใช้ความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการตัดสินใจ

#### แนวทางแก้ปัญหา

คน Gen Y ในราชการต้องการรูปแบบและแนวทางการแก้ปัญหาในรูปแบบที่ทุกคนร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งเป็นความต้องการที่อยู่ในลักษณะของวัฒนธรรมสโมสรในทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมของ Handy. หรือเทียบได้กับองค์กรสตาร์ทอัพในปัจจุบัน เมื่อผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานด้านปลัดอำเภอ และงานแผนและนโยบายนั้นพบว่าความต้องการไม่สอดคล้องกับรูปแบบงานที่ทำอยู่ในมุมมองของระเบียบของราชการ เนื่องจากความต้องการคือให้ทุกคนร่วมเข้ามาแก้ปัญหา แต่ด้วยความเป็นจริงราชการมีระเบียบและลำดับชั้นอยู่มาก ดังนั้นยากมากที่จะให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลเพื่อมาช่วยแก้ปัญหา อีกทั้งคนแต่ละคนมีความชำนาญในหน้าที่ต่างกันรวมถึงราชการมี



หน้าที่ความรับผิดชอบระบุชัดเจนในแต่ละผ่าน ดังนั้นการจะให้ทุกคนมาช่วยแก้ไขปัญหาผู้วิจัยคิดว่ายังคงไม่สอดคล้องอยู่มาก

### การวางตำแหน่งหน้าที่งาน

คน Gen Y ต้องการหน้าที่ชัดเจนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงบางครั้ง ซึ่งความต้องการดังกล่าวเป็นลักษณะวัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือองค์กรเอกชนในปัจจุบัน เมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานปลัดอำเภอ งานแผนและนโยบายแล้ว มีความสอดคล้องระหว่างความต้องการและงานที่ทำอยู่เนื่องจากว่าด้วยตัวคน Gen Y ที่มีบุคลิกชอบความท้าทายอยู่แล้วในตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในงานเข้ามาบ้างถือเป็นโอกาสให้ลองทำอะไรใหม่ๆ เพื่อท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสในการเรียนรู้ต่อไป ทั้งนี้ต้องอยู่ตามระเบียบที่ควรจะเป็นด้วย

### รูปแบบความสัมพันธ์

รูปแบบความสัมพันธ์ที่คน Gen Y ในราชการต้องการนั้นเป็นแบบ กึ่งทางการ ซึ่งเป็นแนวคิดจากรูปแบบขอวัฒนธรรมเน้นงานหรือองค์กรเอกชนในปัจจุบัน เมื่อเทียบกับลักษณะงานที่ทำแล้วพบว่ามีความสอดคล้องทั้งตัวบุคลิกคน Gen Y และตัวลักษณะงานที่ทำ เนื่องจากบุคลิกคน Gen Y คือชอบการสื่อสารที่สบายๆ ไม่เป็นแบบแผนมาก รวมถึง งานที่ต้องติดต่อประชาชนมากมาย รวมถึงการลงพื้นที่เพื่อความมั่นคงต่างๆ ดังนั้นรูปแบบการสื่อสารหรือความสัมพันธ์แบบกึ่งทางการจึงสอดคล้องและเหมาะสมในทุกมิติ

### รูปแบบงาน

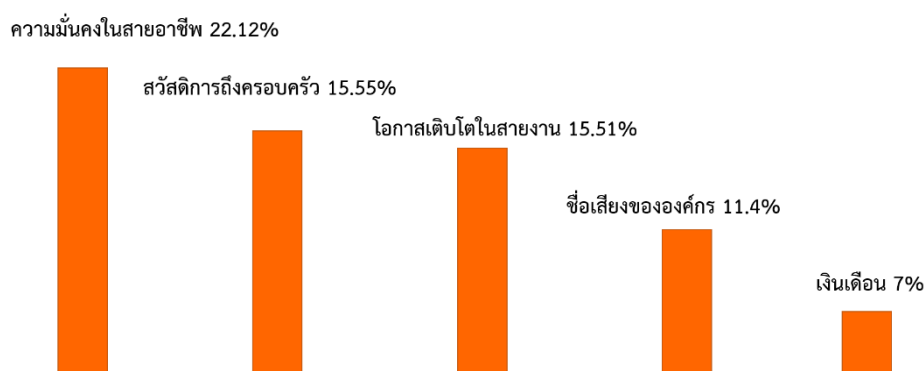
พบว่าคน Gen Y ต้องการงานที่มีความ routine และพบเจอความท้าทายบางครั้ง โดยลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะวัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือองค์กรเอกชนในปัจจุบัน เมื่อวิเคราะห์ควบคู่กับงานของปลัดอำเภอและงานแผนและนโยบาย พบว่ามีความสอดคล้องกัน เนื่องจากในงานปลัดอำเภอก็มีงานหลักคือรักษาความมั่นคงตามระเบียบ ส่วนงานรองคืองานทั่วไปที่ต้องเข้าไปช่วยเหลือ หรืองานด่วนต่างๆ ซึ่งงานส่วนนี้ก็เป็นความท้าทายหนึ่งที่เข้ามาท้าทายปลัดให้ทำงานแข่งกับเวลาและความสำเร็จ

### เป้าหมายการทำงาน

เป้าหมายการทำงานของคน Gen Y ในราชการคือเรื่องของความมั่นคงในสายอาชีพ จากคำตอบในข้อนี้เป็นการตอบเพื่อเน้นย้ำให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นถึงเหตุผลที่คนเหล่านี้เข้าทำงานในราชการ

แม้จะมองย้อนกลับไปพบว่าความต้องการในรูปแบบวัฒนธรรมส่วนใหญ่เป็นไปในรูปแบบวัฒนธรรมเน้นงานหรือลักษณะวัฒนธรรมแบบเอกชน เพราะเข้าเหมาะเขาคน Gen Y เหล่านี้คือความมั่นคงในสายอาชีพ ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วว่างานราชการนั้นมีความมั่นคงมากที่สุด

#### 5.4 แรงจูงใจที่คน Gen Y ในราชการใช้ในการพิจารณาพร้อมเมื่อเลือกเข้าทำงาน



รูปภาพที่ 8

จากกราฟแสดงผลด้านแรงจูงใจที่คน Gen Y ในราชการใช้พิจารณาพร้อมในการเลือกเข้าทำงานพบว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดลำดับที่ 1 คือเรื่องของความมั่นคงในสายอาชีพที่สัดส่วน 22.12 % ดังนั้นเป็นการย้ำคำตอบจากเรื่องของเป้าหมายการทำงานอีกครั้งหนึ่งเพื่อชี้ให้เห็นว่า แม้ความต้องการในรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของคน Gen Y ในราชการนั้นจะต้องการในรูปแบบลักษณะวัฒนธรรมแบบเน้นงาน(เอกชน) และ วัฒนธรรมสโมสร(สตาร์ทอัพ) ก็ตามแต่เหตุผลที่ทำให้คน Gen Y เหล่านี้ยังคงทำงานและเลือกองค์กรราชการเพราะเรื่องของแรงจูงใจส่วนตนในเรื่องของความมั่นคงในสายอาชีพ

## 5.5 การสรุปผลการวิจัยของคน Gen Y ในองค์กรเอกชน

จากผลการตอบแบบสอบถามในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่คน Gen Y ในเอกชน ต้องการพบว่า

### การบริหารงาน

คน Gen Y ต้องการรูปแบบการบริหารที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นไปในลักษณะวัฒนธรรมเน้นงานที่สอดคล้องกับตัวองค์กรเองคือองค์กรเอกชน เมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานแล้ว พบว่างานของคนในเอกชนเป็นงานด้านการเงินการบัญชี และงานด้านวางแผนสุขภาพ ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ผ่านความต้องการด้านการบริหารงานพบว่ามีความสอดคล้องกัน เนื่องจากงานด้านการเงิน บัญชี หรือการวางแผนด้านสุขภาพล้วนต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานนั้นๆ

### การทำงานและการตัดสินใจ

คน Gen Y ในองค์กรเอกชนต้องการรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจแบบการทำงานเป็นทีมและใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นไปในลักษณะวัฒนธรรมเน้นงานที่สอดคล้องกับตัวองค์กรเองคือองค์กรเอกชน เมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานแล้ว พบว่างานของคนในเอกชนเป็นงานด้านการเงินการบัญชี และงานด้านวางแผนสุขภาพ ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ผ่านความต้องการด้านการบริหารงานพบว่ามีความสอดคล้องกัน เนื่องจากในส่วนงานด้านการวางแผนสุขภาพ หรือการเงินก็ตาม ล้วนมีทีมงานที่ทำการวางแผนงานร่วมกัน เพื่อให้งานออกมาประสบความสำเร็จที่สุด ดังนั้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถสอดคล้องได้ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาออกแบบงาน ออกแบบวิธีแก้ปัญหาหรือวิธีการดำเนินงานต่างๆที่ผสมความคิดสร้างสรรค์จากคนในทีมลงไป

### แนวทางแก้ปัญหา

รูปแบบการแก้ปัญหาที่คน Gen Y ต้องการคือ ทุกคนร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแนวทางที่มาจากรูปแบบวัฒนธรรมสโมสร(สตาร์ทอัพในปัจจุบัน) เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานแล้ว พบว่าไม่สอดคล้องกับลักษณะงานในทุกมิติ เช่นงานด้านการเงิน บัญชี ต้องใช้ความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานนั้น ดังนั้นการให้ทุกคนมาร่วมแก้ปัญหา ผู้วิจัยคิดว่ายังมีความเป็นไปได้ยากอยู่ จึงสรุปว่าไม่สอดคล้อง

### การวางตำแหน่งหน้าที่งาน

คน Gen Y ในเอกชนต้องการรูปแบบการวางตำแหน่งงานแบบหน้าที่ที่ปรับตามสภาพแวดล้อม และการเติบโต โดยรูปแบบที่เลือกมานั้นเป็นไปตามแนวคิดวัฒนธรรมสโมสร(สตาร์ทอัพในปัจจุบัน) ซึ่งมีลักษณะองค์การใกล้เคียงกับเอกชน เมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานด้านการเงิน บัญชี และ การวางแผนสุขภาพแล้วพบว่ามีความสอดคล้องกันเนื่องจากบุคลิกคน Gen Y มีรูปแบบที่มองหา ความท้าทาย อยากรประสบความสำเร็จ รวมถึงรูปแบบงานที่สามารถพบเจอความท้าทายและเติบโต ไปตามสภาพแวดล้อมได้ เช่น เรื่องการวางแผนสุขภาพ ปัจจุบันทั่วโลกประสบปัญหาโรคระบาด คนให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพมากขึ้น ดังนั้นงานด้านการวางแผนสุขภาพจึงสามารถปรับเปลี่ยน รูปแบบได้ตามสภาพแวดล้อมภายนอก

### รูปแบบความสัมพันธ์

คน Gen Y ในเอกชนต้องการรูปแบบความสัมพันธ์แบบ ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นแนวทางใน วัฒนธรรมสโมสร(สตาร์ทอัพในปัจจุบัน) และเมื่อผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานพบว่ามีความ สอดคล้องเนื่องจากงานด้านการวางแผนสุขภาพต้องใช้เรื่องความคำพูดชักชวน จูงใจ ให้คนเชื่อ และมองเห็นจุดหมายปลายทางเดียวกับผู้ชาย ดังนั้นผู้ชายแต่ละคนจะมีแนวทางในการสื่อสารที่ แตกต่างกันออกไป แต่โดยภาพรวมมักเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เข้าใจง่าย เป็นกันเอง อิสระไม่ต้อง คำนั่งถึงคำสุภาพ หรือ รูปแบบลำดับชั้นอะไรมากเท่าองค์การแบบราชการ

### รูปแบบงาน

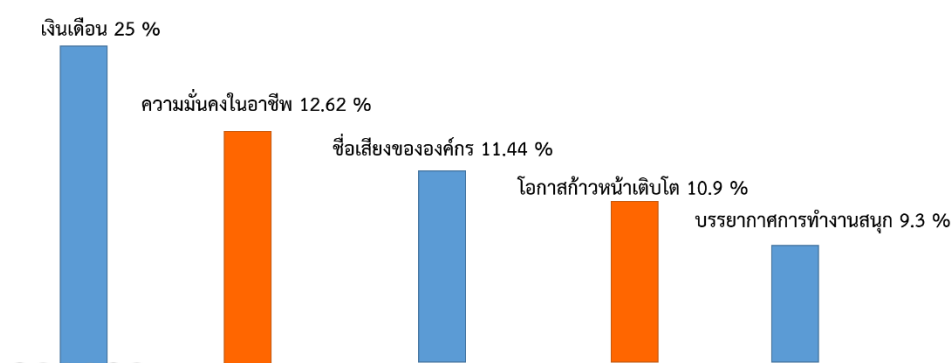
คน Gen Y ในเอกชนต้องการงานที่ทำหายพร้อมโปรเจกใหม่เสมอ ซึ่งเป็นรูปแบบงานใน วัฒนธรรมสโมสร(สตาร์ทอัพในปัจจุบัน) เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานพบว่ามีความสอดคล้องและ เป็นไปได้เนื่องจากงานในด้านการเงิน การบัญชี หรืองานด้านวางแผนสุขภาพเองล้วนมีความท้าทาย มาวนเวียนอยู่เสมอ อาทิ การแก้ปัญหางบประมาณที่ไม่ตรง รายการเดินบัญชีต่างๆ รวมถึงแผนการขาย กักขยอดขาย ดังนั้นทุกอย่างล้วนท้าทายอย่างที่คน Gen Y มองหา รวมถึงลักษณะบุคลิกคน Gen Y เองที่ชอบความท้าทายอยู่แล้ว ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่าสอดคล้อง

### เป้าหมายการทำงาน

คน Gen Y ในองค์กรเอกชนมีเป้าหมายการทำงานในเรื่องของการเน้นรายได้สูงแม้มีการ เปลี่ยนงานบ่อยครั้ง ซึ่งมีความต่างจากองค์การแบบราชการที่วิเคราะห์ไปข้างต้นจะเห็นว่า

รูปแบบการทำงานที่คน Gen Y ในเอกชนต้องการนั้นมีความผสมระหว่างเอกชนและสตาร์ทอัพอยู่ แต่เป้าหมายเขาคือค่าตอบแทนหรือเงินเดือน ดังนั้นนี่คือการตอบคำถามว่า ถึงแม้รูปแบบการทำงานที่ต้องการจะมีความเป็นสตาร์ทอัพมาผสมอยู่ แต่ที่ยังเลือกทำงานในองค์กรเอกชนเพราะเรื่องของเงินเดือนที่น่าดึงดูดใจมากกว่าองค์กรประเภทอื่น

### 5.6 แรงจูงใจที่คน Gen Y ในเอกชนใช้ในการพิจารณาร่วมเมื่อเลือกเข้าทำงาน



รูปภาพที่ 9

จากตารางแสดงผลด้านแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดลำดับที่ 1 คือเรื่องของเงินเดือนที่สัดส่วน 25% ดังนั้นเป็นการย้ำคำตอบจากเรื่องของเป้าหมายการทำงานอีกครั้งของคน Gen Y ในเอกชน แม้รูปแบบวัฒนธรรมที่ต้องการจะมีความผสมผสานระหว่างเอกชนกับสตาร์ทอัพ แต่เพราะแรงจูงใจด้านเงินเดือนทำให้คน Gen Y กลุ่มนี้ยังคงเลือกทำงานที่องค์กรเอกชนต่อไป

## 5.7 การสรุปผลการวิจัยของคน Gen Y ในองค์กรสตาร์ทอัพ

จากผลการตอบแบบสอบถามในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่คน Gen Y ในสตาร์ทอัพต้องการพบว่า

### การบริหารงาน

คน Gen Y ในองค์กรสตาร์ทอัพต้องการรูปแบบการบริหารงานแบบอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารงานแบบวัฒนธรรมเน้นงานหรือเอกชนในปัจจุบัน และผู้วิจัยนำความต้องการดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานของสตาร์ทอัพคืองานประเภทงานออกแบบสื่อมีเดีย งานด้าน Digital Marketing และ E-commerce พบว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างงานที่ทำกับรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องการเนื่องจากลักษณะงานที่กล่าวมาจำเป็นต้องอาศัยความชำนาญและเชี่ยวชาญในสายงานซึ่งตรงกับรูปแบบวัฒนธรรมที่เลือกมาคืออาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในการบริหารเช่นเดียวกัน

### การทำงานและการตัดสินใจ

คน Gen Y ในสตาร์ทอัพต้องการรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจแบบทำงานเป็นทีมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคำตอบที่มาจากแนวคิดวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมในส่วนของวัฒนธรรมเน้นงานหรือเอกชนในปัจจุบัน เมื่อผู้วิจัยนำคำตอบที่ต้องการไปวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงาน พบว่ามีความสอดคล้องกับงานด้านการออกแบบสื่อมีเดีย Digital Marketing อย่างดี เนื่องจากในเนื้องานมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการออกแบบรวมถึงเน้นการทำงานจากการระดมความคิดคนในทีมเป็นหลัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปว่าความต้องการที่เลือกมามีความสอดคล้องในทุกมิติ

### แนวทางแก้ปัญหา

คน Gen Y ในสตาร์ทอัพต้องการแนวทางแก้ปัญหาในองค์กรแบบทุกคนร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งคำตอบที่เลือกมาเป็นคำตอบหรือแนวทางที่มาจากแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมที่เหมาะสมเช่นกันแต่เป็นในส่วนของวัฒนธรรมสโมสร หรือเปรียบได้กับองค์กรสตาร์ทอัพในปัจจุบัน ดังข้อนี้จะพบว่าความต้องการสอดคล้องกับประเภทขององค์กรเอง ผู้วิจัยจึงขอแนะนำความต้องการดังกล่าวมาวิเคราะห์คู่กับลักษณะงานเพื่อความกระจ่าง พบว่าในงานด้านออกแบบสื่อมีเดีย งานด้าน Digital Marketing ค่อนข้างเปิดกว้างในการใช้ความคิดและยอมรับไอเดียซึ่งกันและกัน ทำให้ความต้องการให้ทุกคนร่วมแก้ปัญหาจึงเป็นไปได้ และสอดคล้องกับงานและตัวองค์กรในทุกมิติ

### การวางตำแหน่งหน้าที่งาน

คน Gen Y ในสตาร์ทอัพต้องการหน้าที่ชัดเจนมีการเปลี่ยนแปลงบ้างบางครั้ง ซึ่งเป็นแนวทางจากวัฒนธรรมเน้นงานหรือเอกชนในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงนำความต้องการไปวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานพบว่า มีความสอดคล้องเนื่องจากงานด้านออกแบบมีเดีย และ Digital Marketing ค่อนข้างมีการวางหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจนในตัวเอง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงบางครั้งก็เป็นไปได้ เนื่องจากบางครั้งคนในสำนักงานดังกล่าวอาจต้องไปช่วยงานในส่วนอื่นๆ เพื่อนำความเชี่ยวชาญที่ตนมีไปเติมเต็มงานในด้านอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

### รูปแบบความสัมพันธ์

คน Gen Y ในสตาร์ทอัพต้องการรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรแบบ ไม่ทางการ ซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มาจากวัฒนธรรมสโมสรหรือสตาร์ทอัพในปัจจุบัน จากประเด็นแรกพบว่ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการกับประเภทองค์กรแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจะนำความต้องการไปวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานต่อไป

พบว่าลักษณะงานด้านการออกแบบมีเดีย Digital Marketing มีความสอดคล้องกับรูปแบบความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการอยู่ เนื่องจากเนื้องานใช้ความคิดสร้างสรรค์เน้นความรวดเร็วในการวางแผนงาน รวมถึงตัวองค์กรที่เป็นสตาร์ทอัพเองจะมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง ให้อิสระอยู่แล้วในตัว ทำให้ความสัมพันธ์ที่ต้องการมีความสอดคล้องในทุกมิติ

### รูปแบบงาน

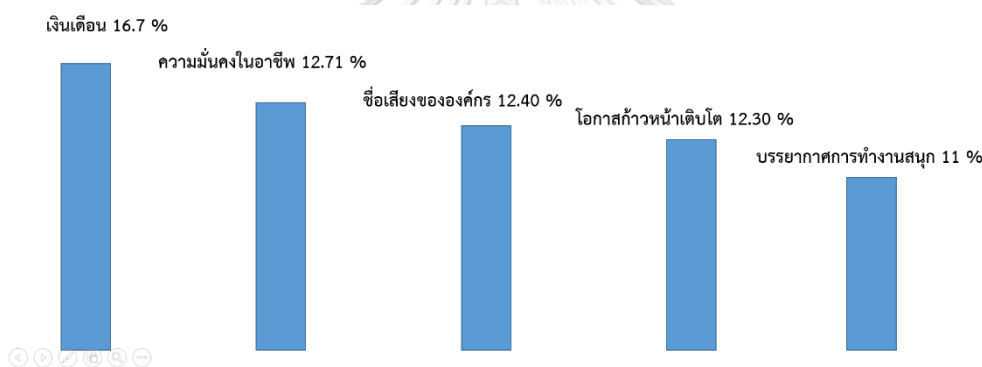
คน Gen Y ในสตาร์ทอัพต้องการงานท้าทายพร้อมโปรเจกใหม่เสมอ ซึ่งเป็นรูปแบบความงานที่มาจากวัฒนธรรมสโมสรหรือสตาร์ทอัพในปัจจุบัน จากประเด็นแรกพบว่ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการกับประเภทองค์กรแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจะนำความต้องการไปวิเคราะห์ร่วมกับลักษณะงานต่อไป

พบว่างานที่ทำมีความสอดคล้องกับความต้องการเนื่องจากงานมีการแข่งขันเสมอ รวมถึงงานด้านออกแบบที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ผสมกับความต้องการของลูกค้าทำให้มีการผลัดเปลี่ยนตัวงานมาเสมอ และมีความท้าทายอยู่ในงานอีกด้วย

## เป้าหมายการทำงาน

คน Gen Y ในสตาร์ทอัพมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อเน้นการเติบโตในหน้าที่การงานอย่างก้าวกระโดด ซึ่งแตกต่างจากคน Gen Y ในราชการและเอกชน จะเห็นได้ชัดเจนว่าตัวองค์กรสตาร์ทอัพนั้นเป็นองค์กรขนาดเล็กแต่ต้องแข่งขันในตลาดเดียวกัน ทำให้สตาร์ทอัพต้องเติบโตอย่างก้าวกระโดด ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์กรที่มองหาความเติบโตในงานเช่นกัน รวมถึงความต้องการที่กล่าวมาข้างต้นในทุกเรื่องจะพบว่ามีความต้องการที่ผสมผสานระหว่างเอกชนและสตาร์ทอัพอยู่ โดยสรุปได้ว่าแม้ความต้องการในรูปแบบวัฒนธรรมจะไม่ได้เป็นไปตามรูปแบบของสตาร์ทอัพทุกประการแต่เหตุผลและเป้าหมายหลักของคนกลุ่มนี้คือการเติบโตในงานอย่างก้าวกระโดดที่หาไม่ได้จากราชการและเอกชน

## 5.8 แรงจูงใจที่คน Gen Y ในสตาร์ทอัพใช้ในการพิจารณาร่วมเมื่อเลือกเข้าทำงาน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
รูปภาพที่ 10  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

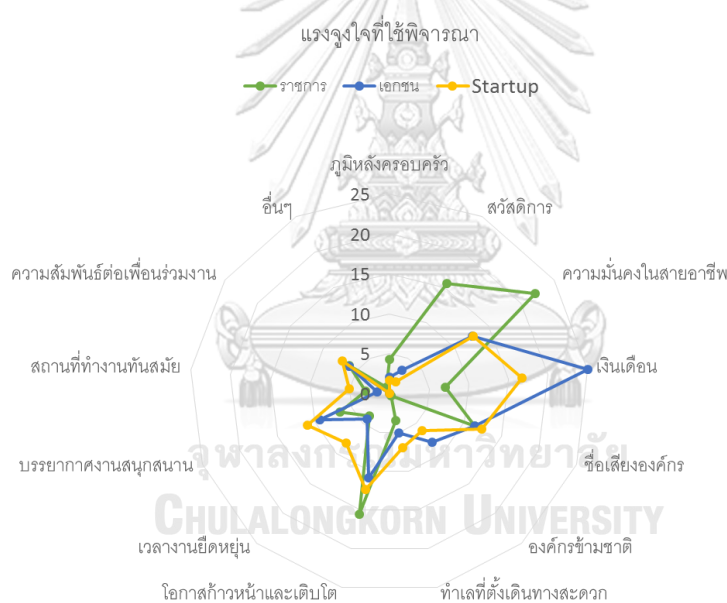
จากตารางแสดงผลด้านแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดลำดับที่ 1 คือเรื่องของเงินเดือนที่สัดส่วน 16.7% ซึ่งอาจยังไม่สามารถตอบย้าคำตอบด้านเป้าหมายในการทำงานได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ดูแรงจูงใจในลำดับที่ 4 คือเรื่องของโอกาสก้าวหน้าและเติบโตพบว่ามีสัดส่วนความสำคัญอยู่ที่ 12.3% ซึ่งเมื่อเทียบกับกราฟแสดงผลของเอกชนที่ลำดับเดียวกันแรงจูงใจเดียวกันพบว่ามีสัดส่วนเพียง 10% ซึ่งข้อนี้สามารถสนับสนุนได้ว่าแม้ลำดับที่ 1 จะไม่ใช่เรื่องของโอกาสเติบโตในสายงาน แต่เมื่อเทียบสัดส่วนแล้ว พบว่าคน Gen Y ในสตาร์ทอัพยังคงมองหาโอกาสเติบโตในงานมากกว่าคน Gen Y ในเอกชน

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยทั้งภาพรวมและแยกย่อยองค์กรแล้ว พบว่า คน Gen Y ทั้งในราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ มีความต้องการทางวัฒนธรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยต้องการวัฒนธรรมที่ผสมผสานระหว่างความเป็นเอกชนและสตาร์ทอัพ หรือตามแนวคิดวัฒนธรรมที่เหมาะสม



ในส่วนของวัฒนธรรมเน้นงานและวัฒนธรรมสโมสร เนื่องจากบุคลิกและลักษณะนิสัยเฉพาะของคน Gen Y ตามแนวคิด Generation Y ที่กล่าวไว้ว่าคน Gen Y มักมองหาความท้าทาย มองหาอิสระ มองหาความคิดสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ ต่างๆ ซึ่งบุคลิกดังกล่าวมีความสอดคล้องกับตัวรูปแบบ วัฒนธรรมทั้งสองมากกว่าวัฒนธรรมแบบราชการหรือวัฒนธรรมเน้นบทบาทในแนวคิดวัฒนธรรม องค์การที่เหมาะสม

แต่ด้วยแรงจูงใจส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทำให้พบเจอคน Gen Y เข้าไปทำงานและกระจาย ตัวอยู่ในทุกรูปแบบขององค์การ ซึ่งแปลว่าแม้ความต้องการที่แท้จริงของคน Gen Y จะเป็นรูปแบบที่ ผสมผสานระหว่างเอกชนและสตาร์ทอัพก็จริง แต่ด้วยเหตุผลและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่ต่างกันซึ่ง มีน้ำหนักมากกว่าให้ตัดสินใจไปอยู่ในองค์การที่ไม่ได้ตอบสนองความต้องการทางวัฒนธรรมการ ทำงานที่ต้องการทุกประการ



รูปภาพที่ 11

ดังรูปภาพที่ 11 จะพบว่าแม้คน Gen Y ในองค์การทั้ง 3 ประเภทมีความต้องการทางด้าน วัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกันแต่มีแรงจูงใจที่พิจารณาในการเลือกเข้าทำงานที่ต่างกัน ซึ่งสามารถเห็น ได้ชัดว่าในองค์การราชการให้ความสำคัญในเรื่องความมั่นคงในสายอาชีพมากที่สุด ส่วนองค์กรเอกชน และสตาร์ทอัพให้ความสำคัญกับเรื่องเงินเดือนมากที่สุด ตามบุคลิกของคนในแต่ละองค์กรอย่างเช่นใน องค์การราชการแน่นอนว่าการทำงานในราชการนั้นมีความมั่นคงสูงที่สุดเมื่อเทียบกับอาชีพอื่นๆ รวมถึงการทำงานในเอกชนย่อมมีค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่สูงเพื่อจูงใจให้คนอยู่กับองค์กรได้ใน

ระยะยาว ส่วนองค์กรสตาร์ทอัพถึงแม้แรงจูงใจด้านเงินเดือนจะเป็นลำดับที่ 1 ก็ตาม แต่ในอีกแง่มุมมององค์กรสตาร์ทอัพเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็วดังนั้นองค์กรสตาร์ทอัพจึงเต็มไปด้วยบุคลากรที่ต้องการการเติบโตในสายอาชีพจะเห็นได้จากตารางแสดงผลที่ 5.1 ตัวค่า% ของสตาร์ทอัพในเรื่องของโอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายงานนั้นจะสูงกว่าองค์กรอีก 2 ประเภท นั้นแปลว่าแม้คนในสตาร์ทอัพให้ความสำคัญกับเรื่องเงินเดือนแล้ว ตัวองค์กรสตาร์ทอัพยังให้ความสำคัญกับเรื่องของโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพอีกด้วย

## 5.9 ข้อสังเกต

### ข้อสังเกตที่ 1

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจของคน Gen Y ในองค์กรทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ ราชการ เอกชน และ สตาร์ทอัพ นั้นพบว่าการเลือกอาชีพของคนแต่ละคนนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องของ Generation เพียงอย่างเดียวแต่ยังมีปัจจัยอื่นๆอีกมากมาย ดังข้อสังเกตที่ว่าหากคน Gen Y นั้นต้องการรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานที่ผสมผสานระหว่างเอกชนและสตาร์ทอัพเท่านั้น นั้นแปลว่าจะไม่มีคน Gen Y ในองค์กรราชการเลยหรือ ? ซึ่งในความเป็นจริงเราพบเจอคน Gen Y กระจายตัวเข้าไปทำงานในทุกรูปแบบองค์กร เนื่องจากในงานขององค์กรแต่ละประเภทยังมีความสอดคล้องกับตัว Generation ต่างกันค่อนข้างสูง ยกตัวอย่างเช่นงานในราชการ มีธรรมชาติที่ไปสอดคล้องกับ Gen X หรือ Baby Boomers ด้วยซ้ำ แต่เนื่องจากแรงจูงใจบางอย่างที่ดึงดูดคน Gen Y อื่นๆเข้าไปทำงานให้เข้ากับธรรมชาติภายในได้ และเมื่อวิเคราะห์ผ่านแง่มุมของงานแล้ว เมื่อคนเข้าไปทำงานในองค์กรใดก็ตาม คนมักจะมีธรรมชาติในการเลือกสรรหรือรับรู้เฉพาะสิ่งที่ตนเองพอใจหรือต้องการเท่านั้น ทำให้ตัวองค์กรหรือสิ่งเร้าภายนอกที่ไม่ชอบไม่สามารถกระทบอะไรกับคนได้ เนื่องจากในงานทุกประเภทหรืองานทุกงานไม่ได้มีธรรมชาติที่สามารถตอบสนองความต้องการแบบเดียวเสมอไป เนื่องจากจะทำให้เกิดการสลายได้ง่าย เนื่องจากหากองค์กรสร้างมาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ Generation Y เท่านั้น ดังนั้นในอีก 5 ปี หากโลกเปลี่ยนแปลงองค์กรจะอยู่อย่างไร เนื่องจากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามได้

### ข้อสังเกตที่ 2

เมื่อทำการศึกษาเรื่องของ Generation คนมักให้ความสำคัญกับแง่มุมของเรื่องอายุ แต่แท้จริงแล้วยังมีมิติด้านบุคลิกภาพ และ นิสัย ที่คนมักมองข้ามไป เนื่องจากคนมีหลากหลายบุคลิก และนิสัยต่างกัน บางคนอายุน้อยแต่มีความคิดที่เป็นผู้ใหญ่มีหลักการใช้ชีวิตหรือคติที่ต่างจากคนในช่วงอายุเดียวกัน ซึ่งในคนที่อายุเยอะก็มีคนที่มีบุคลิกหรือนิสัยที่เด็กกว่าอายุมีแง่มุม แนวคิด

หลักการใช้ชีวิตที่อาจไม่สอดคล้องกับวัย หรือจะมองได้ถึงเรื่องของการเติบโตที่แตกต่างกันทำให้คนที่เกิดในช่วงอายุ Gen Y มีนิสัยแบบ Gen X หรือเป็นแบบ Gen Z ก็เป็นไปได้ จะเห็นได้จากผลการวิจัยพบว่าคน Gen Y ในช่วงตอนปลายคืออายุ 24-30 ปี มีแรงจูงใจหรือเป้าหมายในชีวิตแบบเดียวกับคน Gen Y ตอนต้นที่อายุ 36-41 ปี ในเรื่องให้ความสำคัญกับเรื่องของความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งจะเห็นว่าแม้อายุที่น้อยกว่ากระบวนการคิดหรือเป้าหมายต่างๆไม่ต่างจากคนที่อายุมากกว่าเลย จึงตั้งเป็นข้อสังเกตุดังกล่าวขึ้นมาเพื่อให้คนไม่ละเลยที่จะมองในมิติต่างๆที่กว้างขึ้น ไม่ใช่เพียงเรื่องอายุเพียงอย่างเดียว



### บรรณานุกรม

- จุลศักดิ์ ชาญณรงค์. (2557). งานวิจัยวัฒนธรรมองค์การระบบราชการความเมตตา และคุณภาพชีวิต  
การทำงานของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร  
<http://libdoc.dpu.ac.th/research/153531.pdf>
- น้ำตาลมิตรผล . (2559) วัฒนธรรมมิตรผล  
<https://www.mitrphol.com/culture.php>
- ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี. (2563, เมษายน). การศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ  
พนักงานเจนเอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร  
<http://research.rpu.ac.th/wp--2560.pdf>
- ลือรัตน์ อนุรัตน์พาณิช. (8 มกราคม 2559). เจนเอ็กซ์ เจนวาย คืออะไร  
<https://pharmacy.mahidol.ac.th/th/knowledge/article/330>
- วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (6 ตุลาคม 2556). บทวิเคราะห์ปัญหาเจนวาย  
<https://news.thaipbs.or.th/content/174974>
- ห้องเรียนผู้ประกอบการ SET . (2559) SET Your Startup Business Guide หน้า 21  
[file:///C:/Users/Windows8.1/Downloads/AttachFile\\_1554348493965.pdf](file:///C:/Users/Windows8.1/Downloads/AttachFile_1554348493965.pdf)
- Blank, S. (4 พฤษภาคม 2560). สตาร์ทอัพคืออะไร  
<http://www.startup.su.ac.th/?p=84>
- CAMPUS STAR. (2560, 8 มกราคม). พฤติกรรมคน 8 เจนเอเรชั่นกับลักษณะนิสัย.  
<https://lifestyle.campus-star.com/knowledge/17186.html>
- ESTOPOLIS. (2562, 30 สิงหาคม). นิยามความสำเร็จของแต่ละ Generation.  
<https://www.estopolis.com/article/lifestyle/urbanนิยามความสำเร็จที่แตกต่างของแต่ละ-Generation>
- Handy, C. (1991) ; อ้างถึงในชนิดา, 2553กม 2556ข, 2559ข, ทฤษฎีองค์การ ปรัชญา  
กระบวนทัศน์ และแนวคิด พิมพ์ครั้งที่2-กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2561.หน้า  
300-306
- Kilmann and others. ทฤษฎีองค์การ ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด พิมพ์ครั้งที่2-กรุงเทพฯ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2561.หน้า281
- Mannheim, K. (20 สิงหาคม 2563). This is my Generation. This is our Generation เข้าใจวัย  
ที่แตกต่างเพราะเราเติบโตจากโลกที่ต่างกัน  
<https://www.ignitethailand.org/content/5635/ignite>

Weick, Karl. (1979), Schall, M. (1983), Davis, S. (1984), Schein, Edgar. (1985) Morgan, Gareth. (1986), Denhardt and Denhardt (2003) (อ้างอิงในชนิดา จิตตรุทธะ, ทฤษฎีองค์การ ปรัชญากระบวนทัศน์ และแนวคิด พิมพ์ครั้งที่2-กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2561.หน้า285



## ภาคผนวก

วิเคราะห์ความแตกต่างในภาพรวมทั้ง 3 องค์การ : วัฒนธรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริง

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
บริหารในองค์กร	Between Groups	18.447	2	9.223	33.418	.000
	Within Groups	50.783	184	.276		
	Total	69.230	186			
การตัดสินใจในองค์กร	Between Groups	23.506	2	11.753	30.635	.000
	Within Groups	70.590	184	.384		
	Total	94.096	186			
แก้ปัญหาในองค์กร	Between Groups	11.358	2	5.679	14.491	.000
	Within Groups	72.107	184	.392		
	Total	83.465	186			
บทบาทในองค์กร	Between Groups	11.819	2	5.910	12.258	.000
	Within Groups	88.705	184	.482		
	Total	100.524	186			
ความสัมพันธ์ในองค์กร	Between Groups	57.495	2	28.747	93.170	.000
	Within Groups	56.773	184	.309		
	Total	114.267	186			
การทำงานในองค์กร	Between Groups	33.467	2	16.734	41.900	.000
	Within Groups	73.484	184	.399		
	Total	106.952	186			



## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) สังกัด	(J) สังกัด	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
บริหารในองค์กร	ราชการ	เอกชน	-.50820 <sup>*</sup>	.09513	.000	-.6959	-.3205
		สตาร์อัพ	-.75334 <sup>*</sup>	.09365	.000	-.9381	-.5686
	เอกชน	ราชการ	.50820 <sup>*</sup>	.09513	.000	.3205	.6959
		สตาร์อัพ	-.24515 <sup>*</sup>	.09365	.010	-.4299	-.0604
	สตาร์อัพ	ราชการ	.75334 <sup>*</sup>	.09365	.000	.5686	.9381
		เอกชน	.24515 <sup>*</sup>	.09365	.010	.0604	.4299
การตัดสินใจในองค์กร	ราชการ	เอกชน	-.62295 <sup>*</sup>	.11215	.000	-.8442	-.4017
		สตาร์อัพ	-.83607 <sup>*</sup>	.11041	.000	-1.0539	-.6182
	เอกชน	ราชการ	.62295 <sup>*</sup>	.11215	.000	.4017	.8442
		สตาร์อัพ	-.21311	.11041	.055	-.4310	.0047
	สตาร์อัพ	ราชการ	.83607 <sup>*</sup>	.11041	.000	.6182	1.0539
		เอกชน	.21311	.11041	.055	-.0047	.4310
แก้ปัญหาในองค์กร	ราชการ	เอกชน	-.27869 <sup>*</sup>	.11335	.015	-.5023	-.0551
		สตาร์อัพ	-.59975 <sup>*</sup>	.11160	.000	-.8199	-.3796
	เอกชน	ราชการ	.27869 <sup>*</sup>	.11335	.015	.0551	.5023
		สตาร์อัพ	-.32106 <sup>*</sup>	.11160	.004	-.5412	-.1009
	สตาร์อัพ	ราชการ	.59975 <sup>*</sup>	.11160	.000	.3796	.8199
		เอกชน	.32106 <sup>*</sup>	.11160	.004	.1009	.5412
บทบาทในองค์กร	ราชการ	เอกชน	-.45902 <sup>*</sup>	.12572	.000	-.7071	-.2110
		สตาร์อัพ	-.58613 <sup>*</sup>	.12377	.000	-.8303	-.3419
	เอกชน	ราชการ	.45902 <sup>*</sup>	.12572	.000	.2110	.7071
		สตาร์อัพ	-.12711	.12377	.306	-.3713	.1171
	สตาร์อัพ	ราชการ	.58613 <sup>*</sup>	.12377	.000	.3419	.8303
		เอกชน	.12711	.12377	.306	-.1171	.3713
ความสัมพันธ์ในองค์กร	ราชการ	เอกชน	-.88525 <sup>*</sup>	.10058	.000	-1.0837	-.6868
		สตาร์อัพ	-1.33266 <sup>*</sup>	.09902	.000	-1.5280	-1.1373
	เอกชน	ราชการ	.88525 <sup>*</sup>	.10058	.000	.6868	1.0837
		สตาร์อัพ	-.44741 <sup>*</sup>	.09902	.000	-.6428	-.2521
	สตาร์อัพ	ราชการ	1.33266 <sup>*</sup>	.09902	.000	1.1373	1.5280
		เอกชน	.44741 <sup>*</sup>	.09902	.000	.2521	.6428
การทำงานในองค์กร	ราชการ	เอกชน	-.70492 <sup>*</sup>	.11443	.000	-.9307	-.4792
		สตาร์อัพ	-1.00958 <sup>*</sup>	.11266	.000	-1.2318	-.7873
	เอกชน	ราชการ	.70492 <sup>*</sup>	.11443	.000	.4792	.9307
		สตาร์อัพ	-.30467 <sup>*</sup>	.11266	.007	-.5269	-.0824
	สตาร์อัพ	ราชการ	1.00958 <sup>*</sup>	.11266	.000	.7873	1.2318
		เอกชน	.30467 <sup>*</sup>	.11266	.007	.0824	.5269

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

วิเคราะห์ความแตกต่างในภาพรวมทั้ง 3 องค์การ : วัฒนธรรมการทำงานที่คน Gen Y ต้องการ

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การบริหารที่ต้องการ	Between Groups	.000	2	.000	.000	1.000
	Within Groups	62.160	184	.338		
	Total	62.160	186			
การตัดสินใจที่ต้องการ	Between Groups	5.923	2	2.962	8.896	.000
	Within Groups	61.253	184	.333		
	Total	67.176	186			
การแก้ปัญหาที่ต้องการ	Between Groups	2.719	2	1.360	3.206	.043
	Within Groups	78.029	184	.424		
	Total	80.749	186			
บทบาทที่ต้องการ	Between Groups	7.387	2	3.693	6.612	.002
	Within Groups	102.784	184	.559		
	Total	110.171	186			
ความสัมพันธ์ที่ต้องการ	Between Groups	11.525	2	5.762	25.184	.000
	Within Groups	42.101	184	.229		
	Total	53.626	186			
การทำงานที่ต้องการ	Between Groups	13.954	2	6.977	19.015	.000
	Within Groups	67.512	184	.367		
	Total	81.465	186			
เป้าหมายการทำงาน	Between Groups	5.595	2	2.798	3.942	.021
	Within Groups	130.576	184	.710		
	Total	136.171	186			





## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) สังกัด	(J) สังกัด	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
การบริหารที่ต้องการ	ราชการ	เอกชน	.00000	.10524	1.000	-.2076	.2076
		สตาร์อัพ	.00076	.10361	.994	-.2037	.2052
	เอกชน	ราชการ	.00000	.10524	1.000	-.2076	.2076
		สตาร์อัพ	.00076	.10361	.994	-.2037	.2052
สตาร์อัพ	ราชการ	-.00076	.10361	.994	-.2052	.2037	
	เอกชน	-.00076	.10361	.994	-.2052	.2037	
การตัดสินใจที่ต้องการ	ราชการ	เอกชน	-.22951*	.10447	.029	-.4356	-.0234
		สตาร์อัพ	-.43380*	.10285	.000	-.6367	-.2309
	เอกชน	ราชการ	.22951*	.10447	.029	.0234	.4356
		สตาร์อัพ	-.20429*	.10285	.048	-.4072	-.0014
สตาร์อัพ	ราชการ	.43380*	.10285	.000	.2309	.6367	
	เอกชน	.20429*	.10285	.048	.0014	.4072	
การแก้ปัญหาที่ต้องการ	ราชการ	เอกชน	-.08197	.11792	.488	-.3146	.1507
		สตาร์อัพ	-.28449*	.11609	.015	-.5135	-.0555
	เอกชน	ราชการ	.08197	.11792	.488	-.1507	.3146
		สตาร์อัพ	-.20252	.11609	.083	-.4316	.0265
สตาร์อัพ	ราชการ	.28449*	.11609	.015	.0555	.5135	
	เอกชน	.20252	.11609	.083	-.0265	.4316	
บทบาทที่ต้องการ	ราชการ	เอกชน	-.49180*	.13533	.000	-.7588	-.2248
		สตาร์อัพ	-.23077	.13323	.085	-.4936	.0321
	เอกชน	ราชการ	.49180*	.13533	.000	.2248	.7588
		สตาร์อัพ	.26103	.13323	.052	-.0018	.5239
สตาร์อัพ	ราชการ	.23077	.13323	.085	-.0321	.4936	
	เอกชน	-.26103	.13323	.052	-.5239	.0018	
ความสัมพันธ์ที่ต้องการ	ราชการ	เอกชน	-.37705*	.08661	.000	-.5479	-.2062
		สตาร์อัพ	-.60025*	.08527	.000	-.7685	-.4320
	เอกชน	ราชการ	.37705*	.08661	.000	.2062	.5479
		สตาร์อัพ	-.22320*	.08527	.010	-.3914	-.0550
สตาร์อัพ	ราชการ	.60025*	.08527	.000	.4320	.7685	
	เอกชน	.22320*	.08527	.010	.0550	.3914	
การทำงานที่ต้องการ	ราชการ	เอกชน	-.42623*	.10968	.000	-.6426	-.2098
		สตาร์อัพ	-.65851*	.10798	.000	-.8716	-.4455
	เอกชน	ราชการ	.42623*	.10968	.000	.2098	.6426
		สตาร์อัพ	-.23228*	.10798	.033	-.4453	-.0192
สตาร์อัพ	ราชการ	.65851*	.10798	.000	.4455	.8716	
	เอกชน	.23228*	.10798	.033	.0192	.4453	
เป้าหมายการทำงาน	ราชการ	เอกชน	-.22951	.15254	.134	-.5305	.0714
		สตาร์อัพ	-.42144*	.15017	.006	-.7177	-.1252
	เอกชน	ราชการ	.22951	.15254	.134	-.0714	.5305
		สตาร์อัพ	-.19193	.15017	.203	-.4882	.1043
สตาร์อัพ	ราชการ	.42144*	.15017	.006	.1252	.7177	
	เอกชน	.19193	.15017	.203	-.1043	.4882	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	Pimpisa Keereepattananon
วัน เดือน ปี เกิด	14 October 1994
สถานที่เกิด	Bangkok
ที่อยู่ปัจจุบัน	59/119 The Water House Village, Bangkhae, Lak-song, 10160, BKK



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY