



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 21 ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2568

ค่าตอบแทนยืดหยุ่นสำหรับเจนเนอเรชัน Z ในการปรับตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์

FLEXIBLE COMPENSATION FOR GENERATION Z IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY ADAPTATION

ณรงค์ ภูถาวร*, ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา, จินดาภา ลีนิวา

Narong Phuthawon*, Paratchanun Charoenarpornwattana, Jindapa Leeniwa

สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Human Resource Development, Faculty Education, Burapha University

*Corresponding Author e-Mail: narongphu169@gmail.com

(Received: 2025, March 20; Revised: 2025, June 5; Accepted: 2025, June 7)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของ ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น ในการดึงดูดและรักษาพนักงานเจนเนอเรชัน Z ในอุตสาหกรรมยานยนต์ และวิเคราะห์ความคาดหวังและพฤติกรรมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ที่มีต่อรูปแบบค่าตอบแทนและการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการทำความเข้าใจพฤติกรรมของเจนเนอเรชัน Z ซึ่งกำลังก้าวเข้ามาเป็นกลุ่มแรงงานสำคัญ และเจนเนอเรชัน Z มีความคาดหวังที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนในหลายด้าน เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน การรักษาสมดุลชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน และความต้องการค่าตอบแทนที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการส่วนบุคคล ด้วยเหตุนี้การนำแนวทางการบริหารค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นมาใช้ จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ต้องการการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองความต้องการของเจนเนอเรชัน Z ไม่เพียงช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยในอนาคต ผ่านการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการปรับตัวที่ยั่งยืนในตลาดโลก

คำสำคัญ: เจนเนอเรชัน Z; ค่าตอบแทนยืดหยุ่น; อุตสาหกรรมยานยนต์

ABSTRACT

This academic article aimed to investigate the significance of flexible compensation in attracting and retaining Generation Z employees within the automotive industry. It also analyzed the expectations and work-related behaviors of Generation Z in relation to existing compensation structures and work models. Rapid economic and technological transformations



had necessitated swift adaptation within the automotive sector, particularly in understanding the characteristics and expectations of Generation Z, who had emerged as a pivotal segment of the workforce. Generation Z demonstrated distinct preferences compared to previous generations, placing high value on work flexibility, work-life balance, and personalized compensation packages. As a result, the implementation of flexible compensation strategies was deemed essential for attracting and retaining qualified talent in an industry that required constant adaptation to technological innovation. The development of human resource management approaches that aligned with Generation Z's needs was found to enhance both job satisfaction and employee performance. Furthermore, such approaches were identified as critical drivers of long-term growth in Thailand's automotive industry, particularly through the integration of advanced technologies and sustainable market practices.

Keywords: generation Z; flexible compensation; automotive

บทนำ

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อทุกภาคส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการปรับตัวและการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางของตลาดโลก (มานิตย์ พรหมการีย์กุล และสืบพงศ์ สุขสม, 2567, หน้า 218) หนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานและองค์กรในปัจจุบัน คือการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น ซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน รวมถึงการรักษาพนักงานที่มีความสามารถในองค์กร ในขณะที่ยุคอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องปรับตัวให้ทันกับความต้องการของพนักงานในแต่ละรุ่น (เอกธนซ์ แก้วลา, ปรัชพันธ์ เจริญอาภรณ์วัฒนา และจินดาภา สีนีวา, 2566, หน้า 84) โดยเฉพาะในกรณีของเจนเนอเรชั่นซีซึ่งเป็นกลุ่มคนที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานและจะกลายเป็นกำลังสำคัญในองค์กรต่าง ๆ ภายในไม่กี่ปีข้างหน้า พวกเขามีแนวคิดและค่านิยมที่แตกต่างจากรุ่นก่อนหน้า ทั้งในเรื่องของความสำเร็จของความสำเร็จที่ยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานรวมถึงความคาดหวังในเรื่องของค่าตอบแทนที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล (ธีรนนท์ ธีรเสนี, 2562, หน้า 50) การใช้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่อุตสาหกรรมยานยนต์ต้องใช้ในการดึงดูดและรักษาพนักงานเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างจากรุ่นก่อนหน้า

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสำคัญของค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นในการดึงดูดและรักษาพนักงานเจนเนอเรชั่น Z ในอุตสาหกรรมยานยนต์



2. เพื่อวิเคราะห์ความคาดหวังและพฤติกรรมของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ที่มีต่อรูปแบบค่าตอบแทนและการทำงานในปัจจุบัน

ค่าตอบแทนยืดหยุ่นสำหรับคนเจนเนอเรชัน Z

เจนเนอเรชัน Z (เกิดปี ค.ศ.1996-2010) กำลังเป็นพลังสำคัญในตลาดแรงงาน พวกเขาเติบโตมากับยุคดิจิทัล ทำให้ปรับตัวเก่งและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติเด่นคือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน การให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตส่วนตัวและงาน รวมถึงความตระหนักรู้ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม คุณลักษณะเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้พวกเขารับมือกับความท้าทายได้ดี แต่ยังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในโลกการทำงานในอนาคต

การศึกษาของ Deloitte (Online, 2023) ชี้ให้เห็นว่าเจนเนอเรชัน Z มีความคาดหวังสูงในเรื่องของความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วมในประเด็นทางสังคม พวกเขาต้องการให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ก็ยังมีความกังวลเกี่ยวกับอนาคตทางการเงินและสภาพแวดล้อมการทำงานไม่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดี โดย Adecco (online, 2023) พบว่าเจนเนอเรชัน Z มีลักษณะเด่นที่สำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์สูง มีความสามารถในการปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน พวกเขายังมีความสนใจในการสร้างผลกระทบทางสังคมและองค์กร และมีวิธีคิดแบบผู้ประกอบการ โดยมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต การเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นอีกหนึ่งลักษณะของพวกเขาที่สำคัญในการเลือกงานและองค์กรที่พวกเขาต้องการร่วมงานด้วย

ปัจจุบันเจนเนอเรชันซีเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างจริงจัง ซึ่งการที่กลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัลและการเชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ตที่เป็นส่วนสำคัญของชีวิตประจำวัน การเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ทำให้เจนเนอเรชัน Z มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีและมีทัศนคติที่แตกต่างจากรุ่นก่อน ๆ ทั้งในด้านการทำงานและการมองโลก (มนสิการ กาญจนะจิตรรา, ออนไลน์, 2565) ปรากฏพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเป็นพลเมืองดิจิทัลอย่างแท้จริง พวกเขามีความยืดหยุ่นในการทำงานและมองหาความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความคาดหวังของพวกเขานี้ทำงานจึงมุ่งเน้นที่การให้โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาอาชีพ ความยืดหยุ่นในเวลาและสถานที่ทำงาน และการสร้างความโปร่งใสในการจัดการงาน (Adecco, Online, 2023) คาดหวังการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของความหลากหลายและการจัดการปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม พวกเขามีความกังวลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจและความมั่นคงทางการเงิน แต่ยังคงให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในระดับโลก (Deloitte, Online, 2023) มักมีแรงผลักดันจากการเป็นผู้ประกอบการและมองหาความท้าทายในงานมากกว่าการทำงานแบบเดิม ๆ มีความเชื่อมั่นในตัวเองและพยายามทำงานหลายอย่างพร้อมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรต้องการดึงดูดเจนเนอเรชัน Z ควรพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น เช่น การทำงานทางไกลและการให้



เวลาที่ยืดหยุ่น รวมถึงการให้โอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยดึงดูดและรักษานักงานเจนเนอเรชัน Z ในระยะยาว (Herrity, Online, 2022) การทำความเข้าใจในลักษณะเฉพาะและความคาดหวังของกลุ่มคนรุ่นนี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาข้อมูลของคนเจนเนอเรชัน Z นำมาสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบความคาดหวังที่มีต่อการทำงานของคนเจนเนอเรชัน Z มีรายละเอียดตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความคาดหวังที่มีต่อการทำงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชัน Z

สุพัฒน์ ชีวเกษมสุข (2559)	คุณิตา ไตรอังกู (2562)	ผกาดี ก้อนคำดี (2565)	พลอยชมพู เหมหงษา (2563)	Racolta-Paina & Irin (2021)
- ค่าตอบแทน	-ค่าตอบแทน	-ค่าตอบแทน	-ค่าตอบแทน	-ค่าตอบแทน
- สภาพแวดล้อมการทำงาน	-สภาพแวดล้อมการทำงาน	-สภาพแวดล้อมการทำงาน	-สภาพแวดล้อมการทำงาน	-การฝึกอบรมและพัฒนา
- การฝึกอบรมและพัฒนา	-ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	-สมดุลการทำงาน	-การฝึกอบรมและพัฒนา	-ความก้าวหน้าในอาชีพ
- ความยืดหยุ่นในการทำงาน	-ชื่อเสียงองค์กร	การทำงาน	-ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	-ความยืดหยุ่นในการทำงาน
				-เทคโนโลยี

จากตารางที่ 1 พบว่าความคาดหวังของคนกลุ่มช่วงวัยเจนเนอเรชัน Z ที่มีต่อการทำงานหลัก ๆ ได้แก่ เรื่องค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความยืดหยุ่นในการทำงาน ตามลำดับ ซึ่งพิจารณาแล้วมีลักษณะเป็นเรื่องของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินรวมถึงเป็นผลประโยชน์ตอบแทนโดยรวม องค์กรจะต้องนำมาพิจารณาและสร้างแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้มีความเหมาะสมกับความคาดหวังของกลุ่มคนเจนเนอเรชัน Z หรือการสร้าง ความยืดหยุ่นในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการอยากเข้ามาทำงาน และการรักษานักงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชัน Z ให้อยู่กับองค์กร

ผลการศึกษาด้านผลกระทบของค่าตอบแทนและการทำงานที่ยืดหยุ่นโดย Syihabudhin & Kinanti (2022, p. 91) พบว่าการมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมและการจัดการงานที่ยืดหยุ่นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขับรถได้อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ Asfiah, Riyanto & Mainigrum (2022, p. 2577) พบว่าค่าตอบแทนมีผลต่อความพึงพอใจในงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความพึงพอใจ ส่วนบทบาทของจริยธรรมและทักษะของพนักงานนั้น ได้แสดงให้เห็นว่า การรักษาความพึงพอใจของพนักงานผ่านการจัดการค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและจริยธรรมธุรกิจช่วยเพิ่มผลผลิตและลดค่าใช้จ่ายในองค์กร พัชสิริ ชมภูคำ



และณัฐธิดา จักรภีศรีสุข (2563, หน้า 15) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าเจนเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับงานที่มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพและมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการประเมินผลงานและการขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ปราณี ศรีศิริประเสริฐ (2559, หน้า 69-74) และปิตินพร แสงชัย (2563, หน้า 58-61) พบว่าพนักงานมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับตนเอง โดยเฉพาะในด้านสุขภาพและเวลาในการทำงาน การมีรูปแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่นสามารถตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของพนักงานได้ นอกจากนี้ผลการศึกษาล่าสุดพบว่าสวัสดิการยืดหยุ่นตามพนักงานในเจนเนอเรชันต่าง ๆ มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพและการเงิน ซึ่งการปรับสวัสดิการให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กร โดย ณัฏ อินทรานนท์ (2560, หน้า 208-210) และเพียงจุฑา พ่อคำ (2563, หน้า 41-46) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและการจัดการงานที่ยืดหยุ่นมีผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยการออกแบบสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชันช่วยให้รักษาพนักงานได้ดีขึ้น มนสิการ กาญจนะจิตรา (ออนไลน์, 2565) เน้นย้ำว่าเจนเนอเรชัน Z เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตทำให้พวกเขามีความสามารถในการปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่น การมองหาความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเลือกงานของเจนเนอเรชัน Z และเป็นหนึ่งในสิ่งที่องค์กรต้องพิจารณาเมื่อออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับคนรุ่นนี้ ในขณะที่ Adecco (Online, 2023) ระบุว่าเจนเนอเรชัน Z ยังคาดหวังที่จะมีทางเลือกในการเลือกรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการส่วนบุคคล ตัวอย่างเช่น การเลือกเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นหรือการเลือกรับสวัสดิการที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตใหม่ การรับผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและการดูแลตัวเอง ซึ่งความยืดหยุ่นในการเลือกรับผลประโยชน์เหล่านี้เพิ่มความผูกพันกับองค์กรได้มากขึ้น

การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานกลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องพิจารณาในการดึงดูดและรักษาพนักงาน เจนเนอเรชัน Z ซึ่งคาดหวังความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว รวมถึงความยืดหยุ่นในการเลือกรับผลประโยชน์และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตนเอง การทำความเข้าใจในความต้องการเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงานเจนเนอเรชัน Z เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและรักษาความสามารถของพวกเขาในระยะยาว

การใช้ค่าตอบแทนยืดหยุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยเริ่มต้นจากการส่งเสริมการผลิตรถยนต์ในปี พ.ศ.2504 เพื่อทดแทนการนำเข้า จากนั้นรัฐบาลไทยได้มีการดำเนินการหลายด้านเพื่อสนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์ อาทิ การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี และการลดอัตราภาษีนำเข้าชิ้นส่วนที่ใช้ประกอบรถยนต์ ทำให้การผลิตรถยนต์ในประเทศมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาชิ้นส่วนยานยนต์



ในประเทศจนสามารถผลิตขึ้นส่วนได้มากกว่าร้อยละ 80 ของมูลค่าขึ้นส่วนทั้งหมดที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย จึงถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญและมีบทบาทอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่รัฐบาลได้มีนโยบายและมาตรการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมและการปรับตัวไปสู่การผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคของการปฏิวัติทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในตลาดโลก Porter (1990, p. 146) กล่าวว่า การสร้าง competitive advantage ผ่านการพัฒนา clusters และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรม ซึ่งการใช้เทคโนโลยีใหม่ในการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าจะช่วยให้อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยสามารถก้าวข้ามความท้าทายทางการแข่งขันระดับโลกและเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่ทันสมัย นอกจากนี้ Christensen (1997, pp. 20-30) ได้กล่าวถึงการปรับตัวในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยหากยานยนต์ไฟฟ้าเข้ามาในกระบวนการผลิตซึ่งสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในตลาด ซึ่งความต้องการการเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยนั้นส่งผลต่อความต้องการแรงงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีทั้งโอกาสและความท้าทายที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว เช่น การพัฒนากลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง แนวทางการจัดการค่าตอบแทนที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมภายนอกและการพัฒนาอุตสาหกรรม เช่น การใช้ variable pay หรือ performance-based pay เพื่อสร้างแรงจูงใจในองค์กรที่ต้องการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Milkovich, Newman & Gerhart, 2016, pp. 150-180) ในขณะที่ Boxall & Purcell (2016, pp. 171-176) พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การใช้ flexible compensation เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรในอุตสาหกรรมที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และ Lawler (2000, pp. 249-253) กล่าวถึงการปรับกลยุทธ์ค่าตอบแทนให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การใช้ flexible compensation เป็นเครื่องมือที่ช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะ ซึ่งระบบค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความน่าสนใจให้กับองค์กรและดึงดูดบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง โดยการออกแบบระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความต้องการของเจเนอเรชัน Z ซึ่งช่วยให้บริษัทดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรเจเนอเรชันซีที่มีความสามารถ

ในขณะที่อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ การปรับตัวเพื่อดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรเจเนอเรชัน Z จึงเป็นสิ่งสำคัญแม้จะยังไม่มีกรณีศึกษาที่เปิดเผยอย่างละเอียดเกี่ยวกับบริษัทผู้ผลิตยานยนต์รายใดรายหนึ่งที่น่าระบบค่าตอบแทนยืดหยุ่นแบบครบวงจรมาใช้ แต่ก็มี **แนวปฏิบัติและแนวโน้มที่เริ่มปรากฏ** ในรายงานประจำปีและรายงานความยั่งยืนของโตโยต้า (Toyota Motor Corporation, 2024; Toyota Motor Corporation, n.d.) ที่มีจะกล่าวถึงการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมและความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ดังนี้

1. การลงทุนในการพัฒนาทักษะเฉพาะทางด้านยานยนต์ไฟฟ้าและเทคโนโลยีดิจิทัล: บริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์ต่างตระหนักถึงความจำเป็นในการยกระดับทักษะของพนักงานเพื่อรองรับการผลิต



และพัฒนา EV และระบบอัจฉริยะ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมภายใน การสนับสนุนการศึกษาต่อ หรือการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อสร้างบุคลากรที่มีความสามารถ ถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ที่ดึงดูดเจเนอเรชัน Z ผู้ซึ่งมองหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. การนำเสนอความยืดหยุ่นในสายงานสำนักงานและการวิจัยและพัฒนา: สำหรับตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในโรงงานตลอดเวลา เช่น วิศวกรออกแบบ ซอฟต์แวร์ หรือฝ่ายสนับสนุน บริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์หลายแห่งเริ่มพิจารณาหรือนำนโยบาย hybrid work หรือ flexible working hours มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของเจเนอเรชัน Z ในด้านสมดุลชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งรูปแบบของความยืดหยุ่นที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม: บริษัทผู้ผลิตรถยนต์หลายรายเริ่มมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ทันสมัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ผ่านโครงการ CSR หรือการลงทุนในเทคโนโลยีสีเขียว ซึ่งเป็นสิ่งที่เจเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจเลือกองค์กรที่จะทำงานด้วย

สรุป

บทความนี้ได้สำรวจประเด็นสำคัญหลายประการเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย โดยมุ่งเน้นที่การดึงดูดและรักษา เจเนอเรชัน Z ท่ามกลางภูมิทัศน์ทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการวิจัยเผยให้เห็นว่า เจเนอเรชัน Z มีความคาดหวังและแรงจูงใจที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน ๆ พวกเขาไม่ได้ถูกจูงใจด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังให้ความสำคัญอย่างมากกับความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น รูปแบบการทำงานที่ไม่ตายตัว สมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (work-life balance), และ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพวกเขามองว่าการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่สำคัญ บริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์จึงควรลงทุนพัฒนาทักษะเฉพาะทางด้านยานยนต์ไฟฟ้า (EV) และเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก การสนับสนุนการศึกษาต่อ หรือการร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ตอบโจทย์ความต้องการของเจเนอเรชัน Z นอกจากนี้แม้จะยังไม่มีกรณีศึกษาที่เปิดเผยชัดเจนในไทย แต่แนวโน้มชี้ให้เห็นว่า ระบบค่าตอบแทนยืดหยุ่น (flexible compensation) และการนำนโยบาย hybrid work หรือ flexible working hours มาใช้กับตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็นต้องทำงานในโรงงานตลอดเวลา เช่น วิศวกรออกแบบ หรือซอฟต์แวร์ ก็กำลังเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ตอบสนองความต้องการของเจเนอเรชัน Z ได้เป็นอย่างดี สุดท้ายเจเนอเรชัน Z ยังให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ขององค์กรที่ทันสมัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) การที่บริษัทมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมผ่านโครงการ CSR หรือการลงทุนในเทคโนโลยีสีเขียว จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่เจเนอเรชัน Z ใช้ในการตัดสินใจเลือกองค์กรที่จะร่วมงานด้วย



ข้อเสนอแนะ

องค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์จึงควรพิจารณาและจัดระบบค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับตัวของอุตสาหกรรมและตอบโจทย์ความหลากหลายของคนในแต่ละรุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเจนเอเรชัน Z ที่จะกลายเป็นกลุ่มแรงงานหลักในอนาคตอันใกล้ ซึ่งพวกเขาอาจไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่จากโครงสร้างการบริหารค่าตอบแทนแบบเดิม ๆ ของบริษัทผู้ผลิตรายานยนต์ส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทญี่ปุ่น และเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านนี้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบค่าตอบแทนยืดหยุ่นในองค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงระเบียบปฏิบัติ กฎหมาย และมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ระบบค่าตอบแทนที่นำมาใช้นั้นไม่เพียงแต่ดึงดูดและรักษาบุคลากรเจนเอเรชัน Z ที่มีความสามารถเท่านั้น แต่ยังคงไว้ซึ่งความยุติธรรม โปร่งใส และถูกต้องตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

บรรณานุกรม

- คุณिता ไตรอังกูร. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของกลุ่มเจนเอเรชัน Z*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณภัค อินทรานนท์. (2560). *ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ แบ่งตามเจนเอเรชัน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีรนนท์ ธีรเสนี. (2562). *การกำหนดการจ่ายผลตอบแทนสำหรับคนเจนเอเรชันซีในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปราณี ศรีศิริประเสริฐ. (2559). *การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปิติพร แสงชัย. (2563). *ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจนเอเรชัน X และ Y*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ผกาวดี ก้อนาคดี. (2565). *ทัศนคติของคนกลุ่มเจนเอเรชัน Z ต่อการประสบความสำเร็จ*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พลอยชมพู เหมหงษา. (2563). *แรงจูงใจและค่านิยมในการปฏิบัติงานของ เจนเอเรชัน Z ใน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด, วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 21 ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2568

เพ็ญจุฑา พอค้า. (2563). **การศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงาน**

เปรียบเทียบเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

พัชสิริ ชมภูคำ และณัฐธิดา จักรภีศรีสุข. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z ในเขตกรุงเทพมหานคร, **วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์**, 42(3), หน้า 1-18.

มนสิการ กาญจนะจิตรา. (2565, 18 สิงหาคม). **“เจเนอเรชัน Z” ผู้จะมาพลิกผันโลกการทำงาน** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.theprachakorn.com/newsDetail.php?id=654> [2568, 9 มกราคม].

มานิตย์ พรหมการีย์กุล และสืบพงศ์ สุขสม. (2567). เทคโนโลยีเปลี่ยนโลกที่มีผลต่อการจ้างงานในอุตสาหกรรมยานยนต์. **วารสารมจร.พุทธปัญญาปริทรรศน์**, 9(6), หน้า 209-221.

สุพัฒน์ ชิวเกษมสุข. (2559). **การศึกษาแบ่งกลุ่มคนเจเนอเรชัน Z โดยใช้ปัจจัยด้านทัศนคติที่มีต่อการทำงานประจำ.** วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

เอกธน์ช แก้วลา, ปริญญา เจริญอารมณ์วัฒนา และจิราพร สีนีวา. (2566). การศึกษานำร่อง : แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. **วารสารบริหารธุรกิจและภาษา**, 11(1), หน้า 73-86.

Adecco. (2023, January 30). **Welcoming the future of work with Generation Z** (Online). Available: <https://adecco.co.th/en/knowledge-center/detail/hr-insight/welcoming-gen-z> [2024, September 8].

Asfiah, N., Riyanto, D.W U., & Mainingrum, D. (2022). Effects of Work Flexibility and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction: Evidence from Shopee-Food East Java, Indonesia. **International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis**, 5(10), pp. 2569-2578.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). **Strategy and Human Resource Management** (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.

Christensen, C. M. (1997). **The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.** Boston: Harvard Business Review Press.

Deloitte. (2023). **2023 Gen Z and Millennial Survey: The push for progress, professionally and personally** (Online). Available: <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html> [2024, September 9].



- Harris, C. (2024). *Generation Z : Driving the future of the automotive industry* (Online). Available: <https://www.aaaassoc.com/post/gen-z-driving-the-future-of-the-automotive-industry> [2024, September 8].
- Herrity, J. (2022). *5 Generations in the workplace: Their values and differences* (Online). Available: <http://www.studocu.com/row/document/arab-academy-for-science-technology-maritime-transport/contemporary-management/5-generations-in-the-workplace/79561473> [2024, September 9].
- Lawler, E.E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milkovich, G.T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Racolta-Paina, N.D., & Irini, R.D. (2021). Gen Z in the workplace through the lenses of human resource professionals–A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), pp. 78-85.
- Syihabudhin, S., & Kinanti, L.S. (2022). Effect of Financial Compensation and Flexible Working Arrangement on Performance of Gojeks Driver. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), pp. 85-95.
- Toyota Motor Corporation. (2024). *Integrated Report 2024* (Online). Available: <https://global.toyota/en/ir/library/annual/> [2024, September 9].
- Toyota Motor Corporation. (n.d.). *Sustainability Data Book* (Online). Available: <https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb/> [2024, September 9].