

## รายงานการวิจัย

โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำ  
กับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด

(The World of Work after the COVID-19 and Employability:  
What are Career Choices for Generation Z?)

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย  
จากงบประมาณกองทุนวิจัยของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ประจำปีงบประมาณ 2564

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์การ (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต ในการศึกษาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัย โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Method Research) ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้าง และผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ มุ่งหวังเพื่อให้ได้รับข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อนำข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์ไปเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามสำหรับสำรวจข้อคิดเห็นของว่าที่บัณฑิต ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต รวมไปถึงวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์การ (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้เป็น 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้

ส่วนแรก มุมมองเกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน พบว่ามี 4 ประการ กล่าวคือ ประการแรก สถานการณ์ของตลาดแรงงาน ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและรูปแบบการทำงาน ประการที่สาม การปรับตัวขององค์การ (ในฐานะนายจ้างทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) ไม่ว่าจะเป็น การจ้างงานในรูปแบบใหม่ การปรับลดอัตรากำลังคน การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ และประการที่สี่ การปรับตัวของแรงงาน (ในฐานะลูกจ้าง)

ส่วนที่สอง องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและทักษะของคนเจนเนอเรชันแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ตามมุมมองของผู้ผลิตบัณฑิต นายจ้างจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึง

ผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ผลการศึกษาพบว่า ด้านความรู้ประเด็นนี้มิได้มีข้อกังวลต่อการเรียนรู้ของคนเจนเนอร์ชันแซตมากนัก แต่มีความคาดหวังให้เป็นผู้ที่รู้ให้รอบและรู้ให้ลึก ในขณะที่มุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์ชันแซตประเมินตนเองว่ามีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาในอนาคต และพร้อมที่จะเป็นผู้เรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่วนด้านทักษะและความสามารถ มุมมองระดับองค์กร (ในฐานะนายจ้าง) เห็นสอดคล้องกับมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์ชันแซตว่าทักษะ และมองว่าความสามารถดังต่อไปนี้ นับเป็นจุดแข็งที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะทางภาษาที่ดี ทักษะในการค้นหาข้อมูลข่าวสาร แต่นายจ้างมีความคาดหวังให้มีการพัฒนาทักษะการนำเสนองาน ตลอดจนทักษะในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารผ่านการเขียนเชิงพรรณนาและการใช้วาจา และสุดท้ายด้านคุณลักษณะ นายจ้างมีความคาดหวังให้คนเจนเนอร์ชันแซตมีความอดทนและรอได้ ในขณะที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์ชันแซตประเมินว่าตนเองมีความอดทนและรอได้ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะอาจเกิดจากการตีความที่แตกต่างกัน

สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์ชันแซต ในด้านความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษา พบว่าสถาบันการศึกษา (ผู้ผลิตบัณฑิต) มีบทบาทหลักที่จะต้องมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมอาชีพ การเปิดโอกาสให้มีการฝึกภาคปฏิบัติในรูปแบบสหกิจศึกษา การตั้งศักยภาพของผู้เรียนเพื่อสร้างมูลค่าในตลาดแรงงานให้น่าสนใจ และสุดท้ายเป็นการกระตุ้นและกล่อมเกล้าให้คนเจนเนอร์ชันแซตต่อยอดและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) จะมีบทบาทหลักในการส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานผ่านการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารความคาดหวังของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์ชันแซต และการออกแบบและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยรูปแบบใหม่ และสุดท้ายในด้านความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง) บทบาทของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์ชันแซต มีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง) ผ่านการพัฒนาและสั่งสมความรู้ ทักษะ และความสามารถผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ส่วนที่สาม การวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านผลตอบแทนทางการเงินในอาชีพ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ปัจจัยด้านความใฝ่ฝันในอาชีพและแรงปรารถนาของตนเองอย่างแรงกล้า (Passion and Aspiration) และปัจจัยในการมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ จากผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า งานแรกที่ต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต คือ การได้เข้าทำงานในองค์กรภาคเอกชน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ และการทำงานในต่างประเทศ ส่วนรูปแบบการจ้างงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตที่ต้องการมากที่สุด คือ การจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน แต่สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคาดหวังต่อว่าที่นายจ้างในอนาคตของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต พบว่า คาดหวังให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม รองลงมาคือ ได้รับการดูแลทางสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น ด้านความปลอดภัยในงาน ด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ เป็นต้น และให้ประสบการณ์และการสอนงานที่ดี เพื่อพัฒนาต่อยอดเมื่อมีโอกาสก้าวไปสู่งานใหม่

สุดท้ายแล้วนั้นผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวนโยบายในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 พบว่า บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและรักษาระดับการจ้างงานให้มีเสถียรภาพ ภาครัฐต้องกำหนดให้การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำเป็นวาระแห่งชาติ กำหนดให้มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรระดับประเทศ รวมไปถึงการกำหนดแนวนโยบายพัฒนาทักษะของแรงงานให้ตอบโจทย์ต่อความต้องการของแรงงาน ภาครัฐควรสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งสถาบันการศึกษาและภาคเอกชน ตลอดจนเกื้อหนุนเชิงนโยบายให้ทุกภาคส่วนได้มีบทบาทในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

**คำสำคัญ: ความสามารถในการมีงานทำ, โลกของการทำงาน, ทางเลือกอาชีพ**



## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะกรรมการรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ให้ทุนอุดหนุนในการทำวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ศูนย์วิจัย ดิเรก ชัยนาม คณะรัฐศาสตร์ ที่คอยช่วยเหลือ ติดตามประสานงานเพื่อการดำเนินการยื่นข้อเสนอโครงการวิจัย การยื่นขอพิจารณาการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคนทางสังคมศาสตร์ และการประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการพิจารณาคุณภาพของงานวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงาน และคณาจารย์ผู้รับผิดชอบในการผลิตบัณฑิตที่อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ และขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่าง (ว่าที่บัณฑิต) ทุกท่านที่สละเวลาช่วยตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณ ศรัณญา ปานเจริญ ผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยประสานงานอย่างแข็งขัน ช่วยเรียบเรียงข้อมูล แลกเปลี่ยนมุมมองความคิด ตลอดจนตรวจทานและเรียบเรียงพิสูจน์อักษร จนทำให้งานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ และขอขอบคุณ คุณ ธนทรัพย์ สายบุตร และทีมที่ช่วยประสานงาน ติดตามการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละคณะ

สุดท้าย ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์ และ ด.ช. ธนวัฒน์ ไส้ประกอบทรัพย์ (น้องนะโม) กำลังใจดวงน้อย ๆ แต่เป็นพลังใจที่ยิ่งใหญ่ให้ผู้วิจัยเสมอมา

สุนิสา ช่อแก้ว

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มีนาคม 2565

## คำนำ

รายงานวิจัยเรื่อง โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชันแซต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซต เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเอเรชันแซต

ผู้วิจัยหวังว่ารายงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและผู้ที่มีความสนใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องในโลกของการทำงาน ความสามารถในการมีงานทำ และทางเลือกอาชีพ รวมทั้งได้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางในการกำหนดรูปแบบการจ้าง อาจรวมถึงเส้นทางอาชีพในรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและกลุ่มคนเจนเอเรชันแซต การเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการพัฒนาบัณฑิตและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากรายงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการออกแบบกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องและเป็นแนวทางให้กับผู้ที่ต้องการศึกษาระบบอื่น ๆ ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐไทย

สุนิสา ช่อแก้ว

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มีนาคม 2565

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(11)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
<b>บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>10</b>
2.1 โลกของการทำงาน (World of Work) กับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19)	11
2.2 แนวคิดความสามารถในการมีงานทำ (Employability)	28
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทางเลือกอาชีพ (Career Choices)	53
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	64
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>66</b>
3.1 การออกแบบงานวิจัย (Research Design)	67



	หน้า
3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	69
3.3 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	72
<b>บทที่ 4 โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซต ตามมุมมองของตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้าง และผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ</b>	78
4.1 มุมมองเกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน	79
4.2 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและทักษะของคนเจนเอเรชั่นแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ตามมุมมองของผู้ผลิตบัณฑิต นายจ้างจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ	90
4.3 มุมมองต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซต	96
4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวนโยบายในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเอเรชั่นแซต ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19	112
4.5 บทสรุป	125
<b>บทที่ 5 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อความสามารถในการมีงานทำและทางเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซต</b>	127
5.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	128
5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ การรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำ และทางเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซต รวมถึงความท้าทายที่สำคัญต่อการได้รับการมีงานทำจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	131

	หน้า
5.3 บทสรุป	149
<b>บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ</b>	<b>153</b>
6.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	155
6.2 วิธีการดำเนินการวิจัย	155
6.3 บทสรุปผลการวิจัย	156
6.4 อภิปรายผลการวิจัย	168
6.5 ข้อเสนอแนะต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจเนอเรชันแซต	182
6.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	186
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>188</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงจำนวนกลุ่มประชากรรวมทั้งหมดของนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	5
2.1 งานวรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มโลกของการทำงาน หลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	16
2.2 สรุปองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ	36
3.1 แสดงจำนวนกลุ่มประชากรรวมทั้งหมดของนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	73
5.1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	128
5.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ด้านการประเมินความสามารถในการมีงานทำของตนเอง	132
5.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ด้านความสามารถในการมีงานทำ หลังจากจบการศึกษา	136
5.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการหางานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด	138
5.5 ผลการวิเคราะห์การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด	139

ตารางที่	หน้า
5.6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด	140
5.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ด้านความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน	141
5.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ด้านความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่	142
5.9 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด	144
5.10 ผลการวิเคราะห์งานแรกที่ต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด	145
5.11 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการจ้างงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด	146
5.12 ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังต่อว่าที่นายจ้างในอนาคตของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด	147
6.1 สรุปความต้องการจำเป็นที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซดควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำมากที่สุด	167

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำตามตัวแบบ The USEM Model	38
2.2 ตัวแบบการพัฒนาความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต ของ Pool และ Sewell	40
2.3 ตัวแบบองค์ประกอบการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำผ่านมุมมองทักษะการจัดการอาชีพ (career management skills) ของ Ruth Bridgstock	43
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	65
3.1 กระบวนการวิจัยในงานวิจัยเรื่อง โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำ กับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด	67

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

คำว่า “โลกของการทำงาน” หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “World of Work” ยังไม่มีนักวิชาการให้คำนิยามของคำนี้ แต่คำว่า “โลกของการทำงาน” เป็นคำที่ถูกนำมากล่าวถึงอยู่บ่อยครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวทีระหว่างประเทศ เช่น องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization หรือ ILO) ได้นำคำนี้มาใช้เป็นชื่อแม็กกาซีน “World of Work Magazine”<sup>1</sup> ประเด็นที่ถูกนำมาเผยแพร่ในแม็กกาซีนนี้เป็นเรื่องของการจ้างงาน อัตราการมีงานทำ บริบทที่มีผลต่อการทำงานของผู้คนในแต่ละประเทศ รวมถึงประเด็นที่ชวนให้สังคมได้ร่วมกันพิจารณาต่อในด้านแรงงาน อาทิ ความเท่าเทียมและโอกาสของแรงงานที่มีความหลากหลายทางเพศและเชื้อชาติ การยกระดับมาตรฐานแรงงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงาน รวมไปถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 กับผลกระทบต่อการทำงานและแรงงาน<sup>2</sup> ซึ่งส่งผลให้เกิดการเลิกจ้างที่สูงขึ้น โดยในช่วง 3 ไตรมาสแรกของปี ค.ศ. 2020 จำนวนผู้ตกงานซึ่งแต่เดิมเป็นพนักงานเต็มเวลา (Full-Time Worker) มีจำนวนสูงถึง 160 ล้านคน 495 ล้านคน และ 345 ล้านคน ตามลำดับไตรมาส<sup>3</sup> สะท้อนให้เห็นถึงบริบทของคำว่า “โลกของการทำงาน” ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของประชากรในแต่ละประเทศอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ทั้งฝั่งผู้จ้างและผู้ถูกจ้างต่างไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น

---

<sup>1</sup> International Labour Organization. 2020. *World of Work Magazine*. Retrieved on August 12, 2020. Available at <https://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/lang--en/index.htm>

<sup>2</sup> แม็กกาซีน World of Work ฉบับปี ค.ศ. 2020 ยังไม่ได้เผยแพร่ แต่องค์การแรงงานระหว่างประเทศได้ดำเนินการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 กับผลกระทบต่อโลกของการทำงานผ่านหน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน ดังแหล่งอ้างอิงต่อไปนี้

International Labour Organization. 2020. *COVID-19 and the World of Work*. Retrieved on August 12, 2020. Available at <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm>

<sup>3</sup> International Labour Organization. 2020. *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition*. Retrieved on August 12, 2020. Available at <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm>

นอกจากอัตราการเลิกจ้างที่เพิ่มขึ้นแล้ว สิ่งที่เป็นข้อค้นพบในช่วงที่ผ่านมายังสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบของการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงาน และการลดความมั่นคงในการจ้างงาน<sup>4</sup> ในประเด็นเรื่องการลดความมั่นคงในการจ้างงานจะเป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงโดยนักวิชาการหลายท่าน<sup>5</sup> ที่สนใจแนวคิดในการประกอบอาชีพ (Career Concepts) ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ในยุคที่องค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเปิด (Open system) ความผันผวนอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมจะส่งผลให้องค์กรต้องพยายามเอาตัวรอด และในบางครั้งการปรับลดขนาดองค์กรก็เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยาก ด้วยแนวคิดในการประกอบอาชีพ (Career Concepts) ที่เปลี่ยนแปลงไป จากการเติบโตแบบล่างขึ้นบน (Hierarchical Careers) การจ้างงานแบบตลอดชีวิต (Lifetime Employment) จะกลายเป็นอาชีพที่มีทางเลือกหลากหลาย (Multidirectional careers) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และการจ้างงานเป็นแบบระยะสั้น (Short-Term Contract) จึงส่งผลให้ปัจเจกบุคคลต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการปฏิบัติงาน (Employability)<sup>6</sup> ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ (Learning Ability)<sup>7</sup> ความสามารถในการทำให้ตนเองมีมูลค่าในตลาดแรงงาน (Marketability)<sup>8</sup> และความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้าย (Transferability) ซึ่งรวมถึงการโยกย้ายภายในองค์กรและการโยกย้ายไป

<sup>4</sup> Hite, L. & McDonald, K. 2020. Careers after COVID-19: challenges and changes. *Human Resource Development International*. Vol. 23 No.4: 427-437, DOI:10.1080/13678868.2020.1779576

<sup>5</sup> Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. 1996. A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*. Vol.10 No.4: 28-39.

Bagshaw, M. 1997. Employability-creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 29 No. 6: 187-189.

Baruch, Y. 2006. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. Vol.16 No.2 : 125-138.

Garavan, T. 1999. Employability, the emerging new deal? *Journal of European Industrial Training*. Vol. 23 No.1: 1-5.

<sup>6</sup> Baruch, Y. 2006. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. Vol. 16 No. 2: 125-138.

Garavan, T. 1999. Employability, the emerging new deal? *Journal of European Industrial Training*. Vol. 23 No. 1: 1-5.

<sup>7</sup> Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. 2004. Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 65 Iss. 1: 14-38.

<sup>8</sup> Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24 Iss. 6: 689-708.

ทำงานที่อื่น ความสามารถในการมึงานทำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเข้าสู่โลกของการทำงาน และทางเลือกอาชีพ (Career Choices) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่กำลังจะเป็นบัณฑิตจบใหม่ หรือคนเจเนอเรชันแซด (Generation Z) ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี 1995-2004 จะเป็นกลุ่มคนที่เข้าสู่แรงงานสำคัญ<sup>9</sup> และคาดว่าในปี 2020 คนเจเนอเรชันแซดจะเป็นบุคลากรสำคัญขององค์การถึง 1 ใน 5 ของกำลังแรงงานทั้งหมด<sup>10</sup> ที่เข้ามาทดแทนกำลังแรงงานของกลุ่มคนเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ที่มีแนวโน้มจะเกษียณมากขึ้น นอกจากนี้ พบว่าคนกลุ่มเจเนอเรชันแซดมีความเสี่ยงในการว่างงานสูงกว่าคนกลุ่มอื่น คิดเป็น 1 ใน 3 ของจำนวนผู้ว่างงานทั้งหมด<sup>11</sup>

จากความท้าทายในการเข้าสู่โลกของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกของการทำงานที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จึงเป็นที่มาของคำถามวิจัยสามคำถามว่า โลกของการทำงานหลังโควิด-19 จะมีแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด การรับรู้ถึงความสามารถในการมึงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซดนั้นอยู่ในระดับใด และทางเลือกอาชีพของคนเจเนอเรชันแซดจะมีทางเลือกใดบ้าง ประเด็นทั้งหมดจึงเป็นที่มาของการวิจัยในครั้งนี้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

1.2.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมึงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมึงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซด

<sup>9</sup> Deloitte. (2017). *Generation Z enters the workforce*. Retrieved on March 1, 2022. Available at [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

<sup>10</sup> Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). *Methods of attraction and retention of generation Z staff*. CBU International Conference on Innovation in Science and Education, 807-814. DOI: <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>

<sup>11</sup> สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2563. *สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร*. Retrieved on August 10, 2020. Available at <https://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/ภาวะการทำงานของประชากร>



1.2.3 เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต)

1.2.4 เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติ ที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

#### 1.3.1 ขอบเขตในด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เชื่อมโยงมุมมองเกี่ยวกับโลกการทำงาน และบริบทที่เกี่ยวข้องใน 3 ระดับ ระดับแรก มุมมองในระดับมหภาค ซึ่งเป็นการมองผลกระทบใน ภาพรวมของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน โดยการทบทวนเนื้อหาที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร บทความ รายงานที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ดังกล่าวที่ส่งผลกระทบต่อภาวะการมีงานทำและการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการจ้างงาน ระดับที่สอง มุมมองในระดับองค์กร ซึ่งมองจากฝั่งนายจ้าง/ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเห็นภาพของตลาดแรงงานและความคาดหวังของนายจ้าง และมุมมองในระดับปัจเจกบุคคล โดยในที่นี้หมายถึง มุมมองของคนรุ่นใหม่ ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต สะท้อนให้เห็นมุมมองทั้ง 3 ระดับที่อาจจะมีทั้ง ความเหมือน หรือมีความแตกต่างที่เป็นช่องว่างการรับรู้ เพื่อนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ในระดับนโยบายและในภาคปฏิบัติ

#### 1.3.2 ขอบเขตในด้านกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ประกอบด้วย (1) ตัวแทนจากผู้ผลิตบัณฑิต จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้ที่เคยดำรง ตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งในด้านการพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาในสายสังคมศาสตร์ (2) ตัวแทนนายจ้าง จำนวน 2 คน ได้แก่ เป็นนายจ้างจากหน่วยงานภาครัฐ 1 คน และเป็นนายจ้างจาก หน่วยงานภาคเอกชน 1 คน (3) ผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมี งานทำ จำนวน 2 คน ได้แก่ เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตลาดแรงงานในภาครัฐ 1 คน และเป็น ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตลาดแรงงานในภาคเอกชน 1 คน เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้ม ความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน องค์กรประกอบความสามารถในการมีงานทำที่องค์กรคาดหวัง

จากกว่าที่บัณฑิตจบใหม่ ทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด และให้ข้อเสนอแนะบางประการที่เป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเอเรชั่นแซด

ส่วนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์<sup>12</sup> โดยมีประชากรรวมทั้งสิ้น 3,695 คน ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนกลุ่มประชากรรวมทั้งหมดของนักศึกษาชั้นปีที่ 4

จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์<sup>13</sup>

คณะในสายสังคมศาสตร์	จำนวน (คน)
คณะนิติศาสตร์	707
คณะเศรษฐศาสตร์	345
คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา	189
คณะรัฐศาสตร์	315
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	638
คณะศิลปศาสตร์	833

<sup>12</sup> เนื่องจากสาขาสังคมศาสตร์นั้นเป็นสาขาที่มีอัตราการแข่งขันในตลาดแรงงานอยู่ในระดับสูง ประกอบกับพื้นที่ของการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยเน้นการเรียนการสอนตามแนวทางของการส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษมาตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เน้นการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของผู้เรียน (Active Learning) และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เน้นส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งแนวทางนี้ได้กล่าวมานี้สอดคล้องกับแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นโลกของการทำงานความสามารถในการมีงานทำ และทางเลือกอาชีพซึ่งไม่ได้มีเพียงรูปแบบเดียว

<sup>13</sup> สำนักทะเบียนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2563). จำนวนนักศึกษามีสภาพจำแนกตาม คณะ โครงการรับเข้า ปี เข้าศึกษา เพศ ระดับปริญญาตรี ประจำปีภาคการศึกษาที่ 1/2563 เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2563 จาก <https://www.reg.tu.ac.th/th/Picture/AttFile/8919f009-8e43-41b2-b9bb-445ad535d059>

คณะในสายสังคมศาสตร์	จำนวน (คน)
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์	289
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน	289
คณะศิลปกรรมศาสตร์	90
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3,695</b>

จากจำนวนกลุ่มประชากรรวมทั้งหมด ผู้วิจัยจะนำจำนวนนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดังตารางข้างต้น มาแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณขนาดตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane) มาใช้ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างนี้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มอย่างไม่เกิน 0.05 ซึ่งผลการคำนวณสามารถสรุปกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากสายสังคมศาสตร์ได้ จำนวน 361 คน จากจำนวนทั้งหมด 3,695 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณมาเฉลี่ยจากคณะในสายสังคมศาสตร์ จำนวน 9 คณะ สรุปได้ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างรายคณะจะอยู่ที่จำนวน 40.11 หรือคิดเป็น 40 คน/คณะ

### 1.3.3 ขอบเขตด้านวิธีการ

ผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการวิจัยไว้ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดทฤษฎีโลกของการทำงาน (World of Work) ความสามารถในการมีงานทำ (Employability) และทางเลือกอาชีพ (Career Choices) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงานเพื่อต่อบัณฑิตผู้ประสงค์การศึกษาข้อที่ 1 และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการออกแบบเครื่องมือการวิจัย (แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม)

**ขั้นตอนที่ 2** เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้างและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบ

สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำที่องค์การคาดหวังจากว่าที่บัณฑิตจบใหม่ ข้อที่ 3 ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซต และข้อ 4 ข้อเสนอแนะบางประการที่เป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต

**ขั้นตอนที่ 3** เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 (ซึ่งเป็นที่บัณฑิตจบใหม่) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มาจากมุมมองของคนเจนเนอเรชันแซต เกี่ยวกับการรับรู้ถึงโลกของการทำงานหลังโควิด-19 ความสามารถในการมีงานทำและทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซต ภายหลังจากที่มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 3 นอกจากนี้ ยังใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sup>Modified</sup> (Priority Needs Index Modified) เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการมีงานทำ และทางเลือกอาชีพ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4

**ขั้นตอนที่ 4** สรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

โลกของการทำงาน หมายถึง บริบทของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน ได้แก่ มิติแรก แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของนายจ้าง มิติที่สอง แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของแรงงาน และมิติที่สาม แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของลักษณะงานและการทำงาน

คนเจนเนอเรชันแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) หมายถึง นักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมวิทยา

และมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะศิลปศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน และคณะศิลปกรรมศาสตร์

ความสามารถในการมีงานทำ (Employability) หมายถึง การใช้สมรรถนะของบุคคล ไม่ว่าจะ เป็น ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถพิเศษ (Abilities) และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล (Other Characteristics) เพื่อการปฏิบัติงาน การได้รับการต่อสัญญาจ้าง และการก้าวสู่ งานใหม่เมื่อไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้าง

องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ (Employability) หมายถึง ความสามารถในการ ได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษา ความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และ ความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง)

ทางเลือกอาชีพการประกอบอาชีพแบบดั้งเดิม (Traditional Careers) หมายถึง อาชีพที่มี เส้นทางความก้าวหน้าในงานตามโครงสร้างแบบลำดับขั้นบัญชา ซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพนี้จะ ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

ทางเลือกการประกอบอาชีพแบบใหม่ (New Careers) หมายถึง ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการ ส่งเสริมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) และทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของ พรหมแดน (Boundaryless Careers)

ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการส่งเสริมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) หมายถึง มุมมองทางความคิดที่บุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและจัดการอาชีพด้วยตนเอง รวมไปถึง เปลี่ยนแปลงตนเองตามเป้าประสงค์และความชอบของตน จนนำไปสู่การเปลี่ยนเส้นทางในอาชีพ

ทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรหมแดน (Boundaryless Careers) หมายถึง การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้ตอบเจตย์ประชาชนผู้รับบริการและสร้างขีดความสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ทำให้กรอบของพรหมแดน (Boundary) ที่เคยมีขีดจำกัดค่อย ๆ พรัอมัวลง อันเป็นผลมาจากข้อตกลง ความร่วมมือระหว่างองค์กรในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ต่อกัน ดังเช่น การเปลี่ยนแปลง ความหมายของสัญญาการจ้างงาน

ทางเลือกอาชีพแบบพันธสัญญาใหม่ (New Deals หรือ New Psychological Contract) หมายถึง ความคาดหวังร่วมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างตั้งแต่การพัฒนาอาชีพ การวางแผนอาชีพ และการจัดการอาชีพตามพันธสัญญาใหม่ที่ได้มีการกำหนดข้อตกลงไว้ร่วมกัน

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 หน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการพัฒนาบัณฑิตและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากงานวิจัยฉบับนี้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการออกแบบกิจกรรมที่ช่วยส่วนเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่

1.5.2 นายจ้างทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางในการกำหนดรูปแบบการจ้าง อาจรวมถึงเส้นทางอาชีพในรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและกลุ่มคนเจนเอเรชันแซด

1.5.3 ได้แนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโลกของการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และทางเลือกอาชีพ สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ทั้งในทางนโยบายและในทางวิชาการ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาโลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซต ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร หนังสือ รายงานการวิจัยและการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นพื้นฐานข้อมูลในการทำความเข้าใจและประมวลประเด็นที่สำคัญในการศึกษา ในหัวข้อที่ 2.1 เป็นการแสดงให้เห็นถึงโลกของการทำงาน (World of Work) กับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19) ตลอดจนบทเรียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง: ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน ในหัวข้อที่ 2.2 เป็นการทบทวนแนวคิดความสามารถในการมีงานทำ (Employability) ตั้งแต่คำจำกัดความองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต (Graduate Employability) รวมถึงงานวิจัยและวรรณกรรมที่ส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ (Employability) ส่วนในหัวข้อที่ 2.3 เป็นการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทางเลือกอาชีพ (Career Choices) ประกอบด้วย ทางเลือกการประกอบอาชีพแบบดั้งเดิม (Traditional Careers) ทางเลือกการประกอบอาชีพแบบใหม่ (New Careers) และทางเลือกอาชีพแบบพันธสัญญาใหม่ (New Deals หรือ New Psychological Contract) ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จึงนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในหัวข้อที่ 2.4 สำหรับในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดเรียงตามลำดับต่อไปนี้

2.1 โลกของการทำงาน (World of Work) กับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19)

2.2 แนวคิดความสามารถในการมีงานทำ (Employability)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทางเลือกอาชีพ (Career Choices)

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.1 โลกของการทำงาน (World of Work) กับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 (COVID-19)

### 2.1.2 บริบทของโลกการทำงาน

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอถึงบริบทโลกของการทำงานทั้งหมด 3 ช่วง กล่าวคือ ช่วงที่ 1 โลกของการทำงานจากยุคดั้งเดิมสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ตั้งแต่ยุคดั้งเดิม ซึ่งเป็นยุคของการล่าสัตว์และเกษตรกรรม ไปสู่ยุคกลาง ซึ่งเป็นยุคที่มีระบบการผลิตอุตสาหกรรมภายในครัวเรือน ยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาการ จุดเริ่มต้นของสำนักงาน และยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม มีการดึงแรงงานออกจากบ้านไปสู่โรงงานอุตสาหกรรมและสำนักงาน ช่วงที่ 2 โลกของการทำงานช่วงปี 1990 ถึงปี 2001 ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว และสุดท้ายช่วงที่ 3 โลกของการทำงานหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 โดยมีลำดับการนำเสนอต่อไปนี้

#### ช่วงที่ 1 โลกของการทำงานจากยุคดั้งเดิมสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม

**ยุคดั้งเดิม: การล่าสัตว์และเกษตรกรรม** มนุษย์ใช้วิธีการยังชีพด้วยการล่าสัตว์และหาของป่า หลังจากนั้นจึงนำมาปรุงอาหารยังชีพที่อาศัย ระยะเวลาต่อมามนุษย์เปลี่ยนจากอาชีพการล่าสัตว์มาสู่การทำเกษตรกรรมมากขึ้น รวมถึงมีที่อยู่เป็นหลักแหล่งและมีการขยายชุมชนให้มีขนาดใหญ่มากขึ้น การทำเกษตรกรรมในช่วงเวลานี้มุ่งเน้นไปที่การผลิตเพื่อยังชีพเป็นหลัก ดังนั้น ขอบเขตในที่ทำงานของยุคนี้จึงเป็นป่าและที่อยู่อาศัยเป็นสำคัญ

**ยุคกลาง: ระบบการผลิตอุตสาหกรรมภายในครัวเรือน** โลกของงานยังคงมีการทำเกษตรกรรมเพื่อยังชีพ แต่มีการขยายขอบเขตของงานออกไปมากยิ่งขึ้น เช่น การทำการค้าในเมือง การเป็นช่างฝีมือต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ช่างเย็บผ้า ช่างทำรองเท้า เป็นต้น สถานที่ทำงานจึงมักเป็นที่บ้าน หรือพื้นที่ที่อาศัยร่วมกันในห้องทำงานเดียวกัน ในขณะเดียวกันการพัฒนาอุตสาหกรรมเริ่มมีการขยายตัวมากขึ้น อาทิ อุตสาหกรรมเกี่ยวกับเสื้อผ้าขนสัตว์ นำไปสู่ระบบการผลิตอุตสาหกรรมภายในครัวเรือน (Domestic System) หรือ ระบบการจ่ายงานไปทำงานที่บ้าน (Putting – Out System) ซึ่งลูกจ้างจะรับวัตถุดิบจากนายจ้างมาทำที่บ้านเป็นหลัก ทำให้นายจ้างไม่สามารถควบคุมการผลิตและคุณภาพของสินค้าได้



**ยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาการ: จุดเริ่มต้นของสำนักงาน** ในช่วงศตวรรษที่ 16 ถึง 18 การค้าจากต่างแดนรวมถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีทำให้เกิดชนชั้นกลางที่ต้องการสินค้าและบริการใหม่มากขึ้น บริบททางสังคมและชุมชนรวมกันเป็นหน่วยใหญ่ขึ้น โดยรัฐมีอำนาจในการกำกับดูแลจากส่วนกลาง ทำให้เกิดที่ทำการของรัฐที่รวมห้องเก็บเอกสาร ศาล และที่ทำการบริหารไว้ในตึกเดียวกัน ซึ่งเป็นจุดกำเนิดของการทำงานในสำนักงานนั่นเอง

**ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม: การดึงแรงงานออกจากบ้านไปสู่โรงงานอุตสาหกรรมและสำนักงาน** ผลพวงจากการขยายตัวทางการค้าและการนำเครื่องจักรสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในระบบการผลิต ส่งผลให้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้จะเน้นไปที่การผลิตครั้งละมาก ๆ (mass production) เพื่อใช้ข้อได้เปรียบในเรื่องของต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยที่ต่ำกว่าการผลิต ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรในยุคนี้ สามารถพิจารณาออกได้เป็น 3 ประการ<sup>14</sup> กล่าวคือ ประการแรก กระบวนการผลิตเริ่มถูกแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ซึ่งแรงงานที่ดำเนินการในแต่ละขั้นตอนการผลิตนี้เป็นแรงงานที่ไร้ทักษะหรือแรงงานกึ่งไร้ทักษะ ประการที่สอง เมื่อการผลิตได้ขยายตัวมากขึ้น ส่งผลให้มีการจัดการองค์กรในรูปแบบบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น (hierarchy) เกิดตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างาน (supervisors) และผู้จัดการ (managers) เพื่อทำหน้าที่ในการควบคุมการผลิต ประการที่สาม ความซับซ้อนของงานที่เพิ่มขึ้น นำไปสู่การเกิดตำแหน่งงานที่หลากหลายตามระดับความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อาทิ ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายการวิจัย ฝ่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการขาย เป็นต้น สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ การผลิตจำนวนมากยังส่งผลแนวโน้มไปสู่ “การแบ่งแรงงานระหว่างประเทศ” ดังเช่น ประเทศที่มีการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่จะเลือกนำเข้าวัตถุดิบจากอีกประเทศหนึ่งและทำการผลิตในอีกประเทศหนึ่งที่ต้นทุนของค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเอเชียและอเมริกาใต้ที่มีแรงงานอยู่ในภาคเกษตรกรรม ส่งผลให้เกิดการไหลของแรงงานภาคเกษตรกรรมไปสู่แรงงานภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น นอกจากนี้ ในช่วงระหว่างปี 1914 – 1918 เกิดสภาวะการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ส่งผลให้ผู้หญิงเดิมที่ทำงานที่บ้านออกมาทำงานในโรงงานแทนผู้ชายที่ต้องไปเป็นกำลังทหารในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1

ต่อมาในช่วงระหว่างปี 1920-1930 เริ่มมีการนำวิธีการบริหารจัดการเข้ามาปรับใช้ต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร 3 ประการ กล่าวคือ *หนึ่ง* รูปแบบ Taylorism มีมุมมองต่อการหาเหตุผล

<sup>14</sup> Michael T. Hannan. (2007). *History of the organization of work*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.britannica.com/topic/history-of-work-organization-648000/The-assembly-line#ref67047>

ให้แก่มนุษย์ (rationalization) และความสัมพันธ์ของมนุษย์ (human relations movement) ในช่วงระหว่างสงครามการหาเหตุผลให้แก่มนุษย์ในสหราชอาณาจักรมีความหมายจำกัด โดยเป็นการควบรวมกิจการขนาดใหญ่ของบริษัท มีการประยุกต์ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อใช้ในการจัดการและการควบคุม นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบทุนนิยมขององค์กรเป็นผลให้แผนกบุคคลและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสามารถรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สองระบบ Bedaux (Bedaux system) เป็นระบบในการควบคุมการทำงานด้านบุคลากรภายในองค์กร<sup>15</sup> สาม มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร เป็นผลมาจากการทดลองฮอว์ธอน (Hawthorne Studies)<sup>16</sup> ของเอลตัน มาโย (Elton Mayo) และทีมวิจัย พบว่า เบื้องหลังของพฤติกรรมมนุษย์นั้น ถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ของกลุ่ม ซึ่งมีความสมเหตุสมผลต่อมุมมองในเชิงเศรษฐกิจที่ว่า ปัจจัยด้านทัศนคติทางสังคม เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตไม่ใช่ปัจจัยด้านกายภาพ เช่นเดียวกับเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg) ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ความเป็นอิสระในการทำงานนั้นถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุด<sup>17</sup> ทำให้ในช่วงหลังพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและมีได้มองแรงงานเหมือนเครื่องจักรดังเช่นที่ผ่านมา

การแข่งขันทางอุตสาหกรรมในช่วงปี 1980 ถึงปี 1990 ส่งผลให้เกิดแนวคิดที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนวิธีการของการดำเนินการธุรกิจ ดังเช่น บริษัทอเมริกาได้ลงทุนทางเทคโนโลยีในสายการผลิตประกอบรถยนต์การผลิตเฉพาะ ไม่ว่าจะ เป็น ระบบการออกแบบโดยใช้คอมพิวเตอร์ ที่เรียกว่า CAD เป็นต้น ส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นและลดต้นทุนในการผลิต จากผลพวงการพัฒนาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อแรงงานในภาคอุตสาหกรรมหลายประการ กล่าวคือ ประการแรก แรงงานที่มีทักษะสูงจะได้รับการจ้างงานน้อยลง เนื่องจากอุตสาหกรรมที่ใช้ระบบอัตโนมัติในการผลิตกลับต้องการแรงงานที่มีทักษะในการควบคุมอุปกรณ์การผลิตเท่านั้น ประการที่สอง ความต้องการทักษะแรงงานใหม่ เช่น แรงงานที่มีทักษะทางช่างเชิงเทคนิค แรงงานที่มีความรู้ในการใช้งานอุปกรณ์รุ่นใหม่ เป็นต้น จากบริษัท

<sup>15</sup> ระบบ Bedaux ได้รับการคิดค้นจาก Charles Eugene Bedaux ซึ่งระบบ Bedaux เป็นระบบการให้แรงจูงใจในการประเมินอัตราความเร็วของการทำงาน โดยกำหนดว่าคนงานเฉลี่ยทำงานอัตราปกติจะได้ 60 Bs ต่อชั่วโมง ดังนั้น อัตราเฉลี่ยของคนงานที่ได้รับเงินรางวัล เพื่อจ่ายโบนัสสำหรับการทำงานให้ได้ผลเท่าเดิมที่ใช้เวลาน้อยกว่าอัตราเฉลี่ย โดยจ่ายให้คนงานที่ทำงาน 70-85 Bs ต่อชั่วโมง

<sup>16</sup> เป็นการวิจัยทดลองโดยการศึกษาจากสภาพห้องทำงาน (Room Studies) การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และการสังเกตการณ์ (Observation Studies)

<sup>17</sup> Herzberg, F. I. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland, OH: World.

ในโลกของงานที่เกิดขึ้นในยุคนี้ Hammer and Champy<sup>18</sup> ได้ให้มุมมองว่า “โลกใหม่ของการทำงาน (New World of Work)” จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและรูปแบบขององค์การให้มีลักษณะองค์การแนวราบ (flat) และไม่ใช่รูปแบบลำดับชั้นบังคับบัญชา (non-hierarchical) อีกต่อไป เนื่องจากความก้าวหน้าของข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นแรงขับที่ส่งผลให้กระบวนการทางธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการการดำเนินการอย่างรวดเร็ว<sup>19</sup>

## ช่วงที่ 2 โลกของการทำงานช่วงปี 1990 ถึงปี 2001

แนวคิดของโลกการทำงานในช่วงนี้เปลี่ยนไปอย่างมาก ทั้งนี้เป็นผลมาจากความก้าวหน้าของภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

กรณีตัวอย่างที่น่าสนใจในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ดังเช่น สำนักงานบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกา ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานผ่านโครงการที่มีชื่อว่า “Federal Flexible Workplace Pilot Project” เป็นโครงการที่เน้นความยืดหยุ่นในการทำงานผ่านการใช้สื่อสารโทรคมนาคม หรือที่เรียกว่า “Telecommuting” วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อประเมินผลลัพธ์จากการทำงานของพนักงานเมื่อปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานอื่นที่มีใช้สำนักงาน เรียกว่า “พื้นที่การทำงานที่ยืดหยุ่น (flexiplaces)” สำหรับผลลัพธ์จากโครงการที่เกิดขึ้นพบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ลดความจำเป็นในการใช้พื้นที่ของสำนักงานและลดค่าใช้จ่ายขององค์การ ต่อมาสมาคมองศาจึงลงมติให้มีการออกกฎหมายที่เหมาะสมกับพื้นที่การทำงานที่ยืดหยุ่น (flexiplaces) ตลอดจนการสนับสนุนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องต่อการทำงานในพื้นที่การทำงานที่ยืดหยุ่นของพนักงาน<sup>20</sup>

ต่อมากระบวนการทำงานผ่านการใช้สื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) ได้ขยายไปสู่การปรับใช้ในภาคธุรกิจมากขึ้น ดังเห็นได้จาก งานศึกษาที่มีชื่อว่า “Telecommuting: A New

<sup>18</sup> Hammer, M., & Champy, J.A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Ch. 4 & 5. HarperCollins Publishers Inc. ISBN 0-06-662112-7

<sup>19</sup> Hammer and Champy มองว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นตัวทำลายกฎ (rule-breaking) ทุกอย่างที่เคยมีในกระบวนการทางธุรกิจ

<sup>20</sup> Brie Weiler Reynolds and Adrienne Bibby. *The Complete History of Working from Home*.

Retrieved July 10, 2021 from <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/>

Business Work Style” ของ Santosh S. Venkatraman<sup>21</sup> ที่ได้ระบุถึงกระบวนการในการนำการสื่อสารโทรคมนาคมมาใช้ในภาคธุรกิจ อาทิ การกำหนดข้อตกลงร่วมระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง การประเมินพนักงานตามวัตถุประสงค์ การจัดหาอุปกรณ์ในการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) อย่างเพียงพอ การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับการใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) การพัฒนาศูนย์เครือข่ายโทรคมนาคม (telework center) เป็นต้น

นอกจากแนวคิดในเรื่องของการใช้วิธีการทำงานผ่านการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีการนำแนวคิดที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้กับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและโครงสร้างขององค์กร อาทิ แนวคิดองค์กรเสมือน (the concept of virtual ) แนวคิดองค์กรไร้ขอบเขต (Boundary-less Organization) แนวคิดการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance) แนวคิดความร่วมมือระหว่างองค์กร (Collaborative Organizations ) ตลอดจนการละทิ้งโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม<sup>22</sup>

### ช่วงที่ 3 โลกของการทำงานหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

โลกของการทำงานหลังปี 2000 จนถึงช่วงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จากงานศึกษาขององค์กรภาคเอกชนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น งานศึกษาเรื่อง The Future of Jobs Report ของ World Economic Forum งานศึกษาเรื่อง The future of work after COVID-19 ของ McKinsey Global Institute และงานศึกษาเรื่อง 9 Future of Work Trends Post-COVID-19 ของ Gartner รวมถึงบทวิเคราะห์เรื่อง เปิด 4 เทรนด์การทำงานของโลกในยุค New Normal ของธนาคารแห่งประเทศไทย ต่างให้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า แนวโน้มโลกของการทำงานหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีความเปลี่ยนแปลงในหลากหลายประเด็น ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปและฉายภาพให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติแรก แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของนายจ้าง มิติที่สอง แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของแรงงาน และมิติที่สาม แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของลักษณะงานและการทำงาน ดังตารางที่ 2.1

<sup>21</sup> Venkatraman, Santosh S. (1994) "Telecommuting: A new business work style," *Journal of International Information Management*: Vol. 3 : Iss. 2 , Article 5.

<sup>22</sup> Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (1997). *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*. New York, USA: Harper Collins. ISBN 0-88730-806-6.

ตารางที่ 2.1 งานวรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มโลกของการทำงาน

หลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

แนวโน้มโลกของการทำงานหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	World Economic Forum	McKinsey Global Institute	Gartner	ธนาคารแห่งประเทศไทย
<b>แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของนายจ้าง</b>				
แนวโน้มที่ 1 ความคาดหวังของนายจ้างที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น			x	
แนวโน้มที่ 2 บทบาทของนายจ้างในฐานะเครือข่ายความปลอดภัยทางสังคม			x	
แนวโน้มที่ 3 นายจ้างมีการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น			x	
แนวโน้มที่ 4 นายจ้างสามารถเข้าถึงแหล่งคนเก่ง (pool of talent) ได้มากขึ้น	x			
<b>แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของแรงงาน</b>				
แนวโน้มที่ 1 งานที่ต้องการทักษะใหม่	x			
แนวโน้มที่ 2 การเปลี่ยนมาเป็นแรงงานอิสระ	x		x	x
<b>แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของลักษณะงานและการทำงาน</b>				
แนวโน้มที่ 1 งานที่ใช้พื้นที่ทางกายภาพมีแนวโน้มจะถูกพลิกโฉมได้มากที่สุด	x			

แนวโน้มโลกของการทำงานหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	World Economic Forum	McKinsey Global Institute	Gartner	ธนาคารแห่งประเทศไทย
แนวโน้มที่ 2 การทำงานระยะไกล	x	x	x	x
แนวโน้มที่ 3 การปรับใช้ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์	x	x		x
แนวโน้มที่ 4 การเข้าสู่แพลตฟอร์ม e-commerce มากขึ้น				x
แนวโน้มที่ 5 กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น				

(ที่มา: สังเคราะห์จาก (1) World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

(2) McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#>

(3) Gartner. (2020). *9 Future of Work Trends Post-COVID-19*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

(4) ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). *เปิด 4 เทรนด์การทำงานของโลกในยุค New Normal*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายนพ.ศ.2564 เข้าถึงจาก

<https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256402CoverStory.aspx>)

### มิติแรก แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของนายจ้าง

ในงานศึกษาของ McKinsey Global Institute และงานศึกษาของ Gartner ต่างชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของนายจ้างในหลายประการด้วยกัน ได้แก่ ความคาดหวังของนายจ้างที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น บทบาทของนายจ้างในฐานะเครือข่ายความปลอดภัยทางสังคม นายจ้างมีการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานเพิ่มมากขึ้น และงานสำหรับทุกคน (work for all) ดังนี้

**แนวโน้มที่ 1 ความคาดหวังของนายจ้างที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น** เพื่อแก้ไขปัญหาและข้อกังวลอันเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและการจ้างงานขององค์กร จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่นายจ้างต้องสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงยังคงสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กรได้ หากเป็นไปได้องค์กรควรหาแนวทางแก้ไขปัญหารองรับต่อแนวโน้มที่จะมีผลให้พนักงานต้องออกจากงาน ด้วยการมองหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือและแบ่งปันคนเก่งกับองค์กรอื่น

**แนวโน้มที่ 2 บทบาทของนายจ้างในฐานะเครือข่ายความปลอดภัยทางสังคม (Expanded employer role as social safety net)** นายจ้างได้ปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองในการดูแลสวัสดิภาพและคุณภาพชีวิตของพนักงานมากยิ่งขึ้น อาทิ การสนับสนุนความเป็นอยู่ทางการเงิน สุขภาพร่างกาย และจิตใจของพนักงาน รวมไปถึงการลาป่วยที่เพิ่มมากขึ้นและการสนับสนุนผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์และบริการที่จะช่วยป้องกันการระบาดใหญ่ของโควิด 19 ในองค์กร บางแห่งตั้งกองทุนบรรเทาทุกข์สำหรับสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 โดยเฉพาะ นอกจากนี้ ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันยังผลักดันให้นายจ้างมองประสบการณ์ของพนักงาน ไปที่ปัจจัยส่วนบุคคลมากกว่าปัจจัยภายนอกอีกด้วย

**แนวโน้มที่ 3 นายจ้างมีการจัดเก็บข้อมูลของลูกจ้างเพิ่มมากขึ้น** ผลจากการวิเคราะห์ของ Gartner แสดงให้เห็นว่า ร้อยละ 16 ของนายจ้างจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้นในการเก็บข้อมูลและตรวจสอบการทำงานของพนักงาน เช่น การติดตามการใช้คอมพิวเตอร์ การตรวจสอบอีเมล การสื่อสารหรือแชท เป็นต้น นอกจากนี้ บางองค์กรยังเก็บข้อมูลเพื่อนประเมินถึงความผูกพัน ความเป็นอยู่ของพนักงาน เพื่อให้เข้าใจประสบการณ์ของพนักงานมากยิ่งขึ้น<sup>23</sup>

นอกจากนี้ ภายหลังจากที่เกิดการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินใหม่ที่เหมาะสมกับพนักงานที่ทำงานระยะไกล รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยของพนักงาน สุดท้าย จะมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับว่าเป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ได้รับข้อมูลและวิเคราะห์ผลข้อมูลของพนักงานได้อย่างถูกต้องมากที่สุด

**แนวโน้มที่ 4 งานสำหรับทุกคน (work for all)** ในงานศึกษาของ McKinsey Global Institute ได้ชี้ให้เห็นว่า ท่ามกลางสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกลับเป็นโอกาสที่ทำให้ นายจ้างสามารถ

<sup>23</sup> Gartner. (2020). *9 Future of Work Trends Post-COVID-19*. Retrieved July 10, 2021

from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

เข้าถึงแหล่งคนเก่ง (pool of talent) ได้มากขึ้น แนวโน้มลักษณะการจ้างงานจะเปลี่ยนจาก “คนเพื่อ งาน” (people to work) ไปสู่ “งานเพื่อคน” (work to people) มากขึ้น<sup>24</sup>

## มิติที่สอง แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของแรงงาน

**แนวโน้มที่ 1 งานที่ต้องการทักษะใหม่** ด้วยศตวรรษที่ 19 เป็นยุคของเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ศตวรรษที่ 20 เป็นยุคของเศรษฐกิจและความรู้ ส่วนศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเศรษฐกิจที่ยั่งยืนแน่นอนว่าเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการบริการสาธารณสุข การดำเนินการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาสินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้จะอาศัยเครื่องมือแอปพลิเคชัน แพลตฟอร์ม และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้งานเหล่านี้ต้องอาศัยทักษะแรงงานใหม่ที่ต้องทำงานให้ตอบโจทย์และมีประสิทธิภาพรองรับต่องานใหม่ที่จะเกิด ซึ่งผลการสำรวจ World Economic Forum ในการสำรวจอนาคตของงาน ปี 2020 พบว่า ตัวอย่างทักษะที่สำคัญภายในปี 2025 อาทิ ความคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และการเรียนรู้เชิงรุก การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนการคิดเชิงวิพากษ์และการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม<sup>25</sup>

**แนวโน้มที่ 2 การเปลี่ยนมาเป็นแรงงานอิสระ (Self-employed / Gig Workers)** แพลตฟอร์มเศรษฐกิจแบบกิ๊ก อาทิ UpWork TaskRabbit หรือ Kalido ต้องการแรงงานในระยะสั้นและเป็นแรงงานอิสระมากขึ้น ซึ่งในการศึกษาของ The Instuit 2020 Report <sup>26</sup> ได้คาดการณ์ว่าในปี 2020 แรงงานในอเมริกัันกว่าร้อยละ 40 ของแรงงานทั้งหมดเป็นแรงงานอิสระ ทั้งนี้ เป็นผลมาจากแรงงานต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น สามารถเลือกเวลาการทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้ควบคุมและจัดสรรการทำงานของตนเอง ในขณะที่นายจ้างก็ได้รับประโยชน์จากการจ้างงานของแรงงานอิสระในบางครั้งคราวโดยไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานแบบประจำ เช่นเดียวกับผลการ

<sup>24</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

<sup>25</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Pp 36.

<sup>26</sup>The Instuit 2020 Report. (2010). *Twenty Trends That Will Shape The Next Decade*. Retrieved July 10, 2021 from [http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit\\_2020\\_report.pdf](http://download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf)



วิเคราะห์ของ Gartner ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ความต้องการแรงงานของนายจ้างยังคงขยายตัวเพิ่มมากขึ้น แต่จะพิจารณารูปแบบลักษณะการจ้างงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผลสำรวจกว่าร้อยละ 32 ขององค์กร ได้ชี้ชัดว่า รูปแบบการจ้างงานนั้นจะเป็นไปในลักษณะการจ้างแรงงานแบบอิสระมากกว่า การจ้างแรงงานแบบทำงานเต็มเวลา เหตุผลประการสำคัญที่นายจ้างให้ความสนใจในการจ้างแรงงานอิสระมากขึ้น เนื่องจากแรงงานแบบนี้ก็มีความยืดหยุ่นและทำให้การจัดการของนายจ้างเป็นไปได้ง่ายมากขึ้น ทั้งนี้ ในการศึกษาของ Gartner ได้ให้ข้อเสนอเพิ่มเติมว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแรงงานอิสระเหล่านี้ด้วย

ในขณะเดียวกันบทวิเคราะห์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากการทำงานหลักเพียงอย่างเดียวมาเป็นการทำงานหลายอย่างหรือเปลี่ยนเป็นแรงงานอิสระมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในหลายประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา รวมทั้งอังกฤษ เนเธอร์แลนด์ เบลเยียม ฝรั่งเศส ออสเตรเลีย และยังเกิดขึ้นในประเทศไทยด้วย ดังเช่น ในสหรัฐอเมริกาจำนวนแรงงานอิสระโตขึ้นกว่าร้อยละ 40 ในปี 2563 มาอยู่ที่ 57.3 ล้านคน (จากกำลังแรงงานทั้งหมด 164.6 ล้านคน) และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการจ้างงานลูกจ้างแบบเต็มเวลาที่ปรับลดลงมาต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี 2559 - 2563 ที่ลูกจ้างเต็มเวลาในสหรัฐอเมริกาปรับลดลงกว่าร้อยละ 3.9 นอกจากนี้ ยังพบว่าอัตราค่าจ้างได้เพิ่มจาก 17 ดอลลาร์สหรัฐฯ เป็น 22 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อชั่วโมง 10 ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการของนายจ้าง เนื่องจากแรงงานกลุ่มนี้มีความยืดหยุ่นสูงและนายจ้างยังสามารถเลือกแรงงานศักยภาพสูงให้เหมาะสมกับแต่ละโปรเจกต์ได้<sup>27</sup>

ดังนั้น แนวโน้มรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปในระยะข้างหน้า ส่งผลให้แรงงานต้องพัฒนาทักษะใหม่ เพื่อให้แรงงานยังคงได้รับการจ้างงานจากนายจ้างมากยิ่งขึ้น

### มิติที่สาม แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของลักษณะงานและกระบวนการทำงาน

**แนวโน้มที่ 1 งานที่ใช้พื้นที่ทางกายภาพมีแนวโน้มจะถูกพลิกโฉมได้มากที่สุด (Jobs with the highest physical proximity are likely to be most disrupted)** ในงานศึกษาของ

<sup>27</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). *เปิด 4 เทรนด์การทำงานของโลกในยุค New Normal*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายนพ.ศ.2564 เข้าถึงจาก <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256402CoverStory.aspx>

McKinsey Global Institute ได้ชี้ให้เห็นว่า งานที่ใช้พื้นที่ทางกายภาพมีแนวโน้มจะถูกพลิกโฉมได้มากขึ้น อันเป็นผลกระทบจากการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น งานดูแลลูกค้าและให้บริการลูกค้า ธนาคาร และไปรษณีย์ จะถูกปรับเปลี่ยนสู่แพลตฟอร์ม e-commerce มากขึ้น งานที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหาร โรงแรม สถานบันเทิง สถานที่พักผ่อน สนามบินและสายการบิน จะปรับไปสู่การทำงานด้วยวิธีระยะไกล การลดการเดินทางเพื่อการธุรกิจ รวมถึงการใช้ระบบอัตโนมัติเพื่อทดแทนแรงงานในบางอาชีพ เช่น พนักงานบริการร้านอาหาร งานที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ที่อยู่อาศัยเชิงพาณิชย์ มีผลกระทบเพียงเล็กน้อยเนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้คนต่ำ งานประเภทบริการร้านอาหาร งานการขาย งานดูแลและบริการลูกค้า อาจได้รับผลกระทบในเชิงลบต่อการจ้างงาน ส่วนงานที่มีทักษะน้อย อาทิ งานคลังสินค้าและการขนส่งกลับมีแนวโน้มในการจ้างงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจแพลตฟอร์ม e-commerce และโลจิสติกส์ รวมไปถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพย่อมมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น เป็นผลมาจากประชาชนให้ความสนใจในเรื่องสุขภาพมากขึ้น

**แนวโน้มที่ 2 การทำงานระยะไกล (Remote Work and Virtual Meetings)** แรงงานในหลายประเทศเปลี่ยนรูปแบบเป็นการทำงานระยะไกลมากขึ้น ดังเห็นได้จากผลสำรวจของ BCG ในงานศึกษา Workplace of the Future พบว่า การเติบโตของการทำงานระยะไกลจะมีมากขึ้นกว่าร้อยละ 40<sup>28</sup> โดยที่แนวโน้มการทำงานระยะไกลยังคงเพิ่มมากขึ้นถึงแม้ว่าการแพร่ระบาดของโควิด-19 จะลดลง เนื่องจากมีข้อดีคือ (1) ช่วยประหยัดต้นทุนให้กับบริษัท (2) แรงงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และ (3) แรงงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งในบางประเทศพบว่า แรงงานที่ทำงานที่มีความยืดหยุ่นมีสุขภาพจิตดีกว่าแรงงานที่ไม่ได้ทำงานในรูปแบบดังกล่าวถึงสองเท่า<sup>3</sup> เนื่องจากมี work-life balance ที่ดีขึ้น ดังนั้น เมื่อองค์กรเปลี่ยนไปใช้การดำเนินงานจากระยะไกลมากขึ้นส่งผลให้พนักงานต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกันแบบดิจิทัลและเตรียมพร้อมที่จะปรับกลยุทธ์ประสบการณ์ของตนเอง ด้วยการปรับเปลี่ยนการกำหนดเป้าหมาย รูปแบบประเมิน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามไปด้วย

นอกจากนี้ จากผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการทำงานกว่า 2,000 งาน พบว่า มีกว่า 800 อาชีพที่สามารถทำงานผ่านระยะไกลได้โดยไม่สูญเสียประสิทธิภาพของการทำงาน รวมถึงประมาณร้อยละ 20-25 ของแรงงานในระบบเศรษฐกิจ สามารถทำงานได้จากที่บ้าน ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้

<sup>28</sup>Boston Consulting Group (BCG). (2020). *Remote Work Works—Where Do We Go from Here?*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>

ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนภูมิทัศน์ของการทำงานใหม่ตั้งแต่ระดับเมืองใหญ่จนขยายไปสู่ชนเมือง และเมืองเล็ก<sup>29</sup> อย่างไรก็ตาม จากรายงานศึกษาต่างชี้ให้เห็นว่า ไม่ใช่แรงงานทุกคนหรือลักษณะงานทุกงานจะทำงานแบบระยะไกลได้ เนื่องจากลักษณะงานบางอย่างจำเป็นต้องทำแบบซึ่งหน้าหรือใช้เครื่องมือเฉพาะ อาทิ ผลการศึกษาของ World Economic Forum มองว่า การทำงานในที่ทำงานก็ยังมีบทบาทที่สำคัญอยู่อย่างมากเพื่อเป็นการแสดงถึงการมีตัวตนขององค์การให้แก่ลูกค้า ตลอดจนเป็นสิ่งสำคัญต่อพนักงานทั้งในด้านสังคม สุขภาพทางใจ และสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานในองค์การในระยะยาว ดังนั้น ลักษณะการทำงานที่เกิดขึ้นจึงควรเป็นไปใน “รูปแบบการทำงานแบบไฮบริด” (hybrid) ที่มีการทำงานทั้งที่บ้านและสถานที่ทำงานควบคู่กันไป<sup>30</sup> เช่นเดียวกับงานศึกษาของ McKinsey Global Institute ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า การทำงานระยะไกลในบางลักษณะงานอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับต่ำ ดังเช่น การเจรจาต่อรองและการตัดสินใจทางธุรกิจที่สำคัญ การระดมความคิดเห็น การให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญ รวมถึงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่<sup>31</sup>

### แนวโน้มที่ 3 การปรับใช้ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (Automation and AI)

ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 มีความกังวลว่าการใช้ระบบอัตโนมัติจะเข้ามาแทนที่แรงงาน โดยมีการคาดการณ์ว่าแรงงานกว่า 400 - 800 ล้านคนทั่วโลกจะแทนที่ด้วยหุ่นยนต์ในปี 2573 แต่ภายหลังจากมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 วิกฤตการณ์ดังกล่าวกลับกลายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อการนำระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น ดังเช่นผลการสำรวจของ World Economic Forum ในการสำรวจอนาคตของงาน 2020 พบว่า แนวโน้มของเทคโนโลยีที่จะถูกนำมาใช้ในงานภายในปี 2025 อันดับที่ 1 คือ การเข้ารหัสและความปลอดภัยทางไซเบอร์

<sup>29</sup> McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#>

<sup>30</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

<sup>31</sup> McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#>

(Encryption and cybersecurity ) ร้อยละ 29 รองลงมาคือ คลาวด์และคอมพิวเตอร์ (Cloud computing) ร้อยละ 17<sup>32</sup>

นอกจากนี้ ยิ่งพื้นที่ในการทำงานใดที่มีการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในระดับสูง ยังมีแนวโน้มที่จะนำระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้มากขึ้น ดังเห็นได้จาก ผลการสำรวจ global survey of 800 senior executives in July 2020<sup>33</sup> พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการลงทุนในระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพิ่มสูงขึ้น เช่น การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในคลังสินค้า โรงงานผลิต เป็นต้น แม้ระบบอัตโนมัติจะเข้ามาแทนที่งานในบางสาขา แต่อีกทางหนึ่งก็ช่วยสร้างงานด้วยเช่นเดียวกัน โดยในขณะที่มีการระบาดของโควิด-19 มีการคาดการณ์ว่าการใช้ระบบอัตโนมัติจะช่วยสร้างงานกว่า 6.1 ล้านตำแหน่งทั่วโลก ตั้งแต่งานด้านการจัดการข้อมูล (data and AI) ไปจนถึงงานด้านการตลาด (marketing and content) ตลอดจนระบบอัตโนมัติอาจมาช่วยบรรเทาความรุนแรงจากการแพร่กระจายของเชื้อโรค หรือแม้แต่ในทางการแพทย์ที่หุ่นยนต์สามารถวินิจฉัยโรคเบื้องต้นได้ ทำให้ลดความเสี่ยงของการติดเชื้อของบุคลากรทางการแพทย์ สอดคล้องกับที่ในระยะหลังเห็นเทรนด์การใช้หุ่นยนต์ในทางการแพทย์และภาคบริการมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะแตะ 26,000 ยูนิตในปี 2567 (ปี 2562 มีเพียง 9,000 ยูนิต) จากในอดีตที่กระจุกตัวเฉพาะในภาคการผลิต

**แนวโน้มที่ 4 การเข้าสู่แพลตฟอร์ม e-commerce มากขึ้น** การระบาดของโควิด-19 ทำให้มีการบังคับใช้มาตรการปิดเมืองและมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม ซึ่งทำให้ผู้คนลดการเดินทาง และจำนวนการใช้บริการที่ร้านอาหารทั่วโลกลดลงกว่า ร้อยละ 43 ซึ่งปัจจุบันก็ยังไม่ได้กลับเข้าสู่ระดับปกติ สวนทางกับจำนวนผู้ซื้อสินค้าผ่านระบบออนไลน์ที่พุ่งทะยานกว่า 2 พันล้านคน ในปี 2563 ที่ผ่านมา และอาจจะสูงถึง 2.1 พันล้านคนในปี 2564 แม้แต่ในประเทศไทย ยอดการดาวน์โหลดแอปพลิเคชันสำหรับซื้อของออนไลน์เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 60 ในช่วงที่มีการปิดเมือง

ร้านค้าและร้านอาหารต่างต่างมองเห็นโอกาสที่ดีในช่วงวิกฤตเช่นนี้ จึงผันตัวเข้าสู่แพลตฟอร์ม e-commerce มากขึ้น ตั้งแต่ SMEs ไปจนถึงบริษัทขนาดใหญ่ แน่นอมนว่าย่อมส่งผลดีไปยังการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ผู้จัดส่งสินค้า ผู้ให้บริการหลังการขาย ตลอดไปจนถึงผู้ออกแบบเว็บไซต์ โดยใน

<sup>32</sup> Ibid, pp 27.

<sup>33</sup> McKinsey Global Institute. (2021). *What 800 executives envision for the post pandemic workforce* Retrieved July 10, 2021 from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>

สหรัฐอเมริกาการขยายตัวของ e-commerce ทำให้ช่วงก่อนโควิด-19 เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นราวร้อยละ 3 และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มมากขึ้นในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19

**แนวโน้มที่ 5 กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น** ในหลายประเทศ แนวคิดเรื่องการทำงานที่ยืดหยุ่นเป็นเรื่องที่ไปไกลถึงระดับนโยบายหรือกฎหมาย เช่น ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พนักงานที่มีอายุงานอย่างน้อย 1 ปี ที่ทำงานในองค์กรที่มีพนักงาน 10 คนขึ้นไป มีสิทธิที่จะร้องขอการเปลี่ยนแปลง เพิ่ม/ลดชั่วโมงการทำงาน หรือสามารถทำงานจากที่อื่นได้ ส่วนทางฝั่งประเทศเบลเยียมก็เพิ่งเห็นชอบพระราชบัญญัติ Workable and Flexible Work ที่จะมาช่วยควบคุมการทำงานทางไกล (teleworking) คล้ายคลึงกับในประเทศออสเตรเลียที่มีกฎหมายอนุญาตให้นายจ้างและลูกจ้างทำข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของทั้งสองฝ่าย

ในรายงานศึกษาของ *The IWG Global Workspace Survey 2019* ได้ชี้ให้เห็นว่า กว่าร้อยละ 85 ของผู้ตอบแบบสอบถามชี้ชัดว่า ผลผลิตภาพ (productivity) ของตนเพิ่มขึ้นจากการทำงานแบบยืดหยุ่น และจากผู้ตอบแบบสอบถาม 5 คน มี 4 คนที่บอกว่า หากต้องเลือกระหว่างที่ทำงาน 2 แห่งที่ยื่นข้อเสนอที่คล้ายคลึงกันให้ พวกเขาจะเลือกปฏิเสธที่ทำงานที่ไม่มีข้อเสนอเรื่องการทำงานแบบยืดหยุ่น ในขณะที่ทางฝั่งนายจ้าง ร้อยละ 65 ที่มองว่า การเปิดพื้นที่ทำงาน (workspace) ให้มีความยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์กรสามารถลดรายจ่ายด้านการลงทุน (capex) รายจ่ายด้านการปฏิบัติการ (opex) และค่าการจัดการความเสี่ยงได้ ทั้งหมดนี้ยังนำมาสู่ข้อเสนอที่ว่า การทำงานที่ยืดหยุ่นจะช่วยปรับปรุงเรื่องการสร้างความสมดุลในชีวิต (work-life balance) ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในชีวิตการทำงาน หากพนักงานสามารถเลือกที่จะทำงานจากที่ใดก็ได้มีแนวโน้มที่พนักงานจะสามารถจัดการชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานได้ดีขึ้น<sup>34</sup>

### 2.1.3 บทเรียนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง: ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

จากการระบาดของโควิดทั่วโลกในปัจจุบัน ประชาชนกว่า 170,000 ติดเชื้อ และมากกว่า 6,500 เสียชีวิต<sup>35</sup> ผลกระทบจากการระบาดในครั้งนี้ ส่งผลถึงผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดใหญ่ ไปจนถึง

<sup>34</sup>International Workplace Group. (2019). *Welcome to Generation Flex – the employee power shift*. Retrieved July 10, 2021 from <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

<sup>35</sup> Figures for 16 March; Johns Hopkins University Center for Systems Science Engineering Dashboard,

ขนาดปานกลาง และขนาดเล็ก (Small and Medium Enterprises; SMEs) เนื่องจากการระบาด ส่งผลให้ผู้บริโภคหวาดกลัวต่อการใช้บริการ เช่น การบิน และการท่องเที่ยว เป็นต้น จากสถานการณ์นี้ส่งผลต่อการถดถอยของเศรษฐกิจทั่วโลกอย่างรวดเร็วในครึ่งปีแรกของปี 2020 และทำให้เกิดภาวะแรงงานว่างงานจำนวนมากผลกระทบจากโควิดต่อแรงงาน เกิดขึ้นจาก 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ปริมาณงาน 2) คุณภาพของงาน และ 3) กลุ่มแรงงานเฉพาะที่จะได้รับความเสี่ยงมาก การเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจที่ลดลงและการเฟ้อระวังของประชาชนมีผลต่อการผลิตและบริการในแง่ของเจ้าของกิจการ โรงงานในประเทศจีนลดการผลิตลง 13.5 เปอร์เซ็นต์ในสองเดือนแรกของปี 2020<sup>36</sup> และกระทบถึงรายได้และเวลาการทำงานของแรงงานในทุกระดับ นอกเหนือจากนั้น แรงงานที่ยังคงทำงานอยู่ในช่วงการระบาดได้รับผลกระทบเช่นกัน จากการต้องเฟ้อระวัง ละป้องกันการติดเช้ือ หรือ ป้องกันการแพร่กระจายของผู้ที่ติดเช้ือไปให้ทั้งเจ้าของกิจการหรือกระท้งคนในครอบครัว นโยบายการช่วยเหลือถูกพิจารณาให้ต้องสามารถช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

องค์การมาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ หรือ ILO (International Labour Organization) จึงได้จัดรูปแบบการจ้างแรงงานขึ้นมาใหม่เพื่อให้ตอบสนองและสอดคล้องต่อการระบาดของโควิด ดังนี้

1) การเฟ้อระวังการติดเช้ือในพื้นที่การทำงานตามมาตรฐานของ World Health Organization (WHO) เช่น การเว้นระยะห่าง, การรักษาความสะอาด ซึ่งปฏิบัติตามความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Occupational Safety and Health; OSH) หรือการปรับเปลี่ยนการทำงานเป็นการทำงานระยะไกล เพื่อลดการติดต่อแบบใกล้ชิด เช่น ประเทศอิตาลีและญี่ปุ่น, และการลาป่วยที่ได้รับเงินค่าจ้าง มีทั้งประเทศจีน ไอร์แลนด์ สิงคโปร์ และเกาหลีใต้

2) กระตุ้นเศรษฐกิจตามนโยบายให้สอดคล้องกับภาระงานและรายได้ของแรงงาน เป็นนโยบายเชิงรุกที่จะช่วยแบ่งเบาภาระและคุ้มครองสภาพทางการเงินของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (Micro, Small, and Medium Enterprises; MSMEs) ธนาคารกลางในหลาย ๆ ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ ปรับลดอัตราดอกเบี้ย ลดหย่อนภาษี และการยกเว้นสำหรับเงินประกันสังคม รวมถึงการขยายกำหนดเวลาชำระเงินกู้

<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

<sup>36</sup> National Bureau of Statistics of China, “National Economy Withstood the Impact of COVID-19 in the First Two Months,” (16 March 2020), Accessed July 19, 2021,

[http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202003/t20200316\\_1732244.html](http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202003/t20200316_1732244.html)

3) สนับสนุนการจ้างงานและรายได้ เป็นการป้องกันการจ้างงานและรายได้สำหรับองค์กร และพนักงานที่ได้รับผลกระทบ ในประเทศฝรั่งเศส, เยอรมัน, เนเธอร์แลนด์, และอิตาลี ลดเวลาการทำงานแต่ยังคงได้รับค่าจ้างเต็มเวลา โครงการ Social Security Scheme (SSS) ในประเทศฟิลิปปินส์ สนับสนุนเงินให้ผู้คาดว่าจะว่างงานจากการที่กิจการจะปิดตัวลงจากผลกระทบโรคระบาดโควิด เป็นต้น

นอกจากนี้ ในงานศึกษาของ Autin และคณะ<sup>37</sup> ระบุว่า การระบาดใหญ่ของ COVID-19 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในการจ้างงานทั่วโลก ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน 4 ประเด็นปัญหาหลักและผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพควรรับรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้น *ประการแรก* สถานะการว่างงาน (Unemployment) ผู้เชี่ยวชาญต้องสามารถสนับสนุนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และแนวทางเลือกสำหรับการเข้าถึงการจ้างงานในแต่ละกลุ่มได้ *ประการที่สอง* สุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน (Worker mental health) ผู้เชี่ยวชาญต้องสามารถบูรณาการให้คำปรึกษาด้านอาชีพและจิตใจไปพร้อมกัน กำหนดเป้าหมายการอยู่รอดขั้นพื้นฐาน สังคม และความต้องการตัดสินใจด้วยตนเอง *ประการที่สาม* ความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัว (Work-family interface) โดยตระหนักถึงความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล/ครอบครัว ประเมินการเข้าถึงทรัพยากรและขอบเขตที่การจำกัดการเข้าถึงส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในครอบครัวที่ทำงาน และ *ประการที่สี่* ความเหลื่อมล้ำในการจ้างงาน (Employment disparities) ทำงานร่วมกับพันธมิตรในชุมชนเพื่อประเมินความต้องการ รวมมุมมองที่สำคัญเข้ากับแนวคิดและการแทรกแซงการให้คำปรึกษาด้านอาชีพ

สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ทั้ง 4 ประการในข้างต้น ประกอบไปด้วย หนึ่ง มีการดำเนินการร่วมกันในส่วนขององค์กรวิชาชีพด้านการพัฒนาอาชีพ ให้การสนับสนุนทางเศรษฐกิจอย่างกว้างขวางและยั่งยืนแก่คนงานที่ว่างงาน สร้างเครือข่ายความปลอดภัยทางสังคมที่มีการรับประกันเงินเดือน ดำเนินการแทรกแซงเป้าหมายสำหรับกลุ่มคนงานเฉพาะ (เช่น ผู้สูงอายุ) สอง ขยายการให้บริการด้านสุขภาพจิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าถึงบริการสุขภาพทางไกลในระดับรัฐและท้องถิ่น ขยายการลาพักครอบครัวและการลาป่วยสำหรับผู้ปฏิบัติงาน สาม สร้างโอกาสสำหรับงานที่มีคุณค่าต่อความสัมพันธ์ในครอบครัว ไม่ผูกมัดความยั่งยืนทางการเงิน ให้การสนับสนุนทางการเงินและการดูแลสุขภาพแก่เจ้าหน้าที่ดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้าง และสี่ ทำงานร่วมกับพันธมิตรในชุมชนเพื่อประเมินความต้องการ

<sup>37</sup> Kelsey L. Autin , David L. Blustein<sup>2</sup> Saba R. Ali<sup>3</sup> , and Patton O. Garriot. (2020). Career Development Impacts of COVID-19: Practice and Policy Recommendations. Journal of Career Development XX(X) pp. 1-8. DOI: 10.1177/0894845320944486

พัฒนาการสนับสนุนเป้าหมายสำหรับชุมชนที่มีทรัพยากรจำกัด จัดให้มีศูนย์ตรวจและรักษา COVID-19 ที่เข้าถึงได้ และเสริมสร้างระบบคุ้มครองสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็น

อีกกรณีหนึ่งที่น่าสนใจอย่างงานศึกษาของ Termini และ Traver<sup>38</sup> กล่าวถึง ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ Covid19 ที่ส่งผลต่อผู้ประกอบการวิชาชีพทางด้านวิทยาศาสตร์รุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานที่ต้องคำนึงถึงการรักษาระยะห่างทางสังคม (social distancing) โดยกำหนดให้นักวิทยาศาสตร์ต้องปฏิบัติตามแนวทางการเว้นระยะห่างทางสังคมในห้องปฏิบัติการ การปิดโรงงาน และกิจกรรมในห้องปฏิบัติการที่เข้มงวดขึ้น รวมทั้งพิจารณาทั้งสายงานทางด้านวิทยาศาสตร์ต่างได้รับผลกระทบเช่นกัน เริ่มตั้งแต่การศึกษาวิจัย เช่น นักวิจัยนักศึกษาที่ทำวิจัย มีการระดมผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญน้อยหรือกำลังศึกษาอยู่ไปช่วยปฏิบัติงานจริงในห้องปฏิบัติการและงานอื่น ๆ เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ และความรู้ที่สั่งสมมาให้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ข้อเสนอสำคัญในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่อาชีพสำหรับนักวิทยาศาสตร์รุ่นใหม่ ได้แก่ การสร้างชุมชนภายในหมู่นักวิทยาศาสตร์เพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผ่านการเข้าร่วมสัมมนา การเข้ารับการศึกษาเสมือนจริง และการจัดประชุมทางวิชาการที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น

ในขณะที่นักวิชาการอย่าง Baert และคณะ (2020)<sup>39</sup> ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจถึงผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับจากวิกฤตโควิด-19 ต่อผลลัพธ์ในอาชีพและแรงบันดาลใจในอาชีพเป็นครั้งแรกของโลก โดยมุ่งเน้นกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ชาวเบลเยียม พบว่า ประมาณร้อยละ 21 มีความกลัวว่าตัวเองจะตกงาน ประมาณร้อยละ 14 กังวลว่าพวกเขาจะตกงานในอนาคต ประมาณร้อยละ 26 คิดว่าตัวเองเสียโอกาสต่าง ๆ ที่ควรได้รับจากสถานการณ์นี้ สิ่งที่น่าสนใจ ความกลัวและวิตกกังวลมีแนวโน้มอยู่ในระดับเข้มข้นขึ้นในกลุ่มผู้เปราะบาง เช่น ผู้อพยพย้ายถิ่น นอกจากนี้ กลุ่มประชากรยังมองตลาดแรงงานแตกต่างกันและจะมีลำดับความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานที่แตกต่างกันในอนาคต โดยมากกว่าร้อยละ 50 ระบุว่า ตนเองให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากขึ้นตั้งแต่เกิดวิกฤต Covid-19

<sup>38</sup> Christina M. Termini and David Traver. (2020) Impact of COVID-19 on early career scientists: an optimistic guide for the future. Termini and Traver BMC Biology (2020) 18:95  
<https://doi.org/10.1186/s12915-020-00821-4>.

<sup>39</sup> Stijn Baert, Louis Lippens, Eline Moens, Philippe Sterkens และ Johannes Weytjens. (2020). How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)?. Institute of Labor Economics: IZA DP No. 13164.



เช่นเดียวกับ Hite และ McDonald (2020)<sup>40</sup> มองว่า การแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้ผู้คนรู้สึกถึงความไม่แน่นอนทั่วโลก ซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกับข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนการว่างงานที่เพิ่มขึ้นและการสูญเสียโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ของผู้คน แน่ใจว่าแรงงานกลุ่มเปราะบางได้รับผลกระทบอย่างชัดเจนที่สุด คือ แรงงานนอกระบบ หรือแรงงานที่ได้ค่าจ้างน้อย หรืองานนอกเวลา งานในลักษณะดังกล่าวยังมีแนวโน้มที่สภาพการทำงานกลับคืนสู่สภาวะปกติได้ช้าอีกด้วย จากข้อมูลยังพบอีกว่า ดัชนีคุณภาพงานภาคเอกชน 2020 ได้ประมาณการว่า ร้อยละ 42% ของงานที่หายไปทั้งหมดจะไม่กลับมา อย่างไรก็ตาม การจัดสรรงานใหม่จะช่วยบรรเทาความเสียหายบางส่วนได้ และยังพบว่ามีกรจ้างงานใหม่เพียง 3 ตำแหน่งต่อ 10 ตำแหน่งที่สูญเสียจากวิกฤตในครั้งนี้ แต่สิ่งที่ยังไม่ทราบคือ ระยะเวลาในการฟื้นตัวและตลาดแรงงานในบางสาขาเฉพาะจะได้รับผลกระทบอย่างไรเมื่อเวลาผ่านไป และมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับการปรากฏการณ์ดังกล่าวมากขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง หากเปรียบเทียบกับพัฒนาการเศรษฐกิจในอดีตจะพบว่า อาชีพและการทำงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยงานบางอย่างจะล้าสมัยและงานอื่น ๆ ก็เกิดขึ้นใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของยุคใหม่แต่ละยุค (เช่น การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งแรก ยุคข้อมูลข่าวสาร และปัจจุบันคือการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่) ดังนั้น แม้ว่า Covid-19 สร้างแรงบีบคั้นต่อการทำงานและอาชีพให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ขณะเดียวกันก็ได้ผลักดันทางเลือกเกี่ยวกับอนาคตของการทำงานใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันมากขึ้น แม้อาจต้องใช้ระยะเวลาและความพยายามพอสมควรก็ตาม ทั้งหมดนี้ ได้กลายเป็นสิ่งที่ท้าทายและโอกาสสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในการริเริ่มและแสดงบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือบุคคลและองค์กรให้ปรับตัวภายใต้สภาพยืดหยุ่นและปรับตัวได้ง่ายขึ้น รวมทั้งสามารถจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้น ลดการใช้ทรัพยากร และสร้างวัฒนธรรมแบบมีอาชีพที่ยั่งยืน ผ่านรูปแบบการทำงานในเชิงรุก อาทิ การกำหนดสถานที่ทำงาน การปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

## 2.2 แนวคิดความสามารถในการมีงานทำ (Employability)

ในส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอตั้งแต่คำจำกัดความความสามารถในการมีงานทำ (Employability) องค์กรประกอบความสามารถในการมีงานทำ (Employability) องค์กรประกอบความสามารถในการมีงาน

<sup>40</sup> Linda M. Hite & Kimberly S. McDonald. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INTERNATIONAL 2020, VOL. 23, NO. 4, 427-437  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>

ทำของบัณฑิต (Graduate Employability) และงานวิจัยและวรรณกรรมที่ส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ (Employability) โดยมีลำดับการนำเสนอต่อไปนี้

### 2.2.1 คำจำกัดความความสามารถในการมีงานทำ (Employability)

คำว่า “ความสามารถในการมีงานทำ” หรือ “Employability” มีผู้ให้คำนิยามคำนี้ไว้อย่างหลากหลาย อาทิ Hillage and Pollard นักวิชาการที่ได้ศึกษาเรื่องความสามารถในการมีงานทำในระดับนโยบายของประเทศ ได้อธิบายว่า ความสามารถในการมีงานทำ คือ ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ที่จำเป็นต่อการหางาน การได้รับการต่อสัญญาการจ้างงานและการได้งานใหม่<sup>41</sup> เช่นเดียวกับคำจำกัดความที่กำหนดโดย Confederation of British Industry (CBI) ที่มองว่าความสามารถในการมีงานทำนั้น เป็นชุดของคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้ที่ตลาดแรงงานได้กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประโยชน์ต่อทั้งลูกจ้าง นายจ้าง และเศรษฐกิจของประเทศในระดับวงกว้าง<sup>42</sup> ดังนั้นสิ่งที่บุคคลพึงมีจึงได้แก่ ทักษะและความสามารถที่ส่งเสริมการทำงานในปัจจุบันและงานในอนาคต และทักษะและความสามารถที่ส่งเสริมให้บุคคลสามารถปรับตัวได้ในบริบทขององค์กรในปัจจุบันและองค์กรอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นนายจ้างใหม่ในอนาคต

นอกจากนี้ นักวิชาการท่านอื่นได้ให้คำนิยามของความสามารถในการมีงานทำว่า คือ สมรรถนะของบุคคล เช่น Van der Heijde and Van der Heijden ซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการที่ได้ศึกษาเรื่องนี้ในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กร ได้ให้คำนิยามคำว่า ความสามารถในการมีงานทำว่า เป็นการใช้สมรรถนะของบุคคลเพื่อการทำงานและการได้มาซึ่งงานใหม่ ๆ ในอนาคต ด้วยเหตุนี้คำว่า ความสามารถในที่นี้ จึงหมายรวมถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถพิเศษ

<sup>41</sup> Hillage, J. and Pollard, E. 1998. *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*. Department for Education and Employment. London: Department for Education and Employment.

<sup>42</sup> Confederation of British Industry. (2009). *Future Fit: Preparing Graduates for the world of work*. CBI.

(Abilities) และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล (Other Characteristics) ซึ่งเมื่อนำมารวมกันจะเรียกโดยย่อว่า KSAOs<sup>43</sup>

เมื่อกลับมาพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานท่ามีความสัมพันธ์กันเช่นใดกับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จากรายงานศึกษาในระยะแรกของรีอบบิ้นส์ ได้ระบุว่าความสามารถในการปฏิบัติงานทำนั้น เป็น 1 ใน 4 วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่กำหนดตัวชี้วัดให้บัณฑิตเมื่อจบการศึกษาไปแล้วสามารถปฏิบัติงานได้<sup>44</sup> เช่นเดียวกับ Harvey ที่มองว่าความสามารถในการปฏิบัติงานทำนั้น มักจำแนกออกได้เป็น 2 ประการสำคัญ กล่าวคือ ประการแรก เป็นความสามารถของนักศึกษาที่จะต้องได้รับการพัฒนาและธำรงรักษาภายหลังจากที่สำเร็จการศึกษา ประการที่สอง เป็นชุดของคุณลักษณะที่ต้องเสริมสร้างนักศึกษาทั้งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทักษะความรู้ ทักษะ และความสามารถพิเศษ<sup>45</sup> อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น คือ การมุ่งเน้นไปที่ทักษะและคุณลักษณะของปัจเจกบุคคลให้มีความน่าสนใจต่อนายจ้างนั้น มักเน้นไปที่ผลลัพธ์ของการจ้างงานระยะสั้น ซึ่ง The Australian Chamber of Commerce and Industry (ACCI) and the Business Council of Australia (BCA) เห็นว่า ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานทำนั้นไม่เพียงแต่จะทำให้ได้งานเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความก้าวหน้าภายในขององค์กรที่พนักงานจะต้องพัฒนาและบรรลุศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในอีกทางหนึ่งด้วย<sup>46</sup>

จากคำนิยามเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานทำของนักวิชาการหลายท่านทั้งผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานทำในระดับนโยบายของประเทศ (เช่น Hillage and Pollard; Garavan, Morley, Gunnigle and Collins) และผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องนี้ไว้ในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล (เช่น Fugate et al; Van der Heijde and Van der Heijden) สามารถสรุปได้ว่า “ความสามารถในการปฏิบัติงานทำ” หรือ “Employability” มีความหมายครอบคลุมถึง

<sup>43</sup> De Vos, A., Hauw, S.D., and Van der Heijden, B. I. J. M. 2011. Competency development and career success: the mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior* 79(2): 438-447.

<sup>44</sup> Robbins, L. (1963). *Report of the Committee on Higher Education*. Retrieved January 29, 2014, from <http://filestore.nationalarchives.gov.uk/pdfs/small/cab-129-114-c-173.pdf>

<sup>45</sup> Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97-109.

<sup>46</sup> Australian Chamber of Commerce & Industry and the Business Council of Australia. (2002). *Employability skills for the future*. Canberra: Department of Education, Science and Training

- 1) สมรรถนะของบุคคลในการปฏิบัติงาน (Competencies to perform tasks)
- 2) สมรรถนะของบุคคลในการได้รับการต่อสัญญาจ้าง (Competencies to remain employment)
- 3) สมรรถนะของบุคคลในการที่จะก้าวสู่งานใหม่เมื่อไม่ได้รับการต่อสัญญาการจ้าง (Competencies to obtain new employment, if required)

นอกจากนี้ นิยามดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่มาพร้อมกับแนวคิดทางด้านการประกอบอาชีพที่มีความไม่แน่นอน ความมั่นคงในอาชีพถูกบั่นทอนลง และถูกแทนที่ด้วยคำว่า ความสามารถในการมีงานทำ (Employability) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติอื่น ๆ หลายประการ เช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการปรับตัว เป็นต้น แต่ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้มีความสามารถหลัก ๆ ที่สำคัญอยู่ 3 ประการที่จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ได้แก่

1) *ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Ability)* อธิบายได้ว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Continuous Lifelong Learning) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการมีความสามารถในการมีงานทำ เพราะการเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่การประกอบอาชีพไม่ได้จำกัดเพียงการทำงานให้องค์การใดองค์การหนึ่งไปตลอดชีวิตการทำงาน การเรียนรู้ที่จะปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่และการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับต่องานใหม่ ๆ ในอนาคต<sup>47</sup>

2) *ความสามารถในการทำให้ตนเองมีมูลค่าในตลาดแรงงาน (Marketability)* หรืออีกนัยหนึ่งคือ การมีมูลค่าในสายตาของนายจ้าง (ทั้งนายจ้างในปัจจุบันและนายจ้างในอนาคต) ด้วยวิธีการต่าง ๆ หรืออาจเรียกได้ว่า ต้องทำการประชาสัมพันธ์ตนเอง (Self-Promotion) เช่น ในการจัดทำประวัติการทำงาน ก็ควรระบุถึงหน้าที่และการมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งระบุความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน การจัดทำแฟ้มบันทึกสะสมผลงานที่สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการทางความสามารถในดำเนินงานและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่าง ๆ ที่สะสมเพิ่มขึ้นในแต่ละมิตินงาน รวมทั้งการฝึกฝนการนำเสนอ

<sup>47</sup> Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65: 14-38.

ผลงานของตนเองให้ผู้อื่นได้รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญในบทบาททางอาชีพของตนเอง<sup>48</sup>

ในบทความของ Clarke และ Patrickson เรื่อง “The New Covenant of Employability” ได้อธิบายถึงบทบาทขององค์กรว่า องค์กรควรที่จะส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้พนักงาน เพราะเมื่อองค์กรไม่สามารถให้ความมั่นคงในการจ้างงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนให้กับลูกจ้างได้แล้ว สิ่งที่องค์กรควรจะให้คือ การทำให้พนักงานมีความสามารถในการมีงานทำ โดยสิ่งหนึ่งที่องค์กรควรจะทำให้กับพนักงานคือการช่วยให้พนักงานได้ประเมินความสามารถของตนเอง รู้ว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองคืออะไร เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองและนำจุดแข็งของตนเองออกมาให้คนอื่นได้รู้ และตระหนักถึงความสำคัญของตน<sup>49</sup>

นอกจากแนวทางดังกล่าวแล้ว นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านจัดการและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่าง Baruch ได้อธิบายว่า วิธีการหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมมูลค่าทางการตลาดของพนักงาน คือ การได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงหรือการได้ร่วมทำงานในโครงการที่ซับซ้อนและเป็นที่ยอมรับกันดีในวงกว้าง<sup>50</sup>

3) ความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้าย (Transferability) หมายถึง ความสามารถในการโยกย้ายภายในองค์กรและการโยกย้ายไปทำงานอีกองค์กรหนึ่ง การโยกย้ายภายในองค์กร<sup>51</sup> อาทิ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จากตำแหน่งงานที่เคยทำอยู่เดิมไปทำงานในตำแหน่งใหม่ เช่น การย้ายจากงานทางด้านปฏิบัติการ (Operation) ไปทำงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ผู้ที่ย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ นอกจากจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ แล้ว ยังต้องทำใจยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งการปรับตัวต่อผู้คนที่แวดล้อม

<sup>48</sup> Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior* 24: 689–708.

<sup>49</sup> Clarke, M. and Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations* 30(2): 121-141.

<sup>50</sup> Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International* 4(4): 543-566.

<sup>51</sup> Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65: 14-38.

และการมีความพร้อมทางด้านจิตใจในการทำหน้าที่ใหม่ได้อย่างเต็มความสามารถ จึงจะเรียกได้ว่ามี “Transferability”

ส่วนในด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้ายสู่องค์กรอื่น (External Transferability) นั้น นอกจากจะต้องปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านภาระงานใหม่ และผู้คนใหม่ ๆ แล้ว ความท้าทายประการสำคัญอย่างหนึ่งคือ การประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ผ่านมาในการทำความเข้าใจในลักษณะและทิศทางธุรกิจขององค์กร เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขของสัญญาจ้างภายในระยะเวลาที่จำกัด ยังสามารถทำความเข้าใจลักษณะของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และความสามารถหลักขององค์กรได้เร็วเท่าไร ยิ่งจะสามารถต่อยอดและขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับตนเองและองค์กรได้เร็วมากขึ้น

### 2.2.2 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ (Employability)

ความสามารถในการมีงานทำไม่ใช่ความสามารถเฉพาะเจาะจงในเชิงเทคนิคทางวิชาชีพ แต่เป็นความสามารถส่วนบุคคลซึ่งในตอนต้นผู้วิจัยได้อธิบายถึงความสามารถที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Ability) ความสามารถในการทำให้ตนเองมีมูลค่าในตลาดแรงงาน (Marketability) และความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้าย (Transferability)

นอกจากความสามารถดังกล่าวแล้ว ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอีกหลายประการ เช่น องค์ประกอบของความสามารถในการมีงานทำตามคำนิยามขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor organization)<sup>52</sup> ที่ได้ระบุถึงองค์ประกอบของความสามารถในการมีงานทำไว้ อาทิเช่น

- ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ (รวมทั้งการตีความ การเข้าใจถึงความหมายของคำ)

<sup>52</sup> International Labor Office. 2003. *Lifelong learning in Asia and the Pacific*. ILO Regional Tripartite Meeting Bangkok, Thailand 8-10 December 2003. Retrieved March10, 2013 from [http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/download/event/lll\\_meeting\\_bangkok\\_report.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/download/event/lll_meeting_bangkok_report.pdf) [2005, June 13th].

- ความสามารถในการคิดคำนวณ
- ความสามารถในการฟังและการสื่อสาร
- ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
- ความสามารถในการปรับตัว
- ความสามารถในการแก้ไขปัญหา
- ความสามารถในการจัดการตนเอง
- ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น
- ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- การมีภาวะผู้นำ

ตัวอย่างถัดไปเป็นการระบุถึงองค์ประกอบของความสามารถในการมีงานทำที่นิยามโดยองค์การแรงงานของสิงคโปร์ (Singapore Workforce Development Agency)<sup>53</sup> ที่ได้ระบุองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการมีงานทำไว้ อาทิ

- ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้
- ความสามารถในการคิดคำนวณ
- ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ความสามารถในการแก้ไขปัญหา
- ความสามารถในการตัดสินใจ
- ความสามารถในการสื่อสาร

นอกจากการให้นิยามดังข้างต้นแล้ว นักวิชาการและองค์กรบางแห่งได้พยายามที่จะรวบรวมและจัดหมวดหมู่ของความสามารถในการมีงานทำไว้ อาทิ Conference Board of Canada<sup>54</sup> อธิบายว่า หมวดหมู่ของความสามารถในการมีงานทำแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

<sup>53</sup> Singapore Workforce Development Agency (WDA). (2012). *Employability Skills WSQ*. Retrieved March 13, 2013 from <http://www.wda.gov.sg>

<sup>54</sup> Conference Board of Canada. (2003). *Employability Skills 2000+*.

<http://www.conferenceboard.ca/education/learning-tools/pdfs/esp2000.pdf> [2005, July 5th].

- *ประเภทแรก* ความสามารถที่มองเห็นจับต้องได้ยาก (Soft Skills) ซึ่งทักษะพวกนี้จะ เป็นความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Skills) เช่น การ สื่อสาร การมีทัศนคติเชิงบวก การมีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ เป็นต้น
- *ประเภทที่สอง* ความสามารถเฉพาะด้าน (Technical Skills) ซึ่งความสามารถพวก นี้ถือเป็นความสามารถขั้นพื้นฐาน (Fundamental Skills) ที่จะช่วยส่งเสริมการ ทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทักษะ ในการคิดคำนวณ เป็นต้น

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย แม้จะมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ไม่มากนัก แต่ก็ยังมี นักวิชาการบางท่านที่ให้ความสนใจในประเด็นนี้ เช่น ในงานของ ศาสตราจารย์ ดร. นิสตารค์ เวชยา นนท์ นักวิชาการผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้อธิบายว่า ความสามารถในการ มีงานทำไม่ใช่ความสามารถในเชิงเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical or Job-Specific Skills) หากแต่เป็นลักษณะสำคัญที่แรงงานพึงมี ไม่ว่าจะแรงงานเหล่านั้นจะอยู่ในองค์การหรืออุตสาหกรรมใดก็ ตาม โดยการจัดหมวดหมู่ของความสามารถในการมีงานทำนั้นจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ<sup>55</sup> ได้แก่

- *ความสามารถทางวิชาการขั้นพื้นฐาน (Basic Academic Skills)* ที่จะช่วยให้ แรงงานตอบสนองต่อเงื่อนไขขั้นพื้นฐานในการทำงาน (Task-based Skills) สามารถ ปฏิบัติตามวิธีการ ข้อกำหนด และกฎเกณฑ์ในการทำงานได้ เช่น ความสามารถในการ อ่านออก เขียนได้ ความสามารถในการคิดคำนวณ และความสามารถในการ สื่อสาร เป็นต้น
- *ความสามารถในการคิดรวบยอด (Conceptual Thinking Skills)* เป็นความสามารถ ที่ช่วยให้แรงงานสามารถควบคุม จัดการและพัฒนาตนเอง เพื่อให้การทำงานและ ความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ (Job Roles) เป็นไปได้ด้วยดีและก่อให้เกิด ผลลัพธ์ตามที่องค์การปรารถนา เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการ ให้เหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถ ในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

<sup>55</sup> Wedchayanon, N. (2011). Enhancing Employability in Challenging Times: The Case of Thailand. *NIDA Case Research Journal* 3(1): 203-225.



- บุคลิกภาพส่วนบุคคล (Personalities) เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบุคคลแวดล้อมในงานหน้าที่เป็นไปด้วยดี เช่น การมีบุคลิกภาพและการแต่งกายที่ดี ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการอยู่ร่วมกันในสังคม การมีความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ เป็นต้น

จากองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำที่ระบุโดยนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในระบบการศึกษาหรือการศึกษาด้วยตนเองเป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความพยายามและความสม่ำเสมอในการฝึกฝนตั้งแต่อยู่ในระบบการศึกษาและต้องทำอย่างต่อเนื่องจึงจะเกิดทักษะ ขณะที่คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น การมีภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการหล่อหลอมกลมกล่อมภายใต้สภาพแวดล้อมที่หลากหลาย เช่น การอบรมจากที่บ้าน ที่โรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เผชิญในระหว่างการทำงาน

ตารางที่ 2.2 สรุปองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ

องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ (Employability)	องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ	องค์กรแรงงานของสิงคโปร์	Conference Board of Canada	ศาสตราจารย์ ดร. นิสตาร์ก เวชยานนท์
ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้	/	/	/	/
ความสามารถในการคิดคำนวณ	/	/	/	/
ความสามารถในการฟังและการสื่อสาร	/			
ความสามารถในการให้เหตุผล				/
ความคิดสร้างสรรค์				/
ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	/	/	/	
ความสามารถในการปรับตัว	/		/	
ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	/	/		/
ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น	/			/
ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	/			/
การมีภาวะผู้นำ	/			
ความสามารถในการตัดสินใจ		/		/

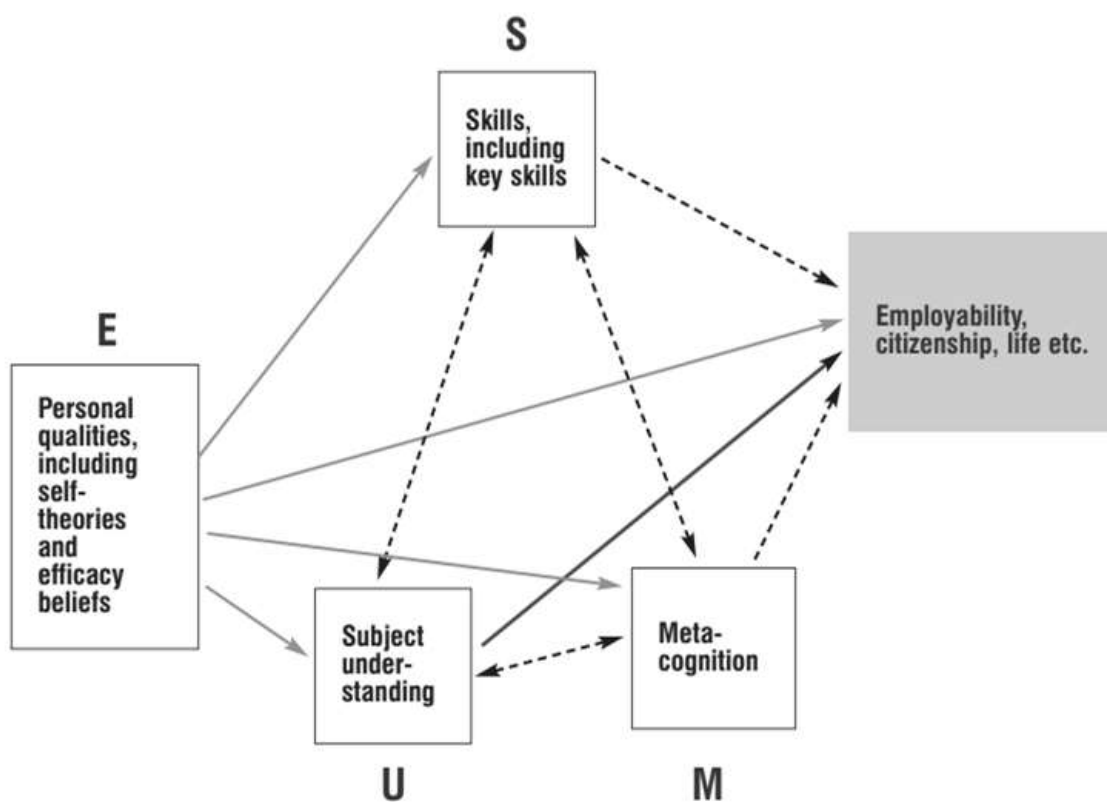
องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ (Employability)	องค์การ แรงงาน ระหว่าง ประเทศ	องค์การ แรงงานของ สิงคโปร์	Conference Board of Canada	ศาสตราจารย์ ดร. นิสตาร์ก เวชยานนท์
ความสามารถในการสื่อสาร		/	/	/
การมีทัศนคติเชิงบวก			/	
การมีบุคลิกภาพและการแต่งกายที่ดี				/
ความซื่อสัตย์				/

### 2.2.3 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต (Graduate Employability)

ในงานวิจัยหลายชิ้นต่างพัฒนาตัวแบบในการพัฒนาทักษะความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต ดังเช่น งานศึกษา Knight and Yorke ได้เสนอตัวแบบความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิตที่ต้องกำหนดไว้ในหลักสูตรของสถาบันการศึกษา โดย Knight and Yorke มองว่าความสามารถในการมีงานทำ เป็นชุดของความสำเร็จที่ประกอบไปด้วยทักษะ (Skills) ความเข้าใจ (Understandings) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ที่ทำให้บุคคลมีแนวโน้มจะทำงานได้และประสบความสำเร็จในอาชีพที่เป็นทางเลือก สำหรับองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำได้นำเสนอในตัวแบบที่มีชื่อว่า “The USEM Model”<sup>56</sup> ดังภาพที่ 2.1

<sup>56</sup> Knight, P. T., & Yorke, M. (2003). Employability and Good Learning in Higher Education. *Teaching in Higher Education*, 8(1), 3-16. <http://dx.doi.org/10.1080/1356251032000052294>

ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำตามตัวแบบ The USEM Model



(ที่มา: Knight, P. T., & Yorke, M. (2003). Employability and Good Learning in Higher Education. *Teaching in Higher Education*, 8(1), 3-16.)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบของความสามารถในการมีงานทำ ประกอบด้วย *ความเข้าใจ (Understanding)* ไม่ว่าจะเป็น *วิธีการทำงานขององค์กร การฝึกฝนทักษะ (Skillful Practices)* เช่น ทางวิชาการ การจ้างงาน และการใช้ชีวิตโดยทั่วไป *ความเชื่อในประสิทธิภาพ (Efficacy beliefs)* ผลจากการสะท้อนคิดของผู้เรียนเกี่ยวกับตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นไปได้ในการพัฒนาและพัฒนาตนเอง *อภิปัญญา (Metacognition)* ได้แก่ การเสริมสร้างประสิทธิภาพ การตระหนักในตนเอง วิธีการเรียนรู้และการไตร่ตรอง กลยุทธ์ในการเรียนรู้ ความคิด และการแก้ปัญหา รวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Knight และ Yorke ได้พัฒนาโมเดล USEM ขึ้น เพื่อเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำอยู่บนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์มากขึ้นโดยการอ้างอิงถึงหลักฐานการวิจัย และทฤษฎี สำหรับโมเดล USEM นี้จะเป็นตัวแบบที่ทำให้รับทราบถึงความต้องการของนักศึกษา นายจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนอื่น ๆ รวมไปถึงการออกแบบวิธีการประเมินและพัฒนาศักยภาพของ

นักศึกษา ความเชื่อมโยงของโมเดล USEM จากทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ จะช่วยพัฒนาความรู้ในวิชาและทักษะทางวิชาชีพที่สามารถถ่ายทอดหรือต่อยอดไปสู่บริบทของการปฏิบัติงานจริงได้

ในขณะที่อีกงานศึกษาหนึ่งของ Pool and Sewell<sup>57</sup> ได้พัฒนาตัวแบบในเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต ซึ่งตัวแบบนี้เป็นการพัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมีงานทำกลุ่มเป้าหมายสำคัญของงานศึกษานี้เป็นนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร

วัตถุประสงค์สำคัญของงานศึกษาชิ้นนี้เป็นผลมาจากการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต ซึ่งแต่เดิมนั้นจะใช้เกณฑ์ในการพิจารณาจากผู้สำเร็จการศึกษาต้องได้รับงานที่มีความมั่นคงภายใน 6 เดือน แต่ Pool and Sewell เห็นว่า การใช้เกณฑ์ชี้วัดดังกล่าวอาจขาดความชัดเจน ซึ่งภายในตัวแบบที่พัฒนาขึ้นนี้เห็นควรว่า การจะประเมินว่าบัณฑิตมีความสามารถในการมีงานทำหรือไม่นั้น ควรพิจารณาจากการที่บัณฑิตได้ใช้ทักษะความรู้ และความเข้าใจที่ได้รับจากการศึกษาในอุดมศึกษาในการทำงาน โดยกำหนดตัวแบบในการพัฒนาทักษะความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต ดังภาพที่ 2.2

---

<sup>57</sup> Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of. Education + Training, 49, 277-289.

ภาพที่ 2.2 ตัวแบบการพัฒนาความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต ของ Pool และ Sewell



(ที่มา: Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of. Education + Training, 49, 277-289.X

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของความสามารถในการมีงานทำ ซึ่ง Lorraine Dacre Pool and Peter Sewell ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต หรือที่เรียกว่า “CareerEDGE” ประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ในการพัฒนาอาชีพ (Career Development Learning) ประกอบด้วย การเรียนรู้เพื่อการตัดสินใจ (D-Decision learning) เช่น ทักษะการตัดสินใจการรับรู้ถึงโอกาส (O-Opportunity awareness) คือ รู้ว่ามีโอกาสในการทำงานและความต้องการของพวกเขาคืออะไร การเรียนรู้แบบเปลี่ยนผ่าน (T-Transition learning) เช่น การค้นหางานและทักษะการนำเสนอด้วยตนเอง และการรับรู้ตนเอง (S-Self-awareness) ในแง่ของความสนใจ ความสามารถ ค่านิยม ฯลฯ การเรียนรู้ในการพัฒนาอาชีพ (Career development learning) เป็นการร่วมกิจกรรมที่ช่วยให้นักศึกษามีความตระหนักในตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการนำเสนอตนเองต่อนายจ้าง อาทิ การเขียนเรซูเม่ (CV Resume) การเตรียมสัมภาษณ์งาน เป็นต้น

2) **ประสบการณ์ในการทำงานและชีวิต (Experience – work and life)** เป็นสิ่งที่นายจ้างให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อว่าที่บัณฑิต โดยการพิจารณาบนฐานประสบการณ์และการประยุกต์ใช้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ ดังนั้น สถาบันการศึกษาและนายจ้างทั้งจากทุกภาคส่วนควรทำความร่วมมือกันส่งเสริมในการฝึกภาคปฏิบัติให้แก่นักศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและความสามารถในการมีงานทำ

3) **ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะจากระดับปริญญา (Degree subject knowledge, understanding and skills)** อีกประการหนึ่งคือความสำเร็จจากการศึกษาในระดับปริญญาที่นายจ้างคาดหวังให้ผู้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้รับปริญญา มีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งสิ่งนี้จะ เป็นช่องทางที่เปิดโอกาสในการจ้างงาน

4) **ทักษะทั่วไป (Generic skills)** ทักษะทั่วไปที่นายจ้างคาดหวังจากว่าที่บัณฑิต ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ การปรับตัวและความยืดหยุ่น ความตั้งใจในการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงานทั้งแบบเดี่ยวและทีม ความสามารถในการจัดการต่าง ๆ ความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะแรงกดดัน ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคำนวณ การจัดการเวลา ความรับผิดชอบ การตัดสินใจและการวางแผน ตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

5) **ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)** จากสถานการณ์ในปัจจุบันทั้ง ความเปลี่ยนแปลงในโลกของงานแต่ละช่วงเวลา ทำให้เห็นแล้วว่าความมั่นคงของงานนั้นเป็นเรื่องยาก จุดเน้นขององค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ จึงให้ความสนใจไปที่ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ที่ว่านี้เป็นความสามารถในการให้เหตุผลเกี่ยวกับอารมณ์ การใช้อารมณ์ในการเพิ่มความคิด รวมไปถึงความสามารถในการรับรู้อารมณ์อย่างถูกต้อง

ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต หรือที่เรียกว่า “CareerEDGE” หากนักศึกษาได้พัฒนาทุกองค์ประกอบแล้วนั้นจะเป็นสิ่งที่ช่วยสะท้อนและประเมินตนเองผ่านการเรียนรู้และการประเมินถึงประสบการณ์ที่ตนเองได้เรียนรู้ว่าตนเองนั้นมีการพัฒนาความสามารถในการมีงานทำอยู่ในระดับใด สิ่งที่ต้องพัฒนาและควรได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นในเรื่องใด กระบวนการที่เกิดขึ้นนี้ Lorraine Dacre Pool and Peter Sewell กล่าวว่า เป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาในระดับสูง หรือที่เรียกว่า “tree Ss” ประกอบด้วย **ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) และการตระหนักในคุณค่าของตนเอง (Self-esteem)** โดยการรับรู้ความสามารถ

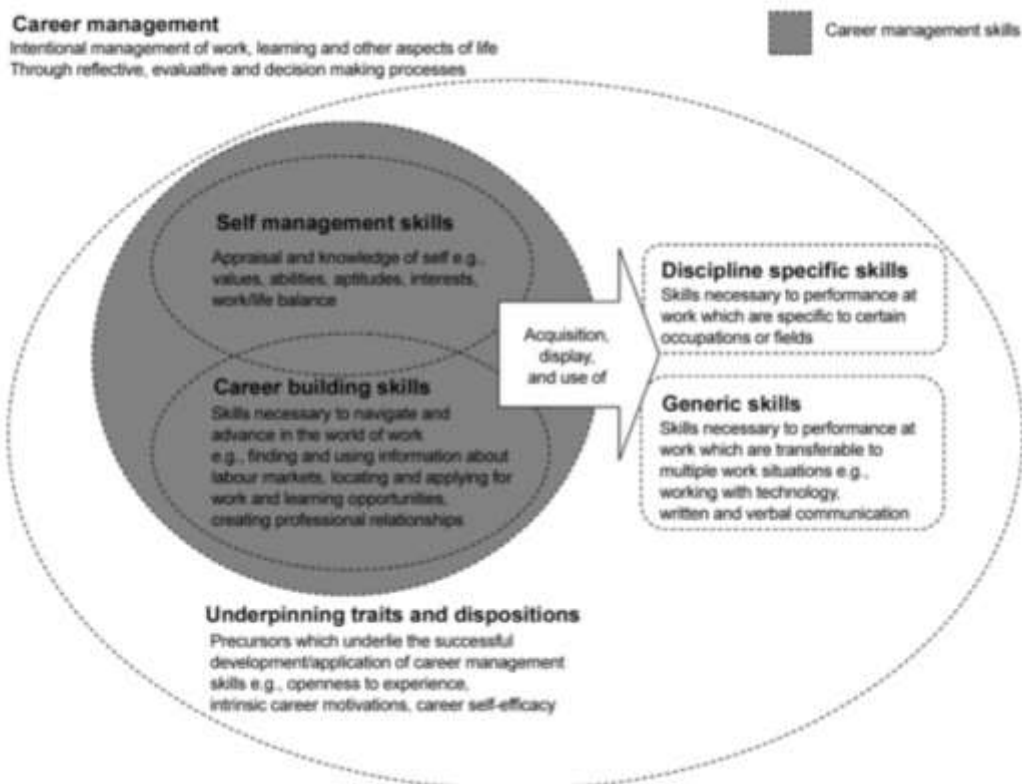
ตนเองที่เพิ่มขึ้นเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการมีงานทำ เนื่องจากเป็นความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และเป็นแรงผลักดันในการทำสิ่งต่าง ๆ และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่เพิ่มขึ้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความมั่นใจในตนเองที่เพิ่มขึ้น จนกลายเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง และสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความสามารถในการมีงานทำได้ในที่สุด

อีกตัวอย่างหนึ่งในงานศึกษาของ Ruth Bridgstock<sup>58</sup> ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะทั่วไปของมหาวิทยาลัยอาจไม่ตอบโจทย์ต่อความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิต ด้วยบริบทของโลกการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นใหม่ ในงานศึกษาชิ้นนี้จึงเห็นว่ามหาวิทยาลัยจึงควรมีบทบาทในการส่งเสริมสมรรถนะในการจัดการอาชีพของว่าที่บัณฑิต ด้วยการเสนอตัวแบบองค์ประกอบการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำผ่านมุมมองทักษะการจัดการอาชีพ (career management skills) ดังภาพที่ 2.3

---

<sup>58</sup> Ruth Bridgstock (2009) The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills, *Higher Education Research & Development*, 28:1, 31-44

ภาพที่ 2.3 ตัวแบบองค์ประกอบการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำผ่านมุมมองทักษะการจัดการอาชีพ (career management skills) ของ Ruth Bridgstock



(ที่มา: Ruth Bridgstock (2009) The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills, *Higher Education Research & Development*, 28:1, 31-44)

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายให้เห็นถึงองค์ประกอบการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำผ่านมุมมองทักษะการจัดการอาชีพ (career management skills) ซึ่ง Ruth Bridgstock ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต ประกอบด้วย

### 1) การพัฒนาคุณลักษณะและอุปนิสัย (Underpinning traits and dispositions)

คุณลักษณะและอุปนิสัยถือเป็นปัจจัยหนุนเสริมที่ช่วยให้ทักษะการจัดการอาชีพประสบผลสำเร็จ ในวงวิชาการต่างตั้งประเด็นคำถามขึ้นมาว่า คุณลักษณะและอุปนิสัยนี้เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้จริงหรือไม่ หากต้องสนับสนุนและพัฒนาแล้วนั้นควรดำเนินการในระหว่างที่มีการศึกษาระดับอุดมศึกษา



หรือไม่<sup>59</sup> อย่างไรก็ตาม เพื่อตอบประเด็นคำถามที่เกิดขึ้นข้างต้นกลับพบว่า คุณลักษณะและอุปนิสัยต่าง ๆ นั้นมีผลต่อความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิต ดังเห็นได้จากงานศึกษา Rethinking Human Capital ของ OECD<sup>60</sup> ซึ่งให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้และคุณลักษณะบางประการของบัณฑิต เช่น การเปิดรับประสบการณ์ การยอมรับในข้อด้อย ความมั่นใจในตนเอง และการคิดริเริ่ม นอกจากนี้ ในงานศึกษาอื่น ๆ ยังชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า นักศึกษาที่มีแรงขับภายในสูงและรับรู้ในความสามารถของตนเองมีแนวโน้มที่จะสำเร็จการศึกษาในระดับดี<sup>61</sup> และมีประสบการณ์ในการเปลี่ยนจากโลกของสถาบันการศึกษาไปสู่การปฏิบัติจริงในโลกของงานมากขึ้น<sup>62</sup> เมื่อก้าวเข้าสู่โลกของการทำงานแล้วบัณฑิตเหล่านี้จะพึงพอใจกับในงานของตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี<sup>63</sup>

**2) ทักษะทั่วไป (Generic Skills)** เป็นทักษะทั่วไปที่สามารถนำไปต่อยอดได้ (transferable skills) อาทิ งานศึกษาเรื่อง Employability Skills Framework ของ ACCI and BCA (ACCI and BCA, 2002) ระบุว่าทักษะทั่วไป ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานกับเทคโนโลยี การสื่อสารทั้งในลักษณะลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา การทำงานเป็นทีม การคิดคำนวณ เป็นต้น ส่วน JobDB<sup>64</sup> มองว่า ทักษะที่สามารถนำไปต่อยอดได้ (**Transferable Skills**) เป็นทักษะที่ไม่มีสอนแต่นายจ้างมีความต้องการและมีความคาดหวังว่าบัณฑิตจะมีทักษะเหล่านี้ ได้แก่

<sup>59</sup> McMahon, M., Patton, W., & Tatham, P. (2003). *Managing life, learning and work in the twenty-first century: Issues informing the design of an Australian Blueprint for Career Development*.

Retrieved July 15, 2020, from <http://www.lifework.ca/AUSBP04-03.pdf>

<sup>60</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002b). *Rethinking human capital*. Paris: Autho

<sup>61</sup> Evans, J., & Burck, H. (1992). The effects of career education interventions on academic achievement: A meta-analysis. *Journal of Counseling and Development*, 71(1), 63–68.

<sup>62</sup> Pinguart, M., Juang, L., & Silbereisen, R. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 329–346.

<sup>63</sup> Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.

<sup>64</sup> <https://th.jobsdb.com/th->

[th/articles/%E0%B8%88%E0%B8%9A%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88%E0%B8%9D%E0%B8%B6%E0%B8%81transferable-skills%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B9%84%E0%B8%A1%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%99/](https://th.jobsdb.com/th-articles/%E0%B8%88%E0%B8%9A%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88%E0%B8%9D%E0%B8%B6%E0%B8%81transferable-skills%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B9%84%E0%B8%A1%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%99/)

ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการคิดเป็นเหตุเป็นผล ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เป็นต้น

### 3) ทักษะเฉพาะสาขาวิชา (discipline-specific skills) เป็นทักษะที่กำหนดไว้ใน

หลักสูตรของสถาบันการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการตามแต่ละสาขาวิชาชีพ อาทิ ผู้สำเร็จการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ ควรมีความรู้ความสามารถทางรัฐศาสตร์ ทั้งทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ รู้จักวิธีแสวงหาความรู้ วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้

### 4) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills) เป็นทักษะในการรับรู้และการ

ประเมินตนเองของบุคคลทั้งในด้านคุณค่า (values) ความสามารถ (abilities) ความสนใจ (interests) และเป้าหมาย (goals) ซึ่งความสามารถเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องอัตลักษณ์ในอาชีพ (the concept of career identity)<sup>65</sup> ซึ่งเป็นการรับรู้ระหว่างมุมมองของแต่ละบุคคลกับบทบาทในอาชีพ เช่นเดียวกับงานศึกษาของ Eby, Butts and Lockwood<sup>66</sup> ซึ่งชี้ให้เห็นว่า นักศึกษาที่มีเป้าหมายในอาชีพจะมีการพัฒนาตนเองเป็นอย่างดี มีการประเมินความสามารถและความถนัดของตนเองในเชิงบวก รวมไปถึงมีแนวโน้มที่จะได้รับการจ้างงานในระดับสูง

### 5) ทักษะการสร้างอาชีพ (Career building skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวกับการค้นหาและใช้

ข้อมูลทางด้านอาชีพ ตลาดแรงงาน และโลกของการทำงาน รวมไปถึงตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน การธำรงรักษาในการทำงาน การค้นหาโอกาสอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพนั้น การได้มาซึ่งทักษะประเภทนี้ส่งผลให้เกิดความคาดหวังที่เป็นจริงมากขึ้นในตลาดแรงงาน กรณีที่นักศึกษามีข้อมูลและทราบถึงอัตราการว่างงานในอาชีพนั้นจะเป็นส่วนช่วยเสริมสร้างความสามารถในการใช้ทักษะการจัดการตนเอง (self-management) และทักษะการสร้างอาชีพ (career building skills) เพื่อสร้างเส้นทางอาชีพทางเลือกอื่น ๆ รวมไปถึงการพัฒนาฝึกรอบรอบและกระบวนการจัดการอาชีพในเชิงรุก

อย่างไรก็ตาม Ruth Bridgstock ได้ชี้ให้เห็นว่า ทักษะการสร้างอาชีพ (Career building skills) ยังรวมถึง (1) การทำความเข้าใจกับอาชีพที่สนใจ ด้วยการพิจารณาถึงโอกาสและภัยคุกคามที่มีอยู่ และปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จ รวมถึงโครงสร้างขององค์กร ความเชื่อ บรรทัดฐาน

<sup>65</sup> Arthur, M., Inkson, D., & Pringle, J. (1999). The new careers: Individual action and economic change. London: Sage

<sup>66</sup> Eby, L., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior, 24(6), 689–708

ค่านิยมหรือคุณค่า วัฒนธรรม ตลอดจนข้อมูลทางสถิติเกี่ยวกับตลาดแรงงาน เช่น อัตราการว่างงาน และอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ (2) สามารถระบุและเลือกโอกาสที่ดีที่สุด โดยพิจารณาทั้งในด้านภูมิศาสตร์ (geography) โครงการ และบทบาทในการทำงาน (3) การรับรู้ว่าจะต้องอยู่ในบทบาทของงานนั้นนานเท่าใด เมื่อใดควรหาแสวงหาโอกาสในงานใหม่หรือการพัฒนาฝึกอบรม รวมถึงต้องรู้จักเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อมีโอกาสเกิดขึ้น (4) การรู้จักวิธีการสมัครและการบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน โดยต้องแสดงถึงทักษะและความสามารถของตนในลักษณะที่ดึงดูดใจนายจ้างหรือลูกค้า และ (5) การสร้างทุนทางสังคม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ส่วนบุคคลและทางวิชาชีพผ่านผู้ที่ให้โอกาสและมีทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการรับรู้และความสามารถในการมีงานทำ นอกจากนี้ Saks and Ashforth<sup>67</sup> ได้ให้ข้อคิดเห็นสนับสนุนเพิ่มเติมว่า คุณลักษณะนิสัย ไม่ว่าจะเป็น การค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ การรับรู้ในความสามารถของตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง และพฤติกรรมการหางานอย่างกระตือรือร้น ย่อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการจ้างงานในระดับที่สูงขึ้น

### 2.2.5 งานวิจัยและวรรณกรรมที่การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ (Employability)

การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำมักถูกมองว่าเป็นเรื่องในระดับนโยบายของประเทศ หรือไม่ก็เป็นความรับผิดชอบส่วนตัวของแต่ละบุคคล แต่ในบทความนี้ ผู้วิจัยต้องการสื่อให้เห็นว่า ที่จริงแล้วองค์กรควรมีบทบาทในการส่งเสริมความสามารถในการทำงานให้กับพนักงานด้วย เพราะอย่างที่กล่าวไปแล้วว่า เมื่อพันธะสัญญาการจ้างงานเปลี่ยนจากการให้ความมั่นคงมาเป็นการจ้างด้วยสัญญาระยะสั้น ดังนั้น สิ่งที่องค์กรควรจะให้กลับคืนแก่พนักงานคือ การพัฒนาความสามารถให้กับพนักงานเพื่อให้เขาสามารถก้าวสู่งานใหม่ได้เมื่อหมดสัญญาการจ้าง

บทบาทขององค์กรในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำนั้น สามารถทำได้ สองระดับ ได้แก่ ระดับแรก การรวมกลุ่มขององค์กรเพื่อดำเนินโครงการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ และโครงการที่องค์กรดำเนินโครงการเอง

<sup>67</sup> Saks, A., & Ashforth, B. (1999). Effects of individual differences and job search behaviors on the employment status of recent university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 335-349.

โครงการเกี่ยวกับการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำจะพบเห็นได้มากในสหราชอาณาจักรและประเทศแถบยุโรป<sup>68</sup> โดยในสหราชอาณาจักร โครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ (Employability Program) จะเป็นไปในลักษณะความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและผู้ประกอบการ หรือที่เรียกว่า Enterprise Education<sup>69</sup> นอกจากนี้ ในสหราชอาณาจักรยังมีองค์การที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำโดยเฉพาะ<sup>70</sup> เช่น Enterprise in Higher Education และ Centers for Excellence in Teaching and Learning

ในงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการจ้างงานและทักษะของแรงงานของสหราชอาณาจักร<sup>71</sup> เรื่อง “Employability Challenge” ซึ่งได้ทำการศึกษาดำเนินโครงการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำขององค์กรต่าง ๆ กว่า 200 แห่ง โดยองค์กรเหล่านี้ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสำนักงานฯ หลังจากที่ได้สำรวจข้อมูลและประเมินผลในภาพรวมแล้ว สำนักงานได้คัดเลือกองค์กรที่มีผลการดำเนินโครงการโดดเด่นมา 20 โครงการ และโครงการที่ได้รับความสนใจมากที่สุดคือ **โครงการของบริษัท Deloitte** ซึ่งในบริษัทแห่งนี้ได้จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ (Deloitte Employability Centers) ทั้งหมด 9 ศูนย์ เพื่อทำหน้าที่ในการอบรมวิทยากร (Train the Trainer Course) ซึ่งวิทยากรเหล่านี้คือ อาจารย์ในสถานศึกษา หลังจากอบรมเสร็จสิ้น วิทยากรเหล่านี้ไปทำหน้าที่อบรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการทำงาน การให้แนวทางในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ โดยที่ผ่านมามีวิทยากรที่ผ่านการอบรมไปแล้วมากกว่า 800 คน และวิทยากรเหล่านี้ได้ออกไปให้ความรู้แก่นักศึกษาไปแล้วมากกว่า 40,000 คน

นอกจากการดำเนินโครงการดังกล่าวแล้ว การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำของสหราชอาณาจักรยังครอบคลุมถึงการให้บริษัทต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรการ

<sup>68</sup> McQuaid, E. and Maguire, T. (2005). Individuals and Their Employability. *Journal of European Industrial Training* 29 (6): 447-456.

<sup>69</sup> Hannon, P. (2005). Philosophies of enterprise and entrepreneurship education and challenges for higher education in the UK. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 6 (2): 105-114

<sup>70</sup> Rae, D. (2007). Connecting enterprise and graduate employability Challenges to the higher education culture and curriculum? *Education + Training* 49(8/9): 605-619.

<sup>71</sup> UKCES. (2009). *The Employability Challenge: Case Studies*. London.

เรียนการสอนในสถานศึกษา การให้คำปรึกษาในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักศึกษาและการพัฒนาทักษะแรงงานที่ตรงตามความต้องการขององค์กรในยุคปัจจุบัน

ในสหภาพยุโรปเองก็มีโครงการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำอยู่หลายโครงการ และมีหลายโครงการที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับ หนึ่งในนั้นคือโครงการของบริษัท IBM และโครงการของกลุ่มองค์กรที่เรียกตัวเองว่า Career Space ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้เป็นกลุ่มบริษัทที่อยู่ในธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดย**โครงการของ IBM** มุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการมีงานทำให้กับกลุ่มพนักงานของ IBM ที่ไม่ได้อยู่ในระดับบริหาร พนักงานเหล่านี้ทำงานอยู่ในหลายประเทศทั่วโลก โดยที่ผ่านมามีผู้ร่วมโครงการมากกว่า 27,000 คน คนเหล่านี้ผ่านการอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถที่ช่วยส่งเสริมการทำงานและการปรับตัวต่อการก้าวสู่งานใหม่<sup>72</sup> โดยความสามารถเหล่านี้ ได้แก่

- ความสามารถในการปรับตัว
- ความสามารถในการให้บริการลูกค้า
- ความสามารถในการแก้ไขปัญหา
- ทักษะการสื่อสาร
- ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- คุณลักษณะในการเป็นผู้ประกอบการ
- ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- ทักษะในการประสานงาน และ
- ความน่าเชื่อถือ

ส่วนโครงการที่ดำเนินการโดยกลุ่มที่เรียกว่า **Career-Space** เป็นโครงการที่เกิดขึ้นโดยการรวมกลุ่มของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 9 บริษัท ได้แก่ BT, Cisco Systems, IBM Europe, Intel, Microsoft Europe, Nokia, Philips Semiconductors, Siemens AG และ Thales and EICTA ร่วมมือกับสมาคม European Information, Communications and Consumer Electronics Industry Technology และมหาวิทยาลัยอีกกว่า 20 แห่ง ภายใต้การ

---

<sup>72</sup> IBM Global Services. (2001). *Communities of Practice: Making the Most of Intellectual Capital*. New York: IBM Global Services. Retrieved May 20, 2012 from [http://306.ibm.com/services/learning/solutions/pdfs/intellectual\\_capital.pdf](http://306.ibm.com/services/learning/solutions/pdfs/intellectual_capital.pdf)

สนับสนุนของคณะกรรมการสหภาพยุโรป (European Commission) โครงการนี้จึงเป็นโครงการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับระหว่างประเทศ มีผู้ดำเนินการหลายองค์การ โดยสิ่งที่ได้จากโครงการนี้คือ กรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับนักศึกษาและแรงงานในองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการศึกษา รวมทั้งแนวทางในการดำเนินบทบาทของสถานศึกษา องค์กร และรัฐบาลในการร่วมกันพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้นักศึกษาและแรงงานในสหภาพยุโรป<sup>73</sup>

นอกจากการจัดทำโครงการเพื่อส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น องค์กรยังมีบทบาทในการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานได้โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development หรือ HRD) เพราะแนวคิดการพัฒนาบุคลากรเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงผลบวกของทั้งฝ่ายองค์กรและพนักงาน หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Win-Win Situation<sup>74</sup> กล่าวคือ ตัวองค์กรเองก็ได้บุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย และบุคลากรเองก็บรรลุความต้องการทางอาชีพของตนเองเช่นกัน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กิจกรรมใหญ่ ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาเส้นทางอาชีพ<sup>75</sup>

### 1) การส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่าน (เช่น De Grip, et al., 2004; Bagshaw, 1996; Thijssen, et al., 2008; Hallier and Butts, 1999; McQuaid and Maguire, 2005; Ng, et al., 2005) ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรม (Training) จะส่งผลต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน โดยกิจกรรมการฝึกอบรมจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจัดฝึกอบรมแบบเป็นทางการ (Formal Training) ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ส่วนมากจะเป็นการจัดฝึกอบรมที่แยกส่วนจากการทำงาน (Off-the-Job Training) มีการจัดแบ่งเวลา และสถานที่อย่างเป็นสัดส่วน แยกออกจากการทำงานอย่างเห็นได้ชัด เช่น การจัดฝึกอบรมในห้องอบรม การเข้าร่วมอบรมใน

<sup>73</sup> McQuaid, E. and Maguire, T. (2005). Individuals and Their Employability. *Journal of European Industrial Training* 29 (6): 447-456.

<sup>74</sup> Nadler, L. and Wiggs, C. (1986). *Managing Human Resource Development: A Practical Guide*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

<sup>75</sup> McLagan, P. and Suhadolnik, D. (1989). *Models for HRD Practice: The Research Report*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

หลักสูตรที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ เป็นต้น ขณะที่กิจกรรมการฝึกอบรมอีกประเภท คือ การจัดฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (Informal Training) ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ส่วนมากจะเป็นการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) เช่น การใช้ระบบพี่เลี้ยง ระบบการสอนงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นต้น<sup>76</sup>

การฝึกอบรม นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานให้กับพนักงานแล้ว (ซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการปฏิบัติงาน) ในหลายโอกาสยังพบว่า กิจกรรมฝึกอบรมยังช่วยส่งเสริมมุมมองและความสามารถในการรับมือต่องาน ตำแหน่ง และอาชีพในอนาคตอีกด้วย ทั้งการอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อความมั่นใจของพนักงาน เช่น จากผลการศึกษาของ De Vos, Hauw and Heijden<sup>77</sup> ที่พบว่า พนักงานที่ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมจากหน่วยงานจะมีความมั่นใจว่า ตนเองมีความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้ ทั้งนี้ การศึกษาที่กล่าวมานี้ยังพบอีกว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จประการสำคัญคือ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม ยังเป็นที่ถกเถียงกันว่า ระหว่างการฝึกอบรมแบบเป็นทางการและการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการนั้น แบบใดจะช่วยส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานได้มากกว่ากัน เช่น การศึกษาของ Van der Heijden, Boon, Klink and Meijs<sup>78</sup> ที่พบว่า การฝึกอบรมแบบเป็นทางการจะช่วยส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานได้มากกว่า เพราะช่วงเวลาระหว่างการอบรมถือเป็นโอกาสอันดีที่พนักงานจะได้สร้างเครือข่าย (Network) กับคนที่อยู่ต่างแผนกหรือต่างองค์การ

<sup>76</sup> Nadler, L. and Wiggs, C. (1986). *Managing Human Resource Development: A Practical Guide*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

<sup>77</sup> De Vos, A., Hauw, S.D., and Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior* 79(2): 438-447.

<sup>78</sup> Van der Heijde, C. M., and Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management* 45(3): 449-476.

ขณะที่ การศึกษาของ Baruch<sup>79</sup> สนับสนุนความคิดที่ว่า การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการจะส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานได้มากกว่า เพราะพนักงานจะได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ซึ่งเท่ากับว่าได้ฝึกทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น การได้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน และการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

เช่นเดียวกับการศึกษาของ Carbery and Garavan<sup>80</sup> ที่ได้ทำการศึกษาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติในประเทศไอซ์แลนด์ โดยผลการศึกษาพบว่า การอบรมแบบไม่เป็นทางการมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน เพราะการอบรมแบบไม่เป็นทางการจะช่วยเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว ที่สำคัญผลการวิจัยนี้ยังพบอีกว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในการฝึกอบรมแบบทางการยังมีไม่มากนักและการอบรมแบบเป็นทางการส่วนมากจะเป็นการอบรมเพื่อสนับสนุนการทำงานในเชิงเทคนิค การอบรมเพื่อสนับสนุนความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปฏิบัติงานหรือการอบรมเรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานหน้าที่ในปัจจุบัน จะมีเฉพาะในตำแหน่งของพนักงานระดับสูง ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการจะไม่ได้มีโอกาสเหล่านั้นเท่าที่ควร

## 2) การเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานผ่านการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกโดยย่อว่า OD คือความพยายามในการตั้งใจสร้างความเปลี่ยนแปลง (Planned change) ให้เกิดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร<sup>81</sup> โดย McLean นักวิชาการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อธิบายถึง ผลของความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรว่า หมายรวมถึงตั้งแต่ การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความพึงพอใจ และผลิตภาพ โดยผลประโยชน์เหล่านี้จะตกแก่ปัจเจกบุคคล ทีมงาน องค์กร และสังคมโดยรวม ซึ่งถ้าความหมายขององค์การพัฒนาองค์กรเป็นไปตามนี้ จะหมายความว่า การพัฒนาองค์กรน่าจะส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานไม่มากนัก

<sup>79</sup> Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths:

Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9(1): 58 – 73.

<sup>80</sup> Carbery, R. and Garavan, T.N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training* 29 (6): 488-508

<sup>81</sup> Cummings, T.G. and Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change*. 6<sup>th</sup> ed. St. Paul, MN: West Publishing Company.



เมื่อการพัฒนาองค์การเป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงโดยการจงใจให้เปลี่ยน ย่อมหมายถึง การมีผู้กำหนดแผนการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยการพัฒนา องค์การนั้นจะดำเนินการผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปรับกระบวนการทำงาน กระบวนการให้ผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่พนักงาน กิจกรรมคุณภาพขององค์การ กิจกรรมการจัดการความรู้ กิจกรรมที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น ซึ่งไม่ว่า จะเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม หัวใจหลักของกระบวนการและกิจกรรมเหล่านี้คือ การ เรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ทีม และองค์การ<sup>82</sup> และเมื่อกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้น นั้นย่อม หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุง ผลงานขององค์การในภาพรวม<sup>83</sup> และการเรียนรู้ รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวนี้ก็ถือเป็น องค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการมีงานทำ

### 3) การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำโดยการพัฒนาความก้าวหน้าใน อาชีพ

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) ถือเป็นหน้าที่ของทั้งองค์การ และตัวพนักงานเอง โดยในปัจจุบันความก้าวหน้าในอาชีพไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การเจริญเติบโตใน องค์การเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงการเจริญเติบโตในวิชาชีพ การส่งเสริมความเป็นมืออาชีพ ที่สามารถ เจริญเติบโตได้ในองค์การหรือการก้าวสู่การเจริญเติบโตที่ไม่ยึดติดกับองค์การใดองค์การหนึ่ง<sup>84</sup>

ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างงานวิจัยของ Barnett and Bradley<sup>85</sup> เรื่อง “The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction” งานวิจัยชิ้นนี้ เกี่ยวข้องกับแนวคิดในเรื่องบทบาทขององค์การในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน (Organizational Support for Career Development หรือ OSCD) ซึ่ง Barnett and Bradley ได้

<sup>82</sup> McLean, G. N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco C.A.: Berrett-Koehler.

<sup>83</sup> Carbery, R. and Garavan, T.N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training* 29 (6): 488-508.

<sup>84</sup> Ebberwein, C.A., Krieshok, T.S., Ulven, J.C. and Prosser, E.C. (2004). Voices in transition: lessons on career adaptability. *Career Development Quarterly* 52(4): 292-308.

<sup>85</sup> Barnett, R. and Lisa Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International* 12(7): 617 - 636

อธิบายว่า OSCD ถือการที่องค์กรจัดทำกระบวนการ กิจกรรม และการให้ความช่วยเหลือในการสนับสนุนให้พนักงานประสบความสำเร็จในอาชีพ ในงานวิจัยชิ้นนี้ได้เก็บข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 90 คน โดยผลจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การที่องค์กรลงสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน และการลงทุนสนับสนุนที่ดีคือ การทำให้พนักงานรู้จักการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Management) ของตนเอง

โดยกระบวนการและกิจกรรมในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานจะมีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การจัดโครงการวางแผนวางแผนอาชีพ การอบรมฝึกทักษะทางอาชีพ การจัดตั้งศูนย์ประเมินความถนัดทางอาชีพ การจัดทำคลินิกให้คำปรึกษาทางอาชีพ เป็นต้น ส่วนกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ เช่น การมีพี่เลี้ยงที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น<sup>86</sup>

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทางเลือกอาชีพ (Career Choices)

นักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการเลือกอาชีพและเป็นที่รู้จักอย่าง Arthur<sup>87</sup> ได้อธิบายถึงลักษณะของงานอาชีพไว้ว่า คนรุ่นใหม่มีความต้องการเติบโตในอาชีพแตกต่างจากอดีต การให้คำมั่นสัญญาผ่านสัญญาจ้างที่มีความมั่นคงสูง (Promised Job Security) อาจไม่ใช่สิ่งที่คนรุ่นใหม่ต้องการอีกต่อไป คนรุ่นใหม่ต้องการเติบโตในอาชีพที่มีทางเลือกหลากหลาย (Multidirectional careers) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยนักวิชาการอีกท่าน คือ Baruch<sup>88</sup> ได้เสริมว่าการประกอบอาชีพนั้น เหมือนกับการสั่งสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) โปรตีนเหล่านี้คือ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และอาจรวมถึงเครือข่าย ส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโตในสาย

<sup>86</sup> Hoekstra, H.A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior* 78: 159-173.

<sup>87</sup> Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational enquiry. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15 No. 4: 295-306.

Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*. Vol.10 No.4: 28-39.

<sup>88</sup> Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*. Vol. 9 No. 1: 58 – 73.

อาชีพมากขึ้น เช่นเดียวประสบการณ์ที่ได้จากองค์กรต่าง ๆ จึงไม่จำเป็นต้องรับโปรตีนจากที่ทำงาน เดียวตลอดชีวิต นอกจากนี้ทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน (Boundaryless Careers) คนสามารถจะทำงานที่ใดก็ได้ถ้าเขาพึงปรารถนาและมีคุณสมบัติเพียงพอตามความต้องการขององค์กร การเปลี่ยนสังกัดและการเปลี่ยนงานได้กลายเป็นเรื่องปกติ ดังนั้น พันธสัญญาใหม่ (New Deals หรือ New Psychological Contract)<sup>89</sup> ระหว่างนายจ้างและคนทำงานจึงไม่ใช่การ แลกเปลี่ยนระหว่างความมั่นคงในการจ้างงานและการค่อย ๆ เติบโตตามสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความสามารถ รวมทั้งการได้รับโอกาสในการ พัฒนาและได้แสดงศักยภาพ หรือกล่าวได้ว่า คนจะเลือกที่ทำงานที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเก่งขึ้น ไม่ใช่ที่ ทำงานที่ทำให้ความสามารถลดลง เพราะเมื่อเกิดภาวะวิกฤติและองค์กรจำเป็นต้องเลิกจ้าง เขาเหล่านั้นต้องมีความสามารถในการมีงานทำ พร้อมต่อการก้าวสู่งานใหม่และที่ทำงานใหม่ได้

### 2.3.1 ทางเลือกการประกอบอาชีพแบบดั้งเดิม (Traditional Careers)

ภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ได้มีการริเริ่มการจัดการองค์กรด้วยการนำรูปแบบระบบ ราชการมาประยุกต์ใช้ ซึ่งลักษณะและแนวความคิดของการประกอบอาชีพแบบดั้งเดิมนั้น มีรากฐาน มาจากโครงสร้างองค์กรแบบลำดับการบังคับบัญชา ตัวแบบของทางเลือกอาชีพที่ผ่านมานั้นมี ลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียว หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น “ทิศทางเชิงเส้น” (linear direction) ที่ถูก กำหนดด้วยความก้าวหน้าในงานเป็นสำคัญ ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงานนั้น เปรียบเสมือนการปีนบันไดขึ้นไปทีละขั้น ซึ่งต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัด ภายนอกที่กำหนดความสำเร็จของงาน<sup>90</sup> ในแง่มุมหนึ่งนั้นทางเลือกในการสร้างความก้าวหน้าเช่นนี้ พนักงานภายในองค์กรจะต้องแข่งขันกันเพื่องาน รวมไปถึงการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งงานที่ สูงสุดขององค์กร ดังหลักการของของปีเตอร์ (The Peter principle) ที่กล่าวไว้ว่า

<sup>89</sup> Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*. Vol. 18 No. 1, pp. 120-127.

<sup>90</sup> Rosenbaum, J.L. (1979), “Tournament mobility: career patterns in a corporation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 221-41.

“บุคคลย่อมก้าวหน้าในลำดับชั้นของตนตราบที่ตนยังปฏิบัติได้.. จนถึงขั้นไร้อความสามารถความก้าวหน้านั้นก็หยุดลง

people progress up the hierarchy as long as they perform to rule, until reaching their level of incompetence, and there their progress has stopped”

อย่างไรก็ตาม ความหมายใหม่ของพันธสัญญาใหม่ (New Deals) และทางเลือกการประกอบอาชีพแบบใหม่ (New Careers) นั้น ในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงานจะต้องไม่เป็นเพียง “การปีนขึ้นบันได” ที่มีทิศทางเดียวเท่านั้น ซึ่งในช่วงปลายทศวรรษที่ 1970 องค์กรต่าง ๆ ได้มุ่งแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการและการพัฒนาบุคคล ในช่วงเวลาดังกล่าว Schein ได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานข้ามสายงาน (cross- functional) ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ในการพัฒนาอาชีพและเส้นทางอาชีพที่มีใช้ความก้าวหน้าในงานแบบเส้นตรงอีกต่อไป แต่การทำงานข้ามสายงานดังกล่าวนี้ยังคงอยู่ภายในขอบเขตขององค์กรของผู้ปฏิบัติงาน<sup>91</sup> ต่อมาช่วงปลายทศวรรษ 1990 Peiperl และ Baruch เสนอมุมมองทางเลือกอาชีพและทิศทางของอาชีพที่บุคคลสามารถเลือกได้ โดยที่อยู่นอกขอบข่ายทางเลือกที่องค์กรสามารถเสนอได้ในฐานะนายจ้างคนเดียว เช่น การจัดจ้างภายนอก (Outsourcing) การเป็นหุ้นส่วนมืออาชีพ (Professional Partnership)<sup>92</sup>

ต่อมาในปลายศตวรรษที่ 20 ลักษณะและความคิดเกี่ยวกับอาชีพได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้องค์กรหลาย ๆ แห่งต้องตระหนักถึงความจริงที่ว่า “นายจ้างไม่ใช่เจ้าของระบบอาชีพและการวางแผนเส้นทางอาชีพเพียงทางเดียวอีกต่อไป”<sup>93</sup> เนื่องจากมีทางเลือกการประกอบอาชีพอีกหลายเส้นทางได้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสั่งสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) ทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน (Boundaryless Careers) (ดังจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป) องค์กรจะต้องตระหนักและใช้ประโยชน์จากสถานการณ์เหล่านี้ เช่น

<sup>91</sup> Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA Schein

<sup>92</sup> Peiperl, M.A. and Baruch, Y. (1997), “Back to square zero: the post-corporate career”, *Organizational Dynamics*, Vol. 25 No. 4, pp. 7-22

<sup>93</sup> Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (1989), “Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach”, in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 7-25.

การเลือกที่จะไม่ไล่พนักงานให้ออกจากงานแต่กลับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานด้วยการจัดจ้างภายนอก (Outsourcing) แทน การจัดจ้างพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพเป็นที่ปรึกษาขององค์กร เป็นต้น

ลำดับถัดไปจะเป็นการอธิบายให้เห็นถึงทางเลือกการประกอบอาชีพแบบใหม่ (New Careers) ประกอบด้วย ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสั่งสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) ทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน (Boundaryless Careers) และ ทางเลือกอาชีพแบบพันธสัญญาใหม่ (New Deals หรือ New Psychological Contract)

### 2.3.2 ทางเลือกการประกอบอาชีพแบบใหม่ (New Careers)

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับทางเลือกการประกอบอาชีพแบบใหม่ (New Careers) อาทิ Briscoe, Hall และ DeMuth ได้ชี้ให้เห็นว่า ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสั่งสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) และทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน (Boundaryless Careers) ปรากฏเป็นแนวคิดที่คล้ายกันและบางครั้งทับซ้อนกัน<sup>94</sup> โดยทัศนคติที่สำคัญของทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสั่งสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) และทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน (Boundaryless Careers) เป็นโครงสร้างที่เป็นอิสระแต่มีความเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ บุคคลสามารถแสดงเจตคติตามทางเลือกอาชีพแบบโปรตีนได้ ด้วยการให้อิสระในการตัดสินใจทางเลือก แต่อาจจะไม่ชอบการทำงานร่วมกันข้ามกรอบของพรมแดน เปรียบเสมือนบุคคลยอมรับความคิดที่ไร้ขอบเขตได้ แต่เลือกจะพึ่งพาองค์การเดียวในการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพของตน

#### 2.3.2.1 ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสั่งสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers)

คำว่า “โปรตีน” (protean) มาจากรากศัพท์ภาษากรีก ที่เรียกว่า “โพรทิวส” (Proteus) ที่มีความหมายดังเทพแห่งท้องทะเลของกรีกที่สามารถแปลงร่างตนเองให้เป็นรูปทรงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว นักวิชาการอย่าง Hall จึงได้ตีความหมายของความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของคนงาน

<sup>94</sup> Briscoe, J.P., Hall, D.T., & Frautschy DeMuth, R.L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.

เสมือนกับโปรตีน นอกจากนี้ Hall ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมถึงทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสังสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) ไว้ว่า

“ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสังสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) เป็นกระบวนการที่ปัจเจกบุคคลดำเนินการจัดการอาชีพของตนเอง ผ่านประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งในด้านการศึกษา การพัฒนาและฝึกอบรม การทำงานในหลากหลายองค์กร การเปลี่ยนแปลงในสาขาอาชีพ ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสังสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) นี้จะเป็นการค้นหาและค่อย ๆ เติบโตมองหาคู่ประกอบต่าง ๆ ให้รวมเป็นหนึ่งภายในชีวิตของตนเอง”<sup>95</sup>

จากข้อความที่กล่าวไว้ตอนต้น อาจกล่าวได้ว่า ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสังสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) เป็นมุมมองทางความคิดที่บุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและจัดการอาชีพด้วยตนเอง รวมไปถึงเปลี่ยนแปลงตนเองตามเป้าประสงค์และความชอบของตน จนนำไปสู่การเปลี่ยนเส้นทางในอาชีพ

ในงานศึกษาของ Briscoe and Hall ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ทางเลือกอาชีพที่เหมือนกับการสังสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) จะมีจุดเน้นไปที่ “ทัศนคติการขับเคลื่อนด้วยคุณค่า” (a values-driven attitude) และ “ทัศนคติในการกำกับตนเอง” (a self-directed attitude) กล่าวคือ การใช้ทัศนคติการขับเคลื่อนด้วยคุณค่า มักจะใช้คุณค่าของตนเองเปรียบเทียบกับคุณค่าขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการอาชีพ ส่วนทัศนคติในการกำกับตนเอง มักใช้การตัดสินใจอย่างอิสระในการจัดการอาชีพ กรณีที่บุคคลนั้นไม่ได้มีทัศนคติดังที่กล่าวมาข้างต้นก็จะเลือกหยิบยืมมาตรฐานจากภายนอกเข้ามาปรับใช้ รวมไปถึงแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอกในการจัดการอาชีพ<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman. p. 201

<sup>96</sup> Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2002). The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed. Paper presented at the annual meeting of the Aca

### 2.3.2 ทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน (Boundaryless Careers)

คำว่า “กรอบของพรมแดน” (Boundary) จากงานศึกษาของ Arthur and Rousseau<sup>97</sup> ได้อธิบายว่า ในความหมายเดิม หมายถึง ขีดจำกัด การแบ่งเขตที่คุ้นเคย แต่สำหรับความหมายใหม่นั้น หมายถึง สิ่งที่ต้องก้าวข้ามทั้งในพฤติกรรมอาชีพและการรับมือต่อความสลับซับซ้อน ซึ่ง Arthur and Rousseau ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่า “กรอบของพรมแดน” (Boundary) เป็นเสมือนแหล่งเกราะกำบังความปลอดภัยของพนักงาน ในขณะที่พนักงานถูกคาดหวังให้รักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานตามส่วนงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบ แต่ท่ามกลางบริบทของสภาวะแวดล้อมที่ต่างมีการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อให้ตอบโจทย์ประชาชนผู้รับบริการและสร้างขีดความสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ทำให้กรอบของพรมแดน (Boundary) ที่เคยมีขีดจำกัดค่อย ๆ พร่ามัวลง อันเป็นผลมาจากข้อตกลงความร่วมมือระหว่างองค์กรในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ต่อกัน ตัวอย่างเช่น ซิลิคอนแวลลีย์ (Silicon Valley) เป็นแนวความคิดใหม่ในการทำงานร่วมกันและเข้ามาแทนที่แนวคิดเก่า ๆ ที่จำกัดคนให้อยู่ในเส้นทางอาชีพที่แคบลง แต่กลับเปิดกว้างในเส้นทางอาชีพมากขึ้น

ในงานศึกษาของ Sullivan<sup>98</sup> ได้ทำการวิเคราะห์ว่า ลักษณะอาชีพที่เปลี่ยนแปลงไปจะเป็นอย่างไร โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ผ่านทฤษฎีพัฒนาการทางอาชีพของซูเปอร์ (the developmental stage theories of Super ) และแนวคิดอาชีพที่ไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน (boundaryless career concept) ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ทางเลือกอาชีพที่ไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน มีการเปลี่ยนผ่าน 6 รูปแบบ กล่าวคือ

**การเปลี่ยนผ่านข้ามพรมแดนของอาชีพ** มีงานศึกษาหลายชิ้นที่ให้อรรถนัยเกี่ยวกับการตัดสินใจในการเปลี่ยนผ่านข้ามพรมแดนระหว่างอาชีพ อาทิจานศึกษาของ Blau and Lunz ได้ทำการศึกษาผลกระทบของความมุ่งมั่น (commitment) ในอาชีพต่อการลาออกจากอาชีพของนักเทคโนโลยีทางการแพทย์ พบว่า นักเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่อายุน้อยกว่า มีความพึงพอใจน้อยกว่า และเป็นผู้ชาย จะมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนอาชีพมากกว่า อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านอายุ ด้านความพึง

<sup>97</sup> Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. 1996. A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*. Vol.10 No.4: 28-39.

<sup>98</sup> Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484. Tung, R.L. (1998) American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33: 125-144.

พอใจ และเพศมีผลต่อการเปลี่ยนงาน<sup>99</sup> แม้ว่าที่ผ่านมาในการศึกษาต่าง ๆ จะมุ่งเน้นไปที่ความมุ่งมั่นและความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร<sup>100</sup> แต่ด้วยลักษณะของงานที่เพิ่มขึ้นประกอบกับการเปลี่ยนแปลงมุมมองของระดับปัจเจกบุคคลเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพและความสมดุลของงานแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านข้ามกรอบพรมแดนของอาชีพ ในอีกตัวอย่างงานศึกษาหนึ่งของ Breede ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้ที่ตัดสินใจเปลี่ยนอาชีพนั้นมักพิจารณาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสอดคล้องกับบุคลิกภาพของตนเอง<sup>101</sup> เช่นเดียวกับ Moore and Buttner มองว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกจากอาชีพที่มั่นคงมาสู่การประกอบอาชีพอิสระนั้น เป็นปัจจัยด้านเหตุผลและแรงบันดาลใจส่วนตัวที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการ ตลอดจนเล็งเห็นว่าการประกอบอาชีพอิสระนั้นเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิต ท่ามกลางที่เราอยู่ในยุคของอาชีพที่ไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน<sup>102</sup>

**การเปลี่ยนผ่านข้ามกรอบพรมแดนขององค์กร** ในงานศึกษาหลายชิ้นต่างมุ่งศึกษาไปที่ผลกระทบของบุคลิกลักษณะส่วนตัวต่อการเปลี่ยนแปลงระหว่างองค์กร อาทิ งานศึกษาของ Kilduff and Day ได้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีความคาดหวังตนเองในระดับสูงย่อมมีแนวโน้มในการเปลี่ยนนายจ้าง สถานที่ทำงาน และความคาดหวังต่อการได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากนายจ้างสูง<sup>103</sup> เช่นเดียวกับ Larwood, Wright, Desrochers, and Dahir มองว่า ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะแบบสากลนิยม (cosmopolitan personalities) จะมีแนวโน้มในการเปลี่ยนอาชีพมากกว่าผู้ที่มีบุคลิกลักษณะแบบท้องถิ่นนิยม ในขณะที่ Judge and Watanabe ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า บุคคลที่มีประวัติการลาออกจากงานบ่อยครั้งย่อมมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากที่สุด

<sup>99</sup> Blau, G., & Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 260–269.

<sup>100</sup> Ornstein, S., & Isabella, L. (1990). Age vs. stage models of career attitudes of women: A partial replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 36: 1–19.

<sup>101</sup> Breeden, S. A. (1993). Job and occupational change as a function of occupational correspondence and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 43: 30–45.

<sup>102</sup> Moore, D. P., & Buttner, E. H. (1997). *Women entrepreneurs: Moving beyond the glass ceiling*. Thousand Oaks: Sage.

<sup>103</sup> Kilduff, M., & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37: 1047–1060.



นอกจากปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอาชีพดังที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ปัจจัยด้านความกังวลในอาชีพย่อมมีผลต่อการเปลี่ยนผ่านของงาน ดังเช่น Stroh, Brett, and Reilly ให้ข้อสนับสนุนเพิ่มเติมว่า หากพนักงานเห็นว่าการทำงานในองค์กรนั้น หากขาดความก้าวหน้าในงาน มีความไม่พึงพอใจในงาน และไม่จรรู้สึกดีต่อนายจ้างแล้วย่อมมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานสูง<sup>104</sup>

**การเปลี่ยนแปลงความหมายของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน** สำหรับ Altman and Post (1996) มองว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ความสัมพันธ์ของการจ้างงานนี้พิจารณาได้จาก “สัญญาการจ้างงาน” ที่เปลี่ยนไป สัญญาที่เกิดขึ้นใหม่นี้เป็นการพิจารณาถึงความสามารถและความรับผิดชอบของพนักงานมากกว่าการคำนึงถึงความมั่นคงในงาน ผลประโยชน์ของนายจ้างที่จะได้รับจ้างการเกิดขึ้นของสัญญาใหม่นี้ เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน การจัดสรรเวลาระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน การลดค่าใช้จ่ายของนายจ้าง เป็นต้น<sup>105</sup> เช่นเดียวกับ Tsui, Pearce, Porter และ Tripoli (1997) ที่ได้ขยายความสัมพันธ์ในการจ้างงานว่ามี 2 รูปแบบ กล่าวคือ รูปแบบที่ 1 การลงทุนร่วมกัน (mutual investment) โดยองค์กรจะลงทุนทางการเงินและอาชีพในระยะยาวให้แก่พนักงาน ในขณะที่พนักงานก็ลงทุนในการพัฒนาทักษะเฉพาะและปฏิบัติหน้าที่งานที่ได้รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ รูปแบบที่ 2 การลงทุนที่มากเกินไป (overinvestment) โดยองค์กรให้การลงทุนทางการเงินอย่างจำกัด การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานในระยะสั้น แต่ไม่มีข้อผูกมัดในระยะยาว ซึ่งการลงทุนในระดับต่ำนี้เองอาจต้องแลกกับประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความยืดหยุ่นขององค์กร<sup>106</sup>

นอกจากนี้ ในงานศึกษาของ Zabusky and Barley ได้ชี้ให้เห็นต่างออกไปว่า พนักงานบางคนอาจให้คุณค่าของอาชีพที่ประสบความสำเร็จมากกว่าความก้าวหน้าในอาชีพ อาทิ ช่างเทคนิค เล็งเห็นความเชี่ยวชาญในคุณค่าของงานตน การได้รับรางวัลและการประสบความสำเร็จในฐานะ

<sup>104</sup> Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family, structure, glass ceiling, and traditional explanations for the different rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 99–118

<sup>105</sup> Altman, B. W., & Post, J. E. (1996). Beyond the social contract: An analysis of the executive view at twenty-five larger companies. In D. T. Hall (Ed.), *The career is dead – long live the career*: 46–71. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>106</sup> Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40: 1089–1121.

ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งในงาน เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากเป็นการเคลื่อนตัวทาง “วัฒนธรรมแห่งความก้าวหน้าในงาน” (ซึ่งเป็นทางเลือกการประกอบอาชีพแบบดั้งเดิม) ไปสู่ “วัฒนธรรมแห่งการให้คุณค่าที่ความสำเร็จของงาน” (ที่เป็นทางเลือกการประกอบอาชีพไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน) อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ในแต่ละอาชีพของปัจเจกบุคคลย่อมสอดคล้องไปกับบริบทของกลยุทธ์ขององค์การอีกด้วย<sup>107</sup>

สิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้สัญญาแบบใหม่นี้ต่างมีผลกระทบทั้งเชิงบวก เช่น โอกาสและความเติบโตในงาน ความท้าทายในงาน เป็นต้น ส่วนผลกระทบเชิงลบ เช่น ความไม่มั่นคงในงานของแรงงาน การไม่ได้รับการสนับสนุนการฝึกอบรมจากองค์การ และการมีตัวตนของพนักงานกับองค์การ

**ความสัมพันธ์ของเครือข่าย** ทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน มีจุดเน้นไปที่การให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของเครือข่าย เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและองค์การอื่น ๆ จะใช้ให้เกิดการพัฒนาในอาชีพและนำไปสู่การเปิดโอกาสในเรื่องต่าง ๆ ได้ หรือเรียกอีกอย่างว่า “ทุนทางสังคม” ในงานศึกษาหลายชิ้นให้ข้อคิดเห็นตรงกันว่า พนักงานที่ประสบความสำเร็จและมีโอกาสจะได้รับการมีงานทำมากขึ้นต้องเป็นบุคคลที่มีเครือข่ายขนาดใหญ่และไม่ซ้ำซ้อน เช่นเดียวกันหากพนักงานต้องการข้ามกรอบพรมแดนขององค์การที่หลากหลายมากขึ้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาเครือข่ายให้มีขนาดใหญ่ขึ้น ดังเช่น ในงานศึกษา Saxenian ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมกับการสนับสนุนในการเรียนรู้ทางอาชีพและการขับเคลื่อนงาน ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายทางสังคมช่วยสร้างบรรทัดฐานและส่งเสริมความภักดีของเครือข่ายทางวิชาชีพให้แน่นแฟ้นมากขึ้น<sup>108</sup>

**การเปลี่ยนแปลงบทบาทในงาน** (Intra-role transitions) ในงานศึกษาของ Bruce and Scott ได้ทำการศึกษาการเปลี่ยนอาชีพโดยสมัครใจของทหารเรือ ผลการศึกษาพบว่า ทหารเรือที่ลาออกโดยสมัครใจจะประสบปัญหาต่อการปรับตัวได้ยากลำบากมากกว่าทหารเรือที่ออกจากงานด้วย

<sup>107</sup> Zabusky, S. E., & Barley, S. R. (1996). Redefining success: ethnographic observations on the careers of technicians. In P. Osterman (Ed.), *Broken ladders*: 185–214. New York: Oxford University Press.

<sup>108</sup> Saxenian, A. L. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*: 23–39. New York: Oxford University Press.

การเกษียณอายุ กระนั้นก็ตาม สิ่งที่น่าสนใจ คือ ระดับความเครียดของการเปลี่ยนอาชีพนั้นกลับไม่พบนัยยะสำคัญ ทั้งนี้เป็นผลมาจากทหารเรือมีระยะเวลาในการเตรียมตัวก่อนที่จะลาออกจากงาน <sup>109</sup>

งานวรรณกรรมเกี่ยวกับทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรหมแดน ชี้ให้เห็นว่าแรงงานจะเปลี่ยนอาชีพมากขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีนโยบายและวิธีการในการลดการลาออกจากงานที่หลากหลายมากขึ้น เช่น Dalton and Todor ให้ข้อเสนอว่า เปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนงาน ย้ายงานหรือตำแหน่งภายในหน่วยงานได้ กรณีที่มีปัญหากับผู้บังคับบัญชาหรือมีความจำเป็นที่จะต้องโยกย้ายด้วยเหตุผลทางครอบครัว<sup>110</sup>

**การเปลี่ยนแปลงบทบาทภายในองค์กร (Intra-role transitions)** มุ่งเน้นไปที่การจัดการที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นต่อโครงสร้างขององค์กรที่ไม่ได้ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรหมแดน โดยทั่วไปแล้วนั้น นายจ้างต้องการผู้จัดการที่มีทักษะทั่วไปมากกว่าทักษะเฉพาะทาง เนื่องจากต้องมีความสามารถในการบริหารทีมงาน ตลอดจนมีทักษะในการเจรจาต่อรอง การทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการเครือข่าย<sup>111</sup> ซึ่ง Batt ให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า แนวโน้มการทำงานของผู้จัดการนั้นจะต้องทำงานข้ามสายงานมากขึ้นจึงต้องมีการจัดการในแนวราบมากกว่าการจัดการในรูปแบบลำดับบังคับบัญชา<sup>112</sup>

### 2.3.3 ทางเลือกอาชีพแบบพันธสัญญาใหม่ (New Deals หรือ New Psychological Contract)

ทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรหมแดน (Boundaryless Careers) ดังที่กล่าวในส่วนก่อนหน้านั้นมีความเชื่อมโยงกับทางเลือกอาชีพแบบพันธสัญญาใหม่ (New Deals หรือ New Psychological Contract) ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ในประเด็นที่ว่า เป็นความคาดหวังร่วมกัน

<sup>109</sup> Bruce, R. A., & Scott, S. G. (1994). Varieties and commonalities of career transitions: Louis' typology revisited. *Journal of Vocational Behavior*, 45: 17–40.

<sup>110</sup> Dalton, G. W. (1989). Developmental views of careers in organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.

<sup>111</sup> Beckman, S. L. (1996). Evolution of management roles in a networked organization. In P. Osterman (Ed.), *Broken ladders*: 155–184. New York: Oxford Press.

<sup>112</sup> Batt, R. (1996). From bureaucracy to enterprise? In P. Osterman (Ed.), *Broken ladders*: 55–80. New York: Oxford Press

ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างตั้งแต่การพัฒนาอาชีพ การวางแผนอาชีพ และการจัดการอาชีพ<sup>113</sup> นอกจากนี้ ความคาดหวังยังรวมไปถึงความรับผิดชอบของนายจ้างที่ต้องสนับสนุนและปรับปรุงพัฒนา ลูกจ้างแต่ละรายบุคคล นายจ้างจึงต้องให้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวกับเงื่อนไขและโอกาสในการขับเคลื่อน งาน การกำหนด Competency Profile การอบรมและพัฒนาในงานในอนาคต ในขณะที่เดียวกันลูกจ้าง ย่อมถูกคาดหวังให้มีความพร้อมและต้องรับผิดชอบต่อทางเลือกอาชีพนี้ด้วย ดังนั้น การริเริ่มด้วย ตนเอง (self-initiatives) และการมีความสามารถในการรับมือจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของพันธสัญญา ใหม่<sup>114</sup>

ในงานศึกษาของ Rousseau<sup>115</sup> ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่จะเจริญเติบโตได้ดีต้องมีความเข้าใจ และสามารถจัดการพันธสัญญาใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณสมบัติพื้นฐานของพันธสัญญาใหม่นั้น มีองค์ประกอบไปด้วย 6 ประการ กล่าวคือ *ประการแรก ทางเลือกโดยสมัครใจ (Voluntary Choice)* ข้อตกลงของลูกจ้างอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนคำสัญญาซึ่งลูกจ้างควรได้มีส่วนร่วมอย่างอิสระ ซึ่งลูกจ้างมีแนวโน้มที่จะตกลงทำงานให้กับนายจ้างอย่างน้อยเป็นเวลา 1 ปี *ประการที่สอง ความเชื่อ ในข้อตกลงร่วมกัน (Belief in Mutual Agreement)* พันธสัญญาของแต่ละบุคคลสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจในข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกับนายจ้าง วิธีการที่ดีที่สุดคือนายจ้างและลูกจ้างจะต้องไตร่ตรอง และทำความเข้าใจข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันอย่างถ่องแท้ *ประการที่สาม ความไม่สมบูรณ์ (Incompleteness)* พันธสัญญาไม่สามารถกำหนดหรือระบุให้สมบูรณ์ตั้งแต่ครั้งแรก แต่ทั้งนายจ้าง และลูกจ้างสามารถกำหนดรายละเอียดของข้อตกลงร่วมกันเป็นระยะได้ เนื่องจากเป็นไปได้ยากที่เรา จะคาดหวังให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมรับในข้อตกลงร่วมกันได้ตั้งแต่แรก ประกอบกับสถานการณ์และ บริบทต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นเรื่องยากที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ดังนั้น ตลอด ระยะเวลาในการจ้างงานทั้งนายจ้างและลูกจ้างสามารถร่วมกันกำหนดข้อตกลงและทำความเข้าใจใน พันธสัญญาให้สอดคล้องกับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ *ประการที่สี่ ผู้ทำพันธสัญญามีหลายราย*

<sup>113</sup> Freese, C. (2007). *The dynamics of psychological contracts during organizational change: A longitudinal study*. Unpublished doctoral dissertation, Tilburg University, Tilburg, Netherlands.

<sup>114</sup> Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). *No one has ever promised you a rose garden: On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Inaugural address delivered in abridged form on the occasion of the public acceptance of the professorship in strategic HRM, in particular aimed at the dynamics of individuals career development at the Open University of the Netherlands. Heerlen: Open University of the Netherlands. Assen: Van Gorcum.

<sup>115</sup> Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*. Vol. 18 No. 1, pp. 120-127.

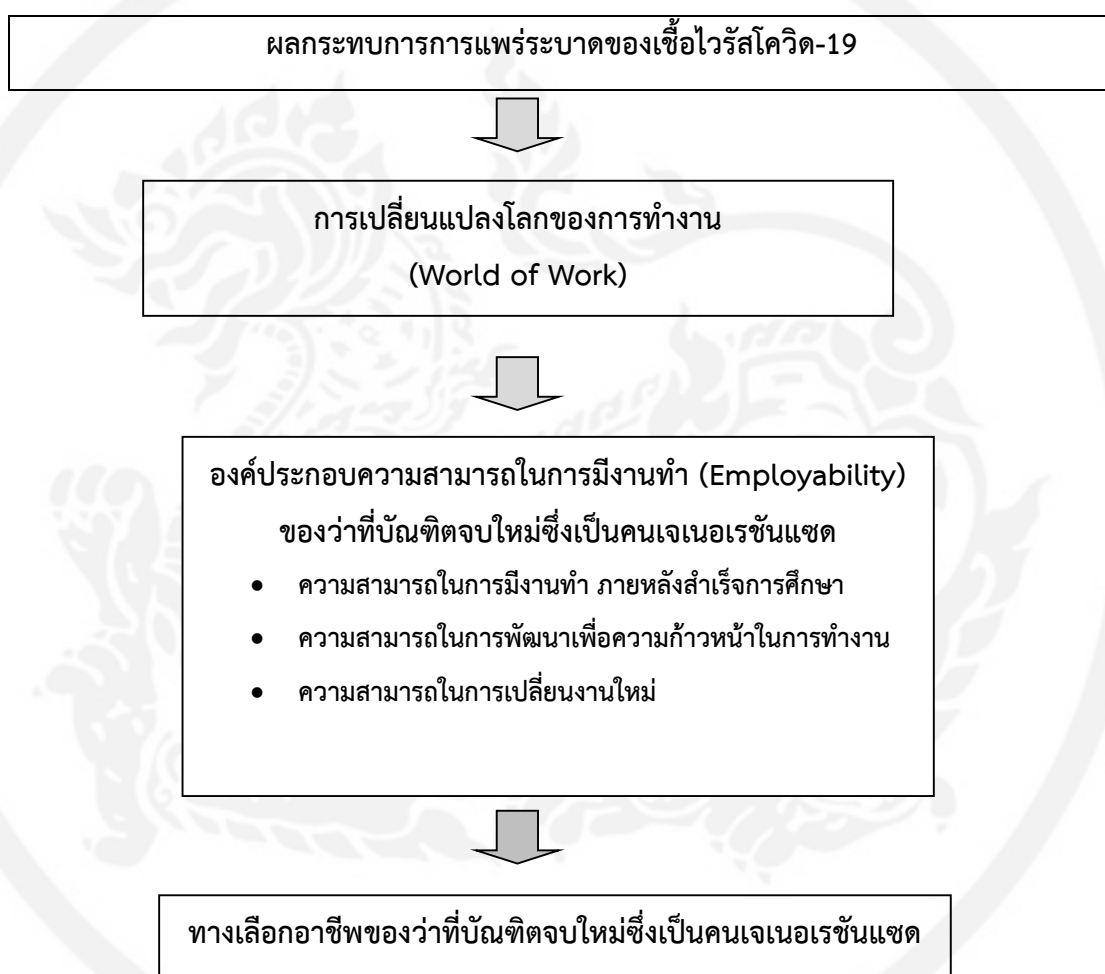
(Multiple Contract Makers) ลูกจ้างสามารถความพันธสัญญาของนายจ้างจากหลายแหล่ง ดังเช่น ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ย่อมส่งผลต่อความชัดเจนเกี่ยวกับเงื่อนไขของพันธสัญญาที่แตกต่างกันออกไป ดังเช่น กรณีผู้บังคับบัญชาโดยตรงโยกย้ายงานหรือออกจากงาน อาจทำให้ลูกจ้างรู้สึกสูญเสียความเข้าใจร่วมกันในพันธสัญญากับผู้อื่น ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดทางการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนที่จำเป็นของนายจ้าง รวมถึงผลประโยชน์ในสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดการนำเสนอข้อมูลหรือข้อความในพันธสัญญาที่แตกต่างไปจากเดิม *ประการที่ห้า การจัดการความสูญเสียเมื่อพันธสัญญาล้มเหลว (Managing Losses When Contracts Fail)* กรณีข้อตกลงที่ผูกพันไว้ไม่เป็นไปตามพันธสัญญา เช่น ความไม่พึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน การเลิกจ้าง เป็นต้น โดยพื้นฐานแล้วลูกจ้างและนายจ้างจะต้องปฏิบัติตามพันธสัญญา รวมไปถึงการจัดการความสูญเสียเมื่อพันธสัญญาที่มีอยู่นั้นยากต่อการรักษา *ประการสุดท้าย พันธสัญญาที่เป็นตัวแบบความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (The Contract as Model of the Employment Relationship)* พันธสัญญาเป็นตัวแบบทางจิตใจที่ทำหน้าที่ให้นายจ้างและลูกจ้างได้รับรู้ถึงเจตนาหรือความคาดหวังของอีกฝ่าย แต่การตีความของพันธสัญญานั้นมักมีแนวโน้มจะตีความตามข้อตกลงที่มีอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งในบางครั้งพันธสัญญาแบบเดิมนั้นไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดข้อตกลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาโลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซต เป็นศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต รวมไปถึงวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์การ (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) โดยในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (ตามภาพที่ 2.4) โดยกรอบแนวคิดการวิจัยนี้อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า เป็นการมองผลกระทบในภาพรวมของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับตัวขององค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ (Employability) ของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต ใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการมีงานทำ ภายหลังสำเร็จการศึกษาความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ความสามารถในการเปลี่ยนงาน

ใหม่ สุดท้าย นำไปสู่การตัดสินใจในทางเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด  
 ทั้งนี้ กรอบแนวคิดการวิจัยได้นำเสนอไว้ในภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซต รวมไปถึงศึกษาวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัย โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research) ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้าง และผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ มุ่งหวังเพื่อให้ได้รับข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อนำข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์ไปเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามสำหรับสำรวจข้อคิดเห็นของว่าที่บัณฑิต ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซต รวมไปถึงวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) ลำดับต่อไปผู้วิจัยขอเสนอระเบียบวิธีการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 การออกแบบงานวิจัย (Research Design)

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

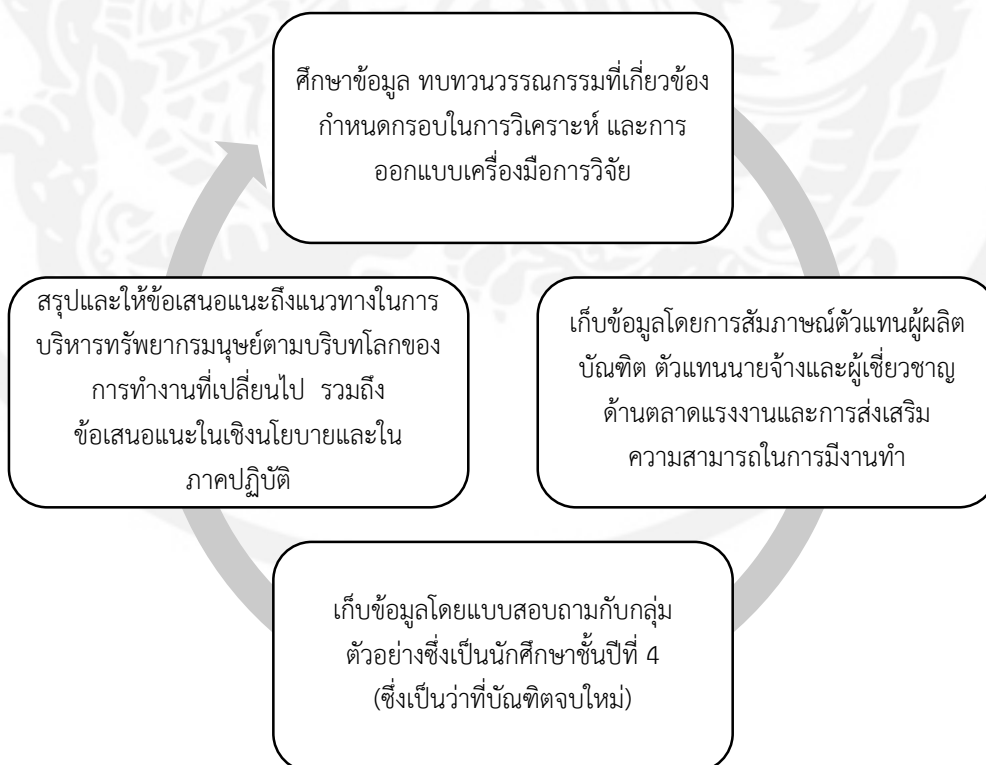
3.3 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

### 3.1 การออกแบบงานวิจัย (Research Design)

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือดำเนินประกอบการวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อแสวงหาข้อเท็จจริงและข้อสรุปด้วยการใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลขในการยืนยันความถูกต้องของข้อค้นพบเชิงประจักษ์ และการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อทำความเข้าใจถึงข้อเท็จจริงในเชิงลึกเกี่ยวกับเหตุผล แรงจูงใจ และความหมายของการกระทำดังกล่าว ตลอดจนเป็นข้อมูลสนับสนุนในการอธิบายและยืนยันข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงปริมาณ

กระบวนการวิจัยในงานวิจัยเรื่อง โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมืองานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด มีกระบวนการวิจัยดังภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1 กระบวนการวิจัยในงานวิจัย  
เรื่อง โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมืองานทำ  
กับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด





จากภาพกระบวนการวิจัยในงานวิจัยเรื่อง “โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด” สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดทฤษฎีโลกของการทำงาน (World of Work) ความสามารถในการมีงานทำ (Employability) และทางเลือกอาชีพ (Career Choices) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงานเพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 1 และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการออกแบบเครื่องมือการวิจัย (แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม)

**ขั้นตอนที่ 2** เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้างและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำที่องค์การคาดหวังจากที่บัณฑิตจบใหม่ ข้อที่ 3 ทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด และข้อที่ 4 ข้อเสนอแนะบางประการที่เป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเอเรชั่นแซด

**ขั้นตอนที่ 3** เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 (ซึ่งเป็นที่บัณฑิตจบใหม่) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มาจากมุมมองของคนเจนเอเรชั่นแซด เกี่ยวกับการรับรู้ถึงโลกของการทำงานหลังโควิด-19 ความสามารถในการมีงานทำและทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด ภายหลังจากที่มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 3 นอกจากนี้ ยังใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI <sup>Modified</sup> (Priority Needs Index Modified) เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการมีงานทำ และทางเลือกอาชีพ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4

**ขั้นตอนที่ 4** สรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับคนเจเนอเรชันแซด

### 3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการดำเนินการเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 2) ศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซด วัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจเนอเรชันแซดผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) และวัตถุประสงค์ข้อที่ 4) ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับคนเจเนอเรชันแซด ด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและทำให้ผู้วิจัยเข้าใจในประเด็นที่กำลังศึกษามากขึ้น โดยมีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังต่อไปนี้

#### 3.2.1 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักโดยจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) ตัวแทนจากผู้ผลิตบัณฑิต จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งในด้านการพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาในสายสังคมศาสตร์ (2) ตัวแทนนายจ้าง จำนวน 2 คน ได้แก่ เป็นนายจ้างจากหน่วยงานภาครัฐ 1 คน และเป็นนายจ้างจากหน่วยงานภาคเอกชน 1 คน (3) ผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน ได้แก่ เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตลาดแรงงานในภาครัฐ 1 คน และเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตลาดแรงงานในภาคเอกชน 1 คน จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 6 คน

### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่เป็นระบบมีขั้นตอน มีการตั้งข้อความและส่งแบบโครงสร้างให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบถึงข้อความล่วงหน้า ผู้ให้สัมภาษณ์จึงมีเวลาในการเตรียมตัวและทราบถึงประเด็นที่จะผู้วิจัยต้องการ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ค่อนข้างละเอียดในประเด็นที่ต้องการศึกษา<sup>116</sup> โดยมีข้อความในการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### ข้อความในการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงานเรื่องใดบ้าง และองค์การควรมีการปรับตัวต่อผลกระทบเหล่านั้นอย่างไร

2. ในฐานะที่ท่านเป็นนายจ้าง ท่านมีความคาดหวังหรือต้องการให้คนเจนเอเรชันแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะนิสัย หรือด้านอื่น ๆ อย่างไร

2.1 ท่านคิดว่า จุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาคนเจนเอเรชันแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะนิสัย หรือด้านอื่น ๆ ควรเป็นประเด็นใดบ้าง

2.2 ท่านคาดหวังหรือต้องการให้คนเจนเอเรชันแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะนิสัย หรือด้านอื่น ๆ อย่างไร

3. ในฐานะที่ท่านเป็นนายจ้าง ท่านจะส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับคนเจนเอเรชันแซด(ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ในประเด็นดังต่อไปนี้ อย่างไร

3.1 ความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษา

3.2 ความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

3.3 ความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง)

<sup>116</sup> Champion, M.A., Campion, J.E., & Hudson, J.P., Jr. 1994. "Structured Interviewing: A Note on Incremental Validity and Alternative Question Types", *Journal of Applied Psychology*, 79, 998 – 1002.

4. นอกเหนือจากบทบาทขององค์กรของท่านแล้ว ท่านคิดว่าองค์กรหรือหน่วยงานใดที่ควรจะเข้ามา มีบทบาทในการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับคนเจนเนอเรชันแซต และควรส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างไร

5. ท่านคิดว่า ภาครัฐควรมีแนวนโยบายในการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับคนเจนเนอเรชันแซตในประเด็นใดบ้าง อย่างไร

นอกจากนี้ ในการสัมภาษณ์จะมีข้อคำถามแบบปลายเปิด โดยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถถามคำถามที่กว้างและเป็นคำถามเชิงลึก เพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก ชัดเจน และสามารถตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย พร้อมทั้งการได้มาซึ่งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

### 3.2.3 การเก็บและรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การเก็บและรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ผู้วิจัยไม่เพียงเบนประเด็นหรือขัดแย้งผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้คำตอบที่ตรงกับประเด็นคำถามมากที่สุด ในกรณีที่ผู้วิจัยยังได้คำตอบที่ไม่ชัดเจนในแต่ละข้อคำถาม ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายและให้ข้อมูลในประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติม เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลมากที่สุด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านทางโปรแกรม Zoom<sup>117</sup> และพร้อมกับจดบันทึกประเด็นสำคัญขณะสัมภาษณ์ไว้ด้วย ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นจะใช้ระยะเวลาตามความเหมาะสมโดยพิจารณาจากการได้รับข้อมูลที่เพียงพอ ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้

### 3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

<sup>117</sup> ด้วยระหว่างการดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดจากสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามมาตรการในการเฝ้าระวังตัวอย่างเคร่งครัด จึงเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางออนไลน์แทนการสัมภาษณ์ที่ต้องพบปะซึ่งกันและกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการถอดเทปจากบันทึกเสียงคำให้สัมภาษณ์และพิจารณาจากการจดบันทึก และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ และจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่หรือประเภท เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้มากที่สุด

ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่ม นำผลข้อคิดเห็นที่จากการสัมภาษณ์นี้มาประกอบเป็นข้อมูลทั้งในเชิงเนื้อหา ข้อมูลเชิงตัวเลข เพื่อมุ่งตีความและทำความเข้าใจต่อโลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซด

ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะนำไปพัฒนาเป็นข้อคำถามสำหรับการออกแบบสอบถามในการสำรวจข้อมูลกับว่าที่บัณฑิต รวมไปถึงการนำผลที่ได้จากการศึกษามาอภิปรายไว้ในบทสุดท้าย เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปและการให้ข้อเสนอแนะจากมุมมองเชิงวิชาการเกี่ยวกับโลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซด ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้มุ่งชี้ให้เห็นถึงแนวปฏิบัติและแนวนโยบายต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการพัฒนาบัณฑิตและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากงานวิจัยฉบับนี้ รวมไปถึงนายจ้างทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางในการกำหนดรูปแบบการจ้าง อาจารย์ถึงเส้นทางอาชีพในรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและกลุ่มคนเจนเนอเรชันแซดต่อไป

### 3.3 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยใช้ดำเนินการเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) ศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซด วัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซดผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประชากรเป้าหมาย การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

### 3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์<sup>118</sup> โดยมีประชากรรวมทั้งสิ้น 3,695 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มประชากรรวมทั้งหมดของนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์<sup>119</sup>

คณะในสายสังคมศาสตร์	จำนวน (คน)
คณะนิติศาสตร์	707
คณะเศรษฐศาสตร์	345
คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา	189
คณะรัฐศาสตร์	315
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	638
คณะศิลปศาสตร์	833

<sup>118</sup> เนื่องจากสาขาสังคมศาสตร์นั้นเป็นสาขาที่มีอัตราการแข่งขันในตลาดแรงงานอยู่ในระดับสูง ประกอบกับพื้นที่ของการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยเน้นการเรียนการสอนตามแนวทางของการส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษมาตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เน้นการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของผู้เรียน (Active Learning) และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เน้นส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งแนวทางที่ได้กล่าวมานี้สอดคล้องกับแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นโลกของการทำงาน ความสามารถในการมีงานทำ และทางเลือกอาชีพซึ่งไม่ได้มีเพียงรูปแบบเดียว

<sup>119</sup> สำนักทะเบียนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2563). จำนวนนักศึกษามีสภาพจำแนกตาม คณะ โครงการรับเข้า ปี เข้าศึกษา เพศ ระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษาที่ 1/2563 เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2563 จาก <https://www.reg.tu.ac.th/th/Picture/AttFile/8919f009-8e43-41b2-b9bb-445ad535d059>

คณะในสายสังคมศาสตร์	จำนวน (คน)
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์	289
คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน	289
คณะศิลปกรรมศาสตร์	90
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3,695</b>

จากจำนวนกลุ่มประชากรรวมทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะนำจำนวนนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากทั้ง 9 คณะในสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดังตารางข้างต้น มาแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณขนาดตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane) มาใช้ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างนี้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มอย่างไม่เกิน 0.05 ซึ่งผลการคำนวณสามารถสรุปกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากสายสังคมศาสตร์ได้ จำนวน 361 คน จากจำนวนทั้งหมด 3,695 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณมาเฉลี่ยจากคณะในสายสังคมศาสตร์ จำนวน 9 คณะ สรุปได้ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างรายคณะจะอยู่ที่จำนวน 40.11 หรือคิดเป็น 40 คน/คณะ

### 3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดทฤษฎีโลกของการทำงาน (World of Work) ความสามารถในการมีงานทำ (Employability) และทางเลือกอาชีพ (Career Choices) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน ตลอดจนนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแทนจากผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้าง และผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ มาพัฒนาและออกแบบเป็นข้อคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล

2) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีจำนวนทั้งสิ้น 19 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซต จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 3 ทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซต จำนวน 5 ข้อ

ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามแต่ละข้อด้วยการกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) 4 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่อง เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซต รวมไปถึงศึกษาวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์การ (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต)

### 3.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรก ศึกษาข้อมูลหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร หนังสือ รายงาน การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นโยบาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เอกสารเผยแพร่ ตลอดจนข้อมูลและสถิติ และทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวแบบในการวิเคราะห์ (Conceptual Framework) รวมทั้งการสร้างเครื่องมือการวิจัย ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยประสานความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยการทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผ่านทางแบบสอบถามออนไลน์ด้วยการสแกนคิวอาร์โค้ด (QR Code) หลังจากนั้นผู้วิจัยติดตามการตอบกลับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้กำหนดไว้มาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป



### 3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> (Priority Needs Index Modified) เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมถึงเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต รวมไปถึงศึกษาวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์การ (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต)

**ค่ามัธยฐาน (Median)** เป็นการแปลความหมายจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความคิดเห็นและความถี่ ตามการกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท (Likert Scale) ตั้งแต่ระดับค่าคะแนน 1 หมายถึง ข้อความนั้นมีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวัง น้อยที่สุด ไปถึงระดับค่าคะแนน 4 หมายถึง ข้อความนั้นมีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลผลคะแนนโดยใช้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4-1}{4} = 0.75 \end{aligned}$$

ดังนั้น ความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.75 ผู้วิจัยจึงแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

ช่วงค่าน้ำหนักคะแนน	เกณฑ์ที่กำหนด
3.28 - 4.00	ข้อความนั้นมีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวัง มากที่สุด
2.52 - 3.27	ข้อความนั้นมีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวัง มาก
1.76 - 2.51	ข้อความนั้นมีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวัง น้อย
1.00 - 1.75	ข้อความนั้นมีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวัง น้อยที่สุด

**ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD.)** เป็นการวัดการกระจายตัวของข้อมูลจากค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อดูทิศทางความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ โดยพิจารณาจากกรณีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายตัวมาก แสดงว่า ข้อมูลไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่สอดคล้องกัน และกรณีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายตัวน้อย แสดงว่า ข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

**ค่าร้อยละ (Percentage)** ผู้วิจัยแปลความหมายและตีความค่าร้อยละ ด้วยการพิจารณาจากอัตราส่วนที่เป็นส่วน 100

**ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> (Priority Needs Index Modified)** เป็นการหาค่าผลต่างระหว่างสภาพที่คาดหวัง (I) กับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) ด้วยค่าสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับของสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้เป็นคะแนนมาตรฐาน ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
(Priority Needs Index Modified)

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (Importance)

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดค่า PNI<sub>Modified</sub> มากกว่า 0.2 ขึ้นไปถือว่า มีความต้องการจำเป็น ซึ่งในการนำค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> มาวิเคราะห์ข้อมูลนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ควรได้รับความสามารถในการมีงานทำและทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด

## บทที่ 4

# โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับ ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซต ตามมุมมองของตัวแทนผู้ผลิต บัณฑิต ตัวแทนนายจ้าง และผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการ ส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงมุมมองในระดับมหภาค ซึ่งเป็นการมองผลกระทบในภาพรวมของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน โดยการทบทวนเนื้อหาที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร บทความ รายงานที่เกี่ยวกับสถานการณ์ดังกล่าวที่ส่งผลกระทบต่อภาวะการมีงานทำและการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการจ้างงาน ระดับที่สอง มุมมองในระดับองค์กร ซึ่งมองจากฝั่งนายจ้าง/ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเห็นภาพของตลาดแรงงานและความคาดหวังของนายจ้าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้างและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 องค์กรประกอบความสามารถในการมีงานทำที่องค์กรคาดหวังจากที่บัณฑิตจบใหม่ ข้อที่ 3 ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซต และข้อที่ 4 ข้อเสนอแนะบางประการที่เป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต ซึ่งผลการศึกษานั้นสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

4.1 มุมมองเกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

4.2 องค์กรประกอบความสามารถในการมีงานทำและทักษะของคนเจนเนอเรชันแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ตามมุมมองของผู้ผลิตบัณฑิต นายจ้างจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

4.3 มุมมองต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต

4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวนโยบายในการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้กับคนเจเนอเรชันแซต ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

#### 4.5 บทสรุป

### 4.1 มุมมองเกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

บริษัทและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และโรคระบาดล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกของทำงาน ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น แรงงาน นายจ้างทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน แนวนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ เป็นต้น จะต้องพัฒนาทักษะและความสามารถ เรียนรู้วิถีคิด และออกแบบระบบการทำงานให้ตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาได้ยากอยู่เสมอ ดังคำให้สัมภาษณ์

“...โลกของการทำงานมันจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราต้องคิดคือ covid ..จะอยู่กับเราไปเรื่อย ๆ แปลว่าวิถีคิดเรื่องทำงานมันก็ต้องเปลี่ยนแปลง เรายังคิดแบบเดิม ออกแบบวิธีการทำงานแบบเดิม คิดเรื่องออฟฟิศแบบเดิมในอนาคตเราก็จะถูก interrupt จากโลก เพราะฉะนั้นเราต้องคิดใหม่ ถึงแม้ว่า covid มันจะจางหายลงแต่แนวโน้มมันจะยังอยู่ แปลว่า covid เนี่ยไม่ใช่โรคเดียวหรอก อาจจะมีโรคอุบัติใหม่อื่น ๆ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ การ interrupt จะไม่ได้เกิดขึ้นจากโรคระบาดอย่างเดียว แต่อาจเกิดได้จากการชุมนุมประท้วงทางการเมืองก็ได้ เกิดจากภัยก่อการร้ายก็ได้ เกิดจากภัยธรรมชาติก็ได้...”<sup>120</sup>

<sup>120</sup>ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้าง และผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ต่างให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงานไว้ด้วยกัน 4 ประการ กล่าวคือ ประการแรก สถานการณ์ของตลาดแรงงาน ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและรูปแบบการทำงาน ประการที่สาม การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้างทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) และประการที่สี่ การปรับตัวของแรงงาน (ในฐานะลูกจ้าง) ดังต่อไปนี้

**ประการแรก สถานการณ์ของตลาดแรงงาน** ผลพวงจากสถานการณ์ไวรัสโคโรนา-19 จะทำให้ตลาดแรงงานมีความผันผวนสูงสามารถคาดเดาได้ยาก ส่งผลให้การคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานของจำนวนแรงงานที่ต้องการเป็นไปได้ยาก ในประเด็นดังกล่าวถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อผู้ผลิตบัณฑิต ดังคำให้สัมภาษณ์

“ เวลาเราพูดถึงตลาดงานมันไม่ได้หมายถึงตำแหน่งงานเท่านั้น มันหมายถึงตัว labor pool ผู้ที่จะไปไปอยู่ในตลาดงานนั้น ๆ เมื่อคนกลับไปทำงานมันจะเกิดการแย่งงานกันทำให้ supply มีไม่เพียงพอ และ demand ก็คาดการณ์ได้ยาก เนื่องจากบางกลุ่มจะไม่หันกลับทำงานแบบสังกัดองค์กร... เราไม่รู้ว่าการตลาดเป็นยังไง demand ตรงไหนจะอยู่แค่ไหนแล้ว คู่แข่งจะมีมากน้อยแค่ไหน ถ้าในฐานะคนจ้างงานก็มี pool ให้เราเลือกเยอะขึ้น แต่เราในฐานะผู้ผลิตบัณฑิตก็ไม่แน่ใจว่า หากบัณฑิตที่จบออกไปแล้วนั้นจะมีตำแหน่งงานที่หลงเหลือให้แก่พวกเขาหรือไม่”<sup>121</sup>

จากความข้างต้นพิจารณาได้ว่า ในขณะที่ด้านหนึ่งเป็นความท้าทายต่อผู้ผลิตบัณฑิตแต่กลับเป็นความได้เปรียบต่อนายจ้างที่สามารถเข้าถึงแหล่งคนเก่ง (pool of talent) ได้มากขึ้น ด้วยประเด็นดังกล่าวอาจส่งผลให้ตลาดแรงงานนั้นมีการแข่งขันในแต่ละตำแหน่งงานที่เพิ่มสูงขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่

<sup>121</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

แรงงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อที่จะสร้างและนำเสนอตนเองให้มีมูลค่าในตลาดแรงงาน

**ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและรูปแบบการทำงาน** ในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปใน 2 ประเด็นสำคัญ กล่าวคือ *ประเด็นแรก การเปลี่ยนแปลงของลักษณะงาน* พบว่า ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะไม่มีลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปมากนัก แต่ลักษณะงานในทางสังคมศาสตร์ เช่น การท่องเที่ยว การบริหารธุรกิจ การตลาดและการจัดการ เป็นต้น จะมีแนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไป ดังคำให้สัมภาษณ์

“ คณะบางคณะต้องมีการปรับเปลี่ยนกันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งทาง social science เพราะ คณะที่เกี่ยวข้องกับการเทคโนโลยีเองไม่ค่อยได้ผลกระทบเท่าไร แต่กลุ่ม social science ไม่ว่าจะเป็น การบริหารธุรกิจ การตลาด การท่องเที่ยว รัฐศาสตร์ แนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อจะเปลี่ยนไปพอสมควร เพราะฉะนั้นกลุ่มพวกนี้เนี่ยถ้าสมัยก่อนมันเป็นคณะที่เรียนเรียนแบบเจาะลึกเฉพาะด้านตัวเนื่องานกับตัวองค์ความรู้ที่มีอยู่เนี่ยมันอาจจะไม่สอดคล้องกันทีเดียว 100%...”<sup>122</sup>

นอกจากนี้ ผลจากสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 จะเป็นตัวเร่งให้แต่ละองค์กรมีการนำเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรมากขึ้น ทำให้กระทบต่อการปรับลดตำแหน่งงานบางตำแหน่งที่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทดแทนแรงงานของคนได้ เช่น งานธุรการ เอกสาร เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันอาจเกิดลักษณะงานใหม่ที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรมากขึ้น เช่น ตำแหน่งนักวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น ดังคำให้สัมภาษณ์

<sup>122</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

“การมีระบบ automation มากขึ้นมี AI เข้ามามากขึ้น แล้วมันอาจจะกระทบกับการลดตำแหน่งในบางตำแหน่งลงไป แต่ว่าบางตำแหน่งงานก็อาจจะมีภาระงานมากขึ้น เหมือนอย่างพวก data analytic อะไรพวกนี้ มันก็อาจจะต้องมีเรื่องของการจัดการข้อมูล การใช้ฐานข้อมูลอะไรพวกนี้ หรือว่าเป็นเรื่องของนักการตลาด e-commerce อะไรพวกนี้ มันก็อาจจะมีการจ้างงานตรงนี้มากขึ้น”<sup>123</sup>

*ประเด็นที่สอง การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงาน* จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา-19 ทำให้รูปแบบการทำงานนั้นเปลี่ยนจากการทำงานในเชิงกายภาพไปสู่การทำงานในรูปแบบระยะไกลมากขึ้น หรืออาจเรียกว่า “รูปแบบการทำงานออนไลน์” ที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรสามารถทำงานที่ใดก็ได้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การประชุมแบบ Virtual Meeting การจัดการข้อมูลผ่านแพลตฟอร์ม เป็นต้น จึงเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ที่จะต้องออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ให้สอดคล้องต่อบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่รูปแบบการทำงานที่สามารถจะทำที่ใดก็ได้ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น กรอบระยะเวลาในการทำงานย่อมยืดหยุ่นตามไปด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์

“วิถีคิดเรื่องการทำงานในโลกสมัยใหม่จึงต้องคิดอย่างนี้ว่า เราต้องออกแบบงานให้คนสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ อันนี้คือหัวใจสำคัญหัวใจที่หนึ่ง เรื่องของที่ทำงานไม่ได้แปลว่าทุกคนต้องมารวมกันอยู่ในที่เดียวอีกต่อไป ต้องทำให้คนทำงานจะต้องสามารถเข้าถึงฐานข้อมูล เข้าถึงเทคโนโลยี และมีแพลตฟอร์มที่ทำให้เขาร่วมมือกันทำงาน ประชุมหรือทำงานร่วมกัน work on project ร่วมกันได้”<sup>124</sup>

“รูปแบบการทำงานในอนาคตมันเปลี่ยนไปเร็วพอสมควร เพราะฉะนั้นตัวนายจ้างเองมีความรู้สึกที่ทำงานที่บ้านก็ดี เพราะว่าค่าน้ำค่าไฟที่ทำงานที่

<sup>123</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

<sup>124</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

ออฟฟิศลง แล้วก็ประสิทธิภาพการทำงานถามว่ามันด้อยกว่าเดิมมากไหม  
ตอบได้ว่าไม่มาก กลายเป็นเราแทบจะทำงาน 24 ชั่วโมง...”<sup>125</sup>

“สถานการณ์โควิดที่มันมากระทบต่อการทำงาน มันทำให้รูปแบบการทำงาน  
เปลี่ยนไป เราก็เห็นได้ชัดเลยนะว่าจากการที่เราจะต้องไปนั่งทำงานที่ทำงาน  
เดี๋ยวนี้ก็เปลี่ยนเป็นรูปแบบการทำงานแบบ Remote working มากขึ้น ก็คือ  
ทำงานที่บ้าน work from home เยอะขึ้น การประชุมก็เป็นแบบ Virtual  
Meeting มากขึ้น”<sup>126</sup>

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ในช่วงของ  
การเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ภาครัฐได้มีการปรับตัวค่อนข้างมากด้วยการ  
ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่สามารถทำงานจากที่บ้านได้ (work from home) โดยมีการออก  
กฎระเบียบที่รองรับต่อการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อมิให้การปฏิบัติงานจากที่บ้านเป็นเรื่องที่ขัด  
ระเบียบต่อกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในภาครัฐที่  
เป็นส่วนราชการดังกล่าวนี้เป็นการปรับเปลี่ยนในเพียงระยะสั้นเท่านั้น เพื่อให้สอดคล้องต่อการเผชิญ  
สถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนการปรับเปลี่ยนในรูปแบบระยะยาวนั้นอาจเป็นเพียงทางเลือกหนึ่ง  
ของบางตำแหน่งงานที่สามารถกระทำได้นั้น ส่วนภาครัฐที่อยู่ในรูปแบบองค์การมหาชน หรือ  
องค์การรูปแบบอื่น ๆ อาจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น  
การจัดสรรเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การทำงานจากที่ใดก็ได้ เป็นต้น เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติ  
กรรมของพนักงานในองค์กร ดังคำให้สัมภาษณ์

“ภาครัฐจะแบ่งเป็นสองส่วน ภาครัฐส่วนที่เป็นราชการเลยกับภาครัฐส่วนที่  
อาจจะมีความเป็น flexible หน่อย ก็คือพวกองค์การมหาชนหรือที่เป็น  
ลูกจ้างรัฐ ช่วงนี้ต้องบอกว่าภาครัฐเองก็ปรับเปลี่ยนค่อนข้างเยอะ อย่างเช่น  
พวกกฎระเบียบใหม่ ๆ ที่ออกมาเพื่อรองรับเพื่อมาว่า การ work from  
home จะได้ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ได้ผิดกฎระเบียบ กพ. แต่โดยพื้นฐานยังไม่คิด

<sup>125</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>126</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ



ว่าระเบียบนี้ใช้ในลักษณะ long term แต่ใช้เป็น option กับตัว function ใหม่ ๆ หรือว่ารูปแบบใหม่ ๆ อาจจะเป็นได้ แต่ในภาครัฐที่เป็นอย่างเช่น flexible อย่างตัวพวกองค์การรัฐ องค์การมหาชน ก็มีโอกาสที่ปรับรูปแบบการทำงาน เพื่อจะเปลี่ยนในเชิงพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับหนึ่ง อย่างเช่นพวก flexible time หรือว่าเรื่อง work from home มีโอกาสที่จะนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดการพวก HR ได้..”<sup>127</sup>

**ประการที่สาม การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้างทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) ในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ข้อคิดเห็นว่า องค์กรจะมีแนวโน้มการปรับตัวด้วยกัน 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะที่ 1 การจ้างงานในรูปแบบสัญญาระยะสั้น ลักษณะที่ 2 การปรับลดอัตรากำลังคน และลักษณะที่ 3 การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ ดังนี้**

*ลักษณะที่ 1 การจ้างงานในรูปแบบใหม่* รูปแบบการจ้างงานจะแตกต่างไปจากเดิมอย่างมาก เนื่องจากความต้องการขององค์กรและแรงงานเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ มุมมองความต้องการขององค์กร ความคาดหวังของนายจ้างที่ต้องการแรงงานที่มีทักษะเฉพาะเจาะจงตอบโจทย์ต่อลักษณะงานใหม่มากยิ่งขึ้น ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนกำลังคน ทำให้งานในบางอย่างจะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของคนเป็นสำคัญ ดังนั้น แนวโน้มการจ้างงานในรูปแบบใหม่จะเป็นในลักษณะพันธสัญญาที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างตามลักษณะของงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นสำคัญ ดังคำให้สัมภาษณ์

“...อาจจะจ้างด้วยความที่เฉพาะเจาะจงเหมือนเป็นจ๊อบมากขึ้นแทนที่จะจ้างในระยะยาว สำคัญคือเรื่องของ skill set เพราะแต่ละจ๊อบทำได้ด้วยคนที่มี skill set ซึ่งไม่ใช่ถ้าเป็นงานทั่ว ๆ ไปใครทำก็ได้...”<sup>128</sup>

“แนวทางรูปแบบการจ้างงานที่ต่างไปจากเดิม สมัยก่อนงานโตก็จ้างคนเพิ่ม แต่ปัจจุบันเนี่ยเขาอาจจะได้ผ่านประสบการณ์อะไรบางอย่างและเขาคิดว่า

<sup>127</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

<sup>128</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

จริง ๆ การจ้างคนอาจจะไม่ได้เป็นเป็นเรื่องใหญ่ เพราะรองรับงานพวกนี้ได้ด้วยเทคโนโลยีและเทคนิคอื่น ๆ ”<sup>129</sup>

ในขณะที่มุมมองความต้องการของแรงงาน หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 แรงงานต้องการทำงานอิสระมากขึ้นและมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เนื่องจากแรงงานต้องการทางเลือกอาชีพที่หลากหลายเพื่อรับมือต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ แรงงานที่เป็นกลุ่มคนเจนเอเรชันใหม่ก็ได้ต้องการทำงานที่ผูกพันกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งในลักษณะของการจ้างงานตลอดชีวิต หากแต่ความต้องการของกลุ่มคนเหล่านี้แสวงหาเป้าหมายและงานที่ท้าทาย เพื่อให้ได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังคำให้สัมภาษณ์

“การจ้างงานในหลังโควิดเปลี่ยนไปมาก กลุ่มคนที่เรียกว่า gig economy จะมามากขึ้นหลังโควิด เท่าที่ผมเคยสัมภาษณ์งานมาไม่นับเด็กยุคใหม่ แต่เป็นกลุ่มคนช่วงอายุ 30-40 ปี พวกเขาต้องการงานให้เรานะ แต่ก็จะทำธุรกิจส่วนตัวควบคู่กันไปด้วย ซึ่งคนกลุ่มนี้มักมีประสบการณ์ในการทำงานองค์กรขนาดใหญ่มาแล้ว แต่คงไม่คิดอยากอยู่องค์กรขนาดใหญ่อีกต่อไป เขาอยากกลับมาอยู่องค์กรทั่วไป แต่ commitment ไม่ยาว 1- 3 ปี จบละ หลังจากนั้นแยกทางกัน แยกทางกันก็คือ เขาจะทำอะไรก็เรื่องของเขา และพอเขาทำถึงจุดหนึ่ง เขาอาจจะกลับมาอีกก็ได้ ตอนแรกเข้าใจว่ามันจะเกิดกับเด็กยุคใหม่ แต่พอเป็นโควิดปุ๊บเนี่ย ทุกคน ไม่อยากทำงาน รู้สึกไม่อยากทำงานที่มันเป็นระยะยาว และบอกว่าอยากได้ job security แต่ว่าตัวนี้มันหายไป กลายเป็นว่า การทำงานมันทำให้ชีวิตของเขาเสียไป อาจจะเป็นเพราะว่าช่วงนี้มันเป็นช่วงที่ work from home กันมาก เมื่อได้อยู่กับตัวเองต่อให้งานมันหนักแต่ก็ได้รู้สึกใช้ชีวิตของตนเอง ซึ่งแนวโน้มมันจะเป็นเช่นนี้การจ้างงานตลอดชีวิตคิดว่าหายไปแน่ ๆ ”<sup>130</sup>

<sup>129</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

<sup>130</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน

อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้แทนจากฝ่ายผลิตบัณฑิต ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 นั้น นายจ้างที่เป็นหน่วยงานภาครัฐกลับเป็นองค์กรที่มีเสถียรภาพที่สุด กระนั้นก็ตาม องค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานให้ตอบโจทย์ต่อคนเจนเนอเรชันใหม่ เนื่องจากหากกลุ่มแรงงานเหล่านี้ต้องการความมั่นคงในงานก็จริง แต่หากออกแบบวิธีการทำงานที่ไม่ทำลายหรือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติได้ย่อมส่งผลต่อการลาออกจากระดับสูง ในขณะที่ฝั่งนายจ้างภาคเอกชน แม้จะมีการออกแบบระบบการทำงานที่ดึงดูดคนเจนเนอเรชันใหม่ก็ตาม แต่ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ก็มีอาจคาดเดาได้ว่าองค์กรภาคเอกชนนั้นจะปรับตัวและอยู่รอดได้มากน้อยเพียงใด รวมไปถึงการย้อนกลับมาพิจารณาถึงการลงทุนในมนุษย์ขององค์กรภาคเอกชนแล้วนั้น ย่อมที่จะมีแนวโน้มในการรับคนเข้าทำงานลดน้อยลง ดังคำให้สัมภาษณ์

“งานที่เป็นในระบบมากขึ้นอาจจะกลับมาอีกครั้งหรือเปล่า คือ ก่อนหน้า covid เราารู้สึกว่า Gen Z จะชอบเป็นนายตัวเอง หรือชอบทำแบบ Project based หรือหาไปเรื่อยไปเรื่อย แต่สมมติว่าถ้าองค์กรยังไม่เปลี่ยนเพื่อรองรับงานที่เป็น project ไปเรื่อย ๆ rotate ไปเรื่อย ๆ เพื่อทำให้งานมันมีหน้าใหม่และเรียนรู้ตลอดเวลาเหมาะสมกับเจนเนอเรชัน ไม่แน่ว่าองค์กรทำได้ ดังนั้น มันจึงมาอยู่ตรงที่ว่าระบบราชการยังปรับตัวอย่างนั้นไม่ได้ แต่ระบบราชการเป็นที่ที่มีเสถียรภาพที่สุดในวิกฤตที่ผ่านมาในแง่ของการดูแลเทคนิครุ่นในระบบ ซึ่งก็ไม่แน่ว่าอีกว่าคนจะอยากไปตรงนั้นมากน้อยแค่ไหน แล้วก็แต่พออยู่ก็อยู่ไม่นาน มันก็จะเกิดภาวะ turn over สูงมาก ในขณะที่ภาคเอกชนมีระบบแบบนี้ที่รองรับเจนเนอเรชันแบบนี้ได้ เช่น การทำงาน assign เป็น project ตั้งแต่ก่อนวิกฤต แต่องค์กรเอกชนจะมีน้อยลง ด้วย 2 เหตุผล คือ องค์กรที่เหลือ survive อยู่ก็ไม่มาก แล้วเขาก็จะเริ่มคัดคนที่ไม่รู้จะคัดครีม หรือค่าจ้างเงินเดือนเยอะ 1 คนหรือจ้างเงินเดือนกลาง 2 คนแทน หรือจ้างเงินเดือนน้อยต่องานชิ้นหนึ่ง ๆ ที่เขาดีไซน์ใหม่ มันจะมีการดีไซน์งานใหม่<sup>131</sup>

<sup>131</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

**ลักษณะที่ 2 การปรับลดอัตรากำลังคน** ภาครัฐจะมีผลกระทบต่อ การปรับลดอัตรากำลังคน อยู่บ่อย เนื่องจากแผนอัตรากำลังคนของภาครัฐได้มีการกำหนดตามระเบียบของส่วนราชการต่าง ๆ แต่การปรับลดอัตรากำลังคนนี้จะส่งผลกระทบต่อภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การ ขนาดกลางและขนาดเล็ก อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ต้องปรับตัว เพื่อความอยู่รอด รวมถึงผลพวงจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์การทดแทนการ ใช้กำลังคน ดังคำให้สัมภาษณ์

“องค์การในช่วงโควิดที่ถือว่ามีความมั่นคงที่สุด คือ องค์การรัฐ เพราะใน เรื่องของอัตรากำลังคนถูก keep และ fix ไว้อยู่แล้ว รองลงมาก็จะเป็นตัว องค์การขนาดใหญ่ แต่ที่ผลกระทบเยอะ ๆ ก็คือ ขนาดกลางและขนาดเล็ก..ที่ ต้องการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เริ่มรู้จัก การปรับตัวด้วยการเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เยอะขึ้น เริ่มที่จะเรียกว่า lean process มากขึ้น ในขณะที่ภาครัฐไม่ปรับเรื่องอัตรากำลังคน เนื่องจากมีความ ซ้ำซ้อนในตัวกฎระเบียบและปรับเปลี่ยนได้ยาก”<sup>132</sup>

ความข้างต้นสามารถพิจารณาได้เพิ่มเติมว่า ท่ามกลางสถานการณ์วิกฤตองค์การภาครัฐกลับเป็น องค์การที่มีความมั่นคงในการจ้างงานมากที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่า รูปแบบการจ้างงานของบุคลากรนั้น เป็นสัญญาการจ้างงานระยะยาว และการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบ และการบริหารงาน ภาครัฐนั้นมีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงได้ยาก เนื่องจากบุคลากรของภาครัฐต้องปฏิบัติตามที่กฎหมาย ได้ให้อำนาจไว้เท่านั้น

**ลักษณะที่ 3 การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่** สิ่งที่จะมีความ เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 คือ ความต้องการ ของแรงงาน เนื่องจากค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพอาจจะไม่ใช่ปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียว ในการยังคงอยู่กับองค์การ แต่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การมีวัน ลาหยุด การมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นทั้งระยะเวลาของการทำงานและสถานที่ทำงาน เป็นต้น

<sup>132</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งการออกแบบที่ว่านี้ควรเป็นการออกแบบที่สอดคล้องต่อความต้องการของแรงงานในแต่ละเจนเนอเรชัน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใหม่ การออกแบบกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ด้วยเหตุผลที่ว่า ในแต่ละเจนเนอเรชันต่างมีความต้องการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แตกต่างกัน ดังคำให้สัมภาษณ์

“การจ้างงานจะเปลี่ยนไปมันต้องไป flexible มาก ๆ บางคนไม่ได้ต้องการเติบโตในงานแบบสมัยก่อน ไม่ได้ต้องการเงินเดือนสูง ๆ แต่สิ่งที่เขาต้องการจะเป็นพวก flexible Benefit อะไรแบบนี้ แบบสามวันทำงาน สองวันหยุดใหม่ เพราะเขารู้สึกว่าการที่เขาได้อยู่บ้านเพิ่มขึ้นเนี่ยมันทำให้เขารู้สึกว่า เขามีอิสระเพราะฉะนั้นในการทำงานในอนาคตอาจจะเกิดขึ้นในเมืองไทยด้วยซ้ำ ดังนั้น องค์กรหากต้องการปรับตัว ถ้าคุณยัง fix ในเรื่องของ HRM นับว่าคุณจะไม่เป็นตัวเลือกให้คนรุ่นใหม่แล้ว เพราะสิ่งที่พวกเขาต้องการ คือ package ในการทำงาน แล้ว package ที่ว่านี่คืออะไร เช่น การทำงานในรูปแบบ hybrid คือ ทำงานที่บ้านได้ ทำงานที่ออฟฟิศได้ ไม่ต้องดูว่าเราเข้างานกี่โมง เพราะไม่มีใครต้องการ work from home 100% ฉะนั้น องค์กรต้องปรับอย่างมากในการจ้างงานควรถามเขาตั้งแต่ตอนสัมภาษณ์เลยว่า คุณต้องการทำงานแบบไหน”<sup>133</sup>

“Gen Z กลุ่ม out of standing เป็น talent ที่เขาต้องการ HR เขาต้อง fast track ซึ่ง fast track ในที่นี้อธิบาย 2 แบบนะ ก็คือไม่ใช่แค่โปรโมทขึ้นเร็ว ๆ อย่างเดียวนะ แต่ว่า fast track มันคืองานที่ท้าทายที่มันตอบ drive ของคนรุ่นใหม่ รวมถึงให้เขามีสิทธิ์ได้ variety of compensation คือถ้าเราไปสู้ที่เงินเดือนอย่างเดียว มันจะไปโค่นล้มความความเท่าเทียมภายในใช้ใหม่ เพราะอย่างนั้นองค์กรต้องหาวิธีจ่ายใหม่ ๆ สรุปแล้วนี่คือต้องมี fast track HR”<sup>134</sup>

<sup>133</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน

<sup>134</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

**ประการที่สี่ การปรับตัวของแรงงาน (ในฐานะลูกจ้าง)** ดังที่กล่าวไว้ในข้างต้นแล้วว่า แนวโน้มของตลาดแรงงานจะต้องเผชิญกับความผันผวนสูง ดังนั้น ความคาดหวังของนายจ้างที่มีต่อคุณสมบัติของแรงงานจึงมิใช่เพียงแต่การมีความรู้เชิงลึกในสายอาชีพเท่านั้น หากแต่ยังรวมไปถึงทักษะและคุณลักษณะนิสัยที่ต้องเผชิญต่อความเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาได้ยากและไม่แน่นอน อาทิ การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (resilience) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) การควบคุมสภาวะทางอารมณ์ได้ เป็นต้น ดังคำให้สัมภาษณ์

“Gen Z คือพีวู้สึกว่าในขณะที่ตลาดงานมันผันผวน ลักษณะงานมันผันผวน อย่างที่ว่า ในตลาดงานเนี่ยมูมึงมันอาจจะเหมาะสำหรับการ rotate ไปเรื่อย ๆ ไม่ได้คิดวางแผนระยะยาวเพราะแผนระยะยาววางไม่ได้ แต่นั่นหมายความว่าหากการ rotate งานจะขึ้นกับ Gen Z คุณสมบัติของเขาในการที่จะไปเปลี่ยนงานนั้นก็ต้องมี core บางอย่างที่สูง อาทิเช่น เขาสามารถทำงานกับเทคโนโลยี สามารถทำงานที่มีความผันผวนตลอดเวลาได้เสมอ มีภาวะทางอารมณ์มันคงสูง”<sup>135</sup>

“นายจ้างไม่ต้องการความรู้ที่ยืดหยุ่นอะไรมาก คำว่ายืดหยุ่นเนี่ยมันคือคุณสมบัติ อาจจะใช้ภาษาอังกฤษคำใหญ่ qualification ซึ่งคำว่ายืดหยุ่นใน qualification มันอาจจะมิกลุ่มในเรื่องสกิล ทักษะ แล้วอีกเรื่องมันเรื่องของคาแรคเตอร์ เป็นสไตล์ คำว่าความยืดหยุ่น impact มันไม่ได้ไปถึงเรื่องความรู้ แต่เป็นเรื่อง soft skill มากกว่า แรงงาน Gen Z เขาต้องปรับตัวแบบไหน ซึ่งคิดว่าตอนนี้สำคัญที่สุด คือ resilience กับ empathy ...ก็เลยกลายเป็น soft skill ที่สำคัญ”<sup>136</sup>

<sup>135</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>136</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

4.2 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและทักษะของคนเจนเนอเรชันแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ตามมุมมองของผู้ผลิตบัณฑิต นายจ้างจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

4.2.1.1 จุดแข็งของคนเจนเนอเรชันแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะนิสัย

**จุดแข็งในด้านความรู้** ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปทิศทางเดียวกันว่า คนเจนเนอเรชันแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) เป็นผู้ที่มีการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ แต่สิ่งที่ต้องเติมเต็มคือการพัฒนาให้ตนเองเป็นผู้ที่พร้อมรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังคำให้สัมภาษณ์

“กลุ่มของความรู้และทักษะ เด็กรุ่นนี้ความรู้เขาไม่ค่อยมีปัญหา เพราะว่าแสวงหาความรู้ได้เสมอ แต่ต้องไม่หยุดพัฒนาตัวเองในการเพิ่มความสามารถในการหาความรู้ใหม่ ๆ new knowledge”<sup>137</sup>

**จุดแข็งในด้านทักษะและความสามารถ** ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะทางภาษาที่ดี ทักษะในการค้นหาข้อมูลข่าวสาร นับเป็นจุดแข็งที่สำคัญของคนเจนเนอเรชันแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ซึ่งในทักษะของการค้นหาข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ด้วยยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายอาจทำให้การรับข่าวสารนั้นมิได้คัดกรอง ซึ่งจะมีผลต่อการแสดงความคิดเห็นของคนเจนเนอเรชันแซตได้ในปัจจุบัน ดังคำให้สัมภาษณ์

“ถ้าถามผมจุดแข็งเบอร์ 1 ของคนที่เป็นคน Gen Z คือ เขาสามารถต่อยอดการเรียนรู้ได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด นี่คือจุดแข็งจุดที่ 1 แล้วเขาเกิดมาพร้อม

<sup>137</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

เทคโนโลยีเขามีความคุ้นเคยก็ทำให้เขาสามารถใช้ประโยชน์ตรงนี้ได้ อันที่ 2 ที่ผมคิดว่าเป็นจุดได้แข็งของคน Gen Z คือว่า คนเหล่านี้มีความเชื่อในเรื่องความเท่าเทียมกัน เรื่องความเป็นประชาธิปไตย เพราะฉะนั้นเขาจะค่อนข้างมีใจกว้าง เปิดรับความเห็นที่ต่าง รับเรื่องของวิถีคิดที่ต่าง รับการทำงานที่ต่าง รับเพศความหลากหลายที่ต่าง พุดง่าย ๆ ว่าคน Gen Z เป็นต้นมาเนี่ยเกิดมาพร้อม diversity มันเป็นความหลากหลายในสังคมในหลายมิติ หลากหลายทางเพศ หลากหลายทางเชื้อชาติ หลากหลายทาง Generation คนพวกนี้จะปรับตัวเข้ากับความหลากหลายได้ดี”<sup>138</sup>

“มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูล คือเหมือนกับว่าบางทีเราพูดอะไรไป เด็ก Gen Z ไม่ได้เชื่อนะเขาจะไปเสิร์ชหาข้อมูลก่อนว่ามันเป็นจริงไหม เพราะฉะนั้นเขาจะมีศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วกว่าคน Gen อื่น ๆ แล้วก็จริง ๆ คุณลักษณะของ Gen Z พี่ว่าเขาน่าจะชอบเรียนรู้ด้วยตัวเอง เขาเหมือนเรียนรู้ด้วยตัวเองลงมือทำด้วยตัวเองอะไรอย่างนี้ แล้วก็เด็ก Gen Z ก็คือเหมือนเขาอยู่ในโลกดิจิทัลมาตลอด”<sup>139</sup>

“จุดแข็งของเด็กรุ่นนี้ ความสามารถในการ flexibility สูงมาก หนึ่งนะ ความยืดหยุ่นมี การปรับตัวเร็ว flexibility ดี adaptability ดี creativity ดี innovative ดี”<sup>140</sup>

“เด็กรุ่นใหม่อย่างแรกคือค่อนข้างที่จะเก่งในเรื่องของตัวพวกดิจิทัลนะ แต่ก็ได้รับข่าวสารข้อมูลที่ค่อนข้างจะกว้างกว่ายุคเราพอสมควร แต่พอรับข่าวสารเยอะเป็นได้ทั้งข้อดีและข้อเสีย เขาอาจจะมีความคิดกล้าที่จะแสดงออกมากกว่าเด็กรุ่นอื่น ๆ และมีความคิดที่ค่อนข้างจะสุดโต่ง เพราะข่าวสารเยอะไม่ได้แปลว่าเขากรองข่าวสารได้ดี อีกข้อดีของเด็กยุคนี้เนี่ย assume ว่าโดยพื้นฐานจะมีทักษะทางด้านภาษาอยู่ในระดับที่ดี”<sup>141</sup>

<sup>138</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>139</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

<sup>140</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

<sup>141</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ



**จุดแข็งในด้านคุณลักษณะ** ได้แก่ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการเปิดกว้างทางความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีความทุ่มเทในสิ่งที่ตนเองมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า เมื่อคนเจเนอเรชันแซตมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าสูงย่อมมีความคาดหวังมากและเปราะบางได้ง่ายตามมาเช่นกัน ดังคำให้สัมภาษณ์

“คนรุ่นนี้มี passion ในการทำงานเขาไม่มายด์ที่เมื่อเขาทุ่มเท เขาใส่ใจ เขารักแล้ว เขาพยายามหาข้อมูล เขาพยายามทำให้ดี เขาพยายามทำงานให้บรรลุในสิ่งที่เขาได้รับมอบหมาย ดังนั้นเขาจึงไม่มายด์ที่จะโดนตำหนิถ้างานเขาไม่ดีจริง แต่ต้องบอกเขาได้ว่ามันคือตรงไหนและให้เขาไปทำยังไงเพื่อแก้กลับมา อันนี้พี่ว่าเป็นจุดแข็งของเขาทั้งหมด แต่พอ passion มันสูง ความเปราะบางจะง่ายมากตรงที่ว่าพอรู้สึกส่วนตัวเองทุ่มเทกับงานอยากจะทำงานให้สำเร็จ ไตได้อื่น ๆ เป็นแรงกดดันหมด”<sup>142</sup>

#### 4.2.2 ความคาดหวังของนายจ้างทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะนิสัย

**ความคาดหวังในด้านความรู้** ในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญมีได้มีข้อกังวลต่อการเรียนรู้ของคนเจเนอเรชันแซตมากนัก แต่มีความคาดหวังให้เป็นผู้ที่รู้ให้รอบและรู้ให้ลึก เนื่องจากเมื่อลงมือปฏิบัติงานนั้นแล้วจะสามารถที่จะปฏิบัติได้อย่างตอบโจทย์ต่อความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตาม ข้อคิดเห็นอีกแง่มุมหนึ่งเห็นว่า ความรู้นั้นสามารถที่จะพัฒนาและเรียนรู้เพิ่มได้หากองค์กรนั้น สนับสนุนให้มีการพัฒนาและเติมเต็มในความรู้และสมรรถนะที่ขาดหายไป ดังคำให้สัมภาษณ์

“จุดอ่อนส่วนหนึ่งเขาอาจจะรู้กว้างแต่เขาอาจจะไม่ได้รู้ลึกเท่าไร พอไม่ได้รู้ลึกเนี่ยแล้วเขาก็จะ hands on ไม่ได้ มันเป็นเรื่องที่หลาย ๆ ที่ไม่ได้สนใจมาก แต่สิ่งที่มองคือเด็กพื้นฐานในเชิงนิสัยดี นิสัยเป็น humble ถ่อมตัวเข้า

<sup>142</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

กับสังคมง่ายเขาก็รู้สึกกว่า prefer ที่อยากจะรับมากกว่าเด็กอีโก้แรง ซึ่งมันก็จะ เป็น culture ขององค์กร”<sup>143</sup>

**ความคาดหวังในด้านทักษะและความสามารถ** ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ทักษะในการบริหารจัดการงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน ทักษะสุนทรียภาพ (เกี่ยวกับความรู้สึก อารมณ์ และจิตใจ) การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (resilience) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ที่มีใจเป็นเพียงแต่ผู้นำแต่เราสามารถเป็นผู้ตามและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทักษะการนำเสนองาน ตลอดจนทักษะในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารผ่านการเขียนเชิงพรรณนาและการใช้วาจา ผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลว่า เป็นผลมาจากการใช้เครื่องมือสื่อสารทางเทคโนโลยีทำให้มีการปฏิสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ตลอดจนภาษาเขียนที่ใช้นั้นเป็นภาษาสั้น ๆ กระชับรัด ดึงคำให้สัมพันธ์

“เราต้องมี skill ภาษาอังกฤษ ส่วนเรื่องทักษะ มันไม่ใช่ ability to do the job ขอบเขตความหมายของคำว่า skill มันเบลอ และมันไม่ใช่ soft skill กับ hard skill แล้วนะ มัน beyond ไปแล้ว เนื่องจากยุคพวกเขามันไม่ใช่ knowledge is power แล้วนะ มันเป็น skill is power”<sup>144</sup>

“การปรับตัวในเป็นเรื่องสำคัญ โลกยิ่งเปลี่ยนแปลงเร็วเราก็ยิ่งปรับตัวได้เร็ว ใครเปลี่ยนตามโลกไม่ได้ทันมันก็จะไปยากอะจะลำบากมาก เพราะฉะนั้น ทักษะในการปรับตัวเนี่ยเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเลยที่เด็กควรจะมี”<sup>145</sup>

“เปิดรับที่จะเรียนรู้ นะครับ เปิดรับ เปิดใจที่จะเรียนรู้ นะครับผม เอออันที่สอง ก็คือว่าอยากได้สกิลที่มีทักษะในการบริหารจัดการงานให้บรรลุผลสำเร็จ คือ แบ่งงาน แดกงาน ในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายให้ achieve นะครับผม เอออันที่สามน่าจะเป็นเรื่องของตัว ถือเป็น extra ละกันนะครับ ผม จริง ๆ ถ้ามีสกิลในเรื่องของภาษา ภาษาต่างประเทศ ภาษาอะไรพวกเนี่ย หรือการ

<sup>143</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

<sup>144</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

<sup>145</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

communicate การพูดคุยเรื่องอะไรพวกเนี่ย จะดีนะครับผม เอออันนึงจะเป็น เรื่องของตัวการ การนำเสนอ การพูดคุย การนำเสนอค่อนข้างจะสำคัญ”<sup>146</sup>

“อีกอันนึงที่จะเป็นจุดอ่อนสำคัญมากเลยคน Gen Z จะมีปัญหานิดหน่อยว่า ด้วยเรื่องของการสื่อสาร ด้วยเหตุผลอย่างนี้นะครับ พอดีเครื่องมือที่ใช้ในการ สื่อสารส่วนใหญ่มันเป็น mobile technology คนเหล่านี้คือคุ้นเคยกับการ สื่อสารแบบสั้น ๆ เป็น short ไป ไม่ได้เขียนอะไรที่เป็นพรรณนา เพราะฉะนั้น ความสามารถในการสื่อสารในด้านการเขียนเชิงพรรณนาจะหายไปเกือบ หมด”<sup>147</sup>

**ความคาดหวังด้านคุณลักษณะ** ประเด็นสำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ มีความคาดหวังให้มีความอดทนและรอได้ ซึ่งความอดทนและรอได้ที่นี่ยังหมายถึง ประการแรก ความ อดทนต่อกฎระเบียบ เนื่องจากวิถีคิดในการทำงานของคนเจนเอชแซดจะมุ่งเป้าไปที่ผลลัพธ์ของ งานมากกว่าการทำงานที่ยึดตามกฎระเบียบเป็นสำคัญ ประการที่สอง ความอดทนต่อการพัฒนา ความอดทนต่อการแก้ไขปัญหา ความอดทนต่อสถานการณ์ที่ต้องเผชิญต่อความกดดันต่าง ๆ ประการที่สาม ความอดทนต่อการทำงานที่มองถึงระยะยาวมากกว่าเป้าหมายระยะสั้น เนื่องจากคนเจ นเอชแซดมักมีความปรารถนาร่งกล้าและมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำเพื่อให้ได้ความสำเร็จอย่างรวดเร็ว แต่ ความสำเร็จที่ได้มาอย่างรวดเร็วอาจทำให้เกิดความประมาทและมีแรงจูงใจที่ลดน้อยลง นอกจากนี้ ความคาดหวังในด้านคุณลักษณะอื่น ๆ อาทิ การมีสำนึกรับผิดชอบต่อโลก (global mindset) ซึ่ง เป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจผู้คนต่างวัฒนธรรมและต่างพื้นที่ในบริบท ของโลก ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการให้เหตุผลความสามารถในการจัดการตนเอง โดยเฉพาะ ในเรื่องของการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง ดังคำให้สัมภาษณ์

“ จุดอ่อนของคน Gen Z คือเรื่องของความอดทน หมายความว่าด้วยความ ที่เขาทำอะไรได้รวดเร็ว พอเขาต้องไปเจออะไรที่มันเป็นเรื่องกฎระเบียบ

<sup>146</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

<sup>147</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

อะไรที่มันไม่ยืดหยุ่น มีอะไรที่มันจะต้อง Follow ตาม protocol คนกลุ่มจะรู้สึกว่ามันไม่ค่อย make sense”<sup>148</sup>

“อยากให้เขารอได้ พอมันเป็นคำว่ารอได้นะมันกุมหลายความหมายนะ เช่น รอเวลาในการพัฒนา รอคนช่วยแก้ไข รอดด้วยความอดทนต่อความกดดัน บางอย่าง คือคำว่ารอมันมีความหมายกว้างมาก”<sup>149</sup>

“ความสามารถในการไม่รู้ว่ามันใช้ analytical thinking หรือเปล่า คือการซั่งน้ำหนัก คิดวิเคราะห์เหตุผลอะไรอย่างนี้ คือมีนะ แต่ค่อนข้างมีน้อย เขาจะพร้อมปะทะไวกแบบสวนเร็ว เรื่องของการควบคุมตัวเอง มันเลยสะท้อนสิ่งนี้ว่า เขาพร้อมที่จะ... ความอดทนมันเหมือนจะเต็มอยู่แล้วพออะไรลงมาแล้วเขาพร้อมจะปะทะแรง นี่แหละคือมันต้องฟังระวัง ”

“จุดหนึ่งที่เขาเข้านี่น่าจะเป็นจุด จริง ๆ มันก็ต่อเนื่องแหละ จุดแข็งของเขา คือเขามี passion แหละในระยะสั้น แต่เขาไม่มี motivation”<sup>150</sup>

“การมีมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากคนรุ่นใหม่อาจจะไม่ได้ค่อยคุยกัน ชอบอยู่กับหน้าจอคอมพิวเตอร์ ทำงานเสร็จก็ส่งอีเมล มนุษย์สัมพันธ์มันก็รวมถึงการสื่อสารด้วย สื่อสารยังไงให้คนรับสารได้รับทราบจริง ๆ และเขาอยากจะทำอย่างที่เราได้สื่อออกไปอย่างนี้ ซึ่งการสื่อสารเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญ”<sup>151</sup>

“คาดหวังให้เขาเป็นมีความเป็นคน คือวันเนี่ยเราเด็กรุ่นใหม่จะเป็นหุ่นยนต์ที่ไม่มีจิตใจหุ่นยนต์แทบจะไม่ได้มีความรู้สึกอะไรเลย”<sup>152</sup>

“ถ้าเด็กมี global mindset รู้รอบจริง ๆ ไปทำงานที่ไหนในโลกก็ได้ อันนี้เป็นที่ต้องการของผู้คน เข้าใจประเพณีวัฒนธรรมของแต่ละที่ เข้าใจพื้นฐานของผู้คน เขาต้องมีสำนักรับผิดชอบต่อเรื่องของโลกหรือเรื่องต่าง ๆ aesthetic มี

<sup>148</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>149</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>150</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน

<sup>151</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>152</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน

สุนทรียภาพนิดหน่อยไม่ใช่ทำงานอย่างเดียวเป็นหุ่นยนต์เนี่ย พอจะพูดคุยกับผู้คนรู้เรื่อง เรื่องของ team leader ไม่ได้แปลว่าเป็นต้องเป็นผู้นำอย่างเดียว เป็นผู้ตามด้วย คือทำงานเป็นทีมได้”<sup>153</sup>

### 4.3 มุมมองต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

#### 3.1 ความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษา

ในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จการศึกษานั้น ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า บทบาทของสถาบันการศึกษา (ผู้ผลิตบัณฑิต) นับว่ามีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จการศึกษาของบัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของสถาบันการศึกษา 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานผ่านการจัดกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพ ประการที่สอง สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยการเปิดโอกาสให้มีการฝึกภาคปฏิบัติในรูปแบบสหกิจศึกษา ประการที่สาม การดัดศักยภาพของผู้เรียนเพื่อสร้างมูลค่าในตลาดแรงงานให้น่าสนใจ และ ประการที่สี่ บทบาทของสถาบันการศึกษาในการกล่อมเกล่าให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซดได้ต่อยอดและพัฒนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้

**ประการแรก สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานผ่านการจัดกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพ** โดยสถาบันการศึกษาจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วม เช่น การจัดงาน Job fair การเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในสาขาอาชีพทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนมาให้คำแนะนำ ตลอดจนการเชื่อมโยงกับตลาดแรงงานโดยอาศัยความร่วมมือกับภาคเอกชน ดังคำให้สัมภาษณ์

<sup>153</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

“คิดว่าเราก็พยายามสร้างทักษะที่จำเป็นนะครับเป็นเหมือนอาวุธติดตัวเขาไป เราพยายามจะมีเรื่องกิจกรรมนักศึกษา แทนที่จะให้นักศึกษาอยู่แต่หน้าจอ หรืออะไรต่าง ๆ ให้มาเจอกันมีงานทำร่วมกัน มาลอง จริง ๆ โลกในมหาลัย มันเหมือนโลกจำลองเลย...ในเรื่องของการจ้างงานมันก็มีอีกอัน คือเรามี หน่วยพัฒนาเรื่องของงาน เป็น job fair อยู่ตลอดเวลา ล่าสุดก็เพิ่งจะร่วมมือ กับโลตัส โลตัสเขาก็จะให้ความรู้อะไรต่าง ๆ ใครที่สนใจเข้าร่วมงานกับเขา สามารถทำงานได้เลย มีอัตราว่างอีกหลายอัตรา”<sup>154</sup>

**ประการที่สอง สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำด้วยการเปิดโอกาสให้มีการฝึกภาคปฏิบัติในรูปแบบสหกิจศึกษา** ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างห้องเรียนกับโลก ของการทำงานจริง เพื่อให้ผู้ที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตต์ได้มีประสบการณ์และเรียนรู้ จากการลงมือปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้แทนจากผู้ผลิตบัณฑิตได้สะท้อนให้เห็น เพิ่มเติมว่า บทบาทของสถาบันการศึกษานั้น มุ่งเน้นไปที่การถอดบทเรียนจากกรณีศึกษาทั้งในแนว ปฏิบัติที่ดี (best practice) และแนวปฏิบัติที่ไม่ดี (worst practice) ด้วยเหตุผลที่ว่า กรณีศึกษา เหล่านี้จะเป็นแนวทางให้ผู้ที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตต์สามารถปรับตัวและรับมือต่อ สถานการณ์ที่ต้องเผชิญในโลกของการทำงานจริง ดังคำให้สัมภาษณ์

“คณะวิชา ต้องมี internship เราต้องมีสิ่งที่ทำให้เขารู้ว่าข้างนอกนั้นมีงาน อะไรอยู่ตรงไหนที่เขาขนขวายได้ เพราะฉะนั้นหนทางเดียวก็คือมีการ ฝึกงาน มีสหกิจ แล้วมี Network ของ Organization ที่เราทำอยู่ให้เด็กได้ expose มันก็ย้อนกลับไปที่ว่าทำยังไงที่เด็กจะ expose ได้ถ้าไม่ใช่แค่ฝึกงาน ไม่ใช่แค่สหกิจ อาจารย์เวลาสอนก็ต้องเลิกสอนแต่ทฤษฎี หลักการ และ best practice ควรจะเอา worst practice มาสอนด้วยว่าเขากำลังจะไปเจอ อะไร ซึ่งเดี๋ยวนี้มันจะส่งผลในเรื่องของความก้าวหน้ากับการเลิกจ้าง worst practice มันจะเจออะไร ซึ่งมันก็ต้องย้อนกลับไปอีกว่าถ้าจะให้ก้าวหน้าเร็ว ๆ ให้การเลิกจ้างมันสะท้อนน้อย คณะต้องให้เขาได้มีโอกาสทดลองงาน มี

<sup>154</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

พื้นที่ทดลองงาน พวกเราทำได้หมดอยู่แล้วในสหกิจยุคใหม่ พื้นที่ทดลองใด ๆ ก็ตามก็เปรียบเสมือนผลึกเขาออกไปข้างหน้านิดนึ่ง เขาถึงจะได้งานดังที่ต้องการ<sup>155</sup>

**ประการที่สาม การดึงศักยภาพของผู้เรียนเพื่อสร้างมูลค่าในตลาดแรงงานให้น่าสนใจ** เป็นบทบาทของสถาบันการศึกษาในการกระตุ้นให้นักศึกษาได้ดึงศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของตนเองมานำเสนอให้แก่นายจ้างอย่างน่าสนใจ รวมถึงการได้สอนเทคนิคในการสัมภาษณ์งาน การทำจัดทำประวัติการทำงาน และแนวทางในการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งของงาน ดังคำให้สัมภาษณ์

“การที่จะทำให้เขาพร้อมหรือไม่พร้อมที่จะได้งานหลังจากสำเร็จการศึกษา พี่รู้สึกว่าการที่เราสอนเขาแต่แค่ในรายวิชาแล้วก็เรียนจบตามหน่วยกิตมันยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาพร้อมจะไปสู้กับคนอื่น เป็นบทบาทของสถาบันการศึกษาที่จะทำให้เด็ก ๆ พร้อมหลังจากที่เขาสำเร็จการศึกษาแล้ว เข้าสู่ตลาดแรงงานได้ เช่น เขาอาจจะต้องจัดเขาว่า skill ที่เขามีอยู่แล้วดีเขาออกมาใช้ แล้วทำให้เป็น shining stars ตอนที่สัมภาษณ์งานได้อย่างไร เขาควรจะไปหาตัวเองไป situate หรือไปวางไว้ที่ตรงไหนที่ทำให้นายจ้างหรือองค์กรที่เขาอยากทำเห็นเขาแล้วก็เลือกเขาเข้าไปสัมภาษณ์ มันเป็นหน้าที่ของเรา ถ้ามหาวิทยาลัยทำแค่สอนตามหน่วยกิตจบแล้วมีปณิธานที่ว่ามันมันน้อยไปนะ<sup>156</sup>

**ประการที่สี่ บทบาทของสถาบันการศึกษาในการกล่อมเกลานักเรียนให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้ต่อยอดและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง** ด้วยเหตุผลที่ว่า สถาบันการศึกษาควรฝึกทักษะการเรียนรู้ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบริบทของโลก การเรียนรู้ที่นี้มีใช้การเรียนรู้ในทางทฤษฎีหรือวิชาการ แต่เป็นการเรียนรู้โลกของความเป็นจริง การได้มีโอกาสร่วม

<sup>155</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>156</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

ทำงานกับผู้อื่นจริง ๆ การรู้จักตั้งคำถามจากสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้ได้ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองเท่านั้น หากแต่ยังรวมไปถึงการพัฒนาสังคม ประเทศชาติ และระดับโลกต่อไป ดังคำให้สัมภาษณ์

“ต้องทำให้เขาสามารถที่จะต่อยอดการเรียนรู้ด้วยตัวเองได้ คุณต้องปรับตัวได้ เรียนรู้ของใหม่ได้เร็ว คุณต้องเรียนรู้ทักษะที่จะสามารถปรับเปลี่ยนไปกับโลกอนาคตและต่อยอดการเรียนรู้เองได้ ซึ่งการจะทำให้เกิดเรื่องแบบนี้ได้ แปลว่าการเรียนรู้ในปัจจุบันต้องออกนอกห้องเรียนเป็นหลัก ให้เขาเจอกับ complex environment ที่ไม่ได้เรียนศาสตร์ แยกเป็นศาสตร์เดียว ๆ แต่เป็นศาสตร์ที่ต้องบูรณาการหลายความรู้ หลายความเชี่ยวชาญเข้าด้วยกัน ต้องให้เขาทำงานร่วมกับคนอื่นตั้งแต่ตั้งแต่มหาวิทยาลัย และต้องเอาปัญหาจริงให้เขาเห็นตั้งแต่ก้าวเข้าสู่ในมหาลัยปีแรก เราจะต้องกิน What และ How ไปสู่ Why ว่าทำไมมันต้องเป็นอย่างนั้น การฝึกให้เขาเข้าใจเรื่อง Why หรือหัดตั้งคำถามเรื่อง Why มันจะทำให้เขาเข้าถึงแก่นแท้ของเรื่อง แล้วเมื่อต่อให้รูปแบบมันเปลี่ยนไป ต่อให้ What มันเปลี่ยนไปต่อ ให้ How มันเปลี่ยนไปแต่ Why มันยังคงอยู่ เพราะการที่มีเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อยู่เนี่ยเป็นเพราะว่ามันมีฟังก์ชันของมัน และตราบดีที่มันมีฟังก์ชันที่ตอบ โจทย์ได้ เด็กก็จะสามารถคิดทางเลือกอื่นที่มาตอบโจทย์เขาได้ ทำอย่างไรที่จะให้เขาเรียนรู้จากโลกจริงใช่ไหม ทำอย่างไรเขาเกิน What และ How ไปสู่ Why สุดท้ายเลยทำอย่างไรจะทำให้เขาเรียนรู้ด้วยการ Contribute ให้กับคนอื่น อันนี้คือสิ่งที่เราต้องปลูกฝังตั้งแต่แรกว่าการเรียนรู้และความรู้ ใด ๆ ไม่มีประโยชน์เลยถ้ามันไม่ถูกใช้เพื่อสร้างความดีงามและงอกเงย ให้กับสังคม”<sup>157</sup>

<sup>157</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต



อย่างไรก็ตาม บทบาทของภาคส่วนอื่น ๆ อาทิ บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) และ บทบาทของภาครัฐ ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการส่งเสริมความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือ

**บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) จะต้องเข้าใจพฤติกรรมของคนเจนเนอเรชันแซต** ในประเด็นดังกล่าวนี้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนายจ้างจากภาคเอกชนได้ให้ข้อคิดเห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมของคนเจนเนอเรชันแซต ซึ่งข้อเสนอสำคัญที่ได้ นั่นคือ ควรมีตำแหน่งงานผู้อำนวยความสะดวกสำหรับคนเจนเนอเรชันแซต (Gen Z facilitator pool) โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมของคนเจนเนอเรชันแซตและมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางประสานระหว่างคนเจนเนอเรชันแซตกับเจนเนอเรชันอื่น ๆ ภายในองค์กรทั้งในเรื่องของเนื้องานและเรื่องอื่น ๆ ดังคำให้สัมภาษณ์

“ถ้าเป็นไปได้องค์กรต้องหาคนที่เข้าใจเข้าใจพฤติกรรมของเด็ก gen z คือ องค์กรต้องเทรน facilitator ที่เป็นคนที่สามารถดูแลเด็ก gen z ได้ ไม่ใช่หัวหน้างานนะ เพราะเราไม่สามารถเทรนหัวหน้างานทุกคนได้ ควรจะเป็นคนที่สามารถที่จะคุยเข้าใจสนับสนุนเด็ก gen z ได้ ว่าต้องพัฒนาอย่างไร ถ้ามัวแต่ทำอะไรไม่มีแนวคิดให้คนเข้าใจเด็ก gen z บอกว่าเป็นไปไม่ได้ครับ หัวหน้างานทุกคนไม่สามารถเข้าใจเด็ก gen z ได้ เราต้องมีคัดคนกลุ่มหนึ่งเป็น pool เหมือน talent pool แต่ที่นี่คือ gen z pool หมายถึงว่า gen z facilitator pool ว่าเขาต้องเข้าใจทุกอย่างของเด็ก gen z แล้วเสร็จ เราไม่ได้บอกว่าเป็นที่เลี้ยงแต่มันเหมือนว่ามันเป็นจุดที่คอยสังเกตว่าเด็กแต่ละคนเนี่ยเป็นยังไง เด็กแต่ละคนมีลักษณะการทำงานอย่างไร เขาเจอหัวหน้าแล้วเขาเป็นยังไง แล้วเสร็จเนี่ยก็คอยมาหากิจกรรมเพื่อรองรับเด็กพวกนี้ให้ได้”<sup>158</sup>

**บทบาทของภาครัฐต้องส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำด้วยการแนะแนวอาชีพและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของตลาดแรงงานในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต** ซึ่งเป็นบทบาทของภาครัฐที่ต้องทำงานเชิงรุกด้วยการเข้าไปยังสถาบันการศึกษาในการแนะแนวอาชีพและให้

<sup>158</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน

ข้อมูลที่สำคัญสำหรับสถานการณ์ของตลาดแรงงาน รวมไปถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการมีโอกาสได้รับงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ดังคำให้สัมภาษณ์

“หน่วยงานภาครัฐที่ต้องเข้ามาส่งเสริมด้วย เพราะว่าจริง ๆ แล้วบัณฑิตจบใหม่อาจจะต้องอาศัยการแนะแนวอาชีพ หรือว่าการสื่อสารพวกเรื่องของตลาดแรงงานให้เด็กเขารู้ แล้วก็จริง ๆ หน่วยงานภาครัฐเองก็อาจจะต้อง Active คือทำงานเชิงรุกวิ่งเข้าไปในสถานศึกษาเพื่อที่จะดึงเด็ก Gen Z เหล่านี้เข้ามาไม่ว่าจะเป็นในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน มันก็จะส่งเสริมความสามารถเขา แล้วก็รวมถึงการเทรนนิ่งทักษะต่าง ๆ ให้กับเด็กพวกนี้ ซึ่งมันก็จะไปผูกติดกับกระทรวงศึกษาฯ ด้วยว่าสกิลที่เขาให้ตอนการเรียนการสอนสอดคล้องกับตลาดแรงงานมากน้อยแค่ไหน เพราะว่าจริง ๆ แล้วตอนนี้ที่โควิดมันกลายเป็นว่าเด็กจบใหม่ที่มีการศึกษาสูงมีอัตราการว่างงานที่สูง นั่นแปลว่าทักษะเขาไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงานมี หรือไม่ตลาดแรงงานมันก็มีระบบ AI เข้ามาใช้มากขึ้นไป”<sup>159</sup>

### 3.2 ความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) มีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ควรส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานผ่านการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ประการที่สอง องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ควรบริหารความคาดหวังของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด และประการที่สาม องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ควรออกแบบและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยรูปแบบใหม่ ดังนี้

<sup>159</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

**ประการแรก องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ควรส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานผ่านการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ** ซึ่งองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการพัฒนาในงานระหว่างอยู่ภายในองค์กรนั้น นายจ้างจะมีส่วนส่งเสริมความสามารถในการพัฒนางานด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย ดังเช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (rotation) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on the job training) เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) จะต้องมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน มีการเปิดพื้นที่และโอกาสให้คนเจนเนอเรชันแซตได้แสดงศักยภาพทั้งในด้านความรู้ และทักษะความสามารถด้วยเช่นกัน ดังคำให้สัมภาษณ์

“เราจะคาดหวังว่าในมุมมองของราชการ เอออยู่ถึงสี่ห้าปีก็ต้องเลื่อนขั้นไปเรื่อย ๆ สิ่งที่คุณน่าจะได้หรือโอกาสที่คุณน่าจะได้จากการทำงานที่นี้เนี่ยมันจะเป็นเรื่องของตัวประสบการณ์แล้วก็พวกสกิลใหม่ ๆ หรือองค์ความรู้ใหม่ที่คุณจะได้เรียนรู้ เช่น job rotation แต่ระหว่างทางที่เขาได้เติบโต ได้ประสบการณ์ ก็มีการพัฒนาเขาใน practice ของการทำงานอยู่แล้วละว่าเป็นรูปแบบของ practice เพื่อ performance”<sup>160</sup>

“ต้องเป็นบทบาทของหน่วยงานนั้น ๆ เลยว่าจะวาง career path อย่างไร เพราะว่าจริง ๆ แล้วก่อนที่เด็กเขาจะเข้าไปทำงาน เด็ก Gen Z เขาต้องการเหมือน career ที่ชัดเจน เพราะฉะนั้นเวลาเขาเข้าไปทำงาน เขาต้องรู้ว่าเขาเติบโตได้ถึงไหน แล้วก็มีความยืดหยุ่นในการทำงานมากน้อยแค่ไหน ผลตอบแทน คือผลตอบแทนเขาก็ต้องการ แต่ก็คงไม่เท่ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพราะฉะนั้นมันก็คงเป็นหน่วยงานที่เขาทำงานเป็นหลักเลยว่าจะสามารถปรับสภาพแวดล้อม ปรับในเรื่องของ Career path คือการเติบโตในสายงานมีความชัดเจนมากน้อยแค่ไหน แล้วก็ความยืดหยุ่นในการทำงานมีแค่ไหน แล้วก็รวมไปถึงมี Training หรือว่าการพัฒนาศักยภาพของคน Gen Z มากน้อยแค่ไหน คือ Gen Z คงไม่ได้ชอบการอบรมมากเท่าไรหรอก

<sup>160</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

นอกจากว่าการพัฒนาตัวเองที่เขาอาจจะอยากเสนอความคิดเห็น เปิดโลกทัศน์ หรือการพัฒนาตนเองของเขาคือเปิดโอกาสให้เขามากแค่ไหน...”<sup>161</sup>

**ประการที่สอง องค์การ (ในฐานะนายจ้าง) ควรบริหารความคาดหวังของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต** ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นกลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ ได้เน้นย้ำว่า ความคาดหวังต่อองค์การของคนแต่ละเจนเนอเรชันนั้นมีความแตกต่างกัน ดังเช่น เจเนอเรชันของรุ่นก่อน ๆ จะมีความคาดหวังว่าองค์การจะรับประกันและสร้างความมั่นคงในอาชีพให้ได้ ในขณะที่คนเจนเนอเรชันแซตนั้นกลับมีความคาดหวังที่ต่างกัน เมื่อมีความคาดหวังที่แตกต่างกันย่อมมีวิธีการจัดการเป้าหมายที่แตกต่างกัน ความในข้อนี้หมายความว่า คนเจนเนอเรชันแซตจะมีความคาดหวังต่อผลตอบแทนในงานเป็นสำคัญมากกว่ามองเรื่องความมั่นคงของงาน ส่งผลให้ในยุคหลังความจงรักภักดีต่อองค์การกับคนเจนเนอเรชันแซตนั้นลดน้อยถอยลง ดังนั้น บทบาทขององค์การ (ในฐานะนายจ้าง) จึงต้องบริหารความคาดหวังให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละเจนเนอเรชัน ดังคำให้สัมภาษณ์

“ในฐานะที่เป็นเจ้านาย หรือเป็นนายจ้าง สิ่งสำคัญคือต้องมี management expectation ให้ได้ ต้องบอกว่าคนรุ่นเก่า ๆ expectation ไม่มีอะไรมากเลยขอแค่ job secure แต่ปัจจุบันเด็ก ๆ จะมีแนวคิดที่ต่างกันไป อย่างเช่น เขาก็จะมีวิธีการจัดการกับเป้าหมายแตกต่างกัน การพยายามหาเงินให้ได้เยอะ ๆ ช่วงนี้ หรือพยายามทำอะไรบางอย่างเพื่อที่จะหาโอกาสในอนาคตอีกครั้ง ซึ่งจริง ๆ expectation ของคนทำงานก็จะมีหลากหลาย แต่เพียงกลุ่มพวกเนี่ยมันจะโตขึ้นเรื่อย ๆ กลุ่มที่เรียกว่าจะเป็น loyal มี loyalty ก็บ้องค์การเนี่ยก็จะถูกลดลงเรื่อย ๆ ถ้าเทียบกับสมัยก่อน...แต่ปัจจุบันเป็นยุคที่เป็นค่อนข้างจะเด็ก millennium เด็กดิจิทัล ก็จะมีวัฒนธรรมหรือแนวคิดอะไรบางอย่าง เพราะฉะนั้นถ้าในประเด็นนี้ก็เลยจะเป็นว่าเรื่องของ expectation มากกว่า ต้องบอกว่าเด็กในความคิดผม เด็กไม่ได้มีความอดทนน้อยกว่าเราหรอก เราเองก็น่าจะมีความอดทนเท่า ๆ กันแหละ แต่เพียงแต่เรามีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่คนเรามากมีความอดทนสูงกับ goal เป้าหมายที่เราตั้งไว้

<sup>161</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

ครับ เพียงแต่เป้าหมายมันเปลี่ยนไปมันก็เลยทำให้เด็ก มันเลยดูเหมือนว่าเด็ก มีความอ่อนทนน้อยลงครับผม”<sup>162</sup>

ข้อพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความคาดหวังของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 พบว่า จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้มีผลต่อความคาดหวังในเรื่องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์การภาครัฐนั้น เนื่องจากบุคลากรในกลุ่มนี้มีความคาดหวังในประเด็นเรื่องความมั่นคงในอาชีพและเส้นทางการเติบโตสายอาชีพยังคงเป็นการไต่เต้าจากตำแหน่งในระดับล่างไปสู่ระดับสูง ในขณะที่บุคลากรในภาคเอกชนมีแนวโน้มที่จะมีข้อเรียกร้องให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการทำงานและผลประโยชน์ที่ได้รับในด้านสวัสดิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพและสภาพอนามัยมากยิ่งขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์

“คนทำงานภาครัฐส่วนใหญ่ ทุกคนมี character หรือเป้าหมายชัดเจนอยู่แล้ว เขาก็พร้อมที่จะไต่เต้าและรู้จักปรับตัวอยู่แล้ว กับอีกกลุ่มหนึ่งก็คือเป็นกลุ่มที่ทำงานเพราะว่าคาดหวังบำเหน็จมันนาน เพราะถือว่าเป็นความปลุกฝังมาว่า จะเป็นราชการ เมื่อจะทำไปจนถึงจุดนั้นในส่วนราชการเนี่ยไม่น่าจะมีผลที่จะมีการลาออกขนาดใหญ่”<sup>163</sup>

“ถ้าเป็นเอกชนที่กลับมาแล้ว ต้องเป็นเอกชนที่มีความมั่นคงอยู่ในระดับหนึ่ง นะครับผม กลุ่มพวกนี้เนี่ย คนที่ทำงานเอกชนเนี่ยส่วนใหญ่จะมีอยู่สองแบบอย่างแรกคือถ้าไม่รักงานก็ เออเป็นเรื่องของตัวผลตอบแทน อย่างเช่นถ้าเกิดในตัวรักงานเองเนี่ย เขาจะสามารถเตรียมขยายไปทำอื่นได้ไหม มันก็จะมี Benefit ในเรื่องของตัวนอกเหนือจากงานแล้วเนี่ย ยังมีในตัวประโยชน์ ในตัวของครอบครัวที่เราไปสัมผัสมาก่อนช่วงนั้นช่วงที่เขา work from home เขาอาจจะมึมนั้นเพิ่มมาให้คิด แต่โดยส่วนใหญ่เอกชนเนี่ยมีแนวโน้มว่าจะมีการปรับตัวอยู่ในระดับหนึ่งอยู่แล้ว อย่างเช่น รื้อ partition ออกเลยนะ การรื้อที่

<sup>162</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

<sup>163</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

ทำงานออกเพราะเนื่องจากว่า digitalization เามาใช้ในจังหวัดนี้พอดี แล้ว  
ทุก ๆ คนก็ Adopt ไปใช้อยู่ในระดับนี้ การลดต้นทุนบางอย่างที่เป็น  
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับออฟฟิศ”<sup>164</sup>

**ประการที่สาม องค์การ (ในฐานะนายจ้าง) ควรออกแบบและกำหนดเส้นทาง  
ความก้าวหน้าในอาชีพด้วยรูปแบบใหม่** ควรมีการออกแบบการกำหนดตำแหน่งที่จำแนกตาม  
ประเภท สายงาน และระดับตำแหน่งเพิ่มเติมที่นอกเหนือไปจากปัจจุบัน ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็น  
ผู้แทนจากนายจ้างภาคเอกชนให้ข้อคิดเห็นว่า คนเจนเอเรชั่นแซตไม่ได้มีความคาดหวังจะปฏิบัติงาน  
กับองค์การในระยะยาว สิ่งที่เป็นแรงจูงใจสำคัญนั้นคือการแสดงให้เห็นว่า องค์การสามารถให้  
ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานที่สอดคล้องต่อความต้องการกับคนเจนเอเรชั่นแซตได้อย่างไร  
ตัวอย่างเช่น ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอว่า ควรมีรูปแบบการกำหนดตำแหน่งสายงานโดยใช้โครงการเป็นฐาน  
(Project based) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า เป็นการมอบหมายงานในลักษณะโครงการ เมื่อ  
ดำเนินงานเกิดผลสำเร็จจะได้มีการเลื่อนระดับตำแหน่งตามสายงานโดยใช้โครงการเป็นฐาน (Project  
based) หรือการได้รับผลตอบแทนตามระดับความสำเร็จของงานนั้น ดังคำให้สัมภาษณ์

“คิดว่ามันต้องมี track พิเศษ เดิมเรามี track เดียว แล้วก็มี duo track  
ถูกมัย duo track สำหรับอะไร 1.สาย technical กับสายบริหาร duo track  
หลายองค์การมีอยู่แล้ว คิดว่าอาจจะต้องมี third track อะ คือเด็กอะไม่ใช่  
technical ไม่ใช่บริหาร แต่เป็นสาย สาย project base อะ เป็นสาย project  
แล้วสามารถขึ้นตำแหน่งไปได้เรื่อย ๆ บอกเขาว่าโอเค ถ้าคุณทำเสร็จ 1  
project คุณจะเป็นจูเนียร์ ถ้าคุณทำเสร็จ 3 project คุณอาจจะเป็นซีเนียร์  
หลังจากถ้าคุณทำ 5 project คุณได้เป็น manager เลย พอเป็น manager  
เสร็จเงินขึ้น คุณปลดล๊อคได้ 10 project คราวนี้คุณอาจจะเป็น director  
เลยนะ ซึ่งนี่คือ track ของเขาอะ ซึ่ง director ปกติอาจจะใช้เวลา 10 ปี แต่

<sup>164</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

director ของ track เนี่ย เราไม่ได้สนใจว่าก็ปี เราสนใจว่าเขาปลดได้กี่ project”<sup>165</sup>

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ความก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพนั้นอาจมิใช่สิ่งที่คนเจนเนอเรชันแซตต้องการเสมอไป ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นนี้ ดังคำให้สัมภาษณ์

“career development อาจจะต้องเปลี่ยนด้วยมันไม่ใช่เรื่องของการขึ้นตำแหน่งเสมอไป เพราะว่าถ้าตำแหน่งเต็มจะให้ขึ้นไปไหน อย่างเมื่อวันก่อน เนี่ยอบรมให้วิเคราะห์สัมพันธของธรรมชาติ การที่จะให้เขาขึ้นเป็นหัวหน้างาน แต่เขาเพิ่งมาใหม่ เขาไม่เห็นความจำเป็นแล้วเขาก็รู้สึกว่าเขาไม่เห็นภาพรวมทั้งองค์การ แล้วเขาไม่มี motivation จะขึ้น เพราะฉะนั้นตอบว่าในข้อ 2 มัน เป็นหน้าที่ขององค์การ แต่ตัวเขาอาจจะต้องสะสมอะไรบางอย่าง”<sup>166</sup>

นอกจากนี้ บทบาทของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต ควรพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถด้วยตนเอง ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านต่างให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในงานนั้นจะขึ้นอยู่กับบทบาทขององค์การ (ในฐานะนายจ้าง) แต่เพียงบทบาทเดียวมิได้ หากแต่ปัจเจกบุคคล (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต) จำต้องต่อยอดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านโครงการพัฒนาฝึกอบรม หรือรูปแบบการพัฒนาอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ดังคำให้สัมภาษณ์

<sup>165</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน

<sup>166</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

“คนเรามันจะก้าวหน้าได้เรื่องการต่อยอดเรียนรู้ด้วยตัวเองในเนื้องานอันนี้ สอนกันไม่ได้ ฉะนั้นมันไม่ใช่หน้าที่เราที่จะทำให้เขารู้ว่าเขาจะก้าวหน้าได้ อย่างไร แต่มี skill set บางอย่าง มีวิธีการบางอย่าง ที่เราจะวางไว้ก่อนเขาจบ เพื่อเขาได้และหรือเขากลับมาได้ โครงการ re-skill up-skill อะไรทั้งหลายที่ใช้โควตา เช่น เป็นศิษย์เก่า บางวิชาเราสอนแล้วน่าสนใจก็คนที่ลงทะเบียน จ่ายตังค์ก็เรียนในห้อง re-skill up-skill เรียนจากเทปหลังจากที่เราสอนเสร็จ ในขณะที่เดียวกันที่ กระทรวงแรงงาน กระทรวงพัฒนาสังคมฯ และกระทรวง ศึกษาฯ อว. ด้วย ควรทำงานร่วมกันในการทำให้คอร์สที่เป็น competency บางอย่างที่เหมาะสมกับการจะติดกับบางเรื่องร่วมกันมัน Available แล้วก็ ไม่ทำให้การ re-skill up-skill กลายเป็นเรื่องน่าเบื่อ ทำอะไรกันก็ไม่รู้ คือทำ แล้วมันก็แตกกระแหงกันไป สังคมมันเหลื่อมล้ำมาก ๆ บางทีมันก็เข้าไม่ถึง คิด ว่าควรจะมี module กลางที่ทำได้”<sup>167</sup>

จากความข้างต้น ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้แทนจากผู้ผลิตบัณฑิต ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า บทบาทของ สถาบันการศึกษาสามารถส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้ที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่น แซดได้ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ re-skill up-skill เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันอาจ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น ความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (competency) ที่เป็นแกนกลาง หรือตัวแบบระดับชาติ เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของแรงงานนั้นได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### 3.3 ความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง)

ในโลกยุคใหม่จะเป็นยุคแห่งอาชีพที่ไร้พรมแดน (boundaryless career) มากขึ้น ดังนั้น คุณวุฒิที่จบการศึกษาในบางสายอาชีพนั้น หากมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงานนั้นย่อมสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ดังคำให้สัมภาษณ์

<sup>167</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต



“ถ้าเปลี่ยนงานแล้วเนี่ยอาจสามารถจะไปทำงานใหม่ได้เร็ว อันนี้ผมคิดว่า มหาวิทยาลัยอันนี้ก็สร้างผลิตอะไรต่าง ๆ ติดตัวเขาไป ซึ่งทำให้เขามีคุณลักษณะอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นอาจจะเป็นตัวช่วย อันหนึ่งที่เห็นอุปสรรค ก็คือ แนวคิดที่ว่าจบทางด้านไหนต้องทำงานให้ตรงสายนี้ มันอาจจะใช้กับโลกยุคใหม่ไม่ได้ เพราะตอนนี้ตัวชีวิตบางตัว จบมาแล้วเนี่ยทำงานไม่ตรงสาย เหมือนกับว่าเป็นการ waste งบประมาณไปแทนที่สร้างคนขึ้นมาเพื่อทำอันนี้แล้วไปทำอย่างอื่น อันนี้มันต้องเลิกคิดในโลกอนาคตมันจะทำอย่างอื่นไม่ได้ทำอย่างนั้นไม่ได้ละ เพราะว่าหนึ่งก็คือ boundary ของแต่ละอาชีพมันแทบจะกลืนกันหมดเลย มัน multi หมด มัน gray หมดเลย มันไม่มีแบ่ง อ้ออันนี้คุณเป็นทนายปั๊บ คุณเป็นหมอไม่ได้ หมอชั้นสูตรก็มี อะไรยังเงี้ย เพราะฉะนั้นคิดว่ามันไร้พรมแดนแล้ว”<sup>168</sup>

อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า บทบาทของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต มีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง) ดังนี้

**บทบาทของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตในการพัฒนาและสังสมความรู้ทักษะ และความสามารถผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง** ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ในการพัฒนาทักษะจากสถาบันต่าง ๆ ที่มีใบรับรองในทักษะความรู้และความสามารถภายหลังจากที่มีการอบรมเสร็จสิ้น การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการแสวงหาข้อมูล เป็นต้น ดังคำให้สัมภาษณ์

“โอเค ถ้าจริง ๆ แล้วเนี่ยเขาย้ายงานใหม่ โดยส่วนตัวไม่ค่อยห่วงเรื่องการเปลี่ยนงานของเด็กรุ่นใหม่ะ แต่ถ้าบอกว่าเราจะช่วยอะไรเขาได้ เขาสามารถสะสมความรู้ได้จากการเรียนรู้ผ่านที่ต่าง ๆ ซึ่งที่นั่นมีการออกใบ certificate ให้แก่พวกเขาได้ คล้าย ๆ การสะสมโปรไฟล์เขาอีกด้วย”<sup>169</sup>

<sup>168</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>169</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน

อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า การสั่งสมความรู้ ทักษะ และความสามารถนั้นเรียนรู้ได้จากการพัฒนาในงานปัจจุบันที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (rotation) ด้วยเหตุที่ว่า ถึงแม้คนเจนเนอเรชันแซตจะต้องเผชิญต่อลักษณะงานที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ถนัด แต่ในอีกแง่มุมหนึ่งนั้นจะเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะความสามารถที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์

“อันที่ตัวเองต้องทำ ตัวแรงงานเอง ตัวนักศึกษาต้องโฟกัสว่าเขา สะสม skill อะไรไว้บ้าง ซึ่งตรงนี้ที่ว่ามันมีปัญหาเยอะ ซึ่งความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ของมันนะ เขาก็รู้สึกว่าเขาโดนสับงานบ่อย เหมือนกับ rotate บ่อยให้ไปทำนู่นทำนี่ แต่ประเด็นคือเขาบอกว่าเขาไม่อยากทำ เขาไม่ชอบงานงานหนักงานยาก พี่ก็บอกเขาว่าแต่ในทุกงานหนักงานยากที่เขาสู้อยู่ทุกวันนี้มันจะไปเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนงาน เพราะฉะนั้นเมื่อใดก็ตามที่คนทำงานในระยะเวลาหนึ่ง เด็กต้องฝึกทำอะไรที่ตัวเองไม่ชอบ ไม่ถนัด ข้อดีมันคือเขาจะมี skill อันหนึ่งที่มันกำลังเติบโตโดยที่เขาไม่รู้ตัว แล้ว skill พวกนี้มันจะทำให้เขาเปลี่ยนงานใหม่ได้”<sup>170</sup>

ส่วนบทบาทของภาคส่วนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น บทบาทของสถาบันการศึกษา บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) และบทบาทของภาครัฐ จำต้องมีบทบาทในการสนับสนุนและการพัฒนาการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือ ประการแรก บทบาทของสถาบันการศึกษาให้การส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ผ่านการเรียนรู้แบบคู่ขนาน ประการที่สอง บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ให้การส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ผ่านการสั่งสมเครือข่ายการทำงานซึ่งเป็นหุ้นส่วนขององค์กร และประการที่สาม บทบาทของภาครัฐควรมีบทบาทในการพัฒนาทักษะแรงงาน การให้ข้อมูลด้านการตลาดแรงงาน และการสนับสนุนงบประมาณ ดังนี้

<sup>170</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

ประการแรก บทบาทของสถาบันการศึกษาให้การส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ผ่านการเรียนรู้แบบคู่ขนาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้แทนจากฝ่ายผลิตบัณฑิตให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้แบบคู่ขนานในที่นี้ไม่ใช่การเรียนรู้ใน 2 สาขาวิชาขึ้นไป หากแต่เป็นการเรียนรู้ทั้งที่อยู่ในหลักสูตรซึ่งเป็นคณะ/หรือสาขาวิชาของผู้เรียนไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่ตลาดแรงงานต้องการ ด้วยเหตุที่ว่า การเรียนรู้แบบคู่ขนานนี้จะช่วยให้การเผชิญต่อสภาพปัญหาในเรื่องความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ได้มีผลกระทบมากนัก ดังคำให้สัมภาษณ์

“ถ้าเราทำให้เขาเป็น Hybrid ได้ตั้งแต่ต้น หมายความว่าเราประสบความสำเร็จในการบอกเขาว่า Hybrid คืออะไร ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าเขาเรียนได้ 2 เมเจอร์อย่างที่พี่ว่า แต่เราสร้างความสามารถในการเรียนรู้คู่ขนานให้เขาได้ เขาก็จะเรียนรู้คู่ขนานได้ทุกเรื่อง นั่นหมายความว่าเขาไปเริ่มต้นใหม่ได้ทุกอย่าง ความไม่กลัวที่จะเริ่มต้นใหม่ได้จากความสามารถในการคิดเรื่องของการเรียนคู่ขนาน เรียนออกนอกจากเซฟโซนเนี่ยมันทำให้เขาไปไหนก็ได้แล้วภาวะเลิกจ้างจะไม่กระทบใจเขามากนัก แต่อาจจะกระทบความเป็นอยู่สักพักหนึ่งในเรื่องรายได้ มันก็พอจะอดทนกันไปได้นะ คือพี่คิดว่าอันนี้เป็นอันนิ่งละที่ทำได้ อันที่สองถ้าเมื่อสักครู่นี้การก้าวหน้า สกิลแบบไหน ตำแหน่งงานแบบไหน require สกิลใหม่ ๆ แบบไหน แล้วมีการจัดจากส่วนกลาง available ไว้ได้ ไม่ต้องไปถึงขนาดจัดคอร์สฟรี available ไว้ได้หรอก แค่จัดคุณสมบัติไว้ได้ อย่างเช่น บอกเราได้ว่า post covid จะมีตำแหน่งงานในลักษณะไหนเป็น Research available เป็น open data ตำแหน่งงานแบบไหนจะ required ทักษะแบบไหน และทักษะแบบนั้น pick up ได้จากที่ไหนบ้างเหมือน directory นะ คนมันวิ่งแสวงหาได้นะ ซึ่งอันนี้พี่ก็เห็นออนไลน์คอร์สหลายอันก็พยายามตอบโจทย์เรื่องนี้อยู่ ถ้าทำให้มัน available ได้เข้าถึงคนทุกกลุ่มได้ทั้งในแง่ของโซนต่อเนื่องหมายความว่า กระโดดจากงานนี้เป็นงานนั้นที่ใกล้เคียง กระโดดไปงานที่ totally difference พี่ว่าถ้ามันมีอันนี้ provide ไว้ให้ด้วย ประกอบกับเขาถูกเทรนให้รู้จักเรียนรู้ที่จะเริ่มต้นใหม่

ซึ่งอันนี้มันก็จะไปพันกับที่บอกไว้เมื่อกี้ตอนต้นที่บอกว่าบางทีมันก็ต้องสร้าง  
...”<sup>171</sup>

**ประการที่สอง บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ให้การส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ผ่านการส่งเสริมเครือข่ายการทำงานซึ่งเป็นหุ้นส่วนขององค์กร** ในระหว่างการทำงานนอกเหนือไปจากการได้พัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ระหว่างการทำงานนั้น สิ่งหนึ่งที่ตัวแรงงานจะได้รับไปด้วยนั้นคือ การมีเครือข่ายการทำงานที่เป็นหุ้นส่วนขององค์กรที่ได้ทำงานอยู่เดิม ในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นนายจ้างจากภาครัฐ ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า หากแรงงานมีศักยภาพและมีความสามารถในการทำงานแน่นอนว่าย่อมมีโอกาสที่องค์กรอื่น ๆ ให้ความสนใจและสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้มาทำงานร่วมกับองค์กรของตนเองได้ในที่สุด ดังคำให้สัมภาษณ์

“ต้องบอกว่าจากประสบการณ์ที่สัมผัสโดยตรง คนที่ออกจากหน่วยงานของเราไปเนี่ย ส่วนใหญ่ได้ตีทุกคน ก็มีหลาย ๆ ครั้งเหมือนกันที่เขาออกไปแล้วก็ไปทำกับตัวบริษัทที่เป็นเครือข่าย ที่ทำงานด้วยอยู่ เนื่องจากบางที่เป็นลูกจ้างแล้วก็จะไม่ได้ secure เท่าไหร่ แล้วพอไปทำได้มีโอกาสทำงานกับที่อื่น กับเอกชนหรือ partner ข้างนอกเนี่ยถ้าเห็นหน่วยก้านดีเนี่ย ได้ไปเจอสิ่งที่น่าสนใจถูกใจก็มีเหมือนกัน อย่างเช่นไปทำงานร่วมกับเอกชน”<sup>172</sup>

**ประการที่สาม บทบาทของภาครัฐควรมีบทบาทในการพัฒนาทักษะแรงงาน การให้ข้อมูลด้านการตลาดแรงงาน และการสนับสนุนงบประมาณ** ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย ซึ่งภาครัฐแต่ละส่วนราชการต่างต้องร่วมมือกันในการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด อาทิ บทบาทของกระทรวงอุตสาหกรรมในการสนับสนุนทั้งทางด้านความรู้และงบประมาณในเรื่องของสตาร์ทอัพ บทบาทของกระทรวงแรงงานในการสนับสนุนการ

<sup>171</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>172</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

พัฒนาทักษะแรงงานและการให้ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงาน และบทบาทของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในการพัฒนาทักษะทางดิจิทัล เพื่อให้ตอบโจทย์ต่อสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ดังคำให้สัมภาษณ์

“อาจจะต้องทำงานร่วมกันหลาย ๆ ภาคส่วนเหมือนกันนะ อย่างเช่น กระทรวงอุตสาหกรรมถ้าจะมองในเรื่องของสตาร์ทอัพอย่างที่บอก คือการเปลี่ยนงานถ้าเกิดเขาไปทำธุรกิจของตัวเองมากขึ้น กระทรวงอุตสาหกรรมก็จะเข้ามามีบทบาท แล้วก็กระทรวงแรงงานที่อาจจะต้องมีการพัฒนาทักษะแรงงาน การแนะแนวอาชีพ หรือว่าการสื่อสารเรื่องของตลาดแรงงานเข้าไปให้กับเด็กพวกนี้มากขึ้น ผ่านช่องทางที่ทันสมัย กระทรวงศึกษาฯ คงไม่เกี่ยวแล้ว DE อาจจะเป็นเรื่องของการพัฒนาทักษะดิจิทัล”<sup>173</sup>

#### 4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวโน้มนโยบายในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเอเรชั่นแซด ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

**ประการแรก** บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและรักษาระดับการจ้างงานให้มีเสถียรภาพ ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมบางประเภท เช่น การท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร และอื่น ๆ ต้องชะลอตัวและมีการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ หรือผู้ประกอบการบางรายปิดกิจการลง ด้วยประเด็นดังกล่าวนี้ย่อมส่งผลต่อการจ้างงานของแรงงานภายในสถานประกอบการเหล่านั้นมากยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญจากตัวแทนนายจ้างภาครัฐได้ให้ข้อคิดเห็นไว้นั้นคือ ภาครัฐจะใช้เครื่องมือนโยบายอย่างไรในการพัฒนาและฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจให้กลับมาจ้างงานมากยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญไม่ใช่เป็นเพียงระดับการจ้างงานในภาพรวมของประเทศเท่านั้น หากแต่ยังรวมไปถึงการพัฒนาเศรษฐกิจในเชิงพื้นที่ท้องถิ่นอีกด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์

<sup>173</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

“ผลักดันเรื่องของตัวเองเศรษฐกิจก่อนนะครับผม เพราะว่าตัวเศรษฐกิจเนี่ยจะเป็นตัวสร้างงานนะครับผม โดยเฉพาะเศรษฐกิจในระดับพื้นที่ครับผม เพราะง่าย ๆ คือในระดับพื้นที่ ไม่ว่าจะ เป็นพื้นที่ที่เขาเรียนก็ตาม หรือเป็นพื้นที่ที่เป็นบ้านเกิดของเขาเองก็ตามเนี่ย เขาจะมีต้นทุนที่ถูกลงกว่า ไข่มพยามอย่า เพราะจริง ๆ พอเราไม่มีงานเนอะ ส่วนใหญ่แล้วเราก็จะวิ่งไปหาโอกาส คนก็จะชื่อว่ากรุงเทพหรือเมืองใหญ่เนี่ยมีโอกาสในการทำงานมากกว่า เพราะนั่นก็จะเกิดการ migrate ตอนช่วงแรก ๆ ส่วนหนึ่งครับผม แต่ถ้าเกิดเราสามารถสร้างงานในช่วงในพื้นที่ได้เนอะครับผม มันก็จะลดประเด็นนี้ได้ไปพอสมควร<sup>174</sup>

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า การพัฒนาเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพนั้นภาครัฐเองจำเป็นต้องประคับประคองและรักษาระดับของการจ้างงานด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่จำต้องอาศัยแรงงานที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เน้นย้ำว่า กลุ่มคนเจนเนอเรชันแซตนี้ไม่ใช่ที่บัณฑิตจบใหม่ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ภาครัฐจะต้องตระหนักไปถึงกลุ่มคนเจนเนอเรชันแซตที่จบการศึกษาจากสถาบันอาชีวศึกษา ซึ่งกลุ่มนี้จะเป็นกำลังแรงงานที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการและเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยเหตุนี้แนวนโยบายทางด้านเศรษฐกิจของภาครัฐจำเป็นต้องผูกโยงไปถึงแนวนโยบายแรงงานด้วยเช่นกัน เช่น การยกระดับค่าจ้างแรงงานให้ดึงดูดใจแก่แรงงานที่มีทักษะ และตอบโต้ภัยต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม การสนับสนุนการแก้สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มอาชีวศึกษา เป็นต้น ดังคำให้สัมภาษณ์

“เราต้องประคับประคองและพยุงการจ้างงานไว้ให้ได้ คุณจะต้องทำให้ภาวะเศรษฐกิจมันดีมากกว่าที่จะมีการจ้างงานอย่างสม่ำเสมอ อันนี้บทบาทรัฐ เรื่องของการรักษาการจ้างงาน ต่อมาเกี่ยวข้องกับเรื่องการจ้างงานอยู่ ไม่ใช่ในมิติเรื่องของเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ในมิติเรื่องของระดับค่าจ้าง คุณอย่าลืมว่า Gen Z ไม่ได้อยู่ที่มหาลัยที่เดียว Gen Z อยู่ที่พวกอาชีวะก็มี แล้วถ้าเกิดคุณคิดว่าถ้าคุณยังเป็น Thailand 4.0 อยู่แล้วกลับไปสู่อุตสาหกรรม เป้าหมายที่เซตไว้ก่อนที่จะมีโควิด คุณต้องการแรงงานกลุ่มที่มาจากสาย

<sup>174</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

อาชีพเยอะมากนะ คือ 4.0 ไม่ได้เอาวิศวกรนะ กลุ่มช่างนะ เพราะฉะนั้นคุณ จะทำยังไงให้การจ้างงานฝั่งอาชีวศึกษามันยังคงอยู่แล้วมันดึงดูดคนเข้าไปใน นั้น อันนี้ประเด็นที่หนึ่งในเรื่องการจ้างงาน มองมิติเศรษฐกิจกับทำให้มัน ครอบคลุมประเภทการจ้าง เรื่องนโยบายแรงงานไม่ว่าจะเป็นค่าจ้าง นโยบาย การสนับสนุนการเรียนสายอาชีพพวกนี้ คือ อยากจะบอกว่าพวกนี้มันก็มีอยู่ แล้วในนโยบาย แต่ก็ไม่เข้าใจว่าทำไมมันไม่เกิดขึ้นจริงได้<sup>175</sup>

**ประการที่สอง ภาครัฐต้องกำหนดให้การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำเป็นวาระ แห่งชาติ** ในประเด็นดังกล่าวผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงาน ทำ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า นโยบายการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำนั้นควรมีความต่อเนื่อง เนื่องจากในการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศนั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาจึงจะ เห็นผลทั้งในองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถที่สอดคล้องต่อความต้องการของตลาดแรงงาน เช่นเดียวกับตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชนที่ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ภาครัฐจะต้องตระหนักถึงการ ส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำและควรจะต้องกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ กลุ่มคนรุ่นใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซดที่เป็นกำลังแรงงานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในอนาคต ภาครัฐจึงต้องมีแนวนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญ เพื่อให้ทั้งสถาบันการศึกษา ส่วนราชการ และภาค ส่วนอื่น ๆ ได้นำนโยบายไปปฏิบัติ ดังคำให้สัมภาษณ์

“นโยบายภาครัฐอย่าเปลี่ยนแปลง ให้มันมี consistency อันนี้ไม่ใช่เรื่องของ การสร้าง employability อย่างเดียวนะ หากนโยบายเปลี่ยนแปลงตามองค์ ณะที่เข้ามาบริหารจัดการ อาจจะต้องคงตัวอะไรบางอย่างไว้ คือการพัฒนา ทุนมนุษย์มัน take time นะ ไม่ใช่แบบบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปที่ปิ้งออกมาแล้ว เสริจ เพราะทุกอย่างมัน take time<sup>176</sup>

“ภาครัฐต้องตั้งตัวนี้เป็น agendaใหญ่ของประเทศว่า เรากำลังมองเด็กที่ กำลังจะจบอย่างไร เราไม่ได้มองแค่ว่าเขาต้องมีงานทำเนอะ คือ วันนี้เราพูด

<sup>175</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

<sup>176</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

ถึงอัตราการว่างงาน เรากำลังพูดถึงเด็กต้องเข้าไปอยู่ในในองค์การได้ ต้องมีงานทำ ภาครัฐต้องเป็นคนที่ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมี agenda เรื่องเด็ก gen z ก็กับการมีชีวิตอยู่บนโลกนี้ให้ได้ ถ้ามันมี agenda...หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องก็แล้วแต่กระทรวงแรงงาน สมาคม หรือมหาวิทยาลัยหรืออะไรต่าง ๆ เนี่ย แล้วบอกว่าต่อไปคุณต้องทุกมหาวิทยาลัยต้องคิดกิจกรรมหรือออกแบบหลักสูตร รูปแบบมานำเสนอ เราถึงจะให้ผ่าน หมายถึงว่าให้ผ่านหลักสูตรนี้ อันนี้คือหน้าที่ของรัฐเนาะ มหาวิทยาลัยเป็นแค่คน implement ถ้ารัฐมีนโยบาย ยังงี้ออกมา มหาวิทยาลัยจะทำได้เร็วแล้วไม่ใช่แค่มหาวิทยาลัย ภาครัฐอื่น ๆ ก็จะทำเร็วขึ้น<sup>177</sup>

**ประการที่สาม กำหนดให้มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรระดับประเทศ รวมไปถึงการกำหนดแนวนโยบายพัฒนาทักษะของแรงงานให้ตอบโจทย์ต่อความต้องการของแรงงาน โดยการริเริ่มการวางแผนพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับประเทศตั้งแต่ระบบการศึกษาจนไปสู่โลกของการทำงานจริง ดังเช่น ตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิตได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงกระบวนการบ่มเพาะและการพัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซดไว้ว่า ในระหว่างการศึกษาในสถาบันการศึกษาจะบ่มเพาะและส่งเสริมให้เด็กได้เรียนรู้ในรูปแบบโครงการ (project-based) ซึ่งจะสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้นักศึกษาได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงตามโจทย์ที่ภาครัฐหรือภาคเอกชนได้กำหนดไว้ในการแก้ไขปัญหาสังคม รวมทั้งได้พัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถ และเรียนรู้ถึงสภาพความเป็นจริงของโลกทำงานที่ต้องเผชิญด้วย เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานได้เน้นย้ำเพิ่มเติมว่า เมื่อว่าที่บัณฑิตจบใหม่ได้สำเร็จการศึกษาแล้วนั้น ภาครัฐจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานที่มีใช่แต่ทักษะความรู้ (Hard Skills) เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการพัฒนาทักษะทางสังคมหรือทักษะทางด้านอารมณ์ (Soft Skills) อีกด้วย นอกจากนี้ ยังต้องมีบทบาทในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานและการแนะแนวอาชีพให้แก่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซด ดังคำให้สัมภาษณ์**

<sup>177</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน



“ภารกิจหนึ่งที่รัฐต้องทำคือการวางแผนบุคลากรของประเทศตั้งแต่เด็กน้อยมาจนโต ตกกลางคุณจะทำอย่างไร ถ้าสุดท้ายก็อาจจะปฏิรูปการศึกษาอีกแล้วใช้ไหม คือระบบตรงนี้นั้นช่วยสนับสนุนให้เกิดสมรรถนะที่มันจำเป็นจริง ๆ หรือเปล่า ...สิ่งที่รัฐควรจะทำคือ ในระบบการศึกษาต้องมีสิ่งที่ groom เด็กให้มีคาแรคเตอร์ เหมือนเด็กสิงคโปร์วันนี้มันจะแบบสนับสนุนให้รู้ความชอบตัวเองเด็กแค่นั้นก็พอ ทำได้ดีในความชอบของตัวเอง แต่ว่าอย่าไปยึดอะไรให้เด็กว่าต้องเป็นอย่างนั้นเป็นอย่างนี้<sup>178</sup>

“ในเมื่อเขาชอบ project-based กันนักใช้ไหม เอาแบบ NUS ไหม โดยเป็นการทำโครงการที่อยู่บนความต้องการของรัฐว่ารัฐต้องการ Project แบบไหน ต้องการ Research แบบไหน รัฐต้องการ skill แบบไหน บอกมาเลยแล้วเอาโจทย์มา แล้วรัฐให้ทุนด้วยซ้ำ คนพวกนี้ก็ผลิตงานแบบที่แก้โจทย์สังคมไปด้วยในตัว พอมันต้องแก้โจทย์สังคม มันจะเริ่มรู้แล้วว่าข้อจำกัดเยอะ มีแรงกดดันบางอย่างมันต้องรอ ก็สอนเขาไปในตัว งานที่เขาทำเสร็จมันทิ้ง product ไว้ให้กับชุมชน สังคม รัฐบาล รัฐบาลก็ได้ test ฝีมือ พุดกันตรง ๆ นี่คือสหกิจแบบบ่อเริ่มเต็มถูกไหม เปิดพื้นที่ชะล้ามหาวิทยาลัยถอยมาทางนี้ได้ตั้งแต่ต้น มันก็จะไปเชื่อมกับการที่ผลผลิตออกไปแล้วมีโปรเจกการจ้างงานเพื่อช่วยเหลือ แต่โปรเจกการจ้างงานถูกตีไชน์บนความต้องการของหน่วยงานรัฐด้วยไม่ใช่บนพื้นฐานของการศึกษาแต่ละคนอย่างเดียวกถูกไหม และในที่สุดมันจะทำให้เราสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์สังคมได้มากขึ้น เขาก็ไม่ต้องมาเสียเวลาเรียนอะไรที่มันใช้ไม่ได้ แล้วเขาก็จะสามารถรู้ตัวเองได้เร็วขึ้น เพราะว่ามันได้ test ผ่าน term project มันได้ test ผ่านสถานะการทำงาน มาตลอดจนกระทั่งถึงจุดสุดท้ายที่ออกไปทดลองจ้างงาน<sup>179</sup>

“นโยบายของภาครัฐจะต้องพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานให้ได้ ทักษะที่เด็ก Gen Z มี ที่เป็นทักษะที่เป็นเรื่องเป็นราวอาจจะยังไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงานที่เป็นระบบ อีกอย่างหนึ่งคือเหมือนเด็กออกมามันก็ไม่ว่าจะไปไหน บางทีถ้าไม่มีระบบการแนะแนวอาชีพที่ชัดเจน หรือไม่มีช่องทางการเข้าไปหางานที่ชัดเจน ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เด็ก Gen Z เข้าถึง... ในภาครัฐ

<sup>178</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

<sup>179</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

ตรงนี้มันก็ไม่ชัดเจนในหน่วยงานภาครัฐ แล้วก็มันอาจจะต้องเป็นอย่างไรที่บอกอะว่าถ้าในระดับอุดมศึกษา สิ่งที่สำคัญนโยบายตรงนี้ต้องให้ชัดเรื่องของการพัฒนา Soft skill อันนี้ค่อนข้างสำคัญกับเด็กเด็กรุ่นใหม่ที่จะทำให้พวกเขาเข้าไปในตลาดแรงงานแล้วจะทำให้เขาสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น แล้วก็อยู่ในองค์การได้ในระยะยาว<sup>180</sup>

ในขณะที่ผู้แทนจากนายจ้างภาครัฐเห็นและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำสอดคล้องกันว่า บทบาทหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งเพื่อรองรับความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซดในยุคหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 นั่นคือ การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำผ่านการจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ U2T จากมหาวิทยาลัยสู่ตำบลเปลี่ยนอนาคตคนและชุมชนไทย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของตำบล จากตำบลสู่อำเภอสู่จังหวัด และสู่ภูมิภาค ดังคำให้สัมภาษณ์

“อย่างเช่น ตัวกระทรวง อว. โครงการ U2T ก็คือพยายามให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่ ก็เลยคิดว่าโดยตัวของภาครัฐในวงกว้างมันก็ต้องใช้กลไกพวกเนี้ย คือหาโปรแกรมมา feed ให้เกิดการสร้างงานในระบบ และยังมีส่วนช่วยให้เด็กที่เพิ่งจบมาใหม่มีงานรองรับตั้งแต่ตอนเขาจบเลยในบางโปรแกรมเนอะ ให้เขาได้มีโอกาสได้คิด หรือได้ลองทำงานช่วงนั้นเนี้ย ก็จะช่วยให้เขาไม่ค่อยเคັงเท่าไร<sup>181</sup>

“ชอบมากนะ อว. มีช่วงนึงจำได้ไหมที่เขาออกโควต้าให้จ้างงานบัณฑิตช่วง covid ช่วง Post service ที่ทำงานไม่ได้ 15,000 ปริญญาตรีนะ แต่ว่าให้ทำงานอยู่ในพื้นที่ตัวเอง อย่างน้อยการทำงานตรงนี้มีส่วนช่วยให้เขาสามารถเข้าสู่ระบบการทำงานปกติเมื่อสถานการณ์พอดคลี่คลายได้บ้าง <sup>182</sup>

<sup>180</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

<sup>181</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

<sup>182</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

ประการที่สี่ ภาครัฐควรสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งสถาบันการศึกษาและภาคเอกชน ตลอดจนเกื้อหนุนเชิงนโยบายให้ทุกภาคส่วนได้มีบทบาทในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิตให้ข้อคิดเห็นว่า ภาครัฐควรลดกฎเกณฑ์ข้อบังคับในการกำกับดูแลและให้อิสระแก่สถาบันการศึกษาในการพัฒนาและผลิตบัณฑิตมากขึ้น โดยหน่วยงานกำกับดูแลในด้านมาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษานั้น ควรมุ่งเน้นไปที่การประเมินผลลัพธ์ (Outcome) มากกว่าการประเมินไปที่ผลผลิต (Output) เช่นเดียวกับตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐได้เน้นย้ำเพิ่มเติมว่า ควรมีการแก้ไขกฎเกณฑ์ในการใช้วุฒิการศึกษาเป็นเกณฑ์สำคัญในการรับเข้าทำงานเป็นหลัก เนื่องจากปัจจุบันรูปแบบการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ มักจะเป็นแบบผสมผสาน (hybrid) มากกว่าจะเป็นทั่วไป (generalist) หรือเฉพาะเจาะจง (specialist) ดังคำให้สัมภาษณ์

“ภาครัฐต้องจับมือกับภาคเอกชนให้ดี ต้องเป็น public private partnership ที่ต้องเหมือนเอาใจกับใจมาเดินไปด้วยกันจริง ๆ เพื่อจะเห็นว่าภาคเอกชนเนี่ย ก็อยากจะช่วยภาครัฐใช้ใหม่ครับให้เดินไปให้ถูกทาง ภาครัฐเองก็ต้องมีอะไรก็ต้องดูคิดถึงภาคเอกชนด้วยว่าเวลาเขาคิดเนี่ยคิดยังไง มุ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลักนะครับ แล้วถ้าสองคนนี้เดินด้วยกันได้เนี่ย ผมคิดว่าเออ กำลังคนหรืออะไรต่าง ๆ ในการพัฒนานะครับมันก็จะไปในทางเดียวกัน”<sup>183</sup>

“ผมเรียนว่าสถาบันการศึกษาทุกระดับก็ต้องปรับตัวเร็ว แล้วการปรับตัวได้เร็วได้เข้าเงื่อนไขที่สำคัญอยู่ที่ภาครัฐ คือหน่วยงานกำกับดูแล วิธีคิดที่สำคัญคือหน่วยงานกำกับดูแลเนี่ยอย่าออกกฎเกณฑ์เยอะ เพราะว่ากลไกในทางการควบคุมคุณภาพมันอยู่ที่ผลผลิต ปัจจุบันและวิธีคิดของหน่วยงานกลไกรัฐ ตั้งอยู่บนความไม่เชื่อใจสถาบันการศึกษา ฉะนั้นต้องเข้ามาควบคุมในทุก ๆ จุดแต่ว่าโดยหลักคิดที่จริง ๆ แล้วถ้าเราเชื่อในกลไกตลาด เชื่อในกลไกทางเศรษฐศาสตร์ ผลผลิตที่ไม่ดีก็ไม่มีใครรับ แล้วก็มันก็ไม่ประสบความสำเร็จแล้วตัวสถาบันที่ผลิตผลผลิตไม่ดีมันอยู่ไม่ได้เองโดยอัตโนมัติ เพราะฉะนั้นถ้าอยากให้เราปรับเปลี่ยนเร็ว สู้กับเวทีโลกได้ สร้างคนให้มีความสามารถระดับโลกได้ หน่วยงานกำกับดูแลด้านคุณภาพและมาตรฐานของรัฐให้มุ่งไปที่การ

<sup>183</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

ประเมิน outcome เป็นหลัก ลดกฎระเบียบจุกจิกลงไปให้หมด แล้วก็เชื่อในสถาบันการศึกษา เปลี่ยนจากระบบกำกับดูแลเป็นระบบ incentive ถ้าคุณทำได้ผลตามที่นโยบายของรัฐ คุณผลิตคนได้คุณภาพ คุณเองก็ประมาณไป แต่ต้องไปให้เขามาขอตั้งแต่แรก แล้วก็ไม่ต้องไปกำกับดูแลเขามากเกินไป ผมคิดว่าเงื่อนไขของ deregulation ในระบบการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ แล้วก็ทำให้มหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาทุกระดับจะปรับตัวได้เร็วได้ช้าขึ้นอยู่กับตรงนี้เลยครับ<sup>184</sup>

“บางครั้งเราต้องไปจัดการกับต้นตอที่ทำให้มันยากก็คือการเอาวุฒิเป็นตัวรับเด็กเข้าทำงานนี่ในที่สุดที่คิดว่าต้องแก้เรื่องนี้ด้วย คือในเมื่อเราสนับสนุน hybrid ในเมื่อเราสนับสนุน generalist หรือ specialist ยุคนี้มันก็ fuzzy นะอย่างรู้ใช้ไหมคณะแพทยศาสตร์คนที่ไม่ได้จบสายวิทย์ได้แล้ว ก็คือเรียนอีกแบบหนึ่งไป ล่าสุดนี้แพทยศาสตรบัณฑิตเพิ่งร่วมมือกับคณะบัญชีและคณะกฎหมายจัดทำหลักสูตรการบริหารโรงพยาบาล การบริหารธุรกิจสุขภาพการแพทย์อะไรแบบนี้ เพราะฉะนั้นที่คิดว่าในเมื่อมันเป็นอย่างนี้ก็อย่าไปล็อกเขา คือธุรกิจเนี่ยไม่ค่อยล็อกคนพวกนี้หรอก หรือต่อให้ล็อกก็ยืดหยุ่นเพราะการตัดสินใจอยู่ที่แผนกบุคคล และการตัดสินใจอยู่ที่แผนก Marketing ของหน่วยงาน แต่คนที่ทำไม่ได้ก็คือรัฐ เมื่อรัฐทำไม่ได้ รัฐก็ต้อง flexible ในการเปิดตำแหน่งงานบางอย่าง ในทางกลับกันตำแหน่งงานบางอย่างก็ไม่ควรใช้ general แล้ว ก็ต้องหมุนกลับ พุดง่าย ๆ bottom line เลย<sup>185</sup>

**ประการที่ห้า บทบาทของภาคเอกชนในการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้ตอบโจทย์กับความต้องการของตลาดแรงงาน ด้วยเหตุที่ว่า ปัจจุบันนี้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำทั้งในรูปแบบของการเปิดสถาบันการศึกษาเองและการสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบออนไลน์ ทั้งนี้เป็นผลมาจากสภาพปัญหาของผู้ผลิตบัณฑิตที่ไม่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถให้ เป็นไปตามความต้องการได้ ดังนั้น สถาบันการศึกษากับภาคเอกชนจึงควรมีความร่วมมือกันตั้งแต่การ**

<sup>184</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>185</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาครัฐ

พัฒนาหลักสูตรการศึกษาจนไปสู่การฝึกภาคปฏิบัติแก่ผู้เรียน เพื่อให้การผลิตบัณฑิตนั้นตอบโจทย์ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถตามที่ตลาดแรงงานต้องการมากขึ้น รวมไปถึงการถอดบทเรียนความสำเร็จแก่บุคลากรที่เป็นคนเก่งภายในองค์กรภาคเอกชนอีกด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์

“corporate ต่าง ๆ ก็เลือกที่จะเปิดมหาวิทยาลัย หรือเปิด institute ของตัวเอง เพราะว่าเขารู้สึกว่าถ้ามหาวิทยาลัยสอนอะไรแบบกลาง ๆ เนี่ยแล้วถึงเวลาเด็กจบอะไรก็ทำงานไม่ได้ทันที เขารู้สึกว่ามันต้องไปสอนซ้ำ เพราะฉะนั้นทำอย่างไรให้เด็กมาเรียนรู้กับเขาเลย แล้วก็ทำงานกับเขาได้เลย ตอนนี้เราจะเห็นโมเดลสำคัญก็คือว่าตัวบริษัทต่าง ๆ เริ่มเปิดอะไรที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาของตัวเองใช่ไหม แล้วก็เข้ามาเทรนคนเพื่อให้ทำงานกับเขาได้เลย ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือพวกนี้ที่เป็นตระกูล EdTech โดยเฉพาะ หมายความว่า เป็นตระกูลที่ว่าด้วยการสร้างการศึกษาแบบออนไลน์ เพื่อให้คนเรียนรู้จากที่ไหนก็ได้ เรียนรู้ด้วยเวลาไหนก็ได้ ด้วยวิธีการใดก็ได้ EdTech พวกนี้มันก็จะไปทำหน้าที่ในการรวมเอาความรู้ เอาแนวคิด เอาทักษะแนวต่าง ๆ เอาไว้บนแพลตฟอร์มของเขา แล้วก็คนก็สามารถจะเข้าไปเรียนรู้ได้ เพราะฉะนั้นในอนาคตปริญญาจริง ๆ ไม่ได้มีความหมายเท่ากับว่าเขาทำอะไรเป็น ปกติและแทนที่จะถามว่าคุณจบอะไรมาเราไม่ถามแล้ว เราถามคุณทำอะไรเป็นบ้าง แล้วจะพิสูจน์อย่างไรว่าคุณทำอะไรเป็นบ้างก็ไม่ได้ใช้สัมภาษณ์ ก็ให้ลองทำการคัดคนเข้าทำงานในอนาคตเนี่ยคือคัดด้วยโปรเจค ส่งงานไปให้ลองทำดูสิ ส่งเคสไปให้ลองแก้เคสดูสิ ส่งสถานการณ์ไปให้ลองวิเคราะห์สิจะอย่างไร เพราะฉะนั้นมันจะเป็นคนละแนวกับการคิดแบบดั้งเดิม<sup>186</sup>

“ภาคเอกชนเองเขาก็ปรับตัวของเขาไปพอสมควร จะต้องร่วมมือกับเอกชนในการปรับปรุงหลักสูตรทั้งหลายเนี่ยอาจจะไม่ได้ว่า บรรดาศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ทั้งหลายมาดู จริง ๆ ตรงเนี่ยอาจต้องมาเริ่มดูล่ะว่า ภาคเอกชนเขาไปในอนาคต ต้องให้เขามามองให้เรารู้ว่าในอนาคตเขามองไปยังไง เพราะเขา

<sup>186</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

ก็มีสายตาในการมองไม่เหมือนเราซึ่งเป็นราชการ แม้ว่าเราจะออกนอกระบบแล้วก็เถอะ แต่วิธีการมองแบบศาสตราจารย์ แบบรองศาสตราจารย์ก็อาจจะแบบหนึ่ง เพราะมันเป็นเชิง academic แต่คนที่จะต้องรับบัณฑิตเนี่ยไปทำงานเขาอาจจะมีมุมมองอีกอย่างหนึ่ง จึงคิดว่า partner สำคัญเนี่ยน่าจะเป็นด้านภาคเอกชน เราอาจจะดูภาคเอกชนที่ปรับตัวได้เร็ว รวมทั้งอาจจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้วยตัวเขาเองคนเดียว ไม่ได้อยู่ในองค์กรอะไร เราอาจจะต้องมาเรียนรู้จากเขาว่าทำอะไรเขาถึงจะประสบความสำเร็จอะไรต่าง ๆ เหล่านี้ เขาใช้ทักษะอะไรบ้าง เขาก้าวเดินเป็นยังไงบ้าง เขาเคยพลาดตรงไหน เรียนรู้จากสิ่งผิดพลาดของเขาเนี่ยแล้วมาทำของเรา<sup>187</sup>

**ประการที่หก บทบาทของสถาบันการศึกษาเป็นเสมือนพื้นที่บ่มเพาะการเรียนรู้ทั้งที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตและบุคคลทั่วไป** นอกเหนือไปจากภาคเอกชนที่มีการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์แล้วนั้น สถาบันการศึกษายังให้ความสนใจและส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีใช่เป็นกลุ่มเป้าหมายของนักศึกษาเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรทั่วไป และวิชาชีพอื่น ๆ ที่มีความสนใจในการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมให้สอดคล้องต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ดังคำให้สัมภาษณ์

“อาจารย์คิดเหมือนกันว่ามันเป็นไปได้ไหมที่ก่อนเขาจบให้เขากลับมา re-skill, up-skill ถ้าเราให้สิทธิ์นั้นเขาได้ เขาก็จะ access ต่อเราได้ เราจะมีคอร์สบางอย่าง แต่ที่นี้คอร์สบางอย่างมันก็จะไป require เรื่องของเวลา เพราะฉะนั้นมันอาจจะหมายถึงการที่เราเนี่ยซื้อคอร์สออนไลน์บางอย่างทิ้งไว้ที่คณะหรือมันอาจจะหมายถึงเรา provide บางอย่างในเชิงคลิป คือเขามา access เมื่อไหร่ก็ได้เพื่อให้มันรู้สึกดีขึ้น หรือแม้แต่กระทั่งให้เขากลับมาจอยในคลาสได้เลยด้วยซ้ำ ในอนาคตไม่แน่ว่าเราอาจจะมีคลาสแบบภาคกลางคืน เพราะเด็กสมัยนี้ตื่นเที่ยง คือคลาสเช้าอาจจะหายไปเลยในอนาคตแล้วเปลี่ยนเป็นคลาสเริ่มระมาณสามทุ่มเล็กเที่ยงคืนแทนเลย ท้ายที่สุดมันต้องมี

<sup>187</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

อะไรที่รัฐวางมาเรื่อง re-skill อาจารย์เห็นด้วยเลย up-skill เป็นเรื่องปกติ แต่ไอ้คำว่า re-skill มันน่าสนใจมากตรงที่ว่ามันต้องไม่ใช่การมาเรียนซ้ำ แต่มันเหมือน fresh up มา refresh อะไรแบบนี้ เนื่องจากสถานการณ์โควิดทำให้พวกเขาไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ที่จะกลับกลายเป็นปัญหาสะสมหน่วยงานที่เขาไปทำแทนเสียมากกว่า<sup>188</sup>

“เรามีเป็นแพลตฟอร์มเรื่องปริญญาโทออนไลน์แล้วก็จะขยายไปหลากหลาย นอกจากนี้จะมีเรื่องของ innovative education เพื่อเทรนครูทั่วประเทศ เพราะว่าผมคิดว่าเรื่องใหญ่คือครูที่สอนเด็กในระดับมัธยมและประถมนี้แหละ ถ้าหากว่าท่านเหล่านั้นมีวิธีคิดเรื่องของการเรียนรู้ในศตวรรษใหม่ก็จะทำให้คุณภาพเด็กเหล่านี้ดีตั้งแต่ประถมมัธยม<sup>189</sup>

อย่างไรก็ตาม บทบาทของสถาบันการศึกษานั้นมิได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในเชิงวิชาการเท่านั้น หากแต่เป็นการพัฒนาในเชิงวิชาชีพที่ให้นักศึกษาได้มีการเรียนรู้ทักษะทางวิชาชีพที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ดังเช่น การส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานทำด้วยการพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาที่ว่านี้ทางสถาบันการศึกษาจะทำโครงการที่เป็นความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ พร้อมทั้งการอำนวยความสะดวกในทางกายภาพและการสนับสนุนเงินทุนในรูปแบบของการทำสตาร์ทอัพ เพื่อให้เกิด Ecosystem ในการพัฒนาการเรียนรู้ ดังคำให้สัมภาษณ์

“ เช่นโครงการ 88 Sand Box นี้จะเป็นแพลตฟอร์มที่มี 5 สเต็ป เป็นการสร้างการศึกษาให้กับคน สเต็ปแรกเป็น skill space เราเอาเรื่องของการเรียนรู้จำนวนมากไปไว้ใน Online platform แล้วก็ไม่ได้มีเฉพาะของเรานะครับ เราย่วมกับตลาดหลักทรัพย์ อะไรที่เขาทำได้ดีแล้วเราก็มีตรวมกันเอามาไว้บนแพลตฟอร์มแล้วก็เชื่อมโยงกัน แล้วก็จะมีการซื้อขายสำคัญก็คือเราเรียกว่า 8.8 minutes ก็คือเป็นตระกูลเรียนรู้ที่ในหัวข้อที่คุณไม่มีวันได้เรียนในห้องเรียนทั่วไป เราก็จะไประดมเอาบรรดานักธุรกิจ ศิษย์เก่า ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ที่เขามีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ เพราะฉะนั้นเราจำกัดไว้ที่ประมาณ 8.8 นาที พอเขาผ่านตรงนี้เสร็จเราก็จะไปสู่งาน expo มีงาน

<sup>188</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

<sup>189</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

expo ที่คนมาค้นหาทำ Speed dating คือค้นหาคนที่มีความสนใจในเรื่องคล้าย ๆ มาร่วมทีมกันเพื่อจะไปสมัครแข่งขันประกวดอะไรอย่างนี้ เราจะมีเรื่อง Training เพื่อให้คนไปเป็น startup แล้วพอถึงเวลาไปสู่ hackathon ซึ่งถึงขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 เลยนี่เราสร้าง 8.8Forest เพราะว่าคนที่จะเป็นยูนิคอร์น เราก็จะเปลี่ยนอาคารสถานที่กลายเป็นป่าสำหรับสร้างยูนิคอร์นหรือบ่มเพาะยูนิคอร์น เพราะฉะนั้นการเรียนรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้น 88 เป็นการเรียนรู้นอกห้องเรียนที่จะถูกนำไปเทียบโอนหน่วยกิตได้ทุกอัน เพราะฉะนั้น startup เขามีพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงจะทุ่มเทกับเขาตลอดเพราะอะไร เพราะเมื่อ startup เติบโต พี่เลี้ยงก็ถือหุ้นอยู่ใน startup ด้วย สถาบันการศึกษาให้สถานที่ provide resource แล้ว mentor เข้ามาทำงานร่วมกับ startup เมื่อ startup เติบโตสถาบันการศึกษาก็ได้ประโยชน์จากการที่ถือหุ้นของ startup เหล่านั้นด้วย<sup>190</sup>

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ข้อถกเถียงเพิ่มเติมที่สำคัญว่า หน่วยงานที่สามารถให้การดูแลคนเจเนอเรชันแซตไคตี้ที่สุดนั้นควรเป็นหน่วยงานใด ในแง่มุมแรก เห็นว่า สถาบันการศึกษาเป็นหน่วยงานที่เหมาะสมในการบ่มเพาะและพัฒนาทักษะของคนเจเนอเรชันแซต ด้วยเหตุผลที่ว่า สถาบันการศึกษาจะต้องเป็นหน่วยงานสำคัญที่ตระหนักและพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอุปนิสัยของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตที่มีใช้เพียงสอดคล้องและตอบโจทย์ต่อความต้องการของตลาดแรงงานเท่านั้น แต่ยักรวมไปถึงต้องมีความสามารถในการมีทำงานให้สอดคล้องต่อทักษะที่เป็นความต้องการระดับสากล หรือสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นอกเหนือไปจากที่สถาบันการศึกษาจะเชื่อมโยงกับภาคเอกชนในการส่งเสริมให้นักศึกษาได้ฝึกภาคปฏิบัติในรูปแบบสหกิจศึกษาแล้วนั้น สถาบันการศึกษาคควรมีบทบาทในการเป็นเสมือนศูนย์บ่มเพาะความสามารถในการมีงานทำที่ให้คำปรึกษาแก่คนเจเนอเรชันแซตอย่างครบวงจร ดังคำให้สัมภาษณ์

<sup>190</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต



“มหาลัยเป็นหน่วยงานที่ดีในการทำเรื่อง เด็ก gen z ถามว่าสมาคม มูลนิธิ ภาครัฐ นึกไม่ออกจริง... ยกเว้นเราจะตั้งองค์การมหาชนขึ้นมาดูแลเด็ก gen z ที่เป็นศูนย์กลางของประเทศ แต่คนที่ทำได้ดีที่สุดคือมหาวิทยาลัย และ มหาลัยต้องกลับมามองแล้วว่า วันนี้คุณผลิตบัณฑิตไม่ใช่ไม่ใช่แค่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของตลาด แต่ต้องให้เขามีคุณลักษณะที่ ตรงตามความตามโลกที่เขา กำลังจะออกไปด้วย<sup>191</sup>

“เรามองแค่ว่าเราเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความรู้เด็ก และคิดว่าทักษะหรือการทำกิจกรรมในมหาวิทยาลัยมันน่าจะเพียงพอสำหรับเด็ก แต่มหาลัยทำได้ ดีกว่านั้นในเรื่องของ employability คือคำว่าฝึกงานในแต่ละคณะตอนนี้มัน เบี้ยวแตก คิดว่ามันน่าจะต้องมีศูนย์บ่มเพาะ employability ถ้าเป็นไปได้ เหมือนกับฟักไข่ เรียก “Thammasat incubator center อย่างนี้ได้ไหม คือ พี่ว่าเรามีอาจารย์ดี ๆ เยอะแยะเลยที่จะสามารถคอยตะขาบให้เด็กได้ คือ มหาลัยควรจะเป็นศูนย์ที่ส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ที่ นอกจากสหกิจศึกษาแล้วเราสามารถพัฒนาคุณสมบัติของเด็กให้พร้อม อย่างไม่”<sup>192</sup>

ในขณะที่มุมมองที่สอง เห็นว่า ในการดำเนินการระยะสั้นไม่จำเป็นต้องให้มีการจัดตั้งองค์การ ใหม่ขึ้น หากแต่เราสามารถส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุน งบประมาณ การสนับสนุนด้านองค์ความรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถ ไปยังสมาคม/วิชาชีพ ของสาขาอาชีพนั้น ๆ ได้ เนื่องจากสมาคมวิชาชีพเหล่านั้นจะผูกติดกับอาชีพไปตลอดจนเกษียณอายุ ของแรงงาน ดังคำให้สัมภาษณ์

“คิดว่าในระยะสั้นไม่จำเป็นต้องมีองค์การแบบนี้ แต่อาจารย์ไป strengthen บรรดาสมาคมวิชาชีพก่อน เพราะว่าเราจบจากโรงเรียน เรียนมัธยม เรียน มหาวิทยาลัยเนี่ย พอจบไปทำงานเนี่ยคนที่ดูแลเวลาเราทำงานเนี่ย คือสมาคม วิชาชีพทั้งหลาย สภาวิชาชีพสาธารณสุข สภาวิชาชีพวิทยาศาสตร์ แต่เราไม่เคย strengthen เลย ทั้ง ๆ ที่คนเหล่านี้ดูแลประชากรตั้งแต่อายุเริ่มทำงาน

<sup>191</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 กลุ่มตัวแทนนายจ้างจากภาคเอกชน

<sup>192</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

จนเกษียณอายุ 30 กว่าปีแต่ไม่มีใครสนใจองค์การเหล่านี้ เราก็ให้เด็กการศึกษา ซึ่งมันก็สำคัญนะครับ แต่อย่าลืมนะว่าองค์การเหล่านี้ก็เป็นเรื่องสำคัญเหมือนกัน เพราะคิดว่าในระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นเนี่ยอาจจะยังไม่จำเป็นต้องไปสร้างองค์การอะไรขึ้นมา แต่ถ้าระหว่างนี้ก็สร้างไปก็ได้ ระหว่างนี้ก็เอางบประมาณอาจจะมา strengthen สมาคมเหล่านี้ ว่าเออคุณยกระดับวิชาชีพ ได้ไหม คุณยกระดับเรื่องมาตรฐานหน่อยได้ไหม ทำไงให้เขาทำงานได้มากขึ้น<sup>193</sup>

#### 4.5 บทสรุป

การนำเสนอในบทที่ 4 โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซต ตามมุมมองของตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้าง และผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ สามารถสรุปได้ 4 ประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก มุมมองเกี่ยวกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน พบว่ามี 4 ประการ กล่าวคือ ประการแรก สถานการณ์ของตลาดแรงงาน ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและรูปแบบการทำงาน ประการที่สาม การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้างทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) ไม่ว่าจะเป็น การจ้างงานในรูปแบบใหม่ การปรับลดอัตราค่าจ้างคน การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ และประการที่สี่ การปรับตัวของแรงงาน (ในฐานะลูกจ้าง)

ประเด็นที่สอง องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและทักษะของคนเจนเอเรชั่นแซต (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ตามมุมมองของผู้ผลิตบัณฑิต นายจ้างจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ผลการศึกษาพบว่า *ด้านความรู้* ประเด็นนี้มีได้มีข้อกังวลต่อการเรียนรู้ของคนเจนเอเรชั่นแซตมากนัก แต่มีความคาดหวังให้เป็น *ผู้ที่รู้ให้รอบและรู้ให้ลึก ส่วนด้านทักษะและความสามารถ* คาดหวังให้มีการพัฒนาทักษะการนำเสนอ

<sup>193</sup> ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 กลุ่มตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต

งาน ตลอดจนทักษะในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารผ่านการเขียนเชิงพรรณนาและการใช้ วาจา และสุดท้ายด้าน*คุณลักษณะ* มีความคาดหวังให้คนเจนเนอเรชันแซดมีความอดทนและรอได้

ประเด็นที่สาม มุมมองต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซด ในด้านความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษา พบว่า สถาบันการศึกษา (ผู้ผลิตบัณฑิต) มีบทบาทหลักที่จะต้องมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมอาชีพ การเปิด โอกาสให้มีการฝึกภาคปฏิบัติในรูปแบบสหกิจศึกษา การตั้งศักยภาพของผู้เรียนเพื่อสร้างมูลค่าใน ตลาดแรงงานที่น่าสนใจ และสุดท้ายเป็นการกระตุ้นและกล่อมเกล่าให้คนเจนเนอเรชันแซดต่อยอด และพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) จะมีบทบาทหลักในการส่งเสริมความสามารถในการพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานผ่านการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ตามเส้นทางความก้าวหน้าใน อาชีพ การบริหารความคาดหวังของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซด และการออกแบบ และกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยรูปแบบใหม่ และสุดท้ายในด้านความสามารถในการ เปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง) บทบาทของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจ นเนอเรชันแซด มีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณี หากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง) ผ่านการพัฒนาและสั่งสมความรู้ ทักษะ และความสามารถผ่านการ เรียนรู้ด้วยตนเอง

ประเด็นที่สี่ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวนโยบายในการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานทำ ให้กับคนเจนเนอเรชันแซด ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ไม่ว่าจะ เป็น บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและรักษาระดับการจ้างงานให้มีเสถียรภาพ ภาครัฐต้อง กำหนดให้การส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นวาระแห่งชาติ กำหนดให้มีการวางแผนในการ พัฒนาบุคลากรระดับประเทศ รวมไปถึงการกำหนดแนวนโยบายพัฒนาทักษะของแรงงานให้ตอบ โจทย์ต่อความต้องการของแรงงาน ภาครัฐควรสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งสถาบันการศึกษา และภาคเอกชน ตลอดจนเกื้อหนุนเชิงนโยบายให้ทุกภาคส่วนได้มีบทบาทในการส่งเสริมความสามารถ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## บทที่ 5

### การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง ต่อความสามารถในการมั่งงานทำและทางเลือกอาชีพ ของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมั่งงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมั่งงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ที่มาจากมุมมองของคนเจนเอเรชั่นแซด เกี่ยวกับการรับรู้ถึงโลกของการทำงานหลังโควิด-19 ความสามารถในการมั่งงานทำและทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผ่านการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 (ซึ่งเป็นที่บัณฑิตจบใหม่) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) รวมถึงค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> (Priority Needs Index Modified) ซึ่งผู้วิจัยขอ นำเสนอผลการศึกษาดังลำดับหัวข้อต่อไปนี้

#### 5.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการมั่งงานทำ การรับรู้ถึงความสามารถใน การมั่งงานทำ และทางเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด รวมถึงความทำ ทายที่สำคัญต่อการได้รับการมั่งงานทำ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

#### 5.3 บทสรุป

## 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อศึกษาถึงสถานภาพ โดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 304 คน จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 361 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 84.21 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยจำแนกตามเพศ คณะที่กำลังศึกษา ประสบการณ์ในการฝึก ภาควิชาปฏิบัติ ความประสงค์ในการศึกษาต่อหรือทำงาน เหตุผลที่ตัดสินใจศึกษาต่อ และเหตุผลที่ตัดสินใจทำงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นไปดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1) ชาย	77	25.33
2) หญิง	220	72.37
3) LGBTQ	7	2.30
รวม	304	100.00
คณะที่กำลังศึกษา		
1) คณะนิติศาสตร์	40	13.16
2) คณะเศรษฐศาสตร์	21	6.91
3) คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา	26	8.55
4) คณะรัฐศาสตร์	71	23.36
5) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	33	10.86
6) คณะศิลปศาสตร์	56	18.42
7) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์	26	8.55

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
8) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน	29	9.54
9) คณะศิลปกรรมศาสตร์	2	0.66
รวม	304	100.00
ประสบการณ์ในการฝึกภาคปฏิบัติ		
1) เคยฝึกภาคปฏิบัติ	144	47.36
2) ไม่เคยฝึกภาคปฏิบัติ	160	52.63
รวม	304	100.00
ความประสงค์ในการศึกษาต่อหรือทำงาน		
1) ต้องการศึกษาต่อ	81	26.64
2) ต้องการทำงาน	207	68.09
3) อื่น ๆ	16	5.26
รวม	304	100.00
เหตุผลที่ตัดสินใจศึกษาต่อ		
1) ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าต้องการประกอบอาชีพใด	14	14.43
2) เป็นความต้องการของตนเอง ผู้ปกครองหรือคนรอบตัว	11	11.34
3) เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำงาน	25	25.77
4) งานที่ต้องการทำใช้วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี	9	9.28
5) เพื่อเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจ	21	21.65
6) สิ่งที่เรียนรู้มาในระดับปริญญาตรีไม่ตอบโจทย์ต่ออาชีพที่ต้องการทำ	15	15.46
7) อื่น ๆ	2	2.06

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
รวม	304	100.00
เหตุผลที่ตัดสินใจทำงาน		
1) ต้องการนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	13	6.28
2) ต้องการหาประสบการณ์ในการทำงาน	72	34.78
3) เป็นความต้องการของตนเอง ผู้ปกครองหรือคนรอบตัว	28	13.53
4) ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว	49	23.67
5) เพื่อสำรวจและค้นหาตนเองว่าชอบในงานที่ทำหรือไม่	41	19.81
6) อื่น ๆ	4	1.93
รวม	304	100.00

จากตารางที่ 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จากสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 304 คน จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 361 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 84.21 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยจำแนกตามเพศ คณะที่กำลังศึกษา และประสบการณ์ในการฝึกภาคปฏิบัติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 72.37) มากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 25.33) โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามกำลังศึกษาในคณะรัฐศาสตร์ อยู่ที่ร้อยละ 23.36 รองลงมา คือ คณะศิลปศาสตร์ ร้อยละ 18.42 และคณะนิติศาสตร์ ร้อยละ 13.16 ตามลำดับ นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่ไม่เคยฝึกภาคปฏิบัติ อยู่ที่ร้อยละ 52.63

เมื่อพิจารณาความประสงค์ในการศึกษาต่อหรือทำงาน เหตุผลที่ตัดสินใจศึกษาต่อ และเหตุผลที่ตัดสินใจทำงาน พบว่า ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีความต้องการทำงาน (ร้อยละ 68.09) มากกว่าความต้องการศึกษาต่อ (ร้อยละ 26.64) อย่างไรก็ตาม ข้อพึงสังเกตเพิ่มเติม ชี้ให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ร้อยละ 5.26 ยังไม่ได้มีการตัดสินใจอย่างแน่ชัดว่า

ภายหลังสำเร็จการศึกษาจะทำงานหรือศึกษาต่อ ส่วนเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจเลือกทำงาน ภายหลังสำเร็จการศึกษานั้น โดยส่วนใหญ่ต้องการหาประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ที่ร้อยละ 34.78 รองลงมาคือ เหตุผลเกี่ยวกับฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว อยู่ที่ร้อยละ 23.67 และเพื่อสำรวจและค้นหาตนเองว่าชอบในงานที่ทำหรือไม่ อยู่ที่ร้อยละ 19.81 ตามลำดับ ในขณะที่เหตุผลของผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ โดยส่วนใหญ่ต้องการเพิ่มโอกาสในการทำงาน ที่ร้อยละ 25.77 รองลงมาคือ เพื่อเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจ ร้อยละ 21.65 และไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าต้องการประกอบอาชีพใด ร้อยละ 14.43 ตามลำดับ

## 5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ การรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำ และทางเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต รวมถึงความท้าทายที่สำคัญต่อการได้รับการมีงานทำ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่า องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตเป็นอย่างไร ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตจะมีทางเลือกใดบ้าง รวมไปถึงประเด็นใดเป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> (Priority Needs Index Modified) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

### 5.2.1 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต

พิจารณา 4 ด้านสำคัญ ประกอบด้วย การประเมินความสามารถในการมีงานทำของตนเอง ความสามารถในการมีงานทำ หลังจากจบการศึกษา ความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ จากการสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต มีดังนี้



ตารางที่ 5.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการ  
 มุ่งงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมุ่งงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด  
 ด้านการประเมินความสามารถในการมุ่งงานทำของตนเอง

การประเมินความสามารถในการมุ่งงาน ทำของตนเอง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย		
<b>ด้านความรู้</b>								
1) มีความรู้เชิงลึกในเนื้อหาสาขาวิชาที่ ศึกษา	2.53 (0.65)	มาก	2	3.50 (0.63)	มากที่สุด	3	0.38	3
2) มีความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา	2.53 (0.75)	มาก	2	3.53 (0.63)	มากที่สุด	2	0.39	2
3) มีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาใน อนาคต	2.62 (0.70)	มาก	1	3.71 (0.50)	มากที่สุด	1	0.42	1
<b>ด้านทักษะ</b>								
4) ความสามารถในการสรุปความและ ตีความ	3.07 (0.64)	มาก	6	3.68 (0.52)	มากที่สุด	12	0.20	14
5) ความสามารถในการคิดคำนวณ	2.35 (0.85)	น้อย	19	3.19 (0.77)	มาก	19	0.36	3
6) ความสามารถในการฟังและการสื่อสาร	3.07 (0.66)	มาก	6	3.75 (0.48)	มากที่สุด	3	0.22	11
7) ความสามารถการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่	3.04 (0.75)	มาก	9	3.66 (0.53)	มากที่สุด	14	0.20	14
8) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	3.20 (0.68)	มาก	2	3.70 (0.51)	มากที่สุด	9	0.16	19
9) ความสามารถในการตัดสินใจ	3.06 (0.67)	มาก	8	3.74 (0.47)	มากที่สุด	4	0.22	11

การประเมินความสามารถในการทำงาน ทำของตนเอง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย		
10) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์	2.84 (0.78)	มาก	11	3.65 (0.54)	มากที่สุด	15	0.28	10
11) ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.15 (0.68)	มาก	4	3.69 (0.50)	มากที่สุด	10	0.17	16
12) ทักษะการนำเสนองาน	2.85 (0.78)	มาก	10	3.69 (0.53)	มากที่สุด	10	0.30	9
13) มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม	2.64 (0.80)	มาก	16	3.55 (0.60)	มากที่สุด	17	0.34	4
14) ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ สลับซับซ้อน	2.79 (0.73)	มาก	14	3.67 (0.55)	มากที่สุด	13	0.32	5
15) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน	2.52 (0.80)	มาก	17	3.77 (0.49)	มากที่สุด	2	0.49	1
16) ทักษะในการโน้มน้าวใจและการ เจรจาต่อรอง	2.83 (0.76)	มาก	12	3.72 (0.48)	มากที่สุด	8	0.32	5
17) ทักษะในการมองการณ์ไกลและมอง ในระดับมหภาค	2.76 (0.79)	มาก	15	3.62 (0.56)	มากที่สุด	16	0.31	8
18) ทักษะในการบริหารเวลาอย่างมี ประสิทธิภาพ	2.83 (0.79)	มาก	12	3.74 (0.50)	มากที่สุด	4	0.32	5
19) ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ	2.46 (0.81)	น้อย	18	3.47 (0.68)	มากที่สุด	18	0.41	2
20) ความสามารถในการปรับตัวและมีความ ยืดหยุ่น	3.20 (0.63)	มาก	2	3.74 (0.47)	มากที่สุด	4	0.17	16
21) ความสามารถในการจัดการตนเอง	3.23 (0.65)	มาก	1	3.78 (0.44)	มากที่สุด	1	0.17	16

การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำของตนเอง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย		
22) ความสามารถในการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	3.08 (0.73)	มาก	5	3.73 (0.49)	มากที่สุด	7	0.21	13
<b>ด้านคุณลักษณะอุปนิสัย</b>								
23) ความตรงต่อเวลา	3.32 (0.70)	มากที่สุด	4	3.79 (0.47)	มากที่สุด	4	0.14	6
24) การมีภาวะผู้นำ	2.88 (0.75)	มาก	9	3.64 (0.54)	มากที่สุด	9	0.26	1
25) ความสามารถในการให้เหตุผล	3.26 (0.60)	มาก	5	3.81 (0.40)	มากที่สุด	2	0.17	5
26) มีความรับผิดชอบ	3.36 (0.65)	มากที่สุด	2	3.83 (0.41)	มากที่สุด	1	0.14	6
27) มีความอดทนและรอได้	3.34 (0.64)	มากที่สุด	3	3.67 (0.54)	มากที่สุด	7	0.10	9
28) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.08 (0.73)	มาก	7	3.76 (0.46)	มากที่สุด	4	0.22	3
29) ความสามารถในการทำงานภายใต้ สภาวะแรงกดดัน	2.90 (0.77)	มาก	8	3.65 (0.59)	มากที่สุด	8	0.26	1
30) การเปิดรับประสบการณ์ในการเรียนรู้ ใหม่ ๆ	3.43 (0.60)	มากที่สุด	1	3.80 (0.42)	มากที่สุด	3	0.11	8
31) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.15 (0.80)	มาก	6	3.76 (0.47)	มากที่สุด	4	0.19	4

จากตารางที่ 5.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบ  
ความสามารถในการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่ง  
เป็นคนเจนเอเรชันแซด ด้านการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานทำของตนเอง เมื่อพิจารณาสภาพ

ปัจจุบันในรายด้าน พบว่า *ด้านความรู้* ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตประเมินตนเองว่า มีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาในอนาคต ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 2.62 รองลงมา คือ มีความรู้เชิงลึกในเนื้อหาสาขาวิชาที่ศึกษา ในระดับมาก และมีความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.53 *ด้านทักษะ* ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตประเมินตนเองว่า มีความสามารถในการจัดการตนเอง ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.23 รองลงมา คือ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ในระดับมาก และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.20 *ด้านคุณลักษณะอุปนิสัย* ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตประเมินตนเองว่า มีการเปิดรับประสบการณ์ในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.43 รองลงมา คือ มีความรับผิดชอบ ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.20 และมีความอดทนและรอได้ ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.20 ตามลำดับ

สภาพที่คาดหวังด้านการประเมินความสามารถในการมืงงานทำของตนเอง พบว่า *ด้านความรู้* ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตคาดหวังว่า มีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาในอนาคต ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.71 รองลงมา คือ มีความรู้เชิงลึกในเนื้อหาสาขาวิชาที่ศึกษา ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 และมีความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.50 *ด้านทักษะ* ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตคาดหวังว่า มีความสามารถในการจัดการตนเอง ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.73 รองลงมา คือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 และมีความสามารถในการฟังและการสื่อสาร ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 *ด้านคุณลักษณะอุปนิสัย* ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตคาดหวังว่า มีความรับผิดชอบ ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.83 รองลงมา คือ มีความสามารถในการให้เหตุผล ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 และมีการเปิดรับประสบการณ์ในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> ในด้านการประเมินความสามารถในการมืงงานทำของตนเอง กลับพบว่า *ด้านความรู้* การมีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาในอนาคตเป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด ลำดับที่ 1 (PNI<sub>Modified</sub> = 0.42) รองลงมา คือ การมีความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ในลำดับที่ 2 (PNI<sub>Modified</sub> = 0.39) *ด้านทักษะ* ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด ลำดับที่ 1 (PNI<sub>Modified</sub> = 0.49) รองลงมา คือ ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ในลำดับที่ 2 (PNI<sub>Modified</sub> = 0.41)

ด้านคุณลักษณะอุปนิสัย การมีภาวะผู้นำ และความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะแรงกดดัน เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด ลำดับที่ 1 (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26)

ตารางที่ 5.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการ มีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ด้านความสามารถในการมีงานทำ หลังจากจบการศึกษา

ความสามารถในการมีงานทำ หลังจากจบการศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย		
1) มีการค้นหาและรับรู้ข้อมูลทางด้าน อาชีพ ตลาดแรงงานและโลกของการทำงานที่ตนเองสนใจ	2.77 (0.67)	มาก	3	3.64 (0.51)	มากที่สุด	3	0.31	3
2) มีการทำความเข้าใจกับอาชีพที่ตนเองสนใจ เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ	2.86 (0.74)	มาก	1	3.66 (0.52)	มากที่สุด	2	0.28	4
3) รู้จักวิธีการสมัครงานจากแหล่งต่าง ๆ	2.84 (0.84)	มาก	2	3.64 (0.52)	มากที่สุด	3	0.28	4
4) มีทักษะในการนำเสนอตนเองให้นายจ้างสนใจ	2.43 (0.83)	น้อย	5	3.69 (0.51)	มากที่สุด	1	0.52	1
5) มีการสร้างทุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับอาชีพที่เราสนใจ เช่น การมีเครือข่ายสัมพันธ์ทางสังคมและคนรู้จักในอาชีพที่สนใจ	2.46 (0.91)	น้อย	4	3.63 (0.59)	มากที่สุด	5	0.47	2

จากตารางที่ 5.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน หลังจากจบการศึกษา เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบัน พบว่า มีการทำความเข้าใจกับอาชีพที่ตนเองสนใจ เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 2.86 รองลงมา คือ รู้จักวิธีการสมัครงานจากแหล่งต่าง ๆ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.84 และมีการค้นหาและรับรู้ข้อมูลทางด้านอาชีพ ตลาดแรงงานและโลกของการทำงานที่ตนเองสนใจ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.77 ตามลำดับ

สภาพที่คาดหวังด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน หลังจากจบการศึกษา พบว่า มีความคาดหวังให้ตนเองมีทักษะในการนำเสนอตนเองให้นายจ้างสนใจ ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.69 รองลงมา คือ มีการทำความเข้าใจกับอาชีพที่ตนเองสนใจ เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 รวมถึงมีการค้นหาและรับรู้ข้อมูลทางด้านอาชีพ ตลาดแรงงานและโลกของการทำงานที่ตนเองสนใจ และรู้จักวิธีการสมัครงานจากแหล่งต่าง ๆ ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน หลังจากจบการศึกษา กลับพบว่า การมีทักษะในการนำเสนอตนเองให้นายจ้างสนใจ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด ลำดับที่ 1 (PNI<sub>Modified</sub> = 0.52) รองลงมา คือ การสร้างทุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับอาชีพที่เราสนใจ เช่น การมีเครือข่ายสัมพันธ์ทางสังคมและคนรู้จักในอาชีพที่สนใจ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ในลำดับที่ 2 (PNI<sub>Modified</sub> = 0.47)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการหางานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการหางานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา

ของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

แนวทางในการหางานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา	ลำดับความสำคัญ		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) ส่ง CV หรือสมัครสอบไปยังหน่วยงานที่ต้องการสมัครงาน โดยตรง (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน)	258	84.87	1
2) การเดินเข้าไปสมัครงานโดยตรง (Walk-in)	85	27.96	7
3) ฝากประวัติตนเองไว้กับเว็บไซต์หางาน	146	48.03	4
4) การหางานผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์ก เช่น Facebook Instagram Twitter LinkedIn	155	50.99	3
5) เข้าร่วม Job Fair	122	40.13	5
6) การรับคำปรึกษาแนะนำจากมหาวิทยาลัย	122	40.13	5
7) การใช้ความสัมพันธ์เครือข่าย หรือคำแนะนำจากคนรู้จัก	187	61.51	2
8) ยังไม่ตัดสินใจหางานทำ	32	10.53	8
9) ไม่มีคำตอบ	13	4.28	9

จากตารางที่ 5.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการหางานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของ ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ได้แก่ ลำดับที่ 1 ส่ง CV หรือสมัครสอบไปยังหน่วยงานที่ต้องการสมัครงานโดยตรง (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) อยู่ที่ร้อยละ 84.87 ลำดับที่ 2 การใช้ความสัมพันธ์เครือข่าย หรือคำแนะนำจากคนรู้จัก อยู่ที่ร้อยละ 61.51 และลำดับที่ 3 การหางานผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์ก เช่น Facebook Instagram Twitter LinkedIn อยู่ที่ร้อยละ 50.99

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานภาย หลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด สามารถพิจารณาได้จาก ตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ผลการวิเคราะห์การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ  
 ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ภายหลังจากสำเร็จ การศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$ (S.D)	แปลผล	ลำดับค่าเฉลี่ย
1) การเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในสาขาอาชีพทั้ง จากภาครัฐและภาคเอกชนมาให้คำแนะนำหรือสร้างแรงบันดาลใจ บันดาลใจ	2.93 (0.81)	มาก	5
2) การจัดกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพในมหาวิทยาลัย เพื่อ สร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ที่ทำงานอยู่ในสาขาอาชีพนั้น	3.31 (0.74)	มากที่สุด	4
3) การเชื่อมโยงระหว่างห้องเรียนกับโลกของการทำงานจริง (เน้นการศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียน)	3.56 (0.61)	มากที่สุด	2
4) การมีโอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติ (สหกิจศึกษา)	3.66 (0.52)	มากที่สุด	1
5) การพัฒนาและฝึกฝนทักษะของตนเองจากแหล่งเรียนรู้ ต่าง ๆ	3.53 (0.60)	มากที่สุด	3

จากตารางที่ 5.5 ผลการวิเคราะห์การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ภายหลังจาก  
 สำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด พบว่า ในประเด็นดังต่อไปนี้จะช่วย  
 ส่งเสริมให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซดมีโอกาสได้รับงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ การ  
 มีโอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติ (สหกิจศึกษา) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.66 รองลงมาคือ การเชื่อมโยง  
 ระหว่างห้องเรียนกับโลกของการทำงานจริง (เน้นการศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่  
 3.56 และการพัฒนาและฝึกฝนทักษะของตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53  
 ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการมีงานทำ  
 ของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 5.6



ตารางที่ 5.6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่

ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน	ลำดับความสำคัญ		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของตนเอง	287	94.41	1
2) ความสัมพันธ์ทางสังคมและเครือข่ายคนรู้จัก	164	53.95	4
3) ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่ศึกษา	102	33.55	5
4) ปัจจัยด้านตลาดแรงงาน เช่น อัตราตำแหน่งงาน ระดับการแข่งขันในตำแหน่งงาน	196	64.47	2
5) บริบทและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และโรคระบาด	178	58.55	3

จากตารางที่ 5.6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด พบว่า ลำดับที่ 1 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของตนเอง อยู่ที่ร้อยละ 94.41 ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านตลาดแรงงาน เช่น อัตราตำแหน่งงาน ระดับการแข่งขันในตำแหน่งงาน อยู่ที่ร้อยละ 64.47 และลำดับที่ 3 บริบทและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และโรคระบาด อยู่ที่ร้อยละ 58.55

ตารางที่ 5.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการ  
 มุ่งงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมุ่งงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด  
 ด้านความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

ความสามารถในการพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย		
1) การได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียง หรือการได้ร่วมทำงานในโครงการที่ ซับซ้อนและเป็นที่ยู้งกันดีในวงกว้าง	2.44 (0.79)	น้อย	7	3.61 (0.56)	มาก ที่สุด	6	0.48	1
2) ความสามารถในการทำงานในบริบท วัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย	2.94 (0.75)	มาก	4	3.69 (0.49)	มาก ที่สุด	4	0.26	4
3) ความตระหนักในความก้าวหน้าในงาน	3.02 (0.72)	มาก	3	3.64 (0.55)	มาก ที่สุด	5	0.21	6
4) มีการประเมินว่าตนเองต้องอยู่ใน ระดับตำแหน่งของงานนั้นนานเท่าใด	2.71 (0.79)	มาก	6	3.55 (0.60)	มาก ที่สุด	7	0.31	2
5) มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและ ความล้มเหลวในการทำงาน	3.14 (0.66)	มาก	1	3.78 (0.44)	มาก ที่สุด	1	0.20	7
6) มีความสามารถในการวางแผนและ การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของ ตนเอง	2.89 (0.75)	มาก	5	3.75 (0.46)	มาก ที่สุด	2	0.30	3
7) เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจาก องค์กร	3.04 (0.74)	มาก	2	3.74 (0.50)	มาก ที่สุด	3	0.23	5

จากตารางที่ 5.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบ  
 ความสามารถในการมุ่งงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมุ่งงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่ง

เป็นคนเจเนอเรชันแซต ด้านความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบัน ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตได้ประเมินตนเองว่า มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.14 รองลงมา คือ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.04 และมีความตระหนักในความก้าวหน้าในงาน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.02 ตามลำดับ

สภาพที่คาดหวังด้านความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า มีความคาดหวังให้ตนเองมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.78 รองลงมา คือ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI Modified ในด้านความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน กลับพบว่า การได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงหรือการได้ร่วมทำงานในโครงการที่ซับซ้อนและเป็นที่ยอมรับกันดีในวงกว้าง เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด ลำดับที่ 1 (PNI Modified = 0.48) รองลงมา คือ การประเมินได้ว่าตนเองต้องอยู่ในระดับตำแหน่งของงานนั้นนานเท่าใด เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ในลำดับที่ 2 (PNI Modified = 0.31)

ตารางที่ 5.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต

ด้านความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่

ความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	$\bar{x}$ (S.D)	แปลผล	ลำดับค่าเฉลี่ย	$\bar{x}$ (S.D)	แปลผล	ลำดับค่าเฉลี่ย		
1) มีความสามารถในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จาก	2.48 (0.79)	น้อย	5	3.53 (0.60)	มากที่สุด	5	0.42	1

ความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย	$\bar{x}$ (S.D)	แปล ผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย		
ตำแหน่งงานที่เคยทำอยู่เดิมไปทำงานใน ตำแหน่งใหม่								
2) มีความสามารถในการยอมรับต่อความ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	2.90 (0.76)	มาก	1	3.64 (0.53)	มาก ที่สุด	1	0.25	5
3) มีความสามารถในการปรับตัวต่อการ โยกย้ายสู่องค์กรอื่น	2.86 (0.73)	มาก	2	3.63 (0.55)	มาก ที่สุด	2	0.27	4
4) มีความสามารถในการประเมิน ทางเลือกและคาดการณ์ถึงผลกระทบที่ จะเกิดขึ้นได้	2.82 (0.71)	มาก	3	3.63 (0.52)	มาก ที่สุด	2	0.29	3
5) การรู้จักแสวงหาโอกาสในการทำงาน หลากหลายของค์การ	2.75 (0.81)	มาก	4	3.63 (0.54)	มาก ที่สุด	2	0.32	2

จากตารางที่ 5.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อองค์ประกอบความสามารถในการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ด้านความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบัน ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซดได้ประเมินตนเองว่า มีความสามารถในการยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 2.90 รองลงมา คือ มีความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้ายสู่องค์กรอื่น ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.86และมีความสามารถในการประเมินทางเลือกและคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.82 ตามลำดับ

สภาพที่คาดหวังด้านความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ พบว่า มีความคาดหวังให้ตนเองมีความสามารถในการยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.64รองลงมา คือ มีความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้ายสู่องค์กรอื่น ความสามารถในการประเมินทางเลือกและคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการรู้จักแสวงหาโอกาสในการทำงานหลากหลายของค์การ ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.63

เมื่อพิจารณาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI Modified ในด้านความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ กลับพบว่า ความสามารถในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จากตำแหน่งงานที่เคยทำอยู่เดิมไปทำงานในตำแหน่งใหม่ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด ลำดับที่ 1 (PNI Modified = 0.42) รองลงมา คือ การรู้จักแสวงหาโอกาสในการทำงานหลากหลายองค์การ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา ในลำดับที่ 2 (PNI Modified = 0.32)

### 5.2.2 ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซต

ตารางที่ 5.9 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกอาชีพ  
ของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกอาชีพ	ลำดับความสำคัญ		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) ความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ครอบครัว เพื่อน สื่อ คนรู้จักแนะนำ เป็นต้น	89	29.28	5
2) ความใฝ่ฝันในอาชีพและแรงปรารถนาของตนเองอย่างแรงกล้า (Passion and Aspiration)	183	60.20	2
3) ผลตอบแทนทางการเงินในอาชีพ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น	255	83.88	1
4) การมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	130	42.76	3
5) การประเมินตนเองจากความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะทำงานนั้นได้	120	39.47	4
6) โอกาสที่เป็นไปได้ โชคชะตา หรือสถานการณ์ที่เข้ามาในช่วงเวลานั้น	57	18.75	7
7) ชื่อเสียงของหน่วยงานหรือนายจ้างที่ต้องการร่วมงานด้วย	32	10.53	10
8) ฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองและครอบครัว	54	17.76	8
9) ความง่ายในการเข้าสู่อาชีพนี้	19	6.25	11

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกอาชีพ	ลำดับความสำคัญ		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
10) โอกาสในการสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ในอาชีพ	76	25.00	6
11) มีกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถเลือกเวลาและสถานที่การทำงานได้	45	14.80	9

จากตารางที่ 5.9 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 ผลตอบแทนทางการเงินในอาชีพ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น อยู่ที่ร้อยละ 83.88 ลำดับที่ 2 ความใฝ่ฝันในอาชีพและแรงปรารถนาของตนเองอย่างแรงกล้า (Passion and Aspiration) อยู่ที่ร้อยละ 60.20 และลำดับที่ 3 การมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ที่ร้อยละ 42.76

ส่วนงานแรกที่นักศึกษาต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษามากที่สุดนั้น สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 ผลการวิเคราะห์งานแรกที่ต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา

ของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต

งานแรกที่ต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา	ลำดับความสำคัญ		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	57	18.75	2
2) ทำงานในองค์การภาคเอกชน	145	47.70	1
3) ทำงานในต่างประเทศ	56	18.42	3
4) ทำธุรกิจส่วนตัว	27	8.88	4
5) ทำงานอิสระ (ฟรีแลนซ์)	11	3.62	5
6) รับช่วงธุรกิจจากครอบครัว	2	0.66	6
7) งานอาสาสมัครต่าง ๆ	2	0.66	6

งานแรกที่ต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา	ลำดับความสำคัญ		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
8) อื่น ๆ	4	1.32	8

จากตารางที่ 5.10 ผลการวิเคราะห์งานแรกที่ต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ได้แก่ ลำดับที่ 1 ทำงานในองค์กรภาคเอกชน อยู่ที่ร้อยละ 47.70 ลำดับที่ 2 รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ อยู่ที่ร้อยละ 18.75 และลำดับที่ 3 ทำงานในต่างประเทศ อยู่ที่ร้อยละ 18.42

ตารางที่ 5.11 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการจ้างงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

รูปแบบการจ้างงาน	ลำดับความสำคัญ		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1) การจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน ทำงานในสถานที่ทำงาน	66	21.71	3
2) การจ้างงานประจำ ตารางเวลาการทำงานยืดหยุ่น ทำงานในสถานที่ทำงาน	46	15.13	4
3) การจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน แต่สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้	88	28.95	1
4) การจ้างงานประจำ ตารางเวลาการทำงานยืดหยุ่น สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้	67	22.04	2
5) การจ้างงานชั่วคราว จ่ายค่าตอบแทนตามชั่วโมงการทำงาน ต้องระบุตารางการทำงาน ทำงานในสถานที่ทำงาน	4	1.32	6
6) การจ้างตามสัญญาจ้าง ทำงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา มองผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ ทำงานในสถานที่ทำงานหรือทำงานจากที่ใดก็ได้	30	9.87	5
7) อื่น ๆ	2	0.66	7

จากตารางที่ 5.11 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการจ้างงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซดที่สนใจมากที่สุด ได้แก่ ลำดับที่ 1 การจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน แต่สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ อยู่ที่ร้อยละ 28.95 ลำดับที่ 2 การจ้างงานประจำ ตารางเวลาการทำงานยืดหยุ่น สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ อยู่ที่ร้อยละ 22.04 และลำดับที่ 3 การจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน ทำงานในสถานที่ทำงาน อยู่ที่ร้อยละ 21.71

ตารางที่ 5.12 ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังต่อว่าที่นายจ้างในอนาคตของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซด

ความคาดหวังต่อว่าที่นายจ้างในอนาคต	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$ (S.D)	แปลผล	ลำดับ ค่าเฉลี่ย
1) ได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม	3.87 (0.35)	มากที่สุด	1
2) ได้รับการดูแลทางสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น ด้านความปลอดภัยในงาน ด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ เป็นต้น	3.81 (0.41)	มากที่สุด	2
3) มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น สามารถเลือกเวลาทำงานได้ สามารถเลือกสถานที่ในการทำงานได้ เป็นต้น	3.50 (0.69)	มากที่สุด	6
4) คาดหวังให้นายจ้างมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ มีอิสระในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์	3.38 (0.72)	มากที่สุด	7
5) มีการสนับสนุนและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในงาน	3.68 (0.49)	มากที่สุด	5
6) ให้ประสบการณ์และการสอนงานที่ดี เพื่อพัฒนาต่อยอดเมื่อมีโอกาสก้าวไปสู่งานใหม่	3.78 (0.45)	มากที่สุด	3
7) มีความต้องการงานที่มั่นคง ไม่ต้องการเผชิญกับความเสี่ง และความไม่แน่นอนในการดำรงชีวิต	3.69 (0.52)	มากที่สุด	4



จากตารางที่ 5.12 ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังต่อว่าที่นายจ้างในอนาคตของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต พบว่า คาดหวังให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.87 รองลงมาคือ ได้รับการดูแลทางสวัสดิการ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น ด้านความปลอดภัยในงาน ด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ เป็นต้น ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 และให้ประสบการณ์และการสอนงานที่ดี เพื่อพัฒนาต่อยอด เมื่อมีโอกาสก้าวไปสู่งานใหม่ ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 ตามลำดับ

### 5.2.3 ความท้าทายที่สำคัญต่อการได้รับการมีงานทำ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ด้วยข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายที่สำคัญต่อการได้รับการมีงานทำ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถสรุปข้อคิดเห็นได้ออกเป็น 3 ประเด็นสำคัญ กล่าวคือ บริบทและสภาพการณ์ทั่วไป การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) และการปรับตัวของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต ดังต่อไปนี้

**บริบทและสภาพการณ์ทั่วไป** ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม กล่าวคือ สภาพเศรษฐกิจส่งผลต่อการได้รับการมีงานทำ เช่น เศรษฐกิจที่ซบเซาส่งผลให้องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ปรับลดอัตราตำแหน่งงานมากขึ้น เป็นต้น การแข่งขันของตลาดแรงงานที่สูงขึ้น เช่น ความต้องการของตลาดแรงงานที่ค่อนข้างผันผวน อัตราการแข่งขันในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นต้น การเข้ามาของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของงานและส่งผลให้ตำแหน่งงานลดลง เป็นต้น

**การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง)** จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้องค์กรปรับตัวในประเด็นดังต่อไปนี้ กล่าวคือ รูปแบบของการทำงานที่เปลี่ยนไป ค่าตอบแทนที่ผันผวนกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ การลดจำนวนบุคลากรในองค์กร ความคาดหวังขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ต้องการบุคลากรที่มีทักษะหลากหลายมากยิ่งขึ้น คุณสมบัติของผู้สมัครงานที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

**การปรับตัวของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต** ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ผลพวงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ตนเองได้มีงานทำ อาทิ การมีทักษะในการแก้ไขปัญหา ความสามารถทางเทคโนโลยี การมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ความสามารถในการบริหารจัดการเวลา การแสวงหาความรู้อยู่เสมอ การนำเสนอตนเองต่อนายจ้างให้น่าสนใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้สูง มีทักษะทางด้านความคิดและสติปัญญา การมีทักษะที่หลากหลายและรอบด้านความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน การพัฒนาความรู้และความสามารถของตนในการมองการณ์ไกล ความรู้ความสามารถที่ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เป็นต้น

### 5.3 บทสรุป

การศึกษาในบทนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มาจากมุมมองของคนเจนเอเรชันแซดเกี่ยวกับการรับรู้ถึงโลกของการทำงานหลังโควิด-19 ความสามารถในการมีงานทำและทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชันแซด โดยผลการศึกษาที่ได้สามารถสรุปได้เป็น 2 ประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

**ประเด็นแรก สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการมีงานทำและทางเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซด** สามารถพิจารณาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำ การรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำ** พิจารณา 4 ด้านสำคัญ ประกอบด้วย การประเมินความสามารถในการมีงานทำของตนเอง ความสามารถในการมีงานทำ หลังจากจบการศึกษา ความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ ดังต่อไปนี้

สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อการประเมินความสามารถในการมีงานทำของตนเอง พบว่า ด้านความรู้ ไม่มีความแตกต่างกันในรายประเด็น แต่ในด้านทักษะ มีความคาดหวังให้ตนเองมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงานและมีความสามารถในการฟังและการสื่อสารมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านคุณลักษณะอุปนิสัย ประเมินว่าตนเองมีความพร้อมที่จะเปิดรับประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ๆ เสมอ แต่ยังคงคาดหวังให้ตนเองมีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการให้เหตุผลเพิ่มมากขึ้น

สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการมีงานทำ หลังจากจบการศึกษา พบว่า ตนเองมีการทำความเข้าใจกับอาชีพที่ตนเองสนใจ เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการ

ทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ มีการค้นหาและรับรู้ข้อมูลทางด้านอาชีพ ตลาดแรงงานและโลกของการทำงานที่ตนเองสนใจ รวมถึงรู้จักวิธีการสมัครงานจากแหล่งต่าง ๆ แม้ว่าสภาพปัจจุบันตนเองจะมีความสามารถในประเด็นดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่ยังมีความคาดหวังว่าให้ได้รับการพัฒนาที่เพิ่มมากขึ้น

สำหรับแนวทางในการหางานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต มักเลือกใช้แนวทางในการส่ง CV หรือสมัครสอบไปยังหน่วยงานที่ต้องการสมัครงานโดยตรง (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) การใช้ความสัมพันธ์เครือข่าย หรือคำแนะนำจากคนรู้จัก และการหางานผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์ก เช่น Facebook Instagram Twitter Linkedin เป็นแนวทางลำดับต้น ๆ ในการหางานทำ

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ในประเด็นดังต่อไปนี้จะช่วยส่งเสริมให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตมีโอกาสได้รับงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ การมีโอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติ (สหกิจศึกษา) การเชื่อมโยงระหว่างห้องเรียนกับโลกของการทำงานจริง (เน้นการเรียนรู้นอกห้องเรียน) รวมถึงการพัฒนาและฝึกฝนทักษะของตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

ในขณะที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้ประเมินว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของตนเอง ปัจจัยด้านตลาดแรงงาน เช่น อัตราตำแหน่งงาน ระดับการแข่งขันในตำแหน่งงาน รวมทั้งบริบทและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และโรคระบาด ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต

สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ในปัจจุบันตนเองมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน แต่มีความคาดหวังเพิ่มมากขึ้นในประเด็นดังกล่าว นอกจากนี้ มีความคาดหวังให้ตนเองมีความสามารถในการวางแผนและการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง รวมถึงเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ พบว่า ในปัจจุบันตนเองมีมีความสามารถในการยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่มีความคาดหวังเพิ่มมากขึ้นในประเด็นดังกล่าว นอกจากนี้ มีความคาดหวังให้ตนเองมีความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้ายสู่องค์กรอื่น ความสามารถในการประเมินทางเลือกและคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการรู้จักแสวงหาโอกาสในการทำงานหลากหลายองค์กรเพิ่มมากขึ้น

**ส่วนที่ 2 ทางเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต** พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านผลตอบแทนทางการเงินในอาชีพ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ปัจจัยด้านความใฝ่ฝันในอาชีพและแรงปรารถนาของตนเองอย่างแรงกล้า (Passion and Aspiration) และปัจจัยในการมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ จากผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า งานแรกที่ต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต คือ การได้เข้าทำงานในองค์กรภาคเอกชนมากที่สุด รองลงมาคือ การรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ และการทำงานในต่างประเทศ ส่วนรูปแบบการจ้างงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตที่ต้องการมากที่สุด คือ การจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน แต่สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ รองลงมาเป็นการจ้างงานประจำ ตารางเวลาการทำงานยืดหยุ่น สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ รวมถึงการจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน ทำงานในสถานที่ทำงาน ตามลำดับ

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคาดหวังต่อว่าที่นายจ้างในอนาคตของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต พบว่า คาดหวังให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม รองลงมาคือ ได้รับการดูแลทางสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น ด้านความปลอดภัยในงาน ด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ เป็นต้น และให้ประสบการณ์และการสอนงานที่ดี เพื่อพัฒนาต่อยอดเมื่อมีโอกาสก้าวไปสู่งานใหม่

**ประเด็นที่สอง ความต้องการจำเป็นที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำมากที่สุด** มีดังต่อไปนี้

ด้านการประเมินความสามารถในการมีงานทำของตนเอง ได้แก่ ด้านความรู้ ลำดับที่ 1 การมีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาในอนาคตเป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด และลำดับที่ 2 การมีความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา ด้านทักษะ ลำดับที่ 1 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด และลำดับที่ 2 ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ด้านคุณลักษณะอุปนิสัย ลำดับที่ 1 การมีภาวะผู้นำ และความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะแรงกดดัน เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด

ด้านความสามารถในการมีงานทำ หลังจากจบการศึกษา ได้แก่ ลำดับที่ 1 การมีทักษะในการนำเสนอตนเองให้นายจ้างสนใจ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด และลำดับที่

2 การสร้างทุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับอาชีพที่เราสนใจ เช่น การมีเครือข่ายสัมพันธ์ทางสังคมและคนรู้จักในอาชีพที่สนใจ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา

ด้านความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ ลำดับที่ 1 การได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงหรือการได้ร่วมทำงานในโครงการที่ซับซ้อนและเป็นที่รู้จักกันดีในวงกว้าง เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด และลำดับที่ 2 การประเมินได้ว่าตนเองต้องอยู่ในระดับตำแหน่งของงานนั้นนานเท่าใด เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา

ด้านความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ความสามารถในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จากตำแหน่งงานที่เคยทำอยู่เดิมไปทำงานในตำแหน่งใหม่ เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด ลำดับที่ 2 การรู้จักแสวงหาโอกาสในการทำงานหลากหลายองค์กร เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา

สุดท้ายแล้วนั้น ผลการศึกษาในบทนี้ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ความท้าทายที่สำคัญต่อการได้รับการมีงานทำ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มี 3 ประเด็นสำคัญ กล่าวคือ ประเด็นแรก บริบทและสภาวะการณ์ทั่วไป อาทิ สภาพเศรษฐกิจส่งผลต่อการได้รับการมีงานทำการแข่งขันของตลาดแรงงานที่สูงขึ้น และการเข้ามาของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ประเด็นที่สอง การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) เช่น รูปแบบของการทำงานที่เปลี่ยนไป ค่าตอบแทนที่ผูกพันกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ การลดจำนวนบุคลากรในองค์กร ความคาดหวังขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ต้องการบุคลากรที่มีทักษะหลากหลายมากยิ่งขึ้น คุณสมบัติของผู้สมัครงานที่เปลี่ยนแปลงไป ประเด็นที่สาม การปรับตัวของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด เช่น การมีทักษะในการแก้ไขปัญหา ความสามารถทางเทคโนโลยี การมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ความสามารถในการบริหารจัดการเวลา การแสวงหาความรู้อยู่เสมอ การนำเสนอตนเองต่อนายจ้างให้น่าสนใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะต่อการศึกษาวิจัยเรื่อง โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตเริ่มจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีการดำเนินการวิจัย เป็นลำดับแรกของการนำเสนอไว้ในบทนี้

ลำดับถัดมาเป็นการสรุปผลการศึกษาที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 ถึงบทที่ 5 ในบทก่อนหน้า ซึ่งผู้วิจัยขอลำดับสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย *ส่วนแรก* สรุปผลการศึกษาและการวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน การนำเสนอในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาที่ได้การสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้างและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงาน และการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ

*ส่วนที่สอง* สรุปผลการศึกษาขององค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต โดยการศึกษาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาที่ได้ทั้งที่ได้การสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้างและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ และการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 (ซึ่งเป็นที่บัณฑิตจบใหม่) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลทีมาจากมุมมองของคนเจนเนอเรชันแซต เกี่ยวกับการรับรู้ถึงโลกของการทำงานหลัง โควิด-19 ความสามารถในการมีงานทำ

*ส่วนที่สาม* สรุปผลการวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) การนำเสนอผลการศึกษาที่ได้ทั้งที่ได้การสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้างและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงาน

และการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน และการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 (ซึ่งเป็นว่าที่บัณฑิตจบใหม่) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มาจากมุมมองของคนเจเนอเรชันแซต เกี่ยวกับทางเลือกอาชีพของคนเจเนอเรชันแซต

ลำดับสุดท้าย เป็นการอภิปรายผลการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับคนเจเนอเรชันแซต เพื่อเป็นแนวทางให้แก่อาจารย์ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางในการกำหนดรูปแบบการจ้าง อาจรวมถึงเส้นทางอาชีพในรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและกลุ่มคนเจเนอเรชันแซต รวมถึงหน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการพัฒนาบัณฑิตและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการออกแบบกิจกรรมที่ช่วยส่วนเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ และเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโลกของการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และทางเลือกอาชีพ สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ทั้งในทางนโยบายและในทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้วางลำดับการนำเสนอไว้ ดังต่อไปนี้

#### 6.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### 6.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 6.3 บทสรุปผลการวิจัย

6.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

6.3.2 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต

6.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต)

#### 6.4 อภิปรายผลการวิจัย

#### 6.5 ข้อเสนอแนะต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับคนเจเนอเรชันแซต

#### 6.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

## 6.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

6.2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

6.2.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

6.2.3 เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซดผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์การ (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต)

6.2.4 เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเอเรชั่นแซด

## 6.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง โลกของการทำงานหลังโควิด-19 และความสามารถในการมีงานทำกับทางเลือกอาชีพของคนเจนเอเรชั่นแซด มีขั้นตอนการดำเนินการ โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดทฤษฎีโลกของการทำงาน (World of Work) ความสามารถในการมีงานทำ (Employability) และทางเลือกอาชีพ (Career Choices) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงานเพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 1 และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการออกแบบเครื่องมือการวิจัย (แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม)

**ขั้นตอนที่ 2** เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ผลิตบัณฑิต ตัวแทนนายจ้างและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำที่



องค์การคาดหวังจากว่าที่บัณฑิตจบใหม่ ข้อที่ 3 ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซต และข้อ 4 ข้อเสนอแนะบางประการที่เป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต

**ขั้นตอนที่ 3** เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 4 (ซึ่งเป็นที่บัณฑิตจบใหม่) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มาจากมุมมองของคนเจนเนอเรชันแซต เกี่ยวกับการรับรู้ถึงโลกของการทำงานหลังโควิด-19 ความสามารถในการมีงานทำและทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซต ภายหลังจากที่มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 3 นอกจากนี้ ยังใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sup>Modified</sup> (Priority Needs Index Modified) เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการมีงานทำ และทางเลือกอาชีพ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4

**ขั้นตอนที่ 4** สรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทโลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและในภาคปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต

### 6.3 บทสรุปผลการวิจัย

ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอเสนอการสรุปผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนแรก สรุปผลการวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน ส่วนที่สอง สรุปผลการศึกษาศักยภาพความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต ส่วนที่สาม สรุปผลการวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์การ (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต) ซึ่งมีลำดับการนำเสนอต่อไปนี้

### 6.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

บริษัทและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และโรคระบาดล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น แรงงาน นายจ้างทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน แนวนโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐ เป็นต้น จะต้องพัฒนาทักษะและความสามารถ เรียนรู้วิถีคิด และออกแบบระบบการทำงานให้ตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาได้ยากอยู่เสมอ ซึ่งผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงานไว้ด้วยกัน 4 ประการ กล่าวคือ ประการแรก ประการแรก สถานการณ์ของตลาดแรงงาน ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและรูปแบบการทำงาน ประการที่สาม การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้างทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) และประการที่สี่ การปรับตัวของแรงงาน (ในฐานะลูกจ้าง) ดังต่อไปนี้

**ประการแรก สถานการณ์ของตลาดแรงงาน** ผลพวงจากสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 จะทำให้ตลาดแรงงานมีความผันผวนสูงสามารถคาดเดาได้ยาก ส่งผลให้การคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานของจำนวนแรงงานที่ต้องการเป็นไปได้ยาก ในประเด็นดังกล่าวถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อผู้ผลิตบัณฑิตแต่กลับเป็นความได้เปรียบต่อนายจ้างที่สามารถเข้าถึงแหล่งคนเก่ง (pool of talent) ได้มากขึ้น ด้วยประเด็นดังกล่าวอาจส่งผลให้ตลาดแรงงานนั้นมีการแข่งขันในแต่ละตำแหน่งงานที่เพิ่มสูงขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แรงงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อที่จะสร้างและนำเสนอตนเองให้มีมูลค่าในตลาดแรงงาน

**ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและรูปแบบการทำงาน** *ประเด็นแรก การเปลี่ยนแปลงของลักษณะงาน* พบว่า ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะไม่มีลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปมากนัก แต่ลักษณะงานในทางสังคมศาสตร์ เช่น การท่องเที่ยว การบริหารธุรกิจ การตลาดและการจัดการ เป็นต้น จะมีแนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ผลจากสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 จะเป็นตัวเร่งให้แต่ละองค์กรมีการนำเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรมากขึ้น ทำให้กระทบต่อการปรับลดตำแหน่งงานบางตำแหน่งที่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทดแทนแรงงานของคนได้ เช่น งานธุรการ เอกสาร เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันอาจเกิดลักษณะงานใหม่ที่จำต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรมากขึ้น เช่น ตำแหน่งนักวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

*ประเด็นที่สอง การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงาน* จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้รูปแบบการทำงานนั้นเปลี่ยนจากการทำงานในเชิงกายภาพไปสู่การทำงานในรูปแบบระยะไกลมากขึ้น หรืออาจเรียกว่า “รูปแบบการทำงานออนไลน์” ที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรสามารถทำงานที่ใดก็ได้ผ่านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การประชุมแบบ Virtual Meeting การจัดการข้อมูลผ่านแพลตฟอร์ม เป็นต้น จึงเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ที่จะต้องออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ให้สอดคล้องต่อบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่รูปแบบการทำงานที่สามารถจะทำได้ก็ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น กรอบระยะเวลาในการทำงานย่อมยืดหยุ่นตามไปด้วย

อย่างไรก็ตาม ในช่วงของการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ภาครัฐได้มีการปรับตัวค่อนข้างมากด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่สามารถทำงานจากที่บ้านได้ (work from home) โดยมีการออกกฎระเบียบที่รองรับต่อการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อมิให้การปฏิบัติงานจากที่บ้านเป็นสิ่งที่ขัดระเบียบต่อกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในภาครัฐที่เป็นส่วนราชการดังกล่าวนี้เป็นการปรับเปลี่ยนในเพียงระยะสั้นเท่านั้น เพื่อให้สอดคล้องต่อการเผชิญสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนการปรับเปลี่ยนในรูปแบบระยะยาวนั้น อาจเป็นเพียงทางเลือกหนึ่งของบางตำแหน่งงานที่สามารถกระทำได้เท่านั้น ส่วนภาครัฐที่อยู่ในรูปแบบองค์การมหาชน หรือองค์กรรูปแบบอื่น ๆ อาจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ เช่น การจัดสรรเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การทำงานจากที่ใดก็ได้ เป็นต้น เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร

**ประการที่สาม การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้างทั้งภาครัฐและภาคเอกชน)** ในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ข้อคิดเห็นว่า องค์กรจะมีแนวโน้มการปรับตัวด้วยกัน 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะที่ 1 การจ้างงานในรูปแบบสัญญาระยะสั้น ลักษณะที่ 2 การปรับลดอัตรากำลังคน และลักษณะที่ 3 การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ ดังนี้

**ลักษณะที่ 1 การจ้างงานในรูปแบบใหม่** รูปแบบการจ้างงานจะแตกต่างไปจากเดิมอย่างมาก เนื่องจากความต้องการขององค์กรและแรงงานเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ มุมมองความต้องการขององค์กร ความคาดหวังของนายจ้างที่ต้องการแรงงานที่มีทักษะเฉพาะเจาะจงตอบโจทย์ต่อลักษณะงานใหม่มากยิ่งขึ้น ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนกำลังคน ทำให้งานในบางอย่างจะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของคนเป็นสำคัญ ดังนั้น แนวโน้มการจ้างงานในรูปแบบใหม่จะเป็นในลักษณะพันธสัญญาที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างตามลักษณะของเนื้องานที่มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นสำคัญ

ในขณะที่มุมมองความต้องการของแรงงาน หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 แรงงานต้องการทำงานอิสระมากขึ้นและมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เนื่องจากแรงงานต้องการทางเลือกอาชีพที่หลากหลายเพื่อรับมือต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ แรงงานที่เป็นกลุ่มคนเจนเอเรชันใหม่มีได้ต้องการทำงานที่ผูกพันกับองค์การใดองค์การหนึ่งในลักษณะของการจ้างงานตลอดชีวิต หากแต่ความต้องการของกลุ่มคนเหล่านี้แสวงหาเป้าหมายและงานที่ทำหาย เพื่อให้ได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 นั้น นายจ้างที่เป็นหน่วยงานภาครัฐกลับเป็นองค์การที่มีเสถียรภาพที่สุด กระนั้นก็ตาม องค์การภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้ตอบโจทย์ต่อคนเจนเอเรชันใหม่ เนื่องจากหากกลุ่มแรงงานเหล่านี้ต้องการความมั่นคงในงานก็จริง แต่หากออกแบบวิธีการทำงานที่ไม่ทำลายหรือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติได้ย่อมส่งผลต่อการลาออกจากงานระดับสูง ในขณะที่ฝั่งนายจ้างภาคเอกชนแม้จะมีการออกแบบระบบการทำงานที่ดึงดูดคนเจนเอเรชันใหม่ก็ตาม แต่ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ก็มีอาจคาดเดาได้ว่าองค์การภาคเอกชนนั้นจะปรับตัวและอยู่รอดได้มากนักน้อยเพียงใด รวมไปถึงการย้อนกลับมาพิจารณาถึงการลงทุนในมนุษย์ขององค์การภาคเอกชนแล้วนั้นย่อมที่จะมีแนวโน้มในการรับคนเข้าทำงานลดน้อยลง

**ลักษณะที่ 2 การปรับลดอัตรากำลังคน** ภาครัฐจะมีผลกระทบต่อการปรับลดอัตรากำลังคนอยู่น้อย เนื่องจากแผนอัตรากำลังคนของภาครัฐได้มีการกำหนดตามระเบียบของส่วนราชการต่าง ๆ แต่การปรับลดอัตรากำลังคนนี้จะส่งผลกระทบต่อภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด รวมถึงผลพวงจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์การทดแทนการใช้กำลังคน แต่องค์การภาครัฐกลับเป็นองค์การที่มีความมั่นคงในการจ้างงานมากที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่า รูปแบบการจ้างงานของบุคลากรนั้นเป็นสัญญาการจ้างงานระยะยาว และการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบ และการบริหารงานภาครัฐนั้นมีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงได้ยาก เนื่องจากบุคลากรของภาครัฐต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายได้ให้อำนาจไว้เท่านั้น

**ลักษณะที่ 3 การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่** สิ่งที่จะมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 คือ ความต้องการของแรงงาน เนื่องจากค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพอาจจะไม่ใช่ปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียวในการยังคงอยู่กับองค์การ แต่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในรูปแบบอื่น ๆ

เช่น การมีวันหยุด การมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นทั้งระยะเวลาของการทำงานและสถานที่ทำงาน เป็นต้น ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งการออกแบบที่ว่านี้ควรเป็นการออกแบบที่สอดคล้องต่อความต้องการของแรงงานในแต่ละเจนเนอเรชัน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใหม่ การออกแบบกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ด้วยเหตุผลที่ว่า ในแต่ละเจนเนอเรชันต่างมีความต้องการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แตกต่างกัน

**ประการที่สี่ การปรับตัวของแรงงาน (ในฐานะลูกจ้าง)** ดังที่กล่าวไว้ในข้างต้นแล้วว่า แนวโน้มของตลาดแรงงานจะต้องเผชิญกับความผันผวนสูง ดังนั้น ความคาดหวังของนายจ้างที่มีต่อคุณสมบัติของแรงงานจึงมีใช้เพียงแต่การมีความรู้เชิงลึกในสายอาชีพเท่านั้น หากแต่ยังรวมไปถึงทักษะและคุณลักษณะนิสัยที่ต้องเผชิญต่อความเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาได้ยากและไม่แน่นอน อาทิ การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (resilience) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) การควบคุมสภาวะทางอารมณ์ได้ เป็นต้น

สุดท้ายแล้วนั้น ผลการศึกษาในบทนี้ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ความท้าทายที่สำคัญต่อการได้รับการจ้างงานทำ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ตามมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต มี 3 ประเด็นสำคัญ กล่าวคือ ประเด็นแรก บริบทและสภาพการณ์ทั่วไป อาทิ สภาพเศรษฐกิจส่งผลต่อการได้รับการจ้างงานทำการแข่งขันของตลาดแรงงานที่สูงขึ้น และการเข้ามาของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ประเด็นที่สอง การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) เช่น รูปแบบของการทำงานที่เปลี่ยนไป ค่าตอบแทนที่ผูกผันกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ การลดจำนวนบุคลากรในองค์กร ความคาดหวังขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ต้องการบุคลากรที่มีทักษะหลากหลายมากยิ่งขึ้น คุณสมบัติของผู้สมัครงานที่เปลี่ยนแปลงไป ประเด็นที่สาม การปรับตัวของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต เช่น การมีทักษะในการแก้ไขปัญหา ความสามารถทางเทคโนโลยี การมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ความสามารถในการบริหารจัดการเวลา การแสวงหาความรู้อยู่เสมอ การนำเสนอตนเองต่อนายจ้างที่น่าสนใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

### 6.3.2 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

การนำเสนอในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงมุมมอง 2 ระดับ กล่าวคือ ระดับองค์การ มุมมองของผู้ผลิตบัณฑิต นายจ้างจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ และระดับปัจเจกบุคคล มุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด ดังต่อไปนี้

ส่วนแรก องค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและทักษะของคนเจนเอเรชั่นแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ตามมุมมองของผู้ผลิตบัณฑิต นายจ้างจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดแรงงานและการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ เป็นการพิจารณาถึงจุดแข็งและความคาดหวังของคนเจนเอเรชั่นแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ทั้งในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ คุณลักษณะนิสัย รวมถึงมุมมองต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด

1. จุดแข็งของคนเจนเอเรชั่นแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ทั้งในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ คุณลักษณะนิสัย พบว่า *ด้านความรู้* คนเจนเอเรชั่นแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) เป็นผู้ที่มีการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ แต่สิ่งที่ต้องเติมเต็มคือการพัฒนาให้ตนเองเป็นผู้ที่จะพร้อมรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ *ด้านทักษะและความสามารถ* ได้แก่ ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะทางภาษาที่ดี ทักษะในการค้นหาข้อมูลข่าวสาร นับเป็นจุดแข็งที่สำคัญของคนเจนเอเรชั่นแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) ซึ่งในทักษะของการค้นหาข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ด้วยยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายอาจทำให้การรับข่าวสารนั้นมีได้คัดกรอง ซึ่งจะมีผลต่อการแสดงความคิดเห็นของคนเจนเอเรชั่นแซดได้ในปัจจุบัน *ด้านคุณลักษณะ* ได้แก่ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการเปิดกว้างทางความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีความทุ่มเทในสิ่งที่ตนเองมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) อยากรู้ก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า เมื่อคนเจนเอเรชั่นแซดมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าสูงย่อมมีความคาดหวังมากและเปราะบางได้ง่ายตามมาเช่นกัน

2. ความคาดหวังของนายจ้างทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะนิสัย ใน *ด้านความรู้* พบว่า ประเด็นนี้มีได้มีข้อกังวลต่อการเรียนรู้ของคนเจนเอเรชั่นแซดมากนัก แต่มีความ

คาดหวังให้เป็นผู้ที่รู้ให้รอบและรู้ให้ลึก เนื่องจากเมื่อลงมือปฏิบัติงานนั้นแล้วจะสามารถที่จะปฏิบัติได้อย่างตบโจทย์ต่อความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตาม ความรู้นั้นสามารถที่จะพัฒนาและเรียนรู้เพิ่มได้หากองค์กรนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการพัฒนาและเติมเต็มในความรู้และสมรรถนะที่ขาดหายไป *ด้านทักษะและความสามารถ* ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ทักษะในการบริหารจัดการงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน ทักษะสุนทรียภาพ (เกี่ยวกับความรู้สึก อารมณ์ และจิตใจ) การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (resilience) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ที่มีใช้เป็นเพียงแต่ผู้นำแต่เราสามารถเป็นผู้ตามและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทักษะการนำเสนองาน ตลอดจนทักษะในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารผ่านการเขียนเชิงพรรณนาและการใช้วาจา ผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลว่า เป็นผลมาจากการใช้เครื่องมือสื่อสารทางเทคโนโลยีทำให้มีการปฏิสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ตลอดจนภาษาเขียนที่ใช้ นั้นเป็นภาษาสั้น ๆ กระชับรัด *ด้านคุณลักษณะ* มีความคาดหวังให้มีความอดทนและรอได้ ซึ่งความอดทนและรอได้ที่นี่ยังหมายถึง ประการแรก ความอดทนต่อภาวะเครียด เนื่องจากวิถีคิดในการทำงานของคนเจนเนอเรชันแซตจะมุ่งเป้าไปที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่าการทำงานที่ยึดตามกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ ประการที่สอง ความอดทนต่อการพัฒนา ความอดทนต่อการแก้ไขปัญหา ความอดทนต่อสถานการณ์ที่ต้องเผชิญต่อความกดดันต่าง ๆ ประการที่สาม ความอดทนต่อการทำงานที่มองถึงระยะยาวมากกว่าเป้าหมายระยะสั้น เนื่องจากคนเจนเนอเรชันแซตมักมีความปรารถนาแรงกล้าและมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำเพื่อให้ได้ความสำเร็จอย่างรวดเร็ว แต่ความสำเร็จที่ได้มาอย่างรวดเร็วอาจทำให้เกิดความเปราะบางและมีแรงจูงใจที่ลดน้อยลง นอกจากนี้ ความคาดหวังในด้านคุณลักษณะอื่น ๆ อาทิ การมีสำนึกรับผิดชอบต่อโลก (global mindset) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจผู้คนต่างวัฒนธรรมและต่างพื้นที่ในบริบทของโลก ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการให้เหตุผลความสามารถในการจัดการตนเอง โดยเฉพาะในเรื่องของการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง

**3 มุมมองต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต** โดยครอบคลุมการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน กล่าวคือ

**ความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษา** ในประเด็นนี้บทบาทของสถาบันการศึกษา (ผู้ผลิตบัณฑิต) นับว่ามีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จการศึกษาของบัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของสถาบันการศึกษา 3 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำผ่านการจัดกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพ ประการที่สอง สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำด้วยการเปิดโอกาสให้มีการฝึกภาคปฏิบัติในรูปแบบสหกิจศึกษา ประการที่สาม การดึงศักยภาพของผู้เรียนเพื่อสร้างมูลค่าในตลาดแรงงานให้น่าสนใจ และประการที่สี่ บทบาทของสถาบันการศึกษาในการกล่อมเกล่าให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตต์ได้ต่อยอดและพัฒนารเรียนรู้ด้วยตนเอง

ส่วนบทบาทของภาคส่วนอื่น ๆ อาทิ บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) และบทบาทของภาครัฐ ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการส่งเสริมความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตต์ด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือ บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) จะต้องเข้าใจพฤติกรรมของคนเจนเอเรชันแซตต์ ซึ่งข้อเสนอสำคัญที่ได้ นั่นคือ ควรมีตำแหน่งงานผู้อำนวยการความสะดวสำหรับคนเจนเอเรชันแซตต์ (Gen Z facilitator pool) โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมของคนเจนเอเรชันแซตต์และมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางประสานระหว่างคนเจนเอเรชันแซตต์กับเจนเอเรชันอื่น ๆ ภายในองค์กรทั้งในเรื่องของเนื้อหาและเรื่องอื่น ๆ บทบาทของภาครัฐต้องส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำด้วยการแนะแนวอาชีพและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของตลาดแรงงานในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

**ความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน** ในประเด็นนี้บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) มีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตต์ โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ควรส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานผ่านการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ประการที่สอง องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ควรบริหารความคาดหวังของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตต์ และประการที่สาม องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ควรออกแบบและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยรูปแบบใหม่

ในการพัฒนาความก้าวหน้าในงานนั้นจะขึ้นอยู่กับบทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) แต่เพียงบทบาทเดียวมิได้ หากแต่ปัจเจกบุคคล (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตต์) จำต้องต่อยอดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านโครงการพัฒนาฝึกอบรม หรือรูปแบบการพัฒนาอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ตลอดจนบทบาทของสถาบันการศึกษาสามารถส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตต์ได้ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ re-skill up-skill เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันอาจต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น ความร่วมมือระหว่าง



กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (competency) ที่เป็นแกนกลางหรือตัวแบบระดับชาติ เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของแรงงานนั้นได้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**ความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง)** ซึ่งบทบาทของ ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซต มีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อ ความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง) ผ่านการพัฒนาและสั่งสม ความรู้ ทักษะ และความสามารถผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นสามารถ ดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ในการพัฒนาทักษะจากสถาบัน ต่าง ๆ ที่มีใบรับรองในทักษะความรู้และความสามารถภายหลังจากที่มีการอบรมเสร็จสิ้น การเรียนรู้ ด้วยตนเองผ่านการแสวงหาข้อมูล เป็นต้น

ส่วนบทบาทของภาคส่วนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น บทบาทของสถาบันการศึกษา บทบาทของ องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) และบทบาทของภาครัฐ จำต้องมีบทบาทในการสนับสนุนและการพัฒนา การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตได้เกิดการพัฒนาและ เรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือ ประการแรก บทบาทของสถาบันการศึกษาให้การส่งเสริมความสามารถใน การเปลี่ยนงานใหม่ผ่านการเรียนรู้แบบคู่ขนาน ประการที่สอง บทบาทขององค์กร (ในฐานะ นายจ้าง) ให้การส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ผ่านการส่งมอบหรือถ่ายการทำงานซึ่งเป็น หน้าที่ขององค์กร และประการที่สาม บทบาทของภาครัฐควรมีบทบาทในการพัฒนาทักษะแรงงาน การให้ข้อมูลด้านการตลาดแรงงาน และการสนับสนุนงบประมาณ

**ส่วนที่สอง องค์กรประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงความสามารถใน การปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซต** เป็นการประเมินการรับรู้ถึงสภาพ ปัจจุบันและความคาดหวัง พิจารณา 4 ด้านสำคัญ ประกอบด้วย การประเมินความสามารถในการมี งานทำของตนเอง ความสามารถในการปฏิบัติงาน หลังจากจบการศึกษา ความสามารถในการพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ ดังต่อไปนี้

**1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของ ตนเอง** พบว่า ในสภาพปัจจุบันด้านความรู้ ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตประเมิน ตนเองว่า มีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาในอนาคต และมีความคาดหวังที่ไม่มีแตกต่างกัน ส่วน ในด้านทักษะ ประเมินว่าปัจจุบันตนเองมีความสามารถในการจัดการตนเอง มีความสามารถในการ

ปรับตัวและมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม แต่มีความคาดหวังให้ตนเองมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงานและมีความสามารถในการฟังและการสื่อสารมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านคุณลักษณะอุปนิสัย ประเมินว่าตนเองมีความพร้อมที่จะเปิดรับประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ๆ เสมอ มีความรับผิดชอบ รวมถึงมีความอดทนและรอได้ แต่ยังคงคาดหวังให้ตนเองมีความรับผิดชอบ และมีความสามารถในการให้เหตุผลเพิ่มมากขึ้น

**2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน หลังจากจบการศึกษา** พบว่า ตนเองมีการทำความเข้าใจกับอาชีพที่ตนเองสนใจ เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ มีการค้นหาและรับรู้ข้อมูลทางด้านอาชีพ ตลาดแรงงานและโลกของการทำงานที่ตนเองสนใจ รวมถึงรู้จักวิธีการสมัครงานจากแหล่งต่าง ๆ แม้ว่าสภาพปัจจุบันตนเองจะมีความสามารถในประเด็นดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่ยังคงมีความหวังว่า ให้ได้รับการพัฒนาที่เพิ่มมากขึ้น

สำหรับแนวทางในการหางานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต มักเลือกใช้แนวทางในการส่ง CV หรือสมัครสอบไปยังหน่วยงานที่ต้องการสมัครงานโดยตรง (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) การใช้ความสัมพันธ์เครือข่าย หรือคำแนะนำจากคนรู้จัก และการหางานผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์ก เช่น Facebook Instagram Twitter Linkedin เป็นแนวทางลำดับต้น ๆ ในการหางานทำ

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ในประเด็นดังต่อไปนี้จะช่วยส่งเสริมให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตมีโอกาสได้รับงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ การมีโอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติ (สหกิจศึกษา) การเชื่อมโยงระหว่างห้องเรียนกับโลกของการทำงานจริง (เน้นการศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียน) รวมถึงการพัฒนาและฝึกฝนทักษะของตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

ในขณะที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้ประเมินว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของตนเอง ปัจจัยด้านตลาดแรงงาน เช่น อัตราตำแหน่งงาน ระดับการแข่งขันในตำแหน่งงาน รวมทั้งบริบทและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และโรคระบาด ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต

**3. สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน** พบว่า ในปัจจุบันตนเองมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน แต่มีความคาดหวังเพิ่มมากขึ้นในประเด็นดังกล่าว นอกจากนี้ มีความคาดหวังให้ตนเองมี

ความสามารถในการวางแผนและการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง รวมถึงเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

**4. สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่** พบว่า ในปัจจุบันตนเองมีความสามารถในการยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่มีความคาดหวังเพิ่มมากขึ้นในประเด็นดังกล่าว นอกจากนี้ มีความคาดหวังให้ตนเองมีความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้ายสู่องค์กรอื่น ความสามารถในการประเมินทางเลือกและคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการรู้จักแสวงหาโอกาสในการทำงานหลากหลายองค์กรเพิ่มมากขึ้น

### 6.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ทางเลือกอาชีพของคนเจเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต)

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกอาชีพของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านผลตอบแทนทางการเงินในอาชีพ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ปัจจัยด้านความใฝ่ฝันในอาชีพและแรงปรารถนาของตนเองอย่างแรงกล้า (Passion and Aspiration) และปัจจัยในการมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ จากผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า งานแรกที่ต้องการทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต คือ การได้เข้าทำงานในองค์กรภาคเอกชนมากที่สุด รองลงมาคือ การรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ และการทำงานในต่างประเทศ ส่วนรูปแบบการจ้างงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซตที่ต้องการมากที่สุด คือ การจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน แต่สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ รองลงมาเป็นการจ้างงานประจำ ตารางเวลาการทำงานยืดหยุ่น สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ รวมถึงการจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน ทำงานในสถานที่ทำงาน ตามลำดับ

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคาดหวังต่อว่าที่นายจ้างในอนาคตของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต พบว่า คาดหวังให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม รองลงมาคือ ได้รับการดูแลทางสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น ด้านความปลอดภัยในงาน ด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ เป็นต้น และให้ประสบการณ์และการสอนงานที่ดี เพื่อพัฒนาต่อยอดเมื่อมีโอกาสก้าวไปสู่งานใหม่

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอทิ้งท้ายถึงความต้องการจำเป็นที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์เรชันแซดควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำมากที่สุด เพื่อพิจารณาเป็นข้อเสนอแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อไปในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ มีดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 สรุปความต้องการจำเป็นที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์เรชันแซดควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำมากที่สุด

ประเด็น	ความต้องการจำเป็นที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์เรชันแซด ควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำมากที่สุด
ความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอร์เรชันแซด	<p><b>ด้านความรู้</b></p> <p><u>ลำดับที่ 1</u> การมีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาในอนาคตเป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด</p> <p><u>ลำดับที่ 2</u> การมีความรู้มากกว่า 2 สาขาวิชา</p> <p><b>ด้านทักษะและความสามารถ</b></p> <p><u>ลำดับที่ 1</u> ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน เป็นความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด</p> <p><u>ลำดับที่ 2</u> ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ</p> <p><b>ด้านคุณลักษณะอุปนิสัย</b></p> <p><u>ลำดับที่ 1</u> การมีภาวะผู้นำ และความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะแรงกดดัน</p>
ความสามารถในการมีงานทำ หลังจากจบการศึกษา	<p><u>ลำดับที่ 1</u> การมีทักษะในการนำเสนอตนเองให้นายจ้างสนใจ</p> <p><u>ลำดับที่ 2</u> การสร้างทุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับอาชีพที่เราสนใจ เช่น การมีเครือข่ายสัมพันธ์ทางสังคมและคนรู้จักในอาชีพที่สนใจ</p>
ความสามารถในการพัฒนาเพื่อ	<p><u>ลำดับที่ 1</u> การได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงหรือการได้ร่วมทำงานในโครงการที่ซับซ้อนและเป็นที่ยู้งักกันดีในวงกว้าง</p>

ประเด็น	ความต้องการจำเป็นที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่น แซด ควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการมีงานทำมากที่สุด
ความก้าวหน้าในการ ทำงาน	ลำดับที่ 2 การประเมินได้ว่าตนเองต้องอยู่ในระดับตำแหน่งของงาน นั้นนานเท่าใด
ความสามารถในการ เปลี่ยนงานใหม่	ลำดับที่ 1 ความสามารถในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จากตำแหน่งงานที่เคยทำอยู่เดิมไปทำงานในตำแหน่งใหม่ ลำดับที่ 2 การรู้จักแสวงหาโอกาสในการทำงานหลากหลายองค์กร

## 6.4 อภิปรายผลการวิจัย

### 6.4.1 อภิปรายผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

หากพิจารณาจากผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีต่อแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงานไว้ด้วยกัน 4 ประการ กล่าวคือ *ประการแรก สถานการณ์ของตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันกันสูงขึ้น* ผลพวงจากสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 จะทำให้ตลาดแรงงานมีความผันผวนสูงสามารถคาดเดาได้ยาก ส่งผลให้การคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานของจำนวนแรงงานที่ต้องการเป็นไปได้ยาก ในขณะที่งานศึกษาของ McKinsey Global Institute ได้ชี้ให้เห็นว่า ท่ามกลางสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นท่ามกลางสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกลับเป็นโอกาสที่ทำให้ นายจ้างสามารถเข้าถึงแหล่งคนเก่ง (pool of talent) ได้มากขึ้น แนวโน้มลักษณะการจ้างงานจะเปลี่ยนจาก “คนเพื่องาน” (people to work) ไปสู่ “งานเพื่อคน” (work to people) มากขึ้น<sup>194</sup> ด้วยประเด็นดังกล่าวอาจส่งผลให้ตลาดแรงงานนั้นมีการแข่งขันในแต่ละตำแหน่งงานที่เพิ่มสูงขึ้น

<sup>194</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

*ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและรูปแบบการทำงาน* ผลจากสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 จะเป็นตัวเร่งให้แต่ละองค์กรมีการนำเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรมากขึ้น ทำให้กระทบต่อการปรับลดตำแหน่งงานบางตำแหน่งที่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทดแทนแรงงานของคนได้ เช่น งานธุรการเอกสาร เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันอาจเกิดลักษณะงานใหม่ที่จำต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรมากขึ้น เช่น ตำแหน่งนักวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น ยิ่งพื้นที่ในการทำงานใดที่มีการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในระดับสูง ยังมีแนวโน้มที่จะนำระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้มากขึ้น

ส่วนรูปแบบการทำงานนั้นเปลี่ยนจากการทำงานในเชิงกายภาพไปสู่การทำงานในรูปแบบระยะไกลมากขึ้น หรืออาจเรียกว่า “รูปแบบการทำงานออนไลน์” จึงเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ที่จะต้องออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ให้สอดคล้องต่อบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่รูปแบบการทำงานที่สามารถจะทำที่ใดก็ได้ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น กรอบระยะเวลาในการทำงานย่อมยืดหยุ่นตามไปด้วย ดังเห็นได้จากผลสำรวจของ BCG ในงานศึกษา Workplace of the Future พบว่า การเติบโตของการทำงานระยะไกลจะมีมากขึ้นกว่าร้อยละ 40<sup>195</sup> โดยที่แนวโน้มการทำงานระยะไกลยังคงเพิ่มมากขึ้นถึงแม้ว่าการแพร่ระบาดของโควิด-19 จะลดลง เนื่องจากมีข้อดีคือ (1) ช่วยประหยัดต้นทุนให้กับบริษัท (2) แรงงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และ (3) แรงงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งในบางประเทศพบว่า แรงงานที่ทำงานที่มีความยืดหยุ่นมีสุขภาพจิตดีกว่าแรงงานที่ไม่ได้ทำงานในรูปแบบดังกล่าวถึงสองเท่า 3 เนื่องจากมี work-life balance ที่ดีขึ้น<sup>196</sup>

ผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมอีกว่า ภาครัฐได้มีการปรับตัวค่อนข้างมากด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่สามารถทำงานจากที่บ้านได้ (work from home) โดยมีการออกกฎระเบียบที่รองรับต่อการทำงานรูปแบบใหม่ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนในเพียงระยะสั้นเท่านั้น เพื่อให้สอดคล้องต่อการเผชิญสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนการปรับเปลี่ยนในรูปแบบระยะยาวนั้นอาจเป็นเพียงทางเลือกหนึ่งของบางตำแหน่งงานที่สามารถกระทำได้เท่านั้น เพื่อให้ภาครัฐของไทย

<sup>195</sup>Boston Consulting Group (BCG). (2020). *Remote Work Works—Where Do We Go from Here?*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>

<sup>196</sup> Boston Consulting Group (BCG). (2020). *Remote Work Works—Where Do We Go from Here?*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>

สามารถดึงดูดคนเก่งซึ่งเป็นที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซดให้เข้ามาทำงานกับภาครัฐได้นั้น ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ในหลายประเทศ แนวคิดเรื่องการทำงานที่ยืดหยุ่นเป็นเรื่องที่ไปไกลถึงระดับนโยบายหรือกฎหมาย เช่น ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พนักงานที่มีอายุงานอย่างน้อย 1 ปี ที่ทำงานในองค์กรที่มีพนักงาน 10 คนขึ้นไป มีสิทธิที่จะร้องขอการเปลี่ยนแปลง เพิ่ม/ลดชั่วโมงการทำงาน หรือสามารถทำงานจากที่อื่นได้ ส่วนทางฝั่งประเทศเบลเยียมก็เพิ่งเห็นชอบพระราชบัญญัติ Workable and Flexible Work ที่จะมาช่วยควบคุมการทำงานทางไกล (teleworking) คล้ายคลึงกับในประเทศออสเตรเลียที่มีกฎหมายอนุญาตให้นายจ้างและลูกจ้างทำข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของทั้งสองฝ่าย ในขณะที่สำนักงานบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานผ่านโครงการที่มีชื่อว่า “Federal Flexible Workplace Pilot Project” เป็นโครงการที่เน้นความยืดหยุ่นในการทำงานผ่านการใช้สื่อสารโทรคมนาคม หรือที่เรียกว่า “Telecommuting” วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อประเมินผลลัพธ์จากการทำงานของพนักงานเมื่อปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานอื่นที่มีใช้สำนักงาน เรียกว่า “พื้นที่การทำงานที่ยืดหยุ่น (flexiplaces)” และต่อมาสภาองเกรสจึงลงมติให้มีการออกกฎหมายที่เหมาะสมกับพื้นที่การทำงานที่ แต่กระนั้นก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าไม่ใช่แรงงานทุกคนหรือลักษณะงานทุกงานจะทำงานแบบระยะไกลได้ เนื่องจากลักษณะงานบางอย่างจำเป็นต้องทำแบบซึ่งหน้าหรือใช้เครื่องมือเฉพาะ ซึ่งผลการศึกษาของ World Economic Forum<sup>197</sup> มองว่า การทำงานในที่ทำงานก็ยังนับว่ามีบทบาทที่สำคัญอยู่อย่างมากเพื่อเป็นการแสดงถึงการมีตัวตนขององค์กรให้แก่ลูกค้า ตลอดจนเป็นสิ่งสำคัญต่อพนักงานทั้งในด้านสังคม สุขภาพทางใจ และสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานในองค์กรในระยะยาว ดังนั้น ลักษณะการทำงานที่เกิดขึ้นจึงควรเป็นไปใน “รูปแบบการทำงานแบบไฮบริด” (hybrid) ที่มีการทำงานทั้งที่บ้านและสถานที่ทำงานควบคู่กันไป<sup>198</sup> การออกแบบรูปแบบการทำงานของภาครัฐไทยนั้นจึงควรปรับเปลี่ยนในลักษณะที่ค่อยเป็นไปค่อยไปและเป็นไปตามรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดให้มากยิ่งขึ้น

*ประการที่สาม การปรับตัวขององค์กร (ในฐานะนายจ้างทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) ผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรจะมีแนวโน้มการปรับตัวด้วยกัน 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะที่ 1 การจ้างงานในรูปแบบสัญญาระยะสั้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากมุมมองความต้องการขององค์กร ความคาดหวัง*

<sup>197</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

<sup>198</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

ของนายจ้างที่ต้องการแรงงานที่มีทักษะเฉพาะเจาะจงต่อโจทย์ต่อลักษณะงานใหม่มากยิ่งขึ้น ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนกำลังคน ดังเห็นได้จาก ผลการสำรวจ global survey of 800 senior executives in July 2020<sup>199</sup> พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการลงทุนในระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพิ่มขึ้น จึงนำไปสู่ลักษณะที่ 2 การปรับลดอัตรากำลังคน ซึ่งการปรับลดอัตรากำลังคนนี้จะส่งผลกระทบต่อภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่ภาครัฐจะมีผลกระทบต่อการปรับลดอัตรากำลังคนอยู่น้อย เนื่องมาจากแผนอัตรากำลังคนของภาครัฐได้มีการกำหนดตามระเบียบของส่วนราชการต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่า องค์กรภาครัฐกลับเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงในการจ้างงานมากที่สุดท่ามกลางสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด -19 ลักษณะที่ 3 การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ สิ่งที่จะมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 คือ ความต้องการของแรงงาน เนื่องจากค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพอาจจะไม่ใช่ปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียวในการยังคงอยู่กับองค์กร แต่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การมีวันหยุด การมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นทั้งระยะเวลาของการทำงานและสถานที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งงานศึกษาเรื่อง 9 Future of Work Trends Post-COVID-19 ของ Gartner ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า นายจ้างจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองในการดูแลสวัสดิภาพและคุณภาพชีวิตของพนักงานมากยิ่งขึ้น เช่น การสนับสนุนความเป็นอยู่ทางการเงิน สุขภาพร่างกาย และจิตใจของพนักงานเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยของพนักงาน

*ประการที่สี่ การปรับตัวของแรงงาน (ในฐานะลูกจ้าง) ท่ามกลางแนวโน้มของตลาดแรงงานที่มีความผันผวนสูง การเข้ามาของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีบทบาทในการทำงานมากขึ้น รวมไปถึงความคาดหวังของนายจ้างที่มีต่อคุณสมบัติของแรงงานมากที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้งานเหล่านี้ต้องอาศัยทักษะแรงงานใหม่ที่ต้องทำงานให้ตอบโจทย์และมีประสิทธิภาพรองรับต่องานใหม่ที่จะเกิดขึ้น จากผลการสำรวจ World Economic Forum ในการสำรวจอนาคตของงาน ปี 2020 พบว่า ตัวอย่างทักษะที่สำคัญภายในปี 2025 อาทิ ความคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และการเรียนรู้เชิงรุก การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนการคิดเชิงวิพากษ์และการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์และ*

<sup>199</sup> McKinsey Global Institute. (2021). *What 800 executives envision for the post pandemic workforce* Retrieved July 10, 2021 from

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>



ความคิดริเริ่ม<sup>200</sup> อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่าเพิ่มเติมว่า คุณสมบัติของแรงงานมิใช่เพียงแต่การมีความรู้เชิงลึกในสายอาชีพเท่านั้น หากแต่ยังรวมไปถึงทักษะและคุณลักษณะนิสัยที่ต้องเผชิญต่อความเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาได้ยากและไม่แน่นอน อาทิ การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (resilience) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) การควบคุมสภาวะทางอารมณ์ได้ เป็นต้น เช่นเดียวกับมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซดได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ซึ่งได้ประเมินตนเองว่าการปรับตัวและพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการแก้ไขปัญหาความสามารถทางเทคโนโลยี การมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ความสามารถในการบริหารจัดการเวลา การแสวงหาความรู้อยู่เสมอ การนำเสนอตนเองต่อนายจ้างให้น่าสนใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำเสนอตนเองให้นายจ้างมีความสนใจมากขึ้น

#### 6.4.2 อภิปรายผลองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำและการรับรู้ถึงความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซด

1.การรับรู้ถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะนิสัยของคนเจนเอเรชันแซด (ว่าที่บัณฑิตจบใหม่) จากผลการศึกษาดังกล่าวนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างมุมมองระดับองค์กร (ในฐานะนายจ้าง) กับมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซด ดังต่อไปนี้

**ด้านความรู้** พบว่า มุมมองระดับองค์กร (ในฐานะนายจ้าง) มิได้มีข้อกังวลต่อการเรียนรู้ของคนเจนเอเรชันแซดมากนัก แต่มีความคาดหวังให้เป็นผู้ที่รู้ให้รอบและรู้ให้ลึก เนื่องจากเมื่อลงมือปฏิบัติงานนั้นแล้วจะสามารถที่จะปฏิบัติได้อย่างตอบโจทย์ต่อความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตาม ความรู้นั้นสามารถที่จะพัฒนาและเรียนรู้เพิ่มได้หากองค์กรนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการพัฒนาและเติมเต็มในความรู้และสมรรถนะที่ขาดหายไป ในขณะที่มุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซดประเมินตนเองมีความรู้ทางศาสตร์สาขาวิชาในอนาคต และพร้อมที่จะเป็นผู้เรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

**ด้านทักษะและความสามารถ** มุมมองระดับองค์กร (ในฐานะนายจ้าง) เห็นสอดคล้องกับมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซดว่าทักษะและความสามารถดังต่อไปนี้ นับเป็นจุดแข็งที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความสามารถในการเรียนรู้อย่าง

<sup>200</sup> World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Pp 36.

ต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะทางภาษาที่ดี ทักษะในการค้นหาข้อมูลข่าวสาร อย่างไรก็ตาม มุมมองระดับองค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า สิ่งที่คาดหวังให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้พัฒนาเพิ่มเติม นั่นคือ ทักษะในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารผ่านการเขียนเชิงพรรณนาและการใช้วาจา การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (resilience) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ที่มีใช้ เป็นเพียงแต่ผู้นำแต่เราสามารถเป็นผู้ตามและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทักษะการนำเสนองาน รวมไปถึง การรู้จักวิเคราะห์ข้อมูลและคัดกรองข่าวสารก่อนแสดงความคิดเห็นของตนเองผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย

*ด้านคุณลักษณะนิสัย* ตามมุมมองระดับองค์กร (ในฐานะนายจ้าง) เห็นว่า จุดแข็งของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต ได้แก่ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการเปิดกว้างทางความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีความทุ่มเทในสิ่งที่คุณเองมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) แต่ผู้เชี่ยวชาญกลับมีข้อกังวลในประเด็นดังกล่าวที่ว่า เมื่อคนเจนเนอเรชันแซตมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าสูงย่อมมีความคาดหวังมากและเปราะบางได้ง่ายตามมาเช่นกัน ในขณะที่มุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต เห็นว่า ตนเองมีความพร้อมที่จะเปิดรับประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ๆ เสมอ มีความรับผิดชอบ แต่ยังคงคาดหวังให้ตนเองมีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการให้เหตุผลเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบสำคัญที่ได้จากการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง มุมมองระดับองค์กร (ในฐานะนายจ้าง) กับมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต ที่ว่า ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตประเมินว่าตนเองมีความอดทนและรอได้ ในขณะที่ มุมมองระดับองค์กร (ในฐานะนายจ้าง) เห็นว่า เป็นทักษะที่ยังเป็นจุดอ่อนและคาดหวังให้คนเจนเนอเรชันแซตต้องพัฒนา ความข้อนี้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าอาจเกิดจากการตีความของความอดทนและรอได้ที่แตกต่างกัน ดังเช่น ประการแรก ความอดทนต่อกฎระเบียบ เนื่องจากวิถีคิดในการทำงานของคนเจนเนอเรชันแซตจะมุ่งเป้าไปที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่าการทำงานที่ยึดตามกฎระเบียบเป็นสำคัญ ประการที่สอง ความอดทนต่อการพัฒนา ความอดทนต่อการแก้ไขปัญหา ความอดทนต่อสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความกดดันต่าง ๆ ประการที่สาม ความอดทนต่อการทำงานที่มองถึงระยะยาวมากกว่าเป้าหมายระยะสั้น เนื่องจากคนเจนเนอเรชันแซตมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าและมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำเพื่อให้ได้ความสำเร็จอย่างรวดเร็ว แต่ความสำเร็จที่ได้มาอย่างรวดเร็วอาจทำให้เกิดความเปราะบางและมีแรงจูงใจที่ลดน้อยลง

**2.อภิปรายผลองค์ประกอบความสามารถในการมีงานทำให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต** โดยครอบคลุมการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ 3 ด้าน กล่าวคือ

**ความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จศึกษา** พบว่า ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตมีการทำความเข้าใจกับอาชีพที่ตนเองสนใจ เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ มีการค้นหาและรับรู้ข้อมูลทางด้านอาชีพ ตลาดแรงงานและโลกของการทำงานที่ตนเองสนใจ รวมถึงรู้จักวิธีการสมัครงานจากแหล่งต่าง ๆ หรืออาจเรียกได้ว่ามี “ทักษะการสร้างอาชีพ (Career building skills)” กรณีที่นักศึกษาที่มีข้อมูลและทราบถึงอัตราการว่างงานในอาชีพนั้นจะเป็นส่วนช่วยเสริมสร้างความสามารถในการใช้ทักษะการจัดการตนเอง (self-management) และทักษะการสร้างอาชีพ (career building skills) เพื่อสร้างเส้นทางอาชีพทางเลือกอื่น ๆ รวมไปถึงการพัฒนาฝึกอบรมและกระบวนการจัดการอาชีพในเชิงรุก<sup>201</sup>

ประเด็นหนึ่งที่สำคัญต่อทักษะการสร้างอาชีพ (Career building skills) นั่นคือ การรู้จักวิธีการสมัครงานและการสร้างทุนทางสังคม สอดคล้องกับผลการศึกษานี้ที่ว่า แนวทางในการหางานทำ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต มักเลือกใช้แนวทางในการส่ง CV หรือสมัครสอบไปยังหน่วยงานที่ต้องการสมัครงานโดยตรง (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) และยังรวมไปถึงการใช้ความสัมพันธ์เครือข่าย หรือคำแนะนำจากคนรู้จัก และการหางานผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์ก เช่น Facebook Instagram Twitter LinkedIn เป็นแนวทางลำดับต้น ๆ ในการหางานทำ ซึ่งมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตนั้น เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการมีงานทำของบัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของตนเอง ปัจจัยด้านตลาดแรงงาน เช่น อัตราตำแหน่งงาน ระดับการแข่งขันในตำแหน่งงาน รวมทั้งปัจจัยบริบทและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และโรคระบาด

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ในประเด็นดังต่อไปนี้จะช่วยส่งเสริมให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตมีโอกาสได้รับงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ การมีโอกาสนในการฝึกภาคปฏิบัติ (สหกิจศึกษา) การเชื่อมโยงระหว่างห้องเรียนกับโลกของการทำงานจริง (เน้นการศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียน) รวมถึงการพัฒนาและฝึกฝนทักษะของตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

<sup>201</sup> Ruth Bridgstock (2009) The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills, *Higher Education Research & Development*, 28:1, 31-44)

ซึ่งบทบาทของสถาบันการศึกษา (ผู้ผลิตบัณฑิต) นับว่ามีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการได้รับงานทำภายหลังสำเร็จการศึกษาของบัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตมากที่สุด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันการศึกษาต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำ กล่าวคือ (1) สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำผ่านการจัดกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพ เช่น การจัดงาน Job fair การเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในสาขาอาชีพทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนมาให้คำแนะนำ ตลอดจนการเชื่อมโยงกับตลาดแรงงานโดยอาศัยความร่วมมือกับภาคเอกชน (2) สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำด้วยการเปิดโอกาสให้มีการฝึกภาคปฏิบัติในรูปแบบสหกิจศึกษา ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างห้องเรียนกับโลกของการทำงานจริง เพื่อให้ผู้ที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้มีประสบการณ์และเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริง (3) การติงศักยภาพของผู้เรียนเพื่อสร้างมูลค่าในตลาดแรงงานให้น่าสนใจ เป็นบทบาทของสถาบันการศึกษาในการกระตุ้นให้นักศึกษาได้ติงศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของตนเองมานำเสนอให้แก่นายจ้างอย่างน่าสนใจ รวมถึงการได้สอนเทคนิคในการสัมภาษณ์งาน การจัดทำประวัติการทำงาน และแนวทางในการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งของงาน (4) บทบาทของสถาบันการศึกษาในการกล่อมเกลานักศึกษาให้ผู้ที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้ต่อยอดและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยเหตุผลที่ว่า สถาบันการศึกษาควรฝึกทักษะการเรียนรู้ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบริบทของโลก การเรียนรู้ในที่นี่มิใช่การเรียนรู้ในทางทฤษฎีหรือวิชาการ แต่เป็นการเรียนรู้โลกของความเป็นจริง การได้มีโอกาสร่วมทำงานกับผู้อื่นจริง ๆ การรู้จักตั้งคำถามจากสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะได้ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองเท่านั้น หากแต่ยังรวมไปถึงการพัฒนาสังคม ประเทศชาติ และระดับโลกต่อไป

ส่วนบทบาทของภาคส่วนอื่น ๆ อาทิ บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ) จะต้องเข้าใจพฤติกรรมของคนเจนเนอเรชันแซต ซึ่งข้อเสนอสำคัญที่ได้แก่นั้นคือ ควรมีตำแหน่งงานผู้อำนวยความสะดวกสำหรับคนเจนเนอเรชันแซต (Gen Z facilitator pool) โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมของคนเจนเนอเรชันแซตและมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางประสานระหว่างคนเจนเนอเรชันแซตกับเจนเนอเรชันอื่น ๆ ภายในองค์กรทั้งในเรื่องของเนื้องานและเรื่องอื่น ๆ บทบาทของภาครัฐต้องส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำด้วยการแนะแนวอาชีพและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของตลาดแรงงานในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ซึ่งเป็นบทบาทของภาครัฐที่ต้องทำงานเชิงรุกด้วยการเข้าไปยังสถาบันการศึกษาในการแนะแนวอาชีพและให้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับ

สถานการณ์ของตลาดแรงงาน รวมไปถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการมีโอกาสดำเนินงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซด

**ความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน** ในปัจจุบันความก้าวหน้าในอาชีพไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การเจริญเติบโตในองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงการเจริญเติบโตในวิชาชีพ การสั่งสมความเป็นมืออาชีพ ที่สามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรหรือการก้าวสู่การเจริญเติบโตที่ยืดติดกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง<sup>202</sup> จากมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซดเห็นว่า ตนเองมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน และมีความคาดหวังให้ตนเองมีความสามารถในการวางแผนและการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง รวมถึงเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมากขึ้น ในประเด็นดังกล่าวนี้ถือว่าการเรียนรู้ในการพัฒนาอาชีพ (Career Development Learning) ซึ่ง Lorraine Dacre Pool and Peter Sewell<sup>203</sup> มองว่า การเรียนรู้ในการพัฒนาอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสะท้อนและประเมินตนเองผ่านการเรียนรู้และการประเมินถึงประสบการณ์ที่ตนเองได้เรียนรู้ว่าตนเองนั้นมีการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด สิ่งที่ควรพัฒนาและควรได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นในเรื่องใด เช่นเดียวกับนักวิชาการอย่าง Hall<sup>204</sup> ที่มองว่ากระบวนการที่ปัจเจกบุคคลดำเนินการจัดการอาชีพของตนเอง การพัฒนาและฝึกอบรมเปรียบเสมือนกับการสั่งสมโปรตีนให้กับร่างกาย (Protean Careers) นี้จะเป็นการค้นหาและค่อย ๆ เติบโตมองประกอบต่าง ๆ ให้รวมเป็นหนึ่งภายในชีวิตของตนเอง

ข้อเสนอที่สำคัญของงานวิจัยชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) มีบทบาทหลักและเป็นบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซด กล่าวคือ (1) ควรส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานผ่านการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ดังเช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (rotation) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กร (ในฐานะนายจ้าง) จะต้องมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน มีการเปิดพื้นที่และโอกาสให้คนเจนเนอเรชันแซดได้

<sup>202</sup> Ebberwein, C.A., Krieshok, T.S., Ulven, J.C. and Prosser, E.C. 2004. Voices in transition: lessons on career adaptability. *Career Development Quarterly* 52(4): 292-308.

<sup>203</sup> Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of. *Education + Training*, 49, 277-289.

<sup>204</sup> Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman. p. 201

แสดงศักยภาพทั้งในด้านความรู้และทักษะความสามารถด้วยเช่นกัน (2) ควรบริหารความคาดหวังของ ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต คนเจนเนอเรชันแซตจะมีความคาดหวังต่อผลตอบแทนในงานเป็นสำคัญมากกว่ามองเรื่องความมั่นคงของงาน ส่งผลให้ในยุคหลังความจงรักภักดีต่อองค์กรกับ คนเจนเนอเรชันแซตนั้นลดน้อยถอยลง ข้อพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความคาดหวังของว่าที่ บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 พบว่า จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้มีผลต่อความคาดหวังในเรื่องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของ บุคลากรในองค์การภาครัฐนั้น เนื่องจากบุคลากรในกลุ่มนี้มีความคาดหวังในประเด็นเรื่องความมั่นคง ในอาชีพและเส้นทางการเติบโตสายอาชีพยังคงเป็นการได้เต้าจากตำแหน่งในระดับล่างไปสู่ระดับสูง ในขณะที่บุคลากรในภาคเอกชนมีแนวโน้มที่จะมีข้อเรียกร้องให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการ ทำงานและผลประโยชน์ที่ได้รับในด้านสวัสดิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพและสุขภาพ อนามัยมากยิ่งขึ้น (3) ควรออกแบบและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยรูปแบบใหม่ ควรมี การออกแบบการกำหนดตำแหน่งที่จำแนกตามประเภท สายงาน และระดับตำแหน่งเพิ่มเติมที่ นอกเหนือไปจากปัจจุบัน เนื่องจากคนเจนเนอเรชันแซตไม่ได้มีความคาดหวังจะปฏิบัติงานกับองค์การ ในระยะยาวแต่ชอบการทำงานที่มีลักษณะท้าทายเช่นเดียวกับในงานศึกษาของ Zabusky and Barley ได้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานบางคนอาจให้คุณค่าของอาชีพที่ประสบความสำเร็จมากกว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ<sup>205</sup> สำหรับตัวอย่างที่น่าสนใจของการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รูปแบบใหม่นั้น อาจกำหนดให้มีรูปแบบการกำหนดตำแหน่งสายงานโดยใช้โครงการเป็นฐาน (Project based) ซึ่งเป็นการมอบหมายงานในลักษณะโครงการ เมื่อดำเนินงานเกิดผลสำเร็จจะได้มีการเลื่อน ระดับตำแหน่งตามสายงานโดยใช้โครงการเป็นฐาน (Project based) หรือการได้รับผลตอบแทนตาม ระดับความสำเร็จของงานนั้น

นอกจากนี้ บทบาทของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต ควรพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถด้วยตนเอง ผ่านการต่อยอดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านโครงการพัฒนา ฝึกอบรม หรือรูปแบบการพัฒนาอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ตลอดจนบทบาทของสถาบันการศึกษาสามารถ ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้ผ่านกิจกรรมหรือ โครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ re-skill up-skill เป็นต้น ในขณะเดียวกันอาจต้องอาศัยความร่วมมือ จากหน่วยงานภาครัฐ เช่น ความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวง

<sup>205</sup> Zabusky, S. E., & Barley, S. R. 1996. Redefining success: ethnographic observations on the careers of technicians. In P. Osterman (Ed.), Broken ladders: 185–214. New York: Oxford University Press.

พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (competency) ที่เป็นแกนกลางหรือตัวแบบระดับชาติ เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของแรงงานนั้นได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**ความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ (กรณีหากมีความจำเป็นต้องเลิกจ้าง)** ในโลกยุคใหม่จะเป็นยุคแห่งอาชีพที่ไร้พรมแดน (boundaryless career) มากขึ้น ในงานศึกษาของ Sullivan<sup>206</sup> พบว่า รูปแบบของการเปลี่ยนงานใหม่นั้นมีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนงานข้ามพรมแดนของอาชีพ การเปลี่ยนงานข้ามพรมแดนขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ข้ามข่ายความหมายของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน การเปลี่ยนแปลงบทบาทภายในองค์กร ซึ่งในการศึกษานี้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนงานข้ามพรมแดนขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยเห็นว่า คุณวุฒิที่จบการศึกษาในบางสายอาชีพนั้นไม่ควรถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดนอาชีพ (Boundaryless Careers) หากแต่ต้องพิจารณาถึงการมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นเป็นสำคัญ ซึ่งหากแรงงานมีทักษะเหล่านี้ย่อมสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้

ผลการศึกษานี้ได้พบว่า ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซตมีทักษะความสามารถในการยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่มีความคาดหวังให้ตนเองมีความสามารถในการปรับตัวต่อการโยกย้ายสู่องค์กรอื่น ความสามารถในการประเมินทางเลือกและคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการรู้จักแสวงหาโอกาสในการทำงานหลากหลายองค์กรเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ จำเป็นที่จะต้องอาศัยการพัฒนาและสั่งสมความรู้ ทักษะ และความสามารถผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ในการพัฒนาทักษะจากสถาบันต่าง ๆ ที่มีใบรับรองในทักษะความรู้และความสามารถภายหลังจากที่มีการอบรมเสร็จสิ้น การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการแสวงหาข้อมูล เป็นต้น ซึ่งการสั่งสมความรู้ ทักษะ และความสามารถนั้นเรียนรู้ได้จากการพัฒนาในงานปัจจุบันที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่น การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (rotation) ด้วยเหตุที่ว่า ถึงแม้คนเจนเอเรชันแซตจะต้องเผชิญต่อลักษณะงานที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ถนัด แต่ในอีกแง่มุมหนึ่งนั้นจะเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะความสามารถที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

<sup>206</sup> Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484. Tung, R.L. (1998) American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33: 125-144.

นอกจากนี้ ข้อเสนอที่สำคัญต่อการส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ พบว่า บทบาทของภาคส่วนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น (1) บทบาทของสถาบันการศึกษาที่จะต้องให้การส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ผ่านการเรียนรู้แบบคู่ขนาน โดยเป็นการเรียนรู้ทั้งที่อยู่ในหลักสูตรซึ่งเป็นคณะ/หรือสาขาวิชาของผู้เรียนไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่ตลาดแรงงานต้องการ (2) บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) ให้การส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนงานใหม่ผ่านการส่งเสริมเครือข่ายการทำงานซึ่งเป็นหุ้นส่วนขององค์กร ทั้งนี้ หากแรงงานมีศักยภาพและมีความสามารถในการทำงานแน่นอนว่าย่อมมีโอกาสที่องค์กรอื่น ๆ ให้ความสนใจและสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้มาทำงานร่วมกับองค์กรของตนเองได้ในที่สุด (3) บทบาทของภาครัฐควรมีบทบาทในการพัฒนาทักษะแรงงาน การให้ข้อมูลด้านการตลาดแรงงาน และการสนับสนุนงบประมาณ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย

### 3.อภิปรายผลทางเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตผ่านมุมมองของว่าที่บัณฑิตจบใหม่และองค์กร (ซึ่งอาจจะเป็นผู้ว่าจ้างในอนาคต)

ที่ผ่านมาทางเลือกอาชีพนั้นมักเป็นเรื่องความจำเป็นในทางด้านเศรษฐกิจและความจำเป็นในทางรอดขององค์กรเป็นสำคัญ ดังเช่น Arthur<sup>207</sup> ได้อธิบายถึงลักษณะของงานอาชีพไว้ว่า คนรุ่นใหม่มีความต้องการเติบโตในอาชีพแตกต่างจากอดีต การให้คำมั่นสัญญาผ่านสัญญาจ้างที่มีความมั่นคงสูง (Promised Job Security) อาจไม่ใช่สิ่งที่คนรุ่นใหม่ต้องการอีกต่อไป คนรุ่นใหม่ต้องการเติบโตในอาชีพที่มีทางเลือกหลากหลาย (Multidirectional careers) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) เมื่อกลับมาพิจารณาถึงผลการศึกษาในงานวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า งานแรกที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตต้องการทำมากที่สุด ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา คือ ลำดับที่ 1 การได้เข้าทำงานในองค์กรภาคเอกชน รองลงมาคือ การรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ และการทำงานในต่างประเทศ ตามลำดับ ซึ่งเหตุผลในการตัดสินใจเลือกอาชีพของคนเจนเนอเรชันแซตนั้นพิจารณาจาก (1) ปัจจัยด้านผลตอบแทนทางการเงินในอาชีพ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น (2) ปัจจัยด้านความใฝ่ฝันในอาชีพและแรงปรารถนาของตนเองอย่างแรงกล้า (Passion and Aspiration) และ (3) ปัจจัยในการมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ในประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยตั้ง

<sup>207</sup> Arthur, M. 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational enquiry.

*Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15 No. 4: 295-306.

Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. 1996. A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*. Vol.10 No.4: 28-39.



ข้อสังเกตได้ว่า นายจ้างภาครัฐอาจไม่ใช่ทางเลือกของคนเจนเนอเรชันแซตอีกต่อไป ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งที่ภาครัฐไทยต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ที่จะต้องสร้างแรงจูงใจในการดึงดูดคนเจนเนอเรชันแซตให้มีความสนใจในการทำงานกับภาครัฐมากยิ่งขึ้น ดังเช่น อัตราค่าตอบแทนที่คนรุ่นใหม่มักมองว่าค่าตอบแทนของข้าราชการนั้นน้อยกว่าภาคเอกชน โอกาสในการเติบโตจากการทำงานที่ข้าราชการจะเป็นการเลื่อนขั้นแบบลำดับขั้นสายบังคับบัญชา แต่ของภาคเอกชนจะเน้นไปที่ความสามารถเป็นสำคัญและประเด็นด้านความใฝ่ฝันในอาชีพและแรงปรารถนาของตนเองอย่างแรงกล้า (Passion and Aspiration) คนเจนเนอเรชันแซตนั้นมักชอบการทำงานที่ได้รับความท้าทายและมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างมากหากได้รับมอบหมายงานที่สำคัญหรือเป็นงานที่ตนเองชอบและสนใจ เนื่องจากคนเจนเนอเรชันแซตไม่ได้ต้องการความมั่นคงอีกต่อไปแล้ว แต่มอง “เป้าหมายที่ความสำเร็จของงาน” เป็นสำคัญ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการเคลื่อนตัวทาง “วัฒนธรรมแห่งความก้าวหน้าในงาน” (ซึ่งเป็นทางเลือกการประกอบอาชีพแบบดั้งเดิม) ไปสู่ “วัฒนธรรมแห่งการให้คุณค่าที่ความสำเร็จของงาน” (ที่เป็นทางเลือกการประกอบอาชีพไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน)<sup>208</sup> รวมถึงความต้องการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และอาจรวมถึงเครือข่ายที่ได้จากองค์กรต่าง ๆ ซึ่งคนเจนเนอเรชันแซตไม่จำเป็นต้องรับโปรตีนจากที่ทำงานเดียวตลอดชีวิต

ดังนั้น บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) จึงต้องออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในงานที่ตอบโจทย์ต่อคนเจนเนอเรชันแซตด้วยอีกทางหนึ่ง ด้วยเหตุผลที่ว่า ทางเลือกการประกอบอาชีพแบบดั้งเดิม (Traditional Careers) ที่เป็นการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเปรียบเสมือนการปีนบันไดขึ้นไปทีละขั้น ซึ่งต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดภายนอกที่กำหนดความสำเร็จของงาน<sup>209</sup> นั้นอาจไม่ใช่สิ่งที่คนเจนเนอเรชันแซตต้องการอีกต่อไป ดังนั้น การพัฒนาและความก้าวหน้าในงานจะต้องไม่เป็นเพียง “การปีนขึ้นบันได” ที่มีทิศทางเดียวเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาไปถึงพันธสัญญาใหม่ (New Deals) และทางเลือกการประกอบอาชีพแบบใหม่ (New Careers) ที่องค์กรจะต้องตระหนักมากขึ้น เช่น การเลือกที่จะไม่ไล่พนักงานให้ออกจากงานแต่กลับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานด้วยการจัดจ้างภายนอก (Outsourcing) แทน การจัดจ้างพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพในรูปแบบโครงการ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันเราต้องยอมรับต่อบริบทการ

<sup>208</sup> Zabusky, S. E., & Barley, S. R. 1996. Redefining success: ethnographic observations on the careers of technicians. In P. Osterman (Ed.), *Broken ladders*: 185–214. New York: Oxford University Press.

<sup>209</sup> Rosenbaum, J.L. (1979), “Tournament mobility: career patterns in a corporation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 221-41.

เปลี่ยนแปลงของทางเลือกอาชีพในปัจจุบันด้วยว่า ทางเลือกอาชีพยังไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบของพรมแดน (Boundaryless Careers) คนสามารถจะทำงานที่ใดก็ได้ถ้าเขาพึงปรารถนาและมีคุณสมบัติเพียงพอตามความต้องการขององค์กร การเปลี่ยนสังกัดและการเปลี่ยนงานได้กลายเป็นเรื่องปกติ ดังนั้น พันธสัญญาใหม่ (New Deals หรือ New Psychological Contract)<sup>210</sup> ระหว่างนายจ้างและคนทำงานจึงไม่ใช่การแลกเปลี่ยนระหว่างความมั่นคงในการจ้างงานและการค้อย ๆ เติบโตตามสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความสามารถ รวมทั้งการได้รับโอกาสในการพัฒนาและได้แสดงศักยภาพด้วยเช่นกัน

ส่วนรูปแบบการจ้างงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตที่ต้องการมากที่สุดคือ การจ้างงานประจำ มีการระบุเวลาการทำงานชัดเจน แต่สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ ที่นอกเหนือไปจากการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม การมีโอกาสดีโตในอาชีพแล้วนั้น ความยืดหยุ่นในการทำงานนับว่าเป็นความต้องการที่สำคัญของคนเจนเนอเรชันแซต จากความข้อนี้ทำให้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 นั้นมิได้เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวแปรแต่เป็นปัจจัยเร่งในการทำให้ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตนั้นมีความต้องการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น หากแต่ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและการเข้ามาของเทคโนโลยีนั้นที่เป็นปัจจัยตัวแปรสำคัญ ส่งผลให้ความคาดหวังของนายจ้างและแรงงานมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเห็นได้จากก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 นั้น ที่แนวโน้มแรงงานประจำเปลี่ยนมาเป็นแรงงานอิสระมากขึ้นและต้องการทำงานระยะสั้นมากขึ้น หรือที่เรียกว่า “แรงงานเศรษฐกิจแบบกิ๊ก” (Gig Worker) ในการศึกษาของ The Instuit 2020 Report <sup>211</sup> ได้คาดการณ์ว่าในปี 2020 แรงงานในอเมริกันกว่าร้อยละ 40 ของแรงงานทั้งหมดเป็นแรงงานอิสระ ทั้งนี้ เป็นผลมาจากแรงงานต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น สามารถเลือกเวลาการทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้ควบคุมและจัดสรรการทำงานของตนเอง ในขณะที่นายจ้างก็ได้รับประโยชน์จากการจ้างงานของแรงงานอิสระในบางครั้งคราวโดยไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานแบบประจำ เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ของ Gartner<sup>212</sup> ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ความต้องการแรงงานของนายจ้างยังคงขยายตัวเพิ่มมากขึ้น แต่จะ

<sup>210</sup> Rousseau, D. 2004. Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*. Vol. 18 No. 1, pp. 120-127.

<sup>211</sup>The Instuit 2020 Report. (2010). *Twenty Trends That Will Shape The Next Decade*. Retrieved July 10, 2021 from [http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit\\_2020\\_report.pdf](http://download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf)

<sup>212</sup> Gartner. (2020). *9 Future of Work Trends Post-COVID-19*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

พิจารณารูปแบบลักษณะการจ้างงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผลสำรวจกว่าร้อยละ 32 ขององค์กร ได้ชี้ชัดว่า รูปแบบการจ้างงานนั้นจะเป็นไปในลักษณะการจ้างแรงงานแบบอิสระมากกว่าการจ้างแรงงานแบบทำงานเต็มเวลา เหตุผลประการสำคัญที่นายจ้างให้ความสนใจในการจ้างแรงงานอิสระมากขึ้น เนื่องจากแรงงานแบบนี้ก็มีความยืดหยุ่นและทำให้การจัดการของนายจ้างเป็นไปได้ง่ายมากขึ้น ทั้งนี้ ในการศึกษาของ Gartner ได้ให้ข้อเสนอเพิ่มเติมว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแรงงานอิสระเหล่านี้ด้วย

ในลำดับสุดท้ายนี้ ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้คาดหวังต่อว่าที่นายจ้างในอนาคตของไว้ 3 ประการสำคัญ คือ ประการแรก คาดหวังให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม ประการที่สอง การได้รับการดูแลทางสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น ด้านความปลอดภัยในงาน ด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ เป็นต้น และประการที่สาม การให้ประสบการณ์และการสอนงานที่ดี เพื่อพัฒนาต่อยอดเมื่อมีโอกาสก้าวไปสู่งานใหม่ สิ่งเหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญที่นายจ้างจะต้องบริหารความคาดหวังของคนทุกเจนเนอเรชัน รวมไปถึงการออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบโจทย์ต่อความต้องการของคนเจนเนอเรชันแซตให้ได้มากที่สุด

## 6.5 ข้อเสนอแนะต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซต

**6.5.1 กำหนดนโยบายการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้กับคนเจนเนอเรชันแซตให้เป็นวาระแห่งชาติ** นโยบายการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำนั้นควรมีความต่อเนื่องเนื่องจากในการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศนั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาจึงจะเห็นผลทั้งในองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถที่สอดคล้องต่อความต้องการของตลาดแรงงาน ดังนั้นภาครัฐจะต้องตระหนักถึงการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำและควรที่จะกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตที่เป็นกำลังแรงงานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในอนาคต ตลอดจนต้องมีแนวนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญ เพื่อให้ทั้งสถาบันการศึกษา ส่วนราชการ และภาคส่วนอื่น ๆ ได้นำนโยบายไปปฏิบัติ

**6.5.2 กำหนดให้มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรระดับประเทศ รวมไปถึงการกำหนด**  
**แนวนโยบายพัฒนาทักษะของแรงงานให้ตอบโจทย์ต่อความต้องการของแรงงาน** โดยการริเริ่มการ  
 วางแผนพัฒนาทักษะของบุคลากรระดับประเทศตั้งแต่ระบบการศึกษานำไปสู่โลกของการทำงานจริง  
 กรณีตัวอย่างที่น่าสนใจต่อการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำตั้งแต่ระบบการศึกษานั้นคือ  
 กระบวนการบ่มเพาะและการพัฒนาทักษะความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็น  
 คนเจนเอเรชั่นแซดที่เกิดขึ้นในสถาบันการศึกษา ในระหว่างการศึกษาในสถาบันการศึกษาจะบ่มเพาะ  
 และส่งเสริมให้นักศึกษาได้เรียนรู้ในรูปแบบโครงการ (project-based) ซึ่งจะสร้างความร่วมมือกับ  
 หน่วยงานภายนอกให้นักศึกษาได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงตามโจทย์ที่ภาครัฐหรือภาคเอกชนได้  
 กำหนดไว้ในการแก้ไขปัญหาสังคม รวมทั้งได้พัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถ และเรียนรู้ถึง  
 สภาพความเป็นจริงของโลกทำงานที่ต้องเผชิญด้วย เมื่อว่าที่บัณฑิตจบใหม่ได้สำเร็จการศึกษาแล้วนั้น  
 ภาครัฐจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถให้สอดคล้อง  
 กับตลาดแรงงานที่มีใช้แต่ทักษะความรู้ (Hard Skills) เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาทักษะทาง  
 สังคมหรือทักษะทางด้านอารมณ์ (Soft Skills) อีกด้วย นอกจากนี้ ยังต้องมีบทบาทในการให้ข้อมูล  
 เกี่ยวกับตลาดแรงงานและการแนะนำอาชีพให้แก่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชั่นแซด อาทิ  
 บทบาทของกระทรวงอุตสาหกรรมในการสนับสนุนทั้งทางด้านความรู้และงบประมาณในเรื่องของ  
 สตาร์ทอัพ บทบาทของกระทรวงแรงงานในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะแรงงานและการให้ข้อมูล  
 เกี่ยวกับตลาดแรงงาน และบทบาทของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในการพัฒนาทักษะ  
 ทางดิจิทัล เพื่อให้ตอบโจทย์ต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

อย่างไรก็ตาม มีใช้แต่เพียงการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่จากผลการศึกษา  
 นี้ได้ชี้ให้เห็นว่า หากภาครัฐได้มีการจัดโครงการต่าง ๆ เพื่อระคับประคองการจ้างงานให้เกิดไม่ว่าจะ  
 อยู่ในบริบทของสภาวะการณที่ตกอยู่ในภาวะวิกฤตหรือในสภาวะปกติก็ตาม การมีโครงการจัดหางาน  
 รองรับย่อมเป็นการระคับประคองการจ้างงานให้มีเสถียรภาพมากขึ้น กรณีตัวอย่างโครงการที่  
 น่าสนใจที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอ ดังเช่น โครงการ U2T จากมหาวิทยาลัยสู่ตำบลเปลี่ยนอนาคตคน  
 และชุมชนไทย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของตำบล  
 จากตำบลสู่อำเภอ สู่จังหวัด และสู่ภูมิภาค

**6.5.3 ภาครัฐควรสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งสถาบันการศึกษาและภาคเอกชน**  
**ตลอดจนเกื้อหนุนเชิงนโยบายให้ทุกภาคส่วนได้มีบทบาทในการส่งเสริมความสามารถในการมีงาน**  
**ทำ** ดังเช่น ภาครัฐควรลดกฎเกณฑ์ข้อบังคับในการกำกับดูแลและให้อิสระแก่สถาบันการศึกษาในการ  
 พัฒนาและผลิตบัณฑิตมากขึ้น โดยหน่วยงานกำกับดูแลในด้านมาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษา

นั้น ควรมุ่งเน้นไปที่การประเมินผลลัพธ์ (Outcome) มากกว่าการประเมินไปที่ผลผลิต (Output) ตลอดจนควรมีการแก้ไขกฎเกณฑ์ในการใช้วุฒิการศึกษาเป็นเกณฑ์สำคัญในการรับเข้าทำงานเป็นหลัก เนื่องจากปัจจุบันรูปแบบการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถมักจะเป็นแบบผสมผสาน (hybrid) มากกว่าจะเป็นทั่วไป (generalist) หรือเฉพาะเจาะจง (specialist)

แม้ว่าบทบาทของสถาบันการศึกษาสามารถส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้ที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตได้ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ re-skill up-skill เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันอาจต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น ความร่วมมือระหว่าง กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในการร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (competency) ที่เป็นแกนกลางหรือตัวแบบระดับชาติ เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของแรงงานนั้นได้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**6.5.4 บทบาทของภาคเอกชนในการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำให้ตอบโจทย์กับความต้องการของตลาดแรงงาน** ด้วยเหตุที่ว่า ปัจจุบันนี้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำทั้งในรูปแบบของการเปิดสถาบันการศึกษาเองและการสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบออนไลน์ ทั้งนี้เป็นผลมาจากสภาพปัญหาของผู้ผลิตบัณฑิตที่ไม่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถให้เป็นที่ตามความต้องการได้ ดังนั้น สถาบันศึกษากับภาคเอกชนจึงควรมีความร่วมมือกันตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาจนไปสู่การฝึกภาคปฏิบัติแก่ผู้เรียน เพื่อให้การผลิตบัณฑิตนั้นตอบโจทย์ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถตามที่ตลาดแรงงานต้องการมากขึ้น รวมไปถึงการถอดบทเรียนความสำเร็จแก่บุคลากรที่เป็นคนเก่งภายในองค์กรภาคเอกชนอีกด้วย

**6.5.5 บทบาทของสถาบันการศึกษาเป็นเสมือนพื้นที่บ่มเพาะการเรียนรู้ทั้งที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซตและบุคคลทั่วไป** นอกเหนือไปจากภาคเอกชนที่มีการสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์แล้วนั้น สถาบันศึกษายังให้ความสนใจและส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีใช่เป็นกลุ่มเป้าหมายของนักศึกษาเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรทั่วไป และวิชาชีพอื่น ๆ ที่มีความสนใจในการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมให้สอดคล้องต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม บทบาทของสถาบันศึกษานั้นมิได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในเชิงวิชาการเท่านั้น หากแต่เป็นการพัฒนาในเชิงวิชาชีพที่ทำให้นักศึกษาได้มีการเรียนรู้ทักษะทางวิชาชีพที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ดังเช่น การส่งเสริมความสามารถในการมีงานทำด้วยการพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาที่ว่านี้ทางสถาบันการศึกษาจะทำ

โครงการที่เป็นความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ พร้อมทั้งการอำนวยความสะดวกในทางกายภาพและการสนับสนุนเงินทุนในรูปแบบของการทำสตาร์ทอัพ เพื่อให้เกิดระบบนิเวศ (Ecosystem) ในการพัฒนาการเรียนรู้

**6.5.6 ข้อเสนอในการขับเคลื่อนเชิงปฏิบัติต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเอเรชันแซต** สามารถจำแนกข้อเสนอแนะบทบาทของแต่ละภาคส่วนได้ออกเป็นดังต่อไปนี้

*บทบาทของผู้ผลิตบัณฑิต* เพื่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ของคนเจนเอเรชันแซตนั้น สถาบันการศึกษาต้องมีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพ เช่น การจัดงาน Job fair การเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในสาขาอาชีพทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนมาให้คำแนะนำ ตลอดจนการเชื่อมโยงกับตลาดแรงงานโดยอาศัยความร่วมมือกับภาคเอกชนผ่านการเรียนรู้จากการลงมือการปฏิบัติงานจริงผ่านการฝึกภาคปฏิบัติในรูปแบบสหกิจศึกษา อย่างไรก็ตามบทบาทของสถาบันการศึกษาที่สำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งนั่นคือ การกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพของตนเอง พร้อมทั้งแนะนำอาชีพที่น่าสนใจและการเตรียมความพร้อมในการสร้างมูลค่าของผู้เรียนให้ดึงดูดใจแก่นายจ้าง ดังเช่น การเขียน CV อย่างไรให้น่าสนใจ การสอนเทคนิคในการสัมภาษณ์งาน เป็นต้น

*บทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง)* ประการแรก จะต้องเข้าใจพฤติกรรมของคนเจนเอเรชันแซตอย่างแท้จริง ข้อเสนอหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญที่น่าสนใจนั่นคือ ควรมีตำแหน่งงานผู้อำนวยความสะดวกสำหรับคนเจนเอเรชันแซต (Gen Z facilitator pool) โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมของคนเจนเอเรชันแซตและมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางประสานระหว่างคนเจนเอเรชันแซตกับเจนเอเรชันอื่น ๆ ภายในองค์กรทั้งในเรื่องของงานและเรื่องอื่น ๆ ประการที่สอง ควรส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานผ่านการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการพัฒนาในงานระหว่างอยู่ภายในองค์กรนั้น นายจ้างจะมีส่วนส่งเสริมความสามารถในการพัฒนางานด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย ดังเช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (rotation) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) เป็นต้น นอกจากนี้ จะต้องมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน มีการเปิดพื้นที่และโอกาสให้คนเจนเอเรชันแซตได้แสดงศักยภาพทั้งในด้านความรู้และทักษะความสามารถด้วยเช่นกัน ประการที่สาม ควรบริหารความคาดหวังของคนทุกเจนเอเรชันภายในองค์กร เนื่องจากความคาดหวังต่อองค์กรของคนแต่ละเจนเอเรชันนั้นมีความแตกต่างกัน ดังเช่น เจนเอเรชันของรุ่นก่อน ๆ จะมีความคาดหวังว่าองค์กรจะรับประกันและสร้าง

ความมั่นคงในอาชีพให้ได้ ในขณะที่คนเจนเนอเรชันแซตนั้นกลับมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เมื่อมีความคาดหวังที่แตกต่างกันย่อมมีวิธีการจัดการเป้าหมายที่แตกต่างกัน ความในข้อนี้หมายความว่าคนเจนเนอเรชันแซตจะมีความคาดหวังต่อผลตอบแทนในงานเป็นสำคัญมากกว่ามองเรื่องความมั่นคงของงาน ส่งผลให้ในยุคหลังความจงรักภักดีต่อองค์กรกับคนเจนเนอเรชันแซตนั้นลดน้อยถอยลง ดังนั้นบทบาทขององค์กร (ในฐานะนายจ้าง) จึงต้องบริหารความคาดหวังให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละเจนเนอเรชัน ประการที่สี่ ควรออกแบบและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยรูปแบบใหม่ ควรมีการออกแบบการกำหนดตำแหน่งที่จำแนกตามประเภท สายงาน และระดับตำแหน่งเพิ่มเติมที่นอกเหนือไปจากปัจจุบัน ดังเช่น คนเจนเนอเรชันแซตไม่ได้มีความคาดหวังจะปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว สิ่งที่เป็นแรงจูงใจสำคัญนั่นคือการแสดงให้เห็นว่า องค์กรสามารถให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานที่สอดคล้องต่อความต้องการกับคนเจนเนอเรชันแซตได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น ควรมีรูปแบบการกำหนดตำแหน่งสายงานโดยใช้โครงการเป็นฐาน (Project based) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าเป็นการมอบหมายงานในลักษณะโครงการ เมื่อดำเนินงานเกิดผลสำเร็จจะได้มีการเลื่อนระดับตำแหน่งตามสายงานโดยใช้โครงการเป็นฐาน (Project based) หรือการได้รับผลตอบแทนตามระดับความสำเร็จของงานนั้น

บทบาทของว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจนเนอเรชันแซต ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้จากแพลตฟอร์มออนไลน์ในการพัฒนาทักษะจากสถาบันต่าง ๆ ที่มีใบรับรองในทักษะความรู้และความสามารถภายหลังจากที่มีการอบรมเสร็จสิ้น การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการแสวงหาข้อมูล เป็นต้น ซึ่งการสั่งสมความรู้ ทักษะ และความสามารถนั้นเรียนรู้ได้จากการพัฒนาในงานปัจจุบันที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (rotation) ด้วยเหตุที่ว่า ถึงแม้คนเจนเนอเรชันแซตจะต้องเผชิญต่อลักษณะงานที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ถนัด แต่ในอีกแง่มุมหนึ่งนั้นจะเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะความสามารถที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

## 6.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโลกของการทำงานกับคนเจนเนอเรชันแซต ดังต่อไปนี้

ประการแรก ควรมีการศึกษาทบทวนผลกระทบของการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 หรือบริบทอื่น ๆ ที่น่าสนใจและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน

โดยมุ่งการศึกษาไปที่คนในทุกเจเนอเรชัน เพื่อให้องค์กรสามารถออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบโจทย์ต่อความต้องการของแต่ละเจเนอเรชันได้

ประการที่สอง ควรขยายขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เช่น การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นที่ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ในสายวิทยาศาสตร์ การกำหนดพื้นที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ การกำหนดระดับชั้นปีอื่น ๆ (ปี 1-3) เพื่อให้เห็นถึงมุมมองและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานทำที่อาจจะมีความแตกต่างกันออกไป

ประการที่สาม ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยที่ว่านี้อาจเป็นตัวแปรที่หลากหลาย เช่น ปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็น สภาพเศรษฐกิจการเมือง สิ่งแวดล้อม โรคระบาด เป็นต้น ปัจจัยด้านสถานภาพส่วนบุคคล ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และอื่น ๆ เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของคนเจเนอเรชันแซตมากที่สุด

ประการที่สี่ ด้วยงานศึกษานี้มีข้อจำกัดในการใช้แบบสอบถามในการสำรวจความคิดเห็นของนักศึกษาชั้นปีที่ 4 หากมีการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการสัมภาษณ์หรือการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) ว่าที่บัณฑิตจบใหม่ซึ่งเป็นคนเจเนอเรชันแซต เพื่อให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). *เปิด 4 เทรนด์การทำงานของโลกในยุค New Normal*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายนพ.ศ.2564 เข้าถึงจาก

<https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256402CoverStory.aspx>

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2563. *สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร*. Retrieved on August 10, 2020. Available at <https://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/ภาวะการทำงานของประชากร>

สำนักทะเบียนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2563). จำนวนนักศึกษาที่มีสภาพจำแนกตาม คณะโครงการรับเข้า ปีเข้าศึกษา เพศ ระดับปริญญาตรี ประจำปีภาคการศึกษาที่ 1/2563 เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2563 จาก

<https://www.reg.tu.ac.th/th/Picture/AttFile/8919f009-8e43-41b2-b9bb-445ad535d059>

### ภาษาอังกฤษ

Altman, B. W., & Post, J. E. (1996). Beyond the social contract: An analysis of the executive view at twenty-five larger companies. In D. T. Hall (Ed.), *The career is dead – long live the career*: 46–71. San Francisco: Jossey-Bass.

Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational enquiry. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15 No. 4: 295-306.

Arthur, M., Inkson, D., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage

- Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*. Vol.10 No.4: 28-39.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (1989), "Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach", in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 7-25.
- Australian Chamber of Commerce & Industry and the Business Council of Australia. (2002). *Employability skills for the future*. Canberra: Department of Education, Science and Training
- Bagshaw, M. 1997. Employability-creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 29 No. 6: 187-189.
- Barnett,R. and Lisa Bradley,L. (2007). The impact of organizational support for career development on career
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International* 4(4): 543-566.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9(1): 58 – 73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. Vol.16 No.2 : 125-138.
- Batt, R. (1996). From bureaucracy to enterprise? In P. Osterman (Ed.), *Broken ladders: 55–80*. New York: Oxford Press
- Beckman, S. L. (1996). Evolution of management roles in a networked organization. In P. Osterman (Ed.), *Broken ladders: 155–184*. New York: Oxford Press.

- Blau, G., & Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 260–269.
- Boston Consulting Group (BCG). (2020). *Remote Work Works—Where Do We Go from Here?*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>
- Breeden, S. A. (1993). Job and occupational change as a function of occupational correspondence and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 43: 30–45.
- Brie Weiler Reynolds and Adrienne Bibby. *The Complete History of Working from Home*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2002). The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed. Paper presented at the annual meeting of the Aca
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & Frautschy DeMuth, R.L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Bruce, R. A., & Scott, S. G. (1994). Varieties and commonalities of career transitions: Louis' typology revisited. *Journal of Vocational Behavior*, 45: 17–40.
- Campion, M.A., Campion, J.E., & Hudson, J.P., Jr. 1994. "Structured Interviewing: A Note on Incremental Validity and Alternative Question Types", *Journal of Applied Psychology*, 79, 998 – 1002.

- Carbery, R. and Garavan, T.N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training* 29 (6): 488-508
- Christina M. Termini and David Traver. (2020) Impact of COVID-19 on early career scientists: an optimistic guide for the future. Termini and Traver *BMC Biology* (2020) 18:95 <https://doi.org/10.1186/s12915-020-00821-4>.
- Clarke, M. and Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations* 30(2): 121-141.
- Confederation of British Industry. (2009). *Future Fit: Preparing Graduates for the world of work*. CBI.
- Conference Board of Canada. (2003). *Employability Skills 2000+*. <http://www.conferenceboard.ca/education/learning-tools/pdfs/esp2000.pdf> [2005, July 5th].
- COVID-19: Practice and Policy Recommendations. *Journal of Career Development* XX(X) pp. 1-8. DOI: 10.1177/0894845320944486
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change*. 6<sup>th</sup> ed. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Dalton, G. W. (1989). Developmental views of careers in organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- De Vos, A., Hauw, S.D., and Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior* 79(2): 438-447.
- Ebberwein, C.A., Krieshok, T.S., Ulven, J.C. and Prosser, E.C. (2004). Voices in transition: lessons on career adaptability. *Career Development Quarterly* 52(4): 292-308.

Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior* 24: 689–708.

Evans, J., & Burck, H. (1992). The effects of career education interventions on academic achievement: A meta-analysis. *Journal of Counseling and Development*, 71(1), 63–68.

Figures for 16 March; Johns Hopkins University Center for Systems Science Engineering Dashboard,

Freese, C. (2007). *The dynamics of psychological contracts during organizational change: A longitudinal study*. Unpublished doctoral dissertation, Tilburg University, Tilburg, Netherlands.

Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65: 14-38.

Garavan, T. (1999). Employability, the emerging new deal? *Journal of European Industrial Training*. Vol. 23 No.1: 1-5.

Gartner. (2020). *9 Future of Work Trends Post-COVID-19*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (1997). *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*. New York, USA: Harper Collins. ISBN 0-88730-806-6.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman. p. 201

Hammer, M., & Champy, J.A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Ch. 4 & 5. HarperCollins Publishers Inc. ISBN 0-06-662112-

- Hannon, P. (2005). Philosophies of enterprise and entrepreneurship education and challenges for higher education in the UK. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 6 (2): 105-114
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97–109.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Hillage, J. and Pollard, E. 1998. *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*. Department for Education and Employment. London: Department for Education and Employment.
- Hite, L. & McDonald, K. 2020. Careers after COVID-19: challenges and changes. *Human Resource Development International*. Vol. 23 No.4: 427-437, DOI:10.1080/13678868.2020.1779576
- Hoekstra, H.A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior* 78: 159-173.
- IBM Global Services. (2001). *Communities of Practice: Making the Most of Intellectual Capital*. New York: IBM Global Services. Retrieved May 20, 2012 from [http://306.ibm.com/services/learning/solutions/pdfs/intellectual\\_capital.pdf](http://306.ibm.com/services/learning/solutions/pdfs/intellectual_capital.pdf)
- International Labor Office. (2003). *Lifelong learning in Asia and the Pacific*. ILO Regional Tripartite Meeting Bangkok, Thailand 8-10 December 2003. Retrieved March 10, 2013 from [http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/download/event/lll\\_meeting\\_bangkok\\_report.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/download/event/lll_meeting_bangkok_report.pdf) [2005, June 13th].
- International Labour Organization. (2020). *COVID-19 and the World of Work*. Retrieved on August 12, 2020. Available at <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm>

- International Workplace Group. (2019). *Welcome to Generation Flex – the employee power shift*. Retrieved July 10, 2021 from <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>
- Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Kelsey L. Autin<sup>1</sup> , David L. Blustein<sup>2</sup> Saba R. Ali<sup>3</sup> , and Patton O. Garriot. (2020). Career Development Impacts of
- Kilduff, M., & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37: 1047–1060.
- Knight, P. T., & Yorke, M. (2003). Employability and Good Learning in Higher Education. *Teaching in Higher Education*, 8(1), 3-16.  
<http://dx.doi.org/10.1080/1356251032000052294>
- Linda M. Hite & Kimberly S. McDonald. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INTERNATIONAL 2020, VOL. 23, NO. 4*, 427–437 <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#>
- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#>
- McKinsey Global Institute. (2021). *What 800 executives envision for the post pandemic workforce* Retrieved July 10, 2021 from

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>

McLagan, P. and Suhadolnik, D. (1989). *Models for HRD Practice: The Research Report*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

McLean, G. N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco C.A.: Berrett-Koehler.

McMahon, M., Patton, W., & Tatham, P. (2003). *Managing life, learning and work in the twenty-first century: Issues informing the design of an Australian Blueprint for Career Development*. Retrieved July 15, 2020, from <http://www.lifework.ca/AUSBP04-03.pdf>

McQuaid, E. and Maguire, T. (2005). Individuals and Their Employability. *Journal of European Industrial Training* 29 (6): 447-456.

McQuaid, E. and Maguire, T. (2005). Individuals and Their Employability. *Journal of European Industrial Training* 29 (6): 447-456.

Michael T. Hannan. (2007). *History of the organization of work*. Retrieved July 10, 2021 from <https://www.britannica.com/topic/history-of-work-organization-648000/The-assembly-line#ref67047>

Moore, D. P., & Buttner, E. H. (1997). *Women entrepreneurs: Moving beyond the glass ceiling*. Thousand Oaks: Sage.

Nadler, L. and Wiggs, C. (1986). *Managing Human Resource Development: A Practical Guide*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

National Bureau of Statistics of China, "National Economy Withstood the Impact of COVID-19 in the First Two Months," (16 March 2020), Accessed July 19, 2021, [http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202003/t20200316\\_1732244.html](http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202003/t20200316_1732244.html)



- Organization for Economic Co-operation and Development. (2002b). Rethinking human capital. Paris: Autho
- Ornstein, S., & Isabella, L. (1990). Age vs. stage models of career attitudes of women: A partial replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 36: 1–19.
- Peiperl, M.A. and Baruch, Y. (1997), “Back to square zero: the post-corporate career”, *Organizational Dynamics*, Vol. 25 No. 4, pp. 7-22
- Pinquart, M., Juang, L., & Silbereisen, R. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 329–346.
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of. *Education + Training*, 49, 277-289.
- Rae, D. (2007). Connecting enterprise and graduate employability Challenges to the higher education culture and curriculum? *Education + Training* 49(8/9): 605-619.
- Robbins, L. (1963). *Report of the Committee on Higher Education*. Retrieved January 29, 2014, from <http://filestore.nationalarchives.gov.uk/pdfs/small/cab-129-114-c-173.pdf>
- Rosenbaum, J.L. (1979), “Tournament mobility: career patterns in a corporation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 221-41.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*. Vol. 18 No. 1, pp. 120-127.
- Ruth Bridgstock (2009) The graduate attributes we’ve overlooked: enhancing graduate employability through career management skills, *Higher Education Research & Development*, 28:1, 31-44

- Ruth Bridgstock (2009) The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills, *Higher Education Research & Development*, 28:1, 31-44)
- Saks, A., & Ashforth, B. (1999). Effects of individual differences and job search behaviors on the employment status of recent university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 335–349.
- Saxenian, A. L. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*: 23–39. New York: Oxford University Press.
- Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Singapore Workforce Development Agency (WDA). (2012). *Employability Skills WSQ*. Retrieved March 13, 2013 from <http://www.wda.gov.sg>
- Stijn Baert, Louis Lippens, Eline Moens, Philippe Sterkens and Johannes Weytjens. (2020). How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)??. Institute of Labor Economics: IZA DP No. 13164.
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family, structure, glass ceiling, and traditional explanations for the different rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 99–118
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457–484.
- Tung, R.L. (1998) American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33: 125-144.
- The Instuit 2020 Report. (2010). *Twenty Trends That Will Shape The Next Decade*. Retrieved July 10, 2021 from <http://http->

download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit\_2020\_report.pdf

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40: 1089–1121.

UKCES. (2009). *The Employability Challenge: Case Studies*. London.

Van der Heijde, C. M., and Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management* 45(3): 449-476.

Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). *No one has ever promised you a rose garden: On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Inaugural address delivered in abridged form on the occasion of the public acceptance of the professorship in strategic HRM, in particular aimed at the dynamics of individuals career development at the Open University of the Netherlands. Heerlen: Open University of the Netherlands. Assen: Van Gorcum.

Venkatraman, Santosh S. (1994) "Telecommuting: A new business work style," *Journal of International Information Management*: Vol. 3 : Iss. 2 , Article 5.

Wedchayanon, N. (2011). Enhancing Employability in Challenging Times: The Case of Thailand. *NIDA Case Research Journal* 3(1): 203-225.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Retrieved July 10, 2021 from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

Zabusky, S. E., & Barley, S. R. (1996). Redefining success: ethnographic observations on the careers of technicians. In P. Osterman (Ed.), *Broken ladders*: 185–214. New York: Oxford University Press.