

ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของเงินเนอเรชั่น Z:บทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความยึด
มั่นผูกพันในงาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTENTION TO STAY OF GENERATION Z:ROLES OF KNOWLEDGE CHARACTERISTICS AND
WORK ENGAGEMENT



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration in Business Administration

Common Course

FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของเงินเนอเรชั่น Z: บทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความยึดมั่นผูกพัน ในงาน
โดย	น.ส.ณิชาภัทร แก้วพวงศัมงคล
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูริย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

----- คณะบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการ
บัญชี

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิเลิศ ภูริวัชร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

----- ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพล อัสสระรัตน์)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูริย์)

----- กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิฐรา พิงพาพงศ์)

----- กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(อาจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล)

นิชภัทร แก้วพงศ์มงคล : ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของเจนเนอเรชั่น Z:บทบาท
 ของคุณลักษณะของความรู้และความยึดมั่นผูกพันในงาน. (INTENTION TO STAY OF
 GENERATION Z:ROLES OF KNOWLEDGE CHARACTERISTICS AND WORK
 ENGAGEMENT) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูริย์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและบทบาทของคุณลักษณะของความรู้และ
 ความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z โดยกลุ่ม
 ตัวอย่าง คือ ลูกจ้างภาคเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร อายุระหว่าง 20-24 ปี จำนวน 200 คน
 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อนพบว่าใน
 การตัดสินใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร พนักงานเจนเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญตามลำดับกับ
 คุณลักษณะของความรู้ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานและด้านการใช้
 ความรู้เพื่อทำงานที่มีความซับซ้อน โดยคุณลักษณะของความรู้ดังกล่าวทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่น
 Z มีความผูกพันในงานอันนำไปสู่การคงสมาชิกภาพต่อองค์กร หรือสรุปได้ว่าความยึดมั่นผูกพันใน
 งานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบรูณ์ระหว่างคุณลักษณะความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงาน
 กับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ และระหว่างคุณลักษณะความรู้ด้านความซับซ้อนของงานกับ
 ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ผลการวิจัยทำให้องค์กรเข้าใจบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z มาก
 ยิ่งขึ้น และสามารถออกแบบงานที่จูงใจและตรงกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพ องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การออกแบบงานเป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันและ
 การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรระยะยาวเพื่อสร้างความได้เปรียบในการบริหารทรัพยากร
 มนุษย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
 ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6181522326 : MAJOR BUSINESS ADMINISTRATION

KEYWORD: Knowledge characteristics, Work engagement, Intention to stay,
Generation Z, Thailand

Nichapat Kaewpongmongkol : INTENTION TO STAY OF GENERATION
Z:ROLES OF KNOWLEDGE CHARACTERISTICS AND WORK ENGAGEMENT.

Advisor: Asst. Prof. Patchara Popaitoon, Ph.D.

This research aims to explore the roles and influences of knowledge characteristics and work engagement with intention to stay of Generation Z. Our sample is 200 Generation Z employees in Bangkok aged 20-24. We obtain data for the analysis using online questionnaire survey. Multiple hierarchical regression results show that intention to stay of Generation Z is driven through work engagement by two important knowledge characteristics, i.e. specialization and job complexity respectively. Put differently, work engagement fully mediates the links of job complexity and specialization with intention to stay. This research enhances our understandings of the Generation Z workforce enabling us to design motivational job aspects to match their preferences effectively. Organization can apply work design as a strategy to engage and retain employees with the organization in the long term for human resources management advantage.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Business Administration

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ต่าง ๆ และคอยให้คำแนะนำร่วมไปถึงการแก้ปัญหา จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ อีกทั้งขอขอบพระคุณอาจารย์ คณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาเป็นอย่างดี พร้อมทั้งชี้แนะจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไขเพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อทำแบบสอบถาม อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย และขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่คอยถามไถ่และเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์

สุดท้ายขอขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัวของข้าพเจ้าที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจในการศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เสมอมา วิทยานิพนธ์เล่มนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้ หากขาดกำลังใจจากทุกท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ณิชารัฏฐ์ แก้วพวงศัมมงคล

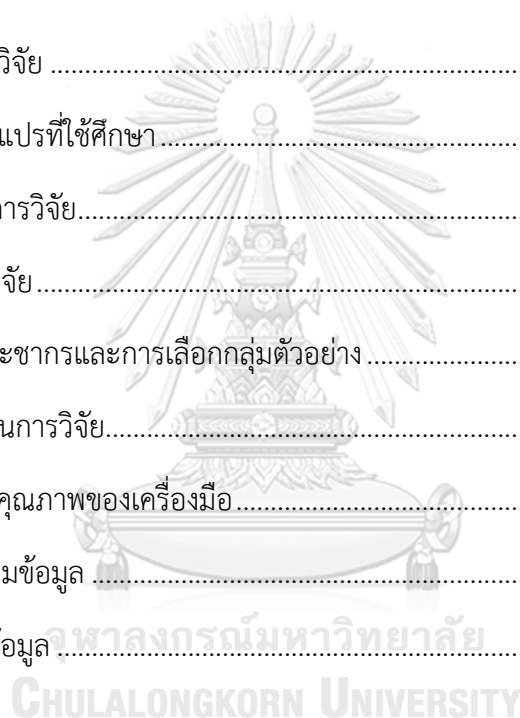


จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

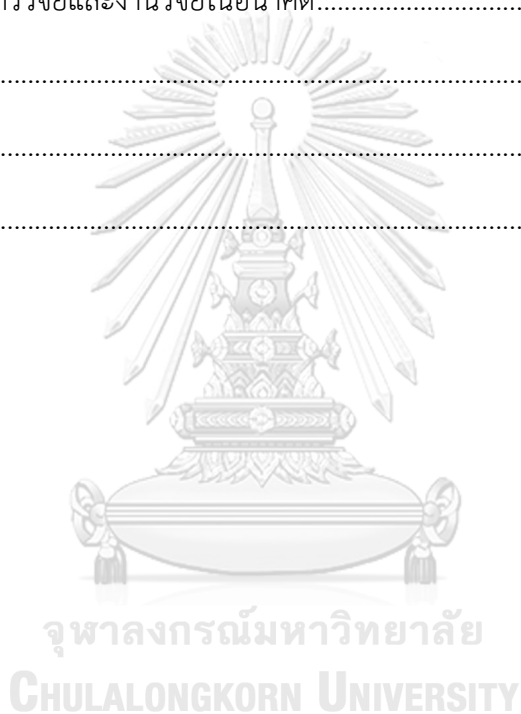
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญตาราง.....ณ	ณ
สารบัญภาพ.....ญ	ญ
บทที่ 1.....1	1
บทนำ.....1	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....1	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....4	4
1.3 คำถามงานวิจัย.....4	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....4	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....5	5
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....5	5
บทที่ 2.....8	8
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....8	8
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....8	8
2.1.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....8	8
2.1.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานและคุณลักษณะของความรู้.....13	13
2.1.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน.....19	19
2.1.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ.....24	24

2.1.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น	31
2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ	33
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ	35
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ	35
บทที่ 3	38
ระเบียบวิธีวิจัย	38
3.1 สมมติฐานงานวิจัย	38
3.2 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ศึกษา	39
3.3 กรอบแนวคิดการวิจัย	39
3.4 วิธีดำเนินการวิจัย	40
3.5 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	40
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
3.7 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	48
3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 4	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	51
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	52
4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวัด	55
4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย	60
4.5 ผลการพยากรณ์อิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ	61
4.6 ผลการทดสอบอิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ	62



บทที่ 5	65
สรุปผลการศึกษาวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	65
5.1 สรุปผลการศึกษา	65
5.2 อภิปรายผล	67
5.3 การประยุกต์เชิงทฤษฎี.....	69
5.4 การนำงานวิจัยไปประยุกต์ใช้.....	70
5.5 ข้อจำกัดของการวิจัยและงานวิจัยในอนาคต.....	71
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	83
ประวัติผู้เขียน	88



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 แสดงคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลตัวแปรคุณลักษณะของความรู้ตามองค์ประกอบรายด้าน ...	42
ตารางที่ 3.2 แสดงคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน	45
ตารางที่ 3.3 แสดงคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลตัวแปรความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ	47
ตารางที่ 3.4 แสดงค่าความน่าเชื่อถือสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha	48
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละ จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	51
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้วิจัย	52
ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างกลุ่มอาชีพ.....	53
ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างเพศ.....	54
ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างระยะเวลาการทำงาน.....	54
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความน่าเชื่อถือสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha	56
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าน้ำหนักตัวประกอบของความหลากหลายทางทักษะ.....	57
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าน้ำหนักตัวประกอบของความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล การ แก้ปัญหา และความเชี่ยวชาญในงาน	57
ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของเครื่องมือวัด (คุณลักษณะของความรู้)	58
ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของเครื่องมือวัด (ความยึดมั่นผูกพันในงานและ ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ).....	59
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้วิจัย	60
ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจใน การคงสมาชิกภาพ	61
ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์อิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ.....	62
ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์อิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน.....	63
ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression).....	64

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	39
-------------------------------------	----



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z หรือกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2552 (McCrindle, 2014) เริ่มทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงาน ทำให้ภายในองค์กรประกอบไปด้วยกลุ่มคน 4 เจนเนอเรชั่นซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด ความคาดหวัง และมุมมองในด้านต่าง ๆ ความแตกต่างเหล่านี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร และเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ มีงานวิจัยเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นเดียวกันจะมีค่านิยมและลักษณะบุคลิกภาพที่เหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันจากคนเจนเนอเรชั่นก่อน ๆ (Twenge & Campbell, 2008) อาทิ เจนเนอเรชั่น X จะมีอุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบความเป็นอิสระ ชอบทำอะไรใหม่ ๆ ประชากรกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแห่งยุคสมัยค่อนข้างมาก จึงทำให้มีความสามารถในการปรับตัว อีกทั้งมองว่างานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552) ในขณะที่เจนเนอเรชั่น Y จะเป็นกลุ่มที่เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากกลุ่ม ชอบความท้าทาย มีความอยากรู้อยากเห็น มีคุณลักษณะการใช้ชีวิตและทำงานเพื่อวันนี้ มักไม่ค่อยวางแผนในระยะยาว ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานและความท้าทายของเนื้อหา และสามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Howe & Strauss, 2000; Glass, 2007; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552)

ด้วยความที่เจนเนอเรชั่น Z เกิดขึ้นมาในโลกของเทคโนโลยี เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งสำคัญในสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของคนกลุ่มนี้ พวกเขาจะติดต่อกับโลกภายนอกและอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลาและกว้างขวาง จนอาจนิยามได้ว่าเป็นกลุ่ม “Digital Natives” (Friedrich et al., 2010) หรือ “Digital integrator” ในยุคนี้การสร้างความรู้ทางเทคโนโลยีบนอินเทอร์เน็ตถูกกำหนดให้เป็นแบบ Multitask ซึ่งเคลื่อนที่อย่างรวดเร็วจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง คนยุคนี้จึงรู้จักโลกไร้สายที่เชื่อมโยงหลายมิติ ทำให้พวกเขาอยู่ห่างจากความรู้ใด ๆ แค่เพียงไม่กี่คลิก (McCrindle, 2014) ด้วยเหตุนี้คนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z อาจมีมุมมองเกี่ยวกับการทำงานที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน รวมถึงมีความคาดหวังในสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันออกไป แต่ในขณะที่เดียวกันคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ก็มีความรู้ทางด้านเทคนิคและภาษาอยู่ในระดับสูง ดังนั้นจึงมีศักยภาพที่จะพัฒนาเป็นพนักงานที่ยอดเยี่ยมให้กับองค์กรได้ (Bencsik et al., 2016)

ความแตกต่างระหว่างเจเนเนอเรชั่นยังส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา (Berl, 2006) การพัฒนาสายอาชีพ (McDonald & Hite, 2008) หรือการเตรียมงานและการให้ผลตอบแทน (Carlson, 2004) ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องวางแผนปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของคนกลุ่มเจเนเนอเรชั่น Z โดยฝ่ายบริหารจำเป็นต้องศึกษาความต้องการและความคาดหวังที่มีต่องานของคนกลุ่มเจเนเนอเรชั่น Z เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะเริ่มมีอิทธิพลสูงขึ้นกับองค์กร รวมถึงจะเข้ามามีบทบาทสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นวิธีหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ากับองค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งผลสำเร็จนี้จะเป็แรงขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ ในปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก โดยการสร้างแรงจูงใจให้กับตัวพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การออกแบบลักษณะงานให้มีความสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงาน หรือการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น ดังนั้นเมื่อเจเนเนอเรชั่น Z เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน จึงเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องออกแบบลักษณะงานที่ตรงกับความต้องการของแรงงานในปัจจุบัน เพื่อสามารถดึงดูดพนักงานเจเนเนอเรชั่น Z ให้เข้ามาทำงานกับองค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาวต่อไป

ปัจจุบันปัญหาหลักที่ผู้จัดการจะต้องเผชิญคือ การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร (Chew & Chan, 2008) เนื่องจากยุคนี้้องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกมีอัตราการลาออกและย้ายงานสูงมาก โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การลาออกของพนักงานส่งผลต่อองค์กรหลายด้าน เช่น เพิ่มต้นทุนในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ (Pfeffer, 1998) มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับลูกค้า (Clarke, 2001; Messmer, 2000) เกิดต้นทุนจากการขาดผลผลิต (Das, 2002) ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นการที่องค์กรจะอยู่รอดต่อไปได้จะต้องสร้างบรรยากาศเชิงบวกในองค์กรเพื่อพยายามรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่พนักงานจะอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น เกิดจากกระบวนการที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยแรงจูงใจที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคล แรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้ทำหน้าที่ที่สนุกหรือมีความท้าทาย มิใช่มาจากความกดดันภายนอกหรือผลตอบแทนที่ได้รับ หากองค์กรใดมีพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในถือว่าเป็นทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ที่สุด โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการ องค์กรไม่จำเป็นต้องดูแลพนักงานกลุ่มนี้มาก นอกจากนี้พนักงานกลุ่มนี้ยังให้ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีแก่องค์กร ดังนั้นสิ่งสำคัญใน

การบริหารจัดการคือต้องมีความรู้และความเข้าใจว่าจะทำอะไรให้พนักงานกลุ่มนี้แสดงผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร (Masvaure et al., 2014)

พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในในการทำงานจะแสดงออกผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) ซึ่งเป็นผลบวกกับองค์กร มีงานวิจัยเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากขึ้น จึงนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มมากขึ้น การขาดงานและอัตราการลาออกลดลง มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Schaufeli & Bakker, 2004) นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันในงานยังสามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงาน ความสำเร็จขององค์กร และประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter et al., 2002; Richman, 2006)

การออกแบบคุณลักษณะของงาน (Job characteristics) เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องจากคุณลักษณะของงานจะส่งผลไปยังภาวะทางจิตใจ และภาวะทางจิตใจนี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง และการขาดงานและการลาออกจากงานต่ำ (Hackman & Oldman, 1980) นอกจากนี้ธรรมชาติของงานที่สร้างแรงจูงใจยังเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน (Schaufeli & Bakker, 2004) โดยเฉพาะความมีอิสระในการปฏิบัติงานและความหลากหลายของทักษะสามารถเพิ่มระดับของแรงจูงใจภายในของพนักงานผ่านการเพิ่มความรู้สึกของความสำเร็จที่ทำงานได้ด้วยตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นการให้ผลป้อนกลับของงานยังช่วยให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Lawler & Hall, 1970) และคุณลักษณะของงานที่สร้างแรงจูงใจมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกว่าได้รับการเติมเต็มจากงานที่ทำ (Christian et al., 2011; Schaufeli et al., 2009)

งานวิจัยมากมายได้ให้ความสนใจกับคุณลักษณะของงาน 5 ด้านที่สร้างแรงจูงใจตามที่ Hackman and Oldham (1976) ได้ระบุไว้ ได้แก่ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) ความสำคัญของงาน (Task significance) และผลป้อนกลับของงาน (Feedback) โดยพบว่า คุณลักษณะของงานทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์เชิงทัศนคติและผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม (Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007) นอกจากนี้ยังมีการศึกษามากมายแสดงให้เห็นว่าการออกแบบงานมีอิทธิพลสำคัญกับผลลัพธ์ในงานทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร (Parker & Wall, 1998; Morgeson & Campion, 2003) แต่อย่างไรก็ตาม Morgeson and Humphrey (2006) ได้ศึกษาวิเคราะห์อภิมานและสร้างกรอบแนวคิดของคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ที่สร้างแรงจูงใจในงาน เพื่อให้การออกแบบงานคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่กว้างขวางขึ้น โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 4 มิติ คือ คุณลักษณะของหน้าที่

งาน (Task Characteristics) คุณลักษณะของความรู้ (Knowledge characteristics) คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) และคุณลักษณะของบริบทสภาพแวดล้อม (Contextual characteristics) ซึ่งคุณลักษณะงานหลายมิตินี้ยังมีได้มีการศึกษาที่เน้นมากนัก โดยเฉพาะความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้กับการทำงานยังมิได้มีการศึกษาอย่างเพียงพอและเป็นระบบ (Grant, 2007; Humphrey et al., 2007) การวิจัยครั้งนี้จึงให้ความสำคัญกับมิติคุณลักษณะของความรู้ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งสภาพแวดล้อมที่คนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z เติบโตขึ้นมาเป็นยุคของเทคโนโลยี ทำให้พวกเขาเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เองมิติด้านคุณลักษณะของความรู้จึงอาจเป็นประเด็นที่คนเจนเนอเรชั่น Z จะให้ความสนใจ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z เพราะถ้าหากองค์กรเข้าใจคุณลักษณะของความรู้ จะทำให้สามารถออกแบบงานให้มีคุณลักษณะที่ตรงกับความต้องการของคนเจนเนอเรชั่น Z เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน โดยสร้างให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ทำให้องค์กรมีสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะผลักดันให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้อีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลและบทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

1.3 คำถามงานวิจัย

1.3.1 คุณลักษณะของความรู้แต่ละด้านมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z มากน้อยต่างกันอย่างไร

1.3.2 คุณลักษณะของความรู้และความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z อย่างไร

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะของความรู้ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z เพื่อใช้ในการออกแบบลักษณะงานให้สามารถดึงดูด สร้างแรงจูงใจ

ตลอดจนทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องความต้องการของเจนเนอเรชั่น Z ที่จะเข้ามามีบทบาทที่สำคัญกับองค์กรในอนาคตอันใกล้

1.4.2 เพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์เพิ่มเติมสำหรับนักวิชาการ หรือนักวิจัยในการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z ในองค์กร

1.4.3 เพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับการศึกษาในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ในประเทศไทย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งทำการศึกษาความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพกับกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2552 โดยศึกษาเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ผู้มีงานทำแล้วเท่านั้น ดังนั้น ปีที่ทำการศึกษามีอายุระหว่าง 20-24 ปี โดยประชากร ได้แก่ บุคลากรเจนเนอเรชั่น Z กลุ่มอายุระหว่าง 20-24 ปี ในหน่วยงานเอกชนต่าง ๆ ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยในงานวิจัยนี้การเก็บข้อมูลจะเกิดขึ้นในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 โดยเก็บข้อมูลแบบตัดขวาง (Cross section data) และใช้วิธีทางสถิติในการประมวลผลข้อมูล

อย่างไรก็ตามงานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาเฉพาะตัวแปรที่จะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยการออกแบบงานตามคุณลักษณะของความรู้ และความยึดมั่นผูกพันในงาน ส่วนผลกระทบในแง่อื่นจะไม่ถูกนำมารวมอยู่ในงานวิจัยนี้

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คุณลักษณะของความรู้ (Knowledge characteristics) หมายถึง คุณลักษณะที่สะท้อนประเภทของความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่ต้องใช้ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง การแยกคุณลักษณะของหน้าที่งานออกจากคุณลักษณะของความรู้จะช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องออกแบบให้พนักงานรับภาระหน้าที่งานที่เพิ่มขึ้น หรือพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ทักษะที่เพิ่มขึ้น หรือจำเป็นต้องเพิ่มทั้งสองอย่าง โดย Morgeson and Humphrey (2006) แบ่งคุณลักษณะของความรู้ที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความซับซ้อนของงาน (Job complexity) หมายถึง ขอบเขตของภาระหน้าที่งานซึ่งมีความซับซ้อนและยากที่จะปฏิบัติ โดยการทำงานที่มีความซับซ้อนต้องอาศัยทักษะระดับสูงและต้องเป็นบุคคลที่ชอบความท้าทาย ทำให้มีแนวโน้มที่ผลลัพธ์จะเป็นแรงจูงใจทางบวก

2. การประมวลผลข้อมูล (Information processing) หมายถึง จำนวนของการประมวลผลข้อมูลที่จำเป็นในการทำงาน ยิ่งงานที่มีการประมวลผลข้อมูลสูง พนักงานยิ่งต้องอาศัยทักษะความรู้ระดับสูงเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์

3. การแก้ปัญหา (Problem solving) หมายถึง ระดับงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์หรือวิธีแก้ปัญหาที่ไม่ซ้ำเดิม สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการประมวลผลความรู้ของพนักงาน โดยการแก้ปัญหาจะเกี่ยวข้องกับการสร้างความคิดที่มีเอกลักษณ์หรือมีนวัตกรรม และเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นกิจวัตร

4. ความหลากหลายทางทักษะ (Skill variety) หมายถึง จำนวนทักษะที่แตกต่างกันที่ต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุผล

5. ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization) หมายถึง ขอบเขตของงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการความรู้และทักษะเฉพาะด้าน โดยมุมมองนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย แต่เป็นการมองมิติที่รู้ลึก รู้จริงในด้านนั้น ๆ

คุณลักษณะของความรู้วัดได้จากแบบสอบถามชื่อ The Work Design Questionnaire (WDQ) ซึ่งออกแบบโดย Morgeson and Humphrey (2006) โดยคุณลักษณะของความรู้มีจำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็นด้านความซับซ้อนของงาน 4 ข้อ ด้านการประมวลผลข้อมูล 4 ข้อ ด้านการแก้ปัญหา 4 ข้อ ด้านความหลากหลายทางทักษะ 4 ข้อ และความเชี่ยวชาญในงาน 4 ข้อ มีการประเมิน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 หมายถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง 5 “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) หมายถึง สภาวะทางจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงานที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ (Schaufeli et al., 2002) ได้แก่

1. ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยึดหยุ่นทางจิตใจสูง ในขณะที่ทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้จะเผชิญอุปสรรค

2. การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับงาน พร้อมทุ่มเทร่างกายให้กับงานอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

3. ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอนตัวออกจากงาน ขณะทำงานจะรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

โดยความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถวัดได้จากแบบวัด Utrecht work engagement scale (UWES) ฉบับย่อ เป็นแบบวัดที่ถูกพัฒนาโดย Schaufeli, Bakker, and Salanova (2006) มีจำนวน 9 ข้อที่เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเป็นด้านความกระตือรือร้น จำนวน 3 ข้อ ด้านการทุ่มเทอุทิศ

จำนวน 3 ข้อ และด้านความจดจ่อใส่ใจ จำนวน 3 ข้อ แบบวัดมีการประเมิน 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (Intention to stay) หมายถึง ความเต็มใจของพนักงานในการแสดงพฤติกรรมที่จะปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Tett & Meyer, 1993; Johari et al., 2012)

ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพวัดได้จากการประยุกต์แบบวัดของ Lyons (1971) และ Price and Mueller (1986) เป็นแบบวัดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กร จำนวน 3 ข้อ วัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

เจนเนอเรชัน Z หมายถึง กลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2552 (McCrindle, 2014) เด็กกลุ่มนี้เกิดและโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย เจนเนอเรชัน Z ถือเป็นรุ่นแรกที่ทุกสิ่งเชื่อมโยงกันทั่วโลก การมีสื่อโซเชียลเป็นสื่อกลาง ทำให้พวกเขาเสมือนได้ใช้ชีวิตร่วมกัน ได้ติดต่อกับผู้คนต่างวัฒนธรรม ต่างภูมิภาค และต่างสถานการณ์กัน นอกจากนี้ เจนเนอเรชัน Z ยังเปิดกว้างกับความหลากหลายและให้ความสนใจเกี่ยวกับความเสมอภาค แต่คนกลุ่มนี้ก็ยังคงมีความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว นอกจากนี้พวกเขายังคาดหวังกับการเป็นบัณฑิต โดยชอบการศึกษาที่มีการประยุกต์ เน้นการมีส่วนร่วม และมีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบโต้ตอบ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของเจนเนอเรชั่น Z: บทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความยึดมั่นผูกพันในงาน” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.1.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานและคุณลักษณะของความรู้

2.1.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

2.1.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

2.1.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การทำงานในองค์กรยุคปัจจุบันนอกจากมุ่งเน้นเรื่องผลงานและปริมาณงานแล้ว เรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องอีกประการหนึ่ง คือ ทักษะ (Attitude) ต่อการทำงาน เพราะในยุคนี้กระบวนการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตเพียงอย่างเดียวได้ถูกลบทิ้งไป และถูกแทนที่ด้วยความใส่ใจในความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่ทรัพยากรบุคคล โดยเน้นด้านจิตใจเป็นหลัก

เมื่อต้องการพัฒนาองค์กร ก็ย่อมต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่เดิมเป็นเรื่องของการพัฒนาภายนอก คือ มุ่งพัฒนาที่ความรู้ ทักษะ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น แต่การพัฒนาแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาจากองค์ประกอบภายในสู่ภายนอก (Inside out

Development Approach) นั่นคือ หากต้องการให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวัง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงขับเคลื่อนในตัวบุคคล เช่น ทักษะคิด ค่านิยม แรงจูงใจ และอุปนิสัย เป็นการพัฒนาจากจิตใจเพื่อให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ความเชื่อ รู้จักค้นคว้าศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะด้วยตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยน พฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อย่างสร้างสรรค์และให้องค์กรดำรงอยู่ถาวร (Wright et al., 2003)

จากที่กล่าวไปแล้วว่า หากต้องการให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวัง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงขับเคลื่อนในตัวบุคคล เช่น ทักษะคิด ค่านิยม แรงจูงใจ และอุปนิสัยด้วย เพื่อให้ตอบสนองความต้องการแก่บุคลากร ซึ่งจะทำให้พวกเขาปรับเปลี่ยนทัศนคติและต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความมั่นคงเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรตระหนักอยู่เสมอ หากต้องการจะพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถถึงศักยภาพในการทำงานของเขาออกมา และรักษาบุคลากรที่เก่ง และเชี่ยวชาญไว้กับองค์กรให้นานที่สุด

ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Work motivation)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันจากทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการทำงาน เป็นกระบวนการกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม แสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีทิศทางและมีความสม่ำเสมอ เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย (Newstrom, 2007; Robbins & Judge, 2017)

จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน พนักงานเหล่านั้นจะมีความกระตือรือร้นอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจ หุ่เมเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นแก่องค์กร อีกทั้งดำรงตนให้เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีความสร้างสรรค์ สามารถพัฒนางาน ตลอดจนถึงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานยิ่งขึ้น ถ้าหากพนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคคลนั้นขาดความตั้งใจ ไม่มีความกระตือรือร้น ขาดความเอาใจใส่ในงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและส่งผลเสียต่อองค์กร (Cerasoli et al., 2014)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่ามีหลากหลายทฤษฎีที่แตกต่างกันไป แต่ทฤษฎีหนึ่งที่มีอาจมองข้ามได้คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) เนื่องจาก Herzberg เป็นผู้คิดค้นเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในกลุ่มนักวิชาการ ทฤษฎีดังกล่าวมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ได้แก่ Motivation-Maintenance theory, Dual factor theory และ Motivation-Hygiene theory โดยการศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงานของนักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คนจากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมือง Pittsburg เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับงานและการหาหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ตลอดจนเพื่อประโยชน์ให้องค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจะแสดงออกผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน อันจะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพกับองค์กรนานยิ่งขึ้น

จากการสรุปผลพบว่าปัจจัยต่าง ๆ สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) มีมิติที่แตกต่างกัน 2 มิติที่เกี่ยวกับการจูงใจ คือด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งสาเหตุของความไม่พอใจและสามารถป้องกันความไม่พอใจได้ Herzberg เรียกองค์ประกอบนั้นว่า องค์ประกอบค้ำจุนหรือองค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene factors) องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายนอก (Extrinsic factors) มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบจูงใจ (Motivational factors) ถ้าหากมีองค์ประกอบจูงใจอยู่แล้วก็จะสามารถนำไปสู่ทัศนคติทางด้านบวกและการจูงใจที่แท้จริงได้ ซึ่งองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายใน (Intrinsic factors) Herzberg ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกับความพอใจโดยตรง ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จตามกำหนดและประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่องานประสบผลสำเร็จจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในผลงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลอื่นภายในหน่วยงาน การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่

แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในผลงานของตนเอง

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานและขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ โดยงานต้องความน่าสนใจ ทำท่ายความสามารถ เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีลักษณะที่ท้าทายตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง โดยองค์กรจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นมีความสำคัญ เพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใหม่ ๆ มีอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงาน โดยไม่มีการควบคุมใกล้ชิดมากเกินไป

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการได้รับโอกาสที่จากการเพิ่มพูนความรู้ หรือได้รับการอบรมเพิ่มความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่จูงใจแต่อย่างใด การให้ความสนใจหรือระมัดระวังต่อปัจจัยค้ำจุนเป็นสิ่งจำเป็น แต่ก็ยังมีไม่เพียงพอที่จะใช้ในการจูงใจให้บุคคลมีผลผลิตมากขึ้นได้ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย

2.1 นโยบายการบริหารขององค์กร (Company policy and administration) หมายถึง การบริหารและจัดการองค์กร การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น รวมถึงกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีความเป็นธรรม

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรมในการบริหาร มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with supervisors, peers and subordinates) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งกิริยา วาจา หรือท่าทางต่าง ๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นปกติ

2.4 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน และสภาพทางกายภาพของงาน เช่น บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงาน อากาศ เสียง แสงสว่าง เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงลักษณะแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ซึ่มีความเหมาะสมเพียงพอ เพื่อเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่พนักงานพึงได้รับอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำ เช่น เงินเดือน เงินพิเศษ หรือสวัสดิการต่างๆ ที่อยู่ในระดับเพียงพอ และเป็นทีพอใจของพนักงาน

2.6 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งเป็นผลที่ได้จากงานในหน้าที่ของตน อาจเป็นผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายไปทำงานในที่ใหม่ซึ่งอาจไกลจากครอบครัว ทำให้พนักงานไม่มีความสุข จึงทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ

2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ ความมั่นคงต่อองค์กร หรือความยั่งยืนในอาชีพ

จากทฤษฎีสองปัจจัยจะเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมีมากมาย โดย Herzberg แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้โดยตรง รวมถึงสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น ถ้าขาดปัจจัยนี้ไป หรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน หรืออยู่ในระดับที่ไม่เหมาะสมที่จะยอมรับได้ ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ถ้าเมื่อใดที่ปัจจัยอยู่ในระดับที่ยอมรับหรือสูงกว่า ความไม่พึงพอใจก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยกระตุ้นในการทำงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เช่น การมอบหมายงานที่ยากให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้แสดงความสามารถ ทักษะในการทำงาน เมื่องานนั้นสามารถทำงานลุล่วงได้สำเร็จจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และเห็นคุณค่าของงานนั้น ส่วนปัจจัยค้ำจุน ไม่ได้เป็นสิ่งที่จูงใจพนักงานโดยตรง แต่ถ้าขาดปัจจัยนี้หรือไม่มีปัจจัยนี้ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจได้ ปัจจัยนี้จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจเท่านั้น

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับการออกแบบงานหรือลักษณะของงาน (Work itself) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะจูงใจพนักงานให้มีความทุ่มเทและตั้งใจทำงาน เกิดเป็นผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กร (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007) อีกทั้งมีความเป็นไปได้ที่พนักงานเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งเติบโตขึ้นในยุคเทคโนโลยีและ Knowledge economy อาจมีความชอบและความสนใจในลักษณะงานที่แตกต่างจากเจนเนอเรชั่น

อาวุโสกว่า งานวิจัยนี้จึงศึกษาว่าคุณลักษณะของงานแบบใดที่สามารถจูงใจบุคลากรเจนเนอเรชัน Z โดยสะท้อนผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และแสดงออกโดยการทำงานอยู่กับองค์กรนานยิ่งขึ้น

2.1.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานและคุณลักษณะของความรู้

1) การออกแบบงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ภายหลังการศึกษาของ Herzberg ได้มีนักวิจัยได้นำแนวคิดเรื่องคุณลักษณะงานไปศึกษาต่อ โดยทฤษฎีคุณลักษณะงาน (Job characteristics theory) เป็นกรอบที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ Turner & Lawrence (1965 อ้างถึงใน Hackman & Oldham, 1976) ที่ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่จำเป็นของงาน พบว่าข้อมูลสนับสนุนแนวคิดของ Herzberg คือคุณลักษณะของงานจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านคือ ความหลากหลาย ความมีอิสระ เอกลักษณ์ของงานและการให้ผลป้อนกลับ ต่อมา Hackman and Oldham (1980) ได้ปรับปรุงและพัฒนาทฤษฎีคุณลักษณะของงานเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนงานและออกแบบงานให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน โดยผลที่ได้จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจที่ดี (Psychological state) การปรับปรุงนั้นเป็นการปรับจากคุณลักษณะเดิม 4 คุณลักษณะเป็น 5 คุณลักษณะ โดยการเพิ่มคุณลักษณะของงานด้านความสำคัญของงานเข้าไปเพื่อให้มีความครอบคลุมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้เรียกว่าแบบจำลองคุณลักษณะงาน หรือ Job characteristics model

การออกแบบงานตามแบบจำลองคุณลักษณะงาน จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจภายในตนเองกับตัวงานและเกิดการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี รวมถึงการพยายามให้มีพฤติกรรมที่ดีนั้นต่อไป โดยตามคุณลักษณะของงานประกอบด้วย 5 ประการคือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) คือ คุณลักษณะของงานที่แตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านที่องค์กรกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำแตกต่างกัน ทำให้บุคคลต้องนำเอาความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะตนที่หลากหลายมาใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้การที่บุคคลได้มีโอกาสใช้ทักษะที่หลากหลายมากขึ้นเท่าใดจะยิ่งทำให้บุคคลรู้สึกสนุก เพลิดเพลินกับงานที่ทำและเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงาน

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) คือ การระบุระดับความพยายามมากน้อยที่แต่ละบุคคลใช้ในการปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุด และเกิดผลของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยในกรณีที่บุคคลได้มีโอกาสควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเองตลอดกระบวนการทำงาน จะทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกว่าการงานนั้นมีความหมายมากกว่าการได้ควบคุมการทำงานเพียงบางส่วน

3. ความสำคัญของงาน (Task significance) คือ ระดับความมากน้อยของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่และการทำงานของบุคคลอื่นทั้งในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน กล่าวคือ กรณีที่บุคคลรู้สึกว่าการงานของตนเองเป็นงานสำคัญนั้นจะเกิดจากการที่บุคคลคิดว่าผลสำเร็จของงานที่ทำมีผลต่อความเป็นอยู่และจิตใจของผู้อื่น

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) คือ การที่คุณลักษณะของงานเปิดโอกาสให้บุคคลใช้วิจารณญาณในการคิดอย่างอิสระ และตัดสินใจวางแผนวิธีการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ โดยต้องรู้จักกำหนดขั้นตอน วิธีการในการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง นอกจากนี้การมีอิสระในการทำงานจะทำให้บุคคลรู้สึกถึงความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับความตัดสินใจและความสามารถตนเองมากกว่ามาจากปัจจัยภายนอก ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลงานมากขึ้น

5. ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) คือ ระดับการได้รับข้อมูลตอบกลับโดยตรงของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลป้อนกลับจะแสดงถึงความชัดเจนของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณงาน ผ่านการให้ข้อมูลความรู้สึกของผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของงานทั้ง 5 มิติจะส่งผลกระทบต่อสภาวะทางจิตใจซึ่งจะมีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสภาวะทางจิตใจมี 3 ภาวะ ดังนี้

1. ประสบการณ์ที่มีความหมาย (Experienced meaningfulness of work) คือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับรู้ว่าการงานที่ทำเป็นงานที่มีค่าและมีความสำคัญ

2. ประสบการณ์ที่ได้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (Experienced responsibility for work outcomes) คือ ผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จและมีส่วนรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง

3. การรับรู้ผลการปฏิบัติงาน (Knowledge of results) คือ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถตีความผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

โดยผลลัพธ์ที่เกิดจากสภาวะทางจิตทั้ง 3 ประการ ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น คุณภาพของการปฏิบัติงานสูงขึ้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และอัตราการขาดงานและการลาออกลดลง

จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะพบว่า การออกแบบงานหรือคุณลักษณะของงานจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ โดยแรงจูงใจจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมา ทั้งผลลัพธ์เชิงทัศนคติและผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม (Cerasoli et al., 2014) อย่างไรก็ตามการออกแบบงานในมุมมองของคุณลักษณะงานตามแบบจำลองคุณลักษณะงาน (Job characteristics

model) นั้นศึกษาคุณลักษณะงานด้วยมิติที่จำกัด คือ ศึกษาคุณลักษณะด้านงานเท่านั้น แต่ไม่คำนึงถึงมิติอื่น เช่น ด้านสังคม ความรู้ทักษะ หรือสภาพแวดล้อม ดังนั้นปัจจัยด้านการออกแบบงาน ผู้วิจัยจึงใช้การออกแบบงานที่เน้นด้านคุณลักษณะของความรู้ 5 องค์ประกอบที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ (Morgeson & Humphrey, 2006) โดยจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2) คุณลักษณะของความรู้ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge characteristics)

จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของความรู้ถือเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่และยังไม่มีผู้ศึกษาวิจัยไม่มากนัก ดังนั้น ความหมายของคุณลักษณะของความรู้จึงถูกนิยามอย่างจำกัด ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

ในระยะแรก Parker et al. (2001) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของความรู้แบบสั้น ๆ ไว้ว่า เป็นคุณสมบัติเชิงโครงสร้างของงานที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ของข้อมูลและทักษะ ต่อมา Morgeson and Humphrey (2006) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของความรู้ว่าเป็นคุณลักษณะที่สะท้อนประเภทของความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่ต้องใช้ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ ความซับซ้อนของงาน (Job complexity) การประมวลผลข้อมูล (Information processing) การแก้ปัญหา (Problem solving) ความหลากหลายทางทักษะ (Skill variety) และความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization) ซึ่งเชื่อว่าคุณลักษณะทั้ง 5 ด้านนี้จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ นอกจากนี้ การแยกคุณลักษณะของหน้าที่งานออกจากคุณลักษณะของความรู้จะช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องออกแบบให้พนักงานรับภาระหน้าที่งานที่เพิ่มขึ้น หรือพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ทักษะที่เพิ่มขึ้น หรือจำเป็นต้องเพิ่มทั้งสองอย่าง

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้

เนื่องจากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาจะศึกษาการออกแบบงานในมุมมองของคุณลักษณะงานตามแบบจำลองคุณลักษณะงาน (Job characteristics model) ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980) ซึ่งแบ่งคุณลักษณะของงานออกเป็น 5 ด้านที่จะนำไปสู่ภาวะทางจิตใจที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ และจะส่งผลไปยังผลลัพธ์ทั้งเชิงทัศนคติและเชิงพฤติกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์คือ บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูง การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง มีความพึงพอใจในงานสูง การขาดงานและการลาออกจากงานต่ำ แบบจำลองคุณลักษณะงานนี้ได้ถูกนำไปอ้างถึงทางการศึกษาและวิจัยมากกว่า 10,600 ครั้ง (Google scholar, เข้าถึงเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม

2562) แสดงให้เห็นว่านักวิจัยหลายฝ่ายให้ความสำคัญกับคุณลักษณะงาน เนื่องจากคุณลักษณะงานที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและทัศนคติเชิงบวกกับงาน

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิจัยหลายท่านเล็งเห็นถึงช่องว่างทางการศึกษาตามแบบจำลองคุณลักษณะงานว่าแบบจำลองนี้ศึกษาคุณลักษณะงานด้วยมิติที่จำกัด คือศึกษาคุณลักษณะด้านงานเท่านั้น แต่ไม่คำนึงถึงมิติอื่น เช่น ด้านสังคม ความรู้ทักษะ หรือสภาพแวดล้อม อีกทั้งความเป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้โลกปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่กระแสใหม่ของการเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้และเศรษฐกิจฐานบริการ ควบคู่ไปกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ส่งผลให้คุณลักษณะงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป พนักงานอาจต้องการทำงานที่ไม่ซ้ำจำเจ ไม่เป็นกิจวัตร และอาจต้องการงานที่ต้องอาศัยความรู้ที่ซับซ้อนในการประมวลผล ดังนั้น Campion and McClelland (1993) ได้เริ่มแบ่งคุณลักษณะงานที่สร้างแรงจูงใจออกเป็น คุณลักษณะของหน้าที่งาน (Task Characteristics) และคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge characteristics) ในขณะที่ Parker et al. (2001) ได้เสนอรูปแบบการออกแบบงานอย่างละเอียด โดยแยกความแตกต่างระหว่างตัวแปร 5 ประเภท เช่น ปัจจัยเหตุ คุณลักษณะของงานและผลลัพธ์ เป็นต้น จนในที่สุด Morgeson and Humphrey (2006) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ทอริมาน และได้บูรณาการการออกแบบงานที่ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของงาน 18 ด้าน จัดเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ แบ่งเป็น 2 มิติย่อยคือ หน้าที่งานและความรู้ ด้านสังคม และด้านบริบทสภาพแวดล้อม

คุณลักษณะของความรู้เป็นมิติหนึ่งในคุณลักษณะงานที่สร้างแรงจูงใจตามแนวคิดของ Morgeson and Humphrey (2006) โดยแบ่งคุณลักษณะของความรู้ออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความซับซ้อนของงาน (Job complexity) หมายถึง ขอบเขตของภาระหน้าที่งาน ซึ่งมีความซับซ้อนและยากที่จะปฏิบัติ โดยการทำงานที่มีความซับซ้อนต้องอาศัยทักษะระดับสูงและต้องเป็นบุคคลที่ชอบความท้าทาย ทำให้มีแนวโน้มที่ผลลัพธ์จะเป็นแรงจูงใจทางบวก
2. การประมวลผลข้อมูล (Information processing) หมายถึง จำนวนของการประมวลผลข้อมูลที่จำเป็นในการทำงาน ยิ่งงานที่มีการประมวลผลข้อมูลสูง พนักงานยังต้องอาศัยทักษะความรู้ระดับสูงเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์
3. การแก้ปัญหา (Problem solving) หมายถึง ระดับงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์หรือวิธีแก้ปัญหาที่ไม่ซ้ำเดิม สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการประมวลผลความรู้ของพนักงาน โดยการแก้ปัญหาก็เกี่ยวข้องกับการสร้างความคิดที่มีเอกลักษณ์หรือมีนวัตกรรม และเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นกิจวัตร
4. ความหลากหลายทางทักษะ (Skill variety) หมายถึง จำนวนทักษะที่แตกต่างกันที่ต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุผล

5. ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization) หมายถึง ขอบเขตของงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการความรู้และทักษะเฉพาะด้าน โดยมุมมองนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย แต่เป็นการมองมิติที่รู้สึกจริงในด้านนั้น ๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงศึกษาการออกแบบงานตามแนวคิดของ Morgeson and Humphrey (2006) โดยแบ่งคุณลักษณะของความรู้ออกเป็น 5 องค์ประกอบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของความรู้

จากการสืบค้นงานวิจัยในอดีตพบว่ามีการวิจัยได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้ โดยพบว่าคุณลักษณะของความรู้มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทั้งเชิงทัศนคติ และเชิงพฤติกรรม (Humphrey et al., 2007; Chiou et al., 2010; Hernaus & Mikulic', 2014; Masrek et al., 2017) ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

จากการศึกษาวิเคราะห์ทอิกิมานของนักวิจัยประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อทดสอบและขยายทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบงาน ซึ่งบูรณาการลักษณะงานทั้งเรื่องแรงจูงใจ สังคม และบริบทสภาพแวดล้อม โดยตัวแปรลักษณะงานด้านแรงจูงใจได้มีการนำคุณลักษณะของความรู้ทั้งด้านความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล การแก้ปัญหา ความหลากหลายทางทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มเข้าไป จากการศึกษาพบว่าความซับซ้อนของงานและการประมวลผลข้อมูลมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ซึ่งได้แก่ความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (Humphrey et al., 2007)

ในขณะที่การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้ในประเทศมาเลเซีย ได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายโอนความรู้ คุณลักษณะของความรู้ และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของคุณครูจำนวน 252 คนและพนักงานบริหารจากโรงเรียนหลายแห่ง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าจากคุณลักษณะของความรู้ทั้ง 5 ด้าน มีเฉพาะตัวแปรความเชี่ยวชาญในงานที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรตามทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจต่อองค์กร ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความหลากหลายทางทักษะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล การแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเท่านั้น (Chiou et al., 2010) สอดคล้องกับการศึกษาผลของคุณลักษณะของความรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบงาน กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative work behavior) โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานในหน่วยงานรัฐบาลกลางของประเทศมาเลเซีย คุณลักษณะของความรู้ศึกษาตัวแปร 5 ตัว ได้แก่ ความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล การแก้ปัญหา ความหลากหลายทางทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน ผลการศึกษาพบว่าความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล และความ

เชี่ยวชาญในงานสามารถพยากรณ์พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ (Masrek et al., 2017)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของประเทศโครเอเชียที่ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของหน้าที่งาน (Task characteristics) คุณลักษณะของความรู้ (Knowledge characteristics) และคุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ของการออกแบบงาน และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน โดยสำรวจและเก็บข้อมูลจากพนักงานในองค์กรในประเทศโครเอเชียกว่า 500 คน ซึ่งผลลัพธ์ในการทำงานแบ่งได้เป็นสองมิติ ได้แก่ ผลของการทำงานที่เป็นเนื้องาน (Task performance) และผลของการทำงานในเชิงบริบท (Contextual performance) จากการศึกษาพบว่า มีเพียงคุณลักษณะของความรู้ของการออกแบบงานเท่านั้นที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงานทั้งสองมิติ ในขณะที่คุณลักษณะของหน้าที่งานและคุณลักษณะทางสังคมจะส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงานมิติเดียว คือ ผลของการทำงานที่เป็นเนื้องานและผลของการทำงานในเชิงบริบท ตามลำดับ (Hernaus & Mikulic', 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตในหลากหลายประเทศจะเห็นว่า คุณลักษณะของความรู้เป็นปัจจัยเหตุที่ทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน โดยในแต่ละงานวิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของความรู้ทั้ง 5 ด้าน และพบว่าคุณลักษณะของความรู้แต่ละด้านส่งผลต่อผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ทั้งผลลัพธ์เชิงทัศนคติและผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม ซึ่งการออกแบบงานในลักษณะดังกล่าวล้วนส่งผลดีต่อองค์กรทั้งสิ้น ส่วนในประเทศไทยนั้นคุณลักษณะของความรู้ในเจนเนอเรชัน Z ยังไม่ได้รับการศึกษามากนัก โดยพบว่าผลลัพธ์จากฐานข้อมูลใน Google scholar ที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของความรู้ในประเทศไทยมีมากถึง 1,550,000 งานวิจัย แต่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชัน Z เพียง 65,300 งานวิจัย (Google scholar, เข้าถึงเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2563) ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาคูณลักษณะของความรู้ทั้ง 5 ด้านที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงาน โดยนำตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงานมาเป็นตัววัดผลลัพธ์เชิงทัศนคติที่เกิดจากการที่บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือพนักงานเหล่านั้นจะมีความกระตือรือร้นอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจ พุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผลลัพธ์เชิงทัศนคติดังกล่าวจะส่งผลไปยังผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม นั่นคือ บุคคลจะมีความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพกับองค์กรมากขึ้นหรือหมายความว่าบุคคลจะทำงานต่อกับองค์กรยาวนานขึ้น โดยศึกษาในกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะของความรู้เป็นเรื่องที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง (McCrindle, 2014) อีกทั้งปัจจุบันเจนเนอเรชัน Z กำลังทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานและจะเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อองค์กรในอนาคตอันใกล้

2.1.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

ความหมายและแนวคิดของความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement)

การศึกษาเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ซึ่งมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนี้

แนวทางที่หนึ่ง จะมุ่งอธิบายว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นการที่บุคคลแสดงออกผ่านบทบาทหน้าที่การทำงานที่ตนได้รับ โดยเป็นความรู้สึกที่ตนสามารถทำงานให้สำเร็จได้ ได้แก่

Kahn (1990) ถือเป็นบุคคลแรกที่ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้ให้ความหมายว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นการแสดงออกทางจิตใจหรือเป็นการมุ่งเน้นเรื่องกิจกรรมในหน้าที่ของตนเองและเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสำหรับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยระบุว่าพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะปฏิบัติตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกาย (Physical) การรู้คิด (Cognitive) และอารมณ์ความรู้สึก (Emotional) โดยในเริ่มแรกได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันของบุคคล (Personal engagement) ซึ่งสภาวะทางจิตใจจะแสดงออกผ่านทางด้านร่างกาย การคิด และอารมณ์ และความไม่ยึดมั่นผูกพันของบุคคล (Personal disengagement) คือการที่บุคคลปกปิดตนเองจากการแสดงออกทางด้านร่างกาย การคิด และอารมณ์ โดยการที่บุคคลจะรู้สึกมีความยึดมั่นผูกพันหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางจิตวิทยา 3 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำอยู่มีคุณค่าและมีความหมายต่อตนเอง (Meaningfulness) คือให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าและทรงคุณค่า 2) ความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำมีความปลอดภัย (Safety) คือสามารถแสดงตัวตนที่แท้จริงโดยไม่ต้องกลัวผลทางลบที่จะเกิดกับภาพพจน์ หรือสถานะของตน และ 3) ความรู้สึกว่าจะมีความพร้อมที่จะทำ (Availability) คือ มีทรัพยากรทางวัตถุและทางจิตใจที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บุคคลจะมีความยึดมั่นผูกพันมากขึ้นหากได้ทำงานในสถานการณ์ที่มีเงื่อนไขทางจิตวิทยาทั้ง 3 ประการ

ต่อมา Rothbard (2001) ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันในงานว่าเป็นสภาวะทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับงาน บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะคำนึงถึงบทบาทในการทำงาน โดยมีความสนใจและใส่ใจกับการทำงานตามบทบาทที่ได้รับ (Attention) และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) ในขณะที่ Maslach et al. (2001) อธิบายว่าแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานถูกพัฒนามาจากความเหนื่อยหน่าย (Burnout) ซึ่งระบุว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสภาวะที่ตรงกันข้ามกับความเหนื่อยหน่ายในงาน กล่าวคือ ผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะเปี่ยมไปด้วยพลัง มีความทุ่มเทมีส่วนร่วม มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสภาวะที่พนักงานมีพลังใจในการทำงาน อยากทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องอยู่กับงาน และพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยความยึดมั่น

ผูกพันมีสาเหตุมาจากปัจจัยการทำงาน 6 ด้าน คือ งานที่มั่นคงยั่งยืน ความรู้สึกว่าตนมีทางเลือกและควบคุมได้ การได้รับรางวัลและการยอมรับที่เหมาะสม การมีเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน การได้รับความยุติธรรมและความเที่ยงธรรม และการทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย

แนวทางที่สอง จะมุ่งอธิบายว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นกลไกที่เกี่ยวข้องกับพลังแรงกระตุ้นและอารมณ์เชิงบวกที่บุคคลมีต่องาน ตามแนวคิดของ Schaufeli et al. (2002) ที่ได้เสนอนิยามความยึดมั่นผูกพันในงานที่เข้มข้นมากในงานวิจัย โดยความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง สภาวะทางจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงาน ความยึดมั่นผูกพันในงานไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวแล้วหายไป แต่ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสภาวะที่มีความคงทน เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและความคิดที่มีต่อสิ่งของ เหตุการณ์ บุคคล หรือพฤติกรรมโดยทั่วไป ผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะมีคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้จะเผชิญอุปสรรค

2. การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับงานพร้อมทุ่มเทแรงกายให้กับงานอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

3. ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอนตัวออกจากงาน ขณะทำงานจะรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีการเทียบเคียงองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันในงานทั้ง 3 มิติข้างต้นกับองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันในงานของ May et al. (2004) ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบทางกาย (Physical) องค์ประกอบทางอารมณ์ (Emotional) และองค์ประกอบทางการรู้คิด (Cognitive) ว่าสอดคล้องกับความกระตือรือร้น การทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจตามลำดับ ถึงแม้จะมีการใช้ชื่อต่างกันก็ตาม (Schaufeli & Salanova, 2008)

กล่าวโดยสรุป พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานนั้น จะแสดงออกทางกายโดยมีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน ทุ่มเทแรงกายให้กับงานอย่างเต็มที่ รวมถึงทำงานด้วยความรู้สึกที่มุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน

จากการศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานตามแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า Schaufeli et al. ได้อธิบายความยึดมั่นผูกพันในงานโดยเน้นสภาวะทางจิตใจที่มีต่องาน ซึ่งสภาวะนั้นเกิดจากรู้สึก (Affective) และความคิด (Cognitive) เชิงบวกที่มีต่องาน โดยกระบวนการนี้จะแสดงออกผ่านพฤติกรรมในที่สุด ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องตรงกับความสนใจของผู้วิจัย นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าวมีนักวิจัยจำนวนมากนำไปใช้ทำการวิจัย ดังเช่นงานวิจัยของ Saks (2006)

งานวิจัยของ Saks (2019) และงานวิจัยของ Agarwal and Gupta (2018) เป็นต้น ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานตามแนวคิดของ Schaufeli et al. ในการอธิบายปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันในงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างคุณลักษณะของความรู้และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันในงานมาสรุปเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานไว้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน ได้แก่ ลักษณะงานมีความหลากหลาย เป็นเอกลักษณ์ มีความท้าทายในการใช้ความรู้ความสามารถ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูง (Bakker & Demerouti, 2007) อีกทั้งการเพิ่มคุณค่าของงาน เพิ่มความน่าสนใจและมีความหลากหลายจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานและต้องการทุ่มเททำงานหรือพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Hackman & Oldham, 1980) นอกจากนี้ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความมีอิสระในการตัดสินใจ และการมองเห็นเส้นทางความสำเร็จในงานก็เป็นปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่สำคัญที่ผลักดันให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูง (Brown & Leigh, 1996)
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การให้รางวัลและผลตอบแทนแก่บุคลากร (Newstrom, 2007) นโยบายและการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาภายในองค์กร ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการรับรู้องค์กรเอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการของบุคลากรเป็นอย่างดี (Greenberg & Baron, 2003) การมีสัมพันธภาพภายในกลุ่มงานที่ดี การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง (Bakker & Demerouti, 2007)
3. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ การมองโลกในเชิงบวก การรับรู้สมรรถภาพแห่งตน ความภูมิใจในตนเองเป็นปัจจัยทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน กล่าวคือ บุคลากรที่มีอายุมากจะมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานมากกว่า เนื่องจากมีประสบการณ์ในงานมาก มักได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบและมีความท้าทายสูง จึงส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดการรับรู้สมรรถภาพแห่งตน มีความภาคภูมิใจในตนเอง และเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูงตามไปด้วย (Bakker & Demerouti, 2007) นอกจากนี้อายุ ระดับการศึกษา ความต้องการเติบโตก้าวหน้า และความยึดมั่นในจริยธรรมยังมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานอีกด้วย (Newstrom, 2007)

ทั้งนี้ปัจจัย 3 ด้านดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแบบจำลองความต้องการในงาน และทรัพยากรในงาน (Job demands and resources model: JD-R Model) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่นิยมนำมาใช้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานมากกว่าการใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดอื่น ๆ (Hakanen & Roodt, 2010) แบบจำลองนี้อธิบายถึงสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความเครียด ความเหนื่อยล้า และความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (Demerouti et al., 2001) และต่อมาได้ขยายขอบเขตของแบบจำลองโดยนำทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resources) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองด้วย (Xanthopoulou et al., 2007) โดยปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานสอดคล้องกับ “ปัจจัยด้านทรัพยากรในงาน (Job resources)” และในส่วนของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลสอดคล้องกับ “ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resources)” โดยจะอธิบายในส่วนถัดไป

การศึกษาแบบจำลองความต้องการในงาน และทรัพยากรในงาน (Job demands and resources model: JD-R Model) ตามแนวคิดของ Schaufeli and Bakker (2004) พบว่ามี 3 ปัจจัยหลักที่สัมพันธ์กับระดับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรในงาน (Job resources) จากการศึกษาพบว่าทรัพยากรในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (Bakker & Demerouti, 2007) โดยทรัพยากรในงาน คือ ปัจจัยทางด้านกายภาพ สังคม หรือองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งอาจเป็นไปในลักษณะของ 1) การลดความต้องการใช้ทรัพยากรในงาน ทั้งทางกายภาพและทางจิตใจ 2) การช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ 3) ช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาและเรียนรู้ โดยปัจจัยด้านทรัพยากรในงานนี้จะส่งผลต่อแรงจูงใจภายในบุคคล (Intrinsic motivation) เต็มเต็มความต้องการของบุคคล เช่น ความต้องการอิสระ ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดี ช่วยในการพัฒนาบุคคล และส่งผลต่อแรงจูงใจภายนอกบุคคล (Extrinsic motivation) ในลักษณะของความทุ่มเทความสามารถและความพยายามของบุคคลต่องานที่ทำ ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญกับประเด็นของการใช้ทรัพยากรในงาน โดยองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้กับพนักงาน เช่น การให้ผลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับงานอย่างสร้างสรรค์ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา การได้ใช้ทักษะความสามารถที่หลากหลาย การมีอิสระในการทำงาน การได้รับโอกาสในการพัฒนาให้ก้าวหน้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่ความสำเร็จในงาน อีกทั้งสร้างให้เกิดทัศนคติทางบวกและความยืดหยุ่นผูกพันในงาน

2. ปัจจัยด้านความต้องการในงาน (Job demand) คือปัจจัยทางด้านกายภาพ สังคม หรือองค์กร ที่ต้องการทักษะหรือความพยายามทางสรีระ หรือความพยายามทางจิตใจที่สัมพันธ์กับทุนทางกายและจิตบางอย่าง เช่น

2.1 ภาระงานที่มากเกินไป (Work overload) หมายถึง การที่บุคคลได้รับมอบหมายงานมากกว่าเกินความสามารถและมีปริมาณภาระงานมาก ทำให้ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีความนับถือในตนเองลดลงและส่งผลให้ความยึดมั่นผูกพันในงานลดลง

2.2 ความขัดแย้งของบทบาท (Role conflict) หมายถึง ความไม่สอดคล้องกับความต้องการ เนื่องจากพนักงานมีบทบาทหน้าที่หลายอย่าง ดังนั้นการทำงานในบทบาทหน้าที่หนึ่งจะทำให้การทำงานในอีกบทบาทหน้าที่หนึ่งไม่สะดวกหรือคล่องตัว

2.3 ระยะเวลาทำงานที่เร่งรัด (Time pressure) หมายถึง การกำหนดงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้บุคคลทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะทำให้บุคคลทำงานภายใต้ความกดดันของเวลา ส่งผลให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันในงานลดลง

2.4 การได้รับบทบาทมากเกินไป (Role overload) คือ การที่บุคคลได้รับมอบหมายงานในบทบาทหน้าที่ที่มีความแตกต่างหลากหลายพร้อมกัน ทำให้บุคคลเกิดความเครียดและสับสนในบทบาทหน้าที่ ส่งผลให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันในงานลดลง

3. ปัจจัยด้านทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resources) หมายถึง คุณสมบัติหรือลักษณะเชิงบวกของพนักงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

โดยปัจจัยด้านความต้องการในงานและปัจจัยด้านทรัพยากรในงาน จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทางจิตวิทยา 2 ประการที่เป็นอิสระต่อกัน เรียกว่า กระบวนการคู่ขนาน (Dual process) โดยที่กระบวนการแรกเรียกว่า กระบวนการเสื่อมถอย (Health impairment process) และกระบวนการเกิดแรงจูงใจ (Motivation process) (Bakker & Demerouti, 2007)

1. กระบวนการเสื่อมถอย (Health impairment process) หมายถึง ความต้องการในงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เช่น ภาระงานที่งานหนักเกินไป ทำให้ความสามารถของพนักงานเสื่อมถอยลง เกิดการเหนื่อยล้าในการทำงานและเกิดปัญหาสุขภาพได้ เช่น กรณีที่ต้องทำงานซ้ำซากและรับมือกับภาวะตึงเครียดทางอารมณ์

2. กระบวนการเกิดแรงจูงใจ (Motivation process) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยด้านทรัพยากรในงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและนำไปสู่การเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ปัจจัยด้านทรัพยากรในงานจึงมีบทบาทเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในซึ่งสามารถสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเติบโต เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ รวมทั้งมีบทบาทเป็นแรงจูงใจภายนอกที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรงานมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการจูงใจ โดยทรัพยากรในงานนั้นหมายความไปถึงคุณลักษณะของงานที่บุคลากรได้ปฏิบัติ เช่น การได้ใช้ทักษะความสามารถที่หลากหลาย และการมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าวจะ

ส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน โดยแสดงออกผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงประจักษ์หลายประเทศที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังเช่นการศึกษาในแคนาดาที่พบว่าคุณลักษณะงานสามารถพยากรณ์ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงานได้ (Saks, 2006) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในอินเดียที่ศึกษาพบว่าคุณลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Agarwal & Gupta, 2018) และการศึกษาในจีนที่ยืนยันว่าคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Wan et al., 2018)

2.1.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

ความหมายของความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (Intention to stay)

ในการศึกษาเรื่องความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ พบว่ามีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพไว้หลากหลาย โดยผู้วิจัยได้สรุปความหมายออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สรุปความหมายของความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพว่าเป็นระดับความรู้สึก หรือความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่จะคงสมาชิกภาพต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ปัจจุบันด้วยความสมัครใจ โดยไม่มีความคิดที่จะลาออก โดย Tett and Meyer (1993) กล่าวว่า ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพหมายถึง ความเต็มใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร Boyle et al. (1999) กล่าวว่า หมายถึง แนวโน้มความตั้งใจที่บุคคลจะอยู่ในองค์กรต่อไป สอดคล้องกับ Cowin and Hengstberger-Sims (2006) ได้ให้ความหมายความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพว่า เป็นความต้องการและความพึงพอใจส่วนบุคคลในการที่จะทำงานต่อไปในองค์กรด้วยความสมัครใจ ไม่ต้องการย้ายสถานที่ทำงานในอนาคต และ Johari et al. (2012) กล่าวว่า เป็นความตั้งใจของพนักงานในการคงความสัมพันธ์ของการจ้างงานของผู้ว่าจ้างคนปัจจุบันในระยะยาว

กลุ่มที่ 2 สรุปความหมายของความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพว่าเป็นการคาดคะเนระยะเวลาที่พนักงานจะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปในอนาคต โดย Price and Mueller (1981) ระบุว่าความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพเป็นการคาดคะเนถึงความเป็นไปได้ที่พนักงานจะคงอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล สามารถประเมินได้จากระยะเวลาที่คาดว่าจะอยู่ในองค์กรต่อไป Muus et al. (1993) ให้ความหมายว่า หมายถึง ระยะเวลาที่วางแผนจะทำงานอยู่ต่อไปในอนาคต สามารถวัดเป็นจำนวนปี สอดคล้องกับ Fisher et al. (1994) ซึ่งให้ความหมายว่า ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพเป็นการวางแผนที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปมากกว่า 3 ปี

จากการศึกษาความหมายของความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพจะเห็นได้ว่าสามารถแบ่งความหมายของความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพได้ 2 กลุ่ม โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้

ทำการศึกษาความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพว่าเป็นระดับความรู้สึก หรือความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่จะคงสมาชิกภาพต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ปัจจุบันด้วยความสมัครใจ โดยไม่มีความคิดที่จะลาออก

แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ พบว่าเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดเรื่องความตั้งใจลาออก มีความสัมพันธ์เป็นแบบทิศทางตรงกันข้าม (Mobley, 1982; Black & Stevens, 1989; Kim, Price, Mueller & Watson, 1996) และพบว่ามีนักวิจัยสนใจและศึกษาเป็นอย่างมากและต่อเนื่อง ดังนี้

Ajzen and Fishbein (1980) กล่าวถึงความตั้งใจ (Intention) ในฐานะที่เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลในการกำหนดพฤติกรรม และตั้งข้อสันนิษฐานว่า พฤติกรรมทางสังคมโดยทั่วไปสามารถทำนายได้ถึงความตั้งใจ หากมีวิธีวัดความตั้งใจที่ดีและเหมาะสม จะทำให้สามารถทำนายการเกิดพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะเมื่อวัดความตั้งใจในช่วงระยะเวลาที่ใกล้มีพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้น และความตั้งใจเป็นตัวแปรในการทำนายได้ดีกว่าตัวแปรอื่น

Price and Mueller (1981) ได้ศึกษาความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพมีดังนี้

1. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) คือ ระดับความชอบของบุคลากรที่มีต่องานที่ปฏิบัติ วัดได้จากความชอบและความไม่ชอบต่องานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจในงานเป็นระดับทางบวกของบุคคลที่มีต่อมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ประกอบไปด้วย ลักษณะงาน การได้รับการฝึกอบรม การได้รับการสนับสนุน ซึ่งความพึงพอใจในงานจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานและองค์กร โดยรู้สึกว่าการนั้นท้าทายความสามารถ ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและสนุกกับงาน ในทางกลับกัน ถ้าบุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงานก็จะมีพฤติกรรมแสดงออกที่บ่งบอกถึงความเหนื่อยหน่ายในงาน ไม่สนใจงาน และรู้สึกไม่ชอบ

2. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) คือ ระดับการปฏิบัติงานที่มีกฎเกณฑ์ตามคุณลักษณะวิชาชีพตามมาตรฐานสากล Price and Mueller มีแนวคิดว่าความเป็นวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ถ้าบุคคลมีความเป็นวิชาชีพสูงจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้มีทางเลือกในการปฏิบัติงานมากกว่า ถ้าหากองค์กรบริหารงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรกลุ่มนี้ก็อาจทำให้พวกเขาพยายามหาวิธีเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เช่น ลาออก หรือโอนย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น อันเป็นเหตุให้ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพลดลง

3. การได้รับการฝึกอบรม (Generalized training) คือ ระดับความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากรแต่ละคนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อันเป็นสิ่งที่เพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงก็จะได้รับโอกาสในการฝึกอบรมมากกว่า

4. ความรับผิดชอบต่อเครือญาติ (Kinship responsibility) คือ ภาระความรับผิดชอบต่อครอบครัวและเครือญาติในท้องถิ่น เมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างที่สำคัญ เช่น การเจ็บป่วยของบิดามารดา หรือการย้ายสถานที่ศึกษาของบุตร ทำให้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ต่อมา Mobley (1982) นักจิตวิทยาองค์กรชาวอเมริกัน พบว่า ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพหรือลาออกจากองค์กร สามารถทำนายพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้นจริงใน 6 เดือนถึง 1 ปีได้ และพบว่าความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพหรือลาออกจากองค์กรนั้นเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้นจริง

ในขณะที่ Taunton, Krampitz and Woods (1989) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นรูปแบบทางทฤษฎีเรื่องของการคงอยู่ในงาน (Theory model of retention) ไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee characteristics) ได้แก่ โอกาสที่จะได้ไปทำงานที่อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การศึกษา ภาระครอบครัว

2. ปัจจัยด้านภาระงาน (Task requirement) ได้แก่ การปฏิบัติงานประจำ การมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสาร

3. ปัจจัยด้านองค์กร (Organization characteristics) ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในการได้เลื่อนตำแหน่ง

4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager Characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจอิทธิพล รูปแบบของภาวะผู้นำ

Dibble (1999) กล่าวว่า การบริหารจัดการเกี่ยวกับการตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของบุคลากร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ค่าตอบแทน (Money) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์

2. การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Development and career opportunity) ได้แก่ โอกาสในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะและโอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร

3. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ได้แก่ นโยบายขององค์กร การบริหารจัดการเกี่ยวกับระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการของผู้บริหาร และผลการปฏิบัติงาน

4. การทำงาน ครอบครัว และความยืดหยุ่นของเวลา (Work, family and flexitime) ได้แก่ ความยืดหยุ่นของเวลาในการทำงาน ความสมดุลในการทำงานและชีวิตครอบครัว

Mathis and Jackson (2004) กล่าวว่า ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ คือ การดำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีทักษะในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด ถ้าองค์กรใดที่ทำให้บุคลากรมองเห็นแบบแผนในการทำงานได้ชัดเจน จะเป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดให้บุคลากรมีความตั้งใจคงสมาชิกภาพได้ในระดับสูง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก คือ

1. ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์กร (Organizational components) หมายถึง สิ่งที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรทั้งในส่วนของนโยบาย และการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคลากรที่จะคงสมาชิกภาพหรือลาออกจากองค์กร องค์กรใดที่มีวัฒนธรรม ค่านิยมที่มีลักษณะเฉพาะ และมีจุดเด่นที่ชัดเจนจะสร้างบรรยากาศที่ดีต่อองค์กร ส่งผลต่ออัตราการคงสมาชิกภาพที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (Organizational culture and value) คือ แบบแผนความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันที่สมาชิกองค์กรทุกคนเข้าใจ และยึดถือเป็นระเบียบปฏิบัติซึ่งถ้าองค์กรใดทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น มีวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร จะช่วยให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ก่อให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของสูงขึ้น ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ และความสำเร็จขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญของค่านิยมองค์กรที่มีผลต่อการคงสมาชิกภาพอยู่ในองค์กร คือ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจระหว่างสมาชิก เพราะบุคลากรที่มีความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นในผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และความยุติธรรมขององค์กร ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรสูงขึ้น

1.2 กลยุทธ์ โอกาส และการบริหารจัดการขององค์กร (Organizational strategies, opportunities and management) หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนจะช่วยให้พนักงานประสบผลสำเร็จและมีความก้าวหน้าทั้งการเงินและอาชีพ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นองค์กรที่น่าอยู่

1.3 ความต่อเนื่องและความมั่นคงในงาน (Job continuity and security) การลดขนาดองค์กร การให้คนออกจากงาน และการปรับโครงสร้างองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อความจงรักภักดี และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานทั้งสิ้น เนื่องจากพนักงานเกิดความเครียด และมีความคิดที่จะลาออกก่อนถูกไล่ออก ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรมีความมั่นคงอย่างต่อเนื่อง อัตราการคงสมาชิกภาพของพนักงานจะสูงตามไปด้วย

2. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational career opportunities) จากการสำรวจผู้ที่มีพฤติกรรมการคงสมาชิกภาพในองค์กรของ AON Loyalty Institute พบว่า องค์กรที่มีการพัฒนาทางอาชีพ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้า จะส่งผลต่อการคงสมาชิกภาพของพนักงานกับเรื่องความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เป็นผู้ที่ต้องการการสนับสนุน และโอกาสในการพัฒนาทักษะการทำงาน เป็นเหตุผลในการพิจารณาถึงการคงสมาชิกภาพ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่

2.1 การพัฒนาทางอาชีพ (Career development) เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงาน และประสบการณ์ของพนักงาน องค์กรที่มีแผนงานในเรื่องของความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาของบุคลากรที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องของการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อเนื่อง จะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอัตราการคงสมาชิกภาพให้สูงขึ้น องค์กรควรให้โอกาสกับผู้ที่ผ่านการอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะของตนเอง เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า เป็นที่ยอมรับ และไม่มีความคิดที่จะลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่น

2.2 การวางแผนด้านอาชีพ (Career planning) องค์กรควรมีการวางแผนด้านการพัฒนาอาชีพแก่พนักงานไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารและพนักงานควรมีโอกาสรับรู้ถึงแนวทางที่จะใช้ในการพัฒนาอาชีพในอนาคต เพราะทำให้พนักงานมองเห็นถึงความมั่นคงในอาชีพ ความก้าวหน้าในงาน เมื่อเห็นแนวทางในอนาคตที่ดีพนักงานก็จะยินดีทุ่มเทให้กับงาน และเป็นการเพิ่มอัตราการคงสมาชิกภาพให้สูงขึ้นอีกด้วย

3. ปัจจัยด้านการให้รางวัล และการคงอยู่ในงาน (Reward and retention) ต้องเป็นรางวัลที่จับต้องได้ในรูปของค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์ ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการคงสมาชิกภาพ ได้แก่ การแข่งขันจากผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหลายคนเชื่อว่า เงินเป็นปัจจัยพื้นฐานของการคงสมาชิกภาพในองค์กร บุคลากรหลายคนต้องลาออกเพื่อไปทำงานใหม่ที่ได้อัตราค่าตอบแทนสูงกว่า ดังนั้นค่าตอบแทนและผลประโยชน์จึงเป็นเรื่องของการแข่งขัน องค์กรจะต้องทำให้พนักงานแต่ละคนมีความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพต่อองค์กรด้วยความรู้สึกรู้สึกเชื่อมั่นในเรื่องของความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจัยด้านการให้รางวัลประกอบด้วย

3.1 การแข่งขันเรื่องค่าตอบแทน (Competitive benefits) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการคงสมาชิกภาพ คือ การจ่ายค่าตอบแทน ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความยืดหยุ่นในการจ่ายค่าตอบแทนและจัดสรรให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน รวมทั้งควรให้พนักงานมีทางเลือกในการจัดสรรค่าตอบแทนด้วย

3.2 ค่าตอบแทนพิเศษและสิทธิพิเศษ (Special benefits and perks) การเสนอค่าตอบแทนพิเศษและสิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่น การอำนวยความสะดวกเรื่องสถานที่พักผ่อนใน

ที่ทำงาน การมีศูนย์รับเลี้ยงเด็กตอนกลางวันสำหรับพนักงาน สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานได้นานขึ้น

3.3 ผลงานและค่าตอบแทน (Performance and compensation) พนักงานย่อมต้องการค่าตอบแทนที่แตกต่างกันตามผลงาน ถ้าพนักงานที่มีผลงานดีน้อยกว่าได้รับค่าตอบแทนเท่ากับบุคคลที่มีผลงานมากกว่า ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจทำให้พนักงานแสวงหางานอื่นที่ให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ควรมีการให้รางวัลพิเศษในรูปแบบของเงินโบนัสหรือเงินก้อนเมื่อองค์กรประสบผลสำเร็จตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

3.4 การได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นทั้งรางวัลที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ คือ การได้รับการยอมรับแบบที่จับต้องได้อาจอยู่ในรูปแบบของการได้รับยกย่องเป็นพนักงานดีเด่นประจำเดือนหรือรางวัลพิเศษอื่น ๆ สำหรับการได้รับการยอมรับในรูปแบบที่จับต้องไม่ได้หรือทางจิตวิทยา เช่น การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร

4. ปัจจัยด้านการออกแบบการทำงาน (Job design and work) มีผลต่อการคงสมาชิกภาพของพนักงาน เพราะแต่ละคนต้องใช้เวลาส่วนใหญ่กับการทำงาน ทุกคนต้องการความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอในการทำงาน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานต้องปลอดภัย ทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการคงสมาชิกภาพทั้งสิ้น ปัจจัยด้านการออกแบบการทำงาน ได้แก่

4.1 ความยืดหยุ่นในงาน (Work flexibility) คือ ความยืดหยุ่นของตารางการปฏิบัติงาน นโยบาย และวิธีการทำงาน มีความสำคัญต่อการคงสมาชิกภาพของพนักงานอย่างยิ่ง ความยืดหยุ่นในงานจะนำไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพ ความยืดหยุ่นในงานนั้นเป็นหัวใจสำคัญของการช่วยลดความกดดันจากสถานการณ์หรือภาระงานที่มาก วิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นของงานได้ คือ การให้บุคลากรมีโอกาสเลือกและเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานได้เอง

4.2 สมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work life balancing) การมีความสมดุลระหว่างงานและครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญที่สุด รูปแบบของสมดุลของชีวิตการทำงานของบุคลากรมีได้หลายแบบ เช่น ความยืดหยุ่นในงาน การร่วมมือกันในการทำงาน รวมทั้งความยืดหยุ่นในเรื่องของค่าตอบแทนพิเศษต่าง ๆ

4.3 ความรับผิดชอบและการมีอิสระในงาน (Job responsibilities and autonomy) ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ตามความรับผิดชอบในขอบเขตของวิชาชีพ โดยมีอำนาจในการบริหารสั่งการตามขอบเขตของตำแหน่งงาน พิจารณามาตามบทบาทและความเหมาะสมของพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยไม่ต้องมีผู้บริหารควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

5. สัมพันธภาพของพนักงานภายในองค์กร (Employee relationships) เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับความแตกต่างของพนักงานแต่ละบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส

สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน โดยผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ไม่เข้มงวด มีความยืดหยุ่นในงาน มีสมมุติชีวิตกับการทำงาน มีการตีพิมพ์งาน การให้การยอมรับพนักงานในเรื่องผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้การสนับสนุนด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและคอยพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ มักทำให้เกิดผลทางบวกต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

จากการทบทวนแนวคิดของความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันรวมเข้าด้วยกัน แบ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการออกแบบงาน ประกอบด้วย ลักษณะของงาน ความยืดหยุ่นของงาน ภาระงาน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน รวมถึงการมีอิสระในการทำงาน (Price & Mueller, 1981; Taunton et al., 1989; Mathis & Jackson, 2004)
2. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ประกอบด้วย การศึกษา อายุ ความพึงพอใจในงาน ระดับความรู้ความสามารถ ความสมดุลงานระหว่างการทำงานกับชีวิต และภาระด้านครอบครัว (Price & Mueller, 1981; Taunton et al., 1989; Dibble, 1999; Mathis & Jackson, 2004)
3. ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย การได้รับการฝึกอบรม การได้รับการสนับสนุน ค่าตอบแทนและรางวัล โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความยุติธรรมในสถานที่ทำงาน รวมถึงนโยบายขององค์กรทั้งด้านการบริหาร และวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร (Price & Mueller, 1981; Taunton et al., 1989; Dibble, 1999; Mathis & Jackson, 2004)
4. ปัจจัยด้านสัมพันธภาพทางสังคม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา รวมถึงการได้รับการยอมรับสนับสนุนทั้งจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Taunton et al., 1989; Mathis & Jackson, 2004)

นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ผ่านมายังพบว่า มีการศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ โดยปัจจัยที่ค้นพบล้วนมีความครอบคลุมกับการสรุปปัจจัยที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ ได้แก่ Mustapha et al. (2010) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะงาน การรับรู้การทำงานของครอบครัว และการได้รับความสะดวกในการทำงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กรของแม่เลี้ยงเดี่ยวในประเทศมาเลเซีย โดยศึกษาถึงผลกระทบของการรับรู้เกี่ยวกับการทำงานของครอบครัว และความพึงพอใจของครอบครัวที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กร กลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานหญิงที่เป็นแม่และโสด จำนวน 240 คนในประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการทำงานของครอบครัว คุณลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงาน การได้รับความสะดวกในการทำงาน และความต้องการในงาน

เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานหญิงตัดสินใจที่จะคงสมาชิกภาพขององค์กร และ Cheng et al. (2019) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณภาพของงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพในประเทศออสเตรเลีย โดยคุณภาพของงานประกอบไปด้วย เนื้อหาของงาน การมีอิสระในการทำงาน ความหนักของงาน การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากผลการศึกษาพบว่า การรับรู้คุณภาพของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในประเทศอินเดียของ Rai et al. (2019) ศึกษาปัจจัยด้านผลตอบแทนโดยรวมที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานในประเทศอินเดีย ผลตอบแทนโดยรวมนั้นหมายถึง ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน การศึกษาพบว่าผลตอบแทนโดยรวมมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ โดยมีความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง และการศึกษาในประเทศอินโดนีเซียของ Hanny et al. (2020) ทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานกลุ่ม Millennial ในประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ งานวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาปัจจัยด้านการออกแบบงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

2.1.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชัน

ความหมายของเจนเนอเรชัน (Generation)

เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดมาในช่วงเวลาเดียวกัน มีประสบการณ์กับเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดการรวมตัวเป็นผลลัพธ์ที่มีร่วมกัน จึงส่งผลให้คนแต่ละกลุ่มเจนเนอเรชันเกิดแนวคิด ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน (Mannheim, 1952) ซึ่งสอดคล้องกับ Zemke (2001) ที่เสนอว่าเจนเนอเรชันถูกกำหนดโดยลักษณะทางประชากรศาสตร์และประสบการณ์ที่ผ่านมาร่วมกัน ทำให้แต่ละเจนเนอเรชันมีความแตกต่างกันในเรื่องของค่านิยม ความต้องการ กระบวนการทางความคิด และมุมมองในการทำงาน เช่นเดียวกับ Glass (2007) ที่ได้กล่าวว่า เจนเนอเรชัน คือผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายกันในสังคมหนึ่ง ๆ และประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยชาวไทยได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดรุ่นราวคราวเดียวกัน เจริญเติบโตขึ้นมาโดยได้รับประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน ทำให้มีแนวคิด ทักษะค่านิยม พฤติกรรม และรูปแบบในการดำรงชีวิตที่เหมือนกัน (ทัศนีย์ ศรีภักดีศักดิ์, 2554) เช่นเดียวกับณัฐฐา ผุดผ่อง (2556) ที่สรุปว่าเจนเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงอายุต่าง ๆ โดยคนที่เกิดในเจนเนอเรชั่นเดียวกันจะมีประสบการณ์จากการพบเจอเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีความปรารถนาที่ต้องการการตอบสนองที่แตกต่างกัน

จากความหมายของเจนเนอเรชั่นที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ สรุปได้ว่า เจนเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงใกล้เคียงกัน เติบโตขึ้นมาในสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่าง ๆ ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลให้คนกลุ่มเจนเนอเรชั่นเดียวกันจะมีแนวคิด ทักษะค่านิยม ความต้องการและมุมมองในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน

อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z เนื่องจากประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z เริ่มทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงาน ทำให้ภายในองค์กรประกอบไปด้วยคนหลายเจนเนอเรชั่นซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะเริ่มมีอิทธิพลสูงขึ้นกับองค์กรและเข้ามามีบทบาทสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต อีกทั้งยังไม่ค่อยมีการศึกษาในอดีตเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมที่ทำให้เกิดการคงสมาชิกภาพสำหรับคนกลุ่มนี้

ความหมายและลักษณะของเจนเนอเรชั่น Z

Strauss and Howe (1991) ได้เสนอว่าเจนเนอเรชั่น Z เป็น The new silent generation ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะวัยเด็กของคนกลุ่มนี้อยู่ในสภาวะที่มีสงครามและเศรษฐกิจถดถอยเช่นเดียวกับรุ่นทวดของพวกเขา เจนเนอเรชั่น Z หมายถึง กลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2552 (McCrindle, 2014) เด็กกลุ่มนี้เกิดและโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย เจนเนอเรชั่น Z ถือเป็นรุ่นแรกที่ทุกสิ่งเชื่อมโยงกันทั่วโลก ซึ่งคนรุ่นใหม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างง่าย ในช่วงวัยเด็กหรือผู้ใหญ่ตอนต้น คนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ถูกกระตุ้นด้วยเหตุการณ์มากมาย เช่น ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและวิกฤติการเงินโลก ตามมาด้วยการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจและสังคม เหตุการณ์การก่อการร้าย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความหลากหลายของแบรนด์ต่าง ๆ ที่แพร่กระจายทั่วโลก การติดต่อสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ โทรศัพท์มือถือ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ด้วยความที่เจนเนอเรชั่น Z เป็นรุ่นแรกที่เผชิญกับโลกาภิวัตน์และมีความหลากหลายทาง

วัฒนธรรม เนื่องมาจากการมีสื่อโซเชียลเป็นสื่อกลาง ทำให้พวกเขาเสมือนได้ใช้ชีวิตร่วมกัน ได้ติดต่อกับผู้คนที่ต่างวัฒนธรรม ต่างภูมิหลัง และต่างสถานการณ์กัน นอกจากนี้ เจนเนอเรชัน Z ยังเปิดกว้างกับความหลากหลายและให้ความสนใจเกี่ยวกับความเสมอภาคอีกด้วย (McCrindle, 2014; Turner, 2015; Lanier, 2017)

เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญในสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของคนกลุ่มนี้ตั้งแต่อายุน้อย พวกเขาจะติดต่อกับโลกภายนอกและอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลาและกว้างขวาง จนอาจนิยามได้ว่าเป็นกลุ่ม “Digital natives” (Friedrich et al., 2010) หรือ “Digital integrator” (McCrindle, 2014) เจนเนอเรชัน Z สามารถผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการใช้ชีวิตได้อย่างราบรื่น แม้ว่าเทคโนโลยีจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมากมายได้เกิดขึ้นบนอินเทอร์เน็ต แต่คนกลุ่มนี้ก็ยังมีกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยมากกว่าเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่า และถูกดึงดูดไปยังเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น (Friedrich et al., 2010; McCrindle, 2014; Lanier, 2017)

McCrindle (2014) กล่าวถึงลักษณะของเจนเนอเรชัน Z ว่าเป็นยุคเทคโนโลยีอิมเมอร์ซีฟเชื่อมโยงถึงกันทั่วโลก และมีการศึกษาอย่างทั่วถึงแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน พวกเขาคาดหวังกับการเป็นบัณฑิตมากกว่ารุ่นก่อน ๆ โดยเจนเนอเรชัน X ที่เรียนจบจากมหาวิทยาลัยมีสัดส่วน 1 ใน 4 เจนเนอเรชัน Y สัดส่วน 1 ใน 3 และคาดการณ์ว่าเจนเนอเรชัน Z จะจบจากมหาวิทยาลัยในสัดส่วน 1 ใน 2 โดยเจนเนอเรชัน Z ชอบการศึกษาที่มีการประยุกต์ เน้นการมีส่วนร่วม และมีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบโต้ตอบ ในยุคนี้การสร้างความรู้ทางเทคโนโลยีบนอินเทอร์เน็ตถูกกำหนดให้เป็นแบบ Multitask ซึ่งเคลื่อนที่อย่างรวดเร็วจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง คนยุคนี้จึงรู้จักโลกไร้สายที่เชื่อมโยงหลายมิติ ทำให้พวกเขาอยู่ห่างจากความรู้ใด ๆ แค่นี้ไม่กี่คลิก

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

จากการสืบค้นงานวิจัยในอดีตพบว่าม้งงานวิจัยได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้ โดยพบว่าคุณลักษณะของความรู้มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทั้งเชิงทัศนคติและเชิงพฤติกรรมมากมาย เช่น การศึกษาของ Humphrey et al. (2007) พบว่าความซับซ้อนของงานและการประมวลผลข้อมูลมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ซึ่งได้แก่ความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก และ Chiou et al. (2010) พบว่าการประมวลผลข้อมูลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ Masrek et al. (2017) พบว่าการประมวลผลข้อมูลสามารถพยากรณ์พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเรื่องคุณลักษณะงานกับความตั้งใจที่จะออกจากงานซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับเรื่องความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ โดย Agarwal and Gupta (2018)

พบว่า คุณลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะออกจากงาน สอดคล้องกับ Wan et al. (2018) พบว่า คุณลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกจากงาน

Hackman and Oldham (1976) อธิบายคุณลักษณะงานที่สร้างแรงจูงใจผ่านทฤษฎี Job characteristics model ซึ่งระบุว่าคุณลักษณะของงานที่สร้างแรงจูงใจจะส่งผลไปยังภาวะทางจิตใจ และจะส่งผลไปยังผลลัพธ์ ทั้งผลลัพธ์เชิงทัศนคติ เช่น ความพึงพอใจในงาน และผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม เช่น การขาดงานและการลาออกลดลง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Hackman and Oldham (1976) มาประยุกต์ใช้กับคุณลักษณะของความรู้ โดยศึกษาในบริบทของเจนเนอเรชั่น Z เนื่องจากเจนเนอเรชั่น Z เติบโตขึ้นมาพร้อมกับความเป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้โลกปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่กระแสใหม่ของการเป็น เศรษฐกิจฐานความรู้และเศรษฐกิจฐานบริการ ควบคู่ไปกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและ วิทยาศาสตร์ อีกทั้งเป็นยุคที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงมีความเป็นไปได้ ว่ากลุ่มเจน Z จะให้ความสำคัญกับการทำงานที่ท้าทาย มีความซับซ้อน ได้ใช้ความสามารถ หลากหลาย มีโอกาสโต้ตอบปฏิสัมพันธ์ และใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สืบค้นได้เพื่อสร้างสรรค์งาน สะท้อนให้ เห็นว่าลักษณะงานที่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องคุณลักษณะความรู้ดังกล่าวข้างต้น ย่อมสร้างความรู้สึกร ู้สึกผูกพันและความต้องการคงสมาชิกภาพกับองค์กร ดังนั้น จากการทบทวนความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของความรู้และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ จึงตั้ง สมมติฐาน ว่า

H1: คุณลักษณะของความรู้ด้านความซับซ้อนของงาน (Job complexity) มีอิทธิพลเชิงบวก กับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H2: คุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูล (Information processing) มี อิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H3: คุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) มีอิทธิพลเชิงบวกกับ ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H4: คุณลักษณะของความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะ (Skill variety) มีอิทธิพลเชิง บวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H5: คุณลักษณะของความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization) มีอิทธิพลเชิงบวก กับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

ความยึดมั่นผูกพันในงานนั้นเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องจากการทำงานและผลลัพธ์ต่อองค์กรได้มากมาย เช่น ความเหนื่อยหน่ายในงานต่ำ (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004) ความตั้งใจที่จะออกจากงานต่ำลง (Schaufeli & Bakker, 2004; Saks, 2006; Agarwal & Gupta, 2018; Wan et al., 2018) ประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพทางการเงิน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงขึ้น (Saks, 2006) มีงานวิจัยมากมายที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับความตั้งใจลาออก ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (Mobley, 1982; Black & Stevens, 1989; Kim, Price, Mueller & Watson, 1996) เช่น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และความตั้งใจที่จะออกจากงานของพนักงานระดับผู้จัดการในองค์กรเอกชน 8 แห่งในประเทศอินเดีย พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะออกจากงาน (Agarwal & Gupta, 2018) สอดคล้องกับการศึกษาความตั้งใจลาออกของพยาบาลในประเทศจีน พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันในงานยังมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะงานและความตั้งใจที่จะออกจากงาน (Wan et al., 2018) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานมีแนวโน้มที่จะได้รับประสบการณ์ด้านอารมณ์เชิงบวกมากขึ้น และสามารถสร้างทรัพยากรทางจิตใจที่ยั่งยืน กระตุ้นให้เกิดความผาสุกทางอารมณ์ นอกจากนี้พนักงานยังมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความเครียดน้อยลง (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011) เมื่อพนักงานเกิดความผาสุกทางอารมณ์จะแสดงผลทางพฤติกรรมเชิงบวกออกมานั้นคือ ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

จากการศึกษาทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ จึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

H6: ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

ทฤษฎีความต้องการในงาน-ทรัพยากรในงาน (JD-R model) เป็นแนวคิดสำคัญของเรื่องความยึดมั่นผูกพันในงาน (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2011) จากทฤษฎีสรุปได้ว่า ทรัพยากรในงาน เป็นปัจจัยที่ทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและส่งผลให้

พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสูง โดยทรัพยากรในงาน (Job resources) หมายถึง ลักษณะงานด้านกายภาพ ด้านสังคม หรือด้านองค์กรที่อาจช่วยลดความกดดันจากงาน ช่วยในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และช่วยกระตุ้นการเติบโต การเรียนรู้และพัฒนาการของบุคคล เช่น คุณลักษณะงาน ความสัมพันธ์ทางสังคม หรือโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาแบบจำลองคุณลักษณะงาน หรือ Job characteristics model จะพบว่า การออกแบบงานหรือคุณลักษณะงานจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ โดยแรงจูงใจจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมา ทั้งผลลัพธ์เชิงทัศนคติและผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม

จากทฤษฎีดังกล่าว ทำให้มีการศึกษาในอดีตได้อธิบายถึงกระบวนการสร้างแรงจูงใจของความยึดมั่นผูกพันในงานของความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรงานและผลลัพธ์ต่าง ๆ โดยการศึกษาของ Saks (2006) ได้ศึกษาถึงปัจจัยเหตุ และผลลัพธ์ของความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยกำหนดให้ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานประกอบด้วยความยึดมั่นผูกพันในงาน และความยึดมั่นผูกพันในองค์กร โดยสาเหตุของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานประกอบไปด้วยคุณลักษณะงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา รางวัลและการยอมรับ ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านผลตอบแทน สำหรับผลของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร ความตั้งใจที่จะออกจากงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะงานสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลางระหว่างความสัมพันธ์ของปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ และการที่พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานจะส่งผลเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีกับองค์กร และส่งผลเชิงลบกับความตั้งใจที่จะออกจากงาน ในขณะที่การศึกษาของ Richardsen et al. (2006) พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนระหว่างความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ความกดดันจากงาน ทรัพยากรงานต่อความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับ Salanova and Schaufeli (2008) เสนอว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างทรัพยากรงาน (ความหลากหลายในงาน การควบคุม และผลป้อนกลับ) และพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กร Agarwal et al. (2012) พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน นอกจากนี้ การศึกษาล่าสุดของ Agarwal and Gupta (2018) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และความตั้งใจที่จะออกจากงานของพนักงานระดับผู้จัดการในองค์กรเอกชน 8 แห่งในประเทศอินเดีย จากการศึกษาพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะงานและความตั้งใจที่จะออกจากงาน สอดคล้องกับ Wan et al. (2018) ที่ศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันในงานในประเทศจีน

พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะงานและความตั้งใจที่จะออกจากงาน

จากการศึกษาทบทวนทฤษฎีความต้องการในงาน-ทรัพยากรในงาน แนวคิดแบบจำลองคุณลักษณะงาน และจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่กล่าวมา พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ในการทำงานมากมาย จึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

H7: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านความซับซ้อนของงาน (Job complexity) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H8: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูล (Information processing) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H9: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H10: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะ (Skill variety) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H11: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 สมมติฐานงานวิจัย

H1: คุณลักษณะของความรู้ด้านความซับซ้อนของงาน (Job complexity) มีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H2: คุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูล (Information processing) มีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H3: คุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) มีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H4: คุณลักษณะของความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะ (Skill variety) มีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H5: คุณลักษณะของความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization) มีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H6: ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H7: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านความซับซ้อนของงาน (Job complexity) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H8: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูล (Information processing) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H9: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H10: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะ (Skill variety) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H11: ความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

3.2 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรสำหรับการศึกษาไว้โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ตัวแปรต้น (Independent variables) ตัวแปรควบคุม (Control variables) ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator variable) และตัวแปรตาม (Dependent variable) มีรายละเอียดของตัวแปรที่ใช้ศึกษาดังนี้

3.2.1 ตัวแปรต้น คือ คุณลักษณะของความรู้ พิจารณา 5 องค์ประกอบ ได้แก่

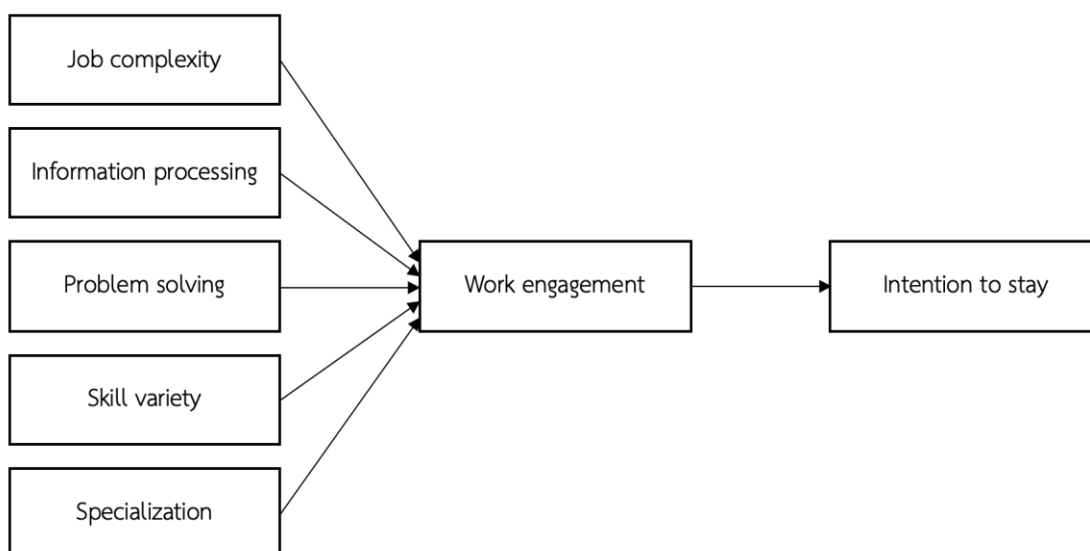
1. ความซับซ้อนของงาน
2. การประมวลผลข้อมูล
3. การแก้ปัญหา
4. ความหลากหลายทางทักษะ
5. ความเชี่ยวชาญในงาน

3.2.2 ตัวแปรควบคุม คือ เพศ ระยะเวลาการทำงาน และกลุ่มอาชีพ เป็นตัวแปรเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ หญิงหรือชาย, น้อยกว่า 1 ปีหรือ 1 ปีขึ้นไป, กลุ่มอาชีพเฉพาะทาง (การบัญชีและการเงิน วิศวกรรม นิติการ วิทยาศาสตร์ และการแพทย์และพยาบาล) หรือกลุ่มอาชีพทั่วไป

3.2.3 ตัวแปรคั่นกลาง คือ ความยึดมั่นผูกพันในงาน

3.2.4 ตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

3.3 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3.4 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและบทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ เนื่องจากพฤติกรรมของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างได้โดยง่าย นอกจากนี้ยังทำการแจกแบบสอบถามผ่านการสแกน QR Code ในย่านอาคารสำนักงานต่างๆ และนำเสนอผลการวิจัยด้วยการวิเคราะห์สถิติ

3.5 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ระบุขอบเขตการวิจัยไว้ว่าจะดำเนินการเก็บข้อมูลบุคลากรเจนเนอเรชั่น Z ในหน่วยงานเอกชนต่าง ๆ ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นบุคลากรที่เกิดปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นไป ปีที่ทำการศึกษามีอายุระหว่าง 20-24 ปี ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ จำนวนลูกจ้างภาคเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มอายุระหว่าง 20-24 ปี

จากการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรเฉลี่ยไตรมาสที่ 1 พบว่า ผู้มีงานทำในกรุงเทพมหานครที่อายุระหว่าง 20-24 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 247,900 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) โดยผู้มีงานทำที่มีสถานภาพเป็นลูกจ้างเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 3,276,100 คน หรือคิดเป็น 62.18% ของผู้มีงานทำทั้งหมดในกรุงเทพมหานคร (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) ดังนั้น จำนวนประชากรทั้งหมดในการศึกษาวิจัย = $247,900 \text{ คน} \times 62.18\% = 154,144.22 \text{ คน}$ หรือประมาณ 154,145 คน

เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับงานวิจัย จึงทำการกำหนดขนาดของตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป G*Power version 3.1 เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่สามารถรองรับการการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบได้ถึง 5 แบบ สามารถเลือกสถิติที่เหมาะสมกับงานวิจัยได้ (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2009) การใช้โปรแกรม G*Power จะช่วยให้นักวิจัยสามารถกำหนดขนาดตัวอย่างได้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ทำให้ผลงานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (นิพิฐพนธ์ สนิทเหลือ และคณะ, 2562) นอกจากนี้ G*power ยังเป็นทางเลือกที่ได้รับความนิยมและความเชื่อถือจากนักวิจัยในต่างประเทศเป็นอย่างมาก (สิทธิพร สุนทร และคณะ, 2562) โดยผู้วิจัยกำหนดรูปแบบสถิติเป็น F test แบบ Linear multiple regression: Fixed model, R^2 deviation from zero กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) ขนาดกลางหรือเท่ากับ 0.15 (Cohen, 1977 อ้างถึงในนิพิฐพนธ์ สนิทเหลือ และคณะ, 2562) ค่าอำนาจการทดสอบ (Power of test) เท่ากับ 95% และ

จำนวนตัวแปรที่ใช้ในการทำนายมีทั้งสิ้น 9 ตัวแปร ได้แก่ เพศ ระยะเวลาการทำงาน กลุ่มอาชีพ ความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล การแก้ปัญหา ความหลากหลายทางทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน และความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยตัวแปรเพศ ระยะเวลาการทำงาน และกลุ่มอาชีพเป็นตัวแปรระดับ Nominal scale ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงคุณภาพที่แบ่งประเภทได้ 2 ลักษณะ (หญิงหรือชาย, น้อยกว่า 1 ปีหรือ 1 ปีขึ้นไป, กลุ่มอาชีพเฉพาะทางหรือกลุ่มอาชีพทั่วไป) ดังนั้นในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณจึงแปลงตัวแปรดังกล่าวให้เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy variables) ได้ 3 ตัวแปร เมื่อนำค่าทั้งหมดมาคำนวณด้วยกันแล้วจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 166 คน ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บขนาดตัวอย่างเพิ่มเติมรวมเป็น 200 คน

ในการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยทำการแจกแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ผ่านการสแกน QR Code ใกล้เคียงบริเวณอาคารสำนักงานย่านสีลม สาทร และอโศกให้แก่ผู้สัญจรไปมา เนื่องจากเป็นบริเวณที่มีแหล่งธุรกิจหนาแน่น นอกจากนี้ทำการส่ง Link ของแบบสอบถามเข้าไปในสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Line Facebook เป็นต้น โดยในแบบสอบถามจะมีคำถามคัดกรองคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ คัดเลือกเฉพาะพนักงานผู้ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นบุคลากรที่เกิดปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นไป ปีที่ทำการศึกษามีอายุระหว่าง 20-24 ปี ให้เข้าร่วมทำแบบสอบถามเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในขอบเขตของการศึกษา

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงพัฒนามาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคลจะถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ปี พ.ศ. ที่เกิด ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร สาขาอาชีพของงานที่ปฏิบัติ และคำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นคำถามแบบตรวจคำตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้

การวัดคุณลักษณะของความรู้ใช้แบบสอบถามที่แปลและเรียบเรียงมาจากแบบสอบถามชื่อ The Work Design Questionnaire (WDQ) ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgeson and Humphrey (2006) ใช้วัดคุณลักษณะงานมิติต่าง ๆ โดยรวบรวมข้อคำถามที่เคยใช้ในการออกแบบงานในอดีตมาปรับปรุงและจัดหมวดหมู่ ซึ่งมีคุณลักษณะของความรู้มีจำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็นด้านความซับซ้อนของงาน 4 ข้อ ด้านการประมวลผลข้อมูล 4 ข้อ ด้านการแก้ปัญหา 4 ข้อ ด้านความหลากหลายทางทักษะ 4 ข้อ และความเชี่ยวชาญในงาน 4 ข้อ มีจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ ประเมินค่าโดยใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ซึ่งแบบสอบถามโดยรวมฉบับนี้มีค่าความน่าเชื่อถือเฉลี่ย (Average reliability) อยู่ที่ 0.87 และมีค่าความน่าเชื่อถือในส่วนคุณลักษณะของความรู้แต่ละด้านอยู่ระหว่าง 0.84 – 0.87 และจากการศึกษาวิจัยของ Chiou et al. (2010) ที่ได้ นำแบบสอบถาม The Work Design Questionnaire (WDQ) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา จากผลการทดสอบพบว่าความน่าเชื่อถือของคุณลักษณะของความรู้แต่ละด้านอยู่ระหว่าง 0.82 – 0.92 นอกจากนี้การศึกษาวิจัยของ Masrek et al. (2017) ที่ศึกษาคุณลักษณะของความรู้ โดยใช้แบบสอบถาม The Work Design Questionnaire (WDQ) เป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยพบว่าค่าความเชื่อมั่น (Composite reliability) ของคุณลักษณะของความรู้แต่ละด้านมีค่าอยู่ระหว่าง 0.786 – 0.901 แบบสอบถามส่วนนี้มีทั้งคำถามเชิงบวกและเชิงลบ แบ่งจำนวนคำถามตามองค์ประกอบรายด้าน มีรายละเอียดแสดงตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลตัวแปรคุณลักษณะของความรู้ตามองค์ประกอบรายด้าน

ตัวแปร	ภาษาไทย	ภาษาอังกฤษ	ชื่อตัวแปร
ความซับซ้อนของงาน (Job complexity)	ท่านมีภาระหน้าที่หรือกิจกรรมเพียงคราวละ 1 อย่างเท่านั้น (R)	The job requires that I only do one task or activity at a time (R).	JC1
	โดยเปรียบเทียบแล้วงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานง่าย (R)	The job involves performing relatively simple tasks (R).	JC2
	โดยเปรียบเทียบแล้วงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ไม่ซับซ้อน (R)	The job comprises relatively uncomplicated tasks (R).	JC3
	ภาระงานในตำแหน่งนี้ง่ายและไม่ซับซ้อน (R)	The tasks on the job are simple and uncomplicated (R).	JC4

การประมวลผลข้อมูล (Information processing)	งานของท่านทำให้ท่านต้องตรวจสอบติดตามข้อมูลเป็นจำนวนมาก	The job requires me to monitor a great deal of information.	IP1
	งานของท่านทำให้ท่านต้องใช้ความคิดเป็นอย่างมาก	The job requires that I engage in a large amount of thinking.	IP2
	งานของท่านทำให้ท่านต้องติดตามเรื่องราวต่าง ๆ มากกว่า 1 เรื่องในเวลาเดียวกัน	The job requires me to keep track of more than one thing at a time.	IP3
	งานของท่านทำให้ท่านต้องวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก	The job requires me to analyze a lot of information.	IP4
การแก้ปัญหา (Problem solving)	งานของท่านเกี่ยวข้องกับแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งไม่มีคำตอบที่ถูกต้องชัดเจน	The job involves solving problems that have no obvious correct answer.	PS1
	งานของท่านเกี่ยวข้องกับใช้ความคิดสร้างสรรค์	The job requires me to be creative.	PS2
	บ่อยครั้งที่การทำงานนี้ทำให้ท่านต้องรับมือกับปัญหาที่ท่านไม่เคยเจอมาก่อน	The job often involves dealing with problems that I have not met before.	PS3
	งานของท่านเกี่ยวข้องกับหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา	The job requires unique ideas or solutions to problems.	PS4
ความหลากหลายทางทักษะ (Skill variety)	งานของท่านต้องใช้คนที่มีทักษะที่หลากหลาย	The job requires a variety of skills.	SV1
	ตำแหน่งงานนี้ทำให้ท่านต้องใช้ทักษะหลายด้านที่มีความหลากหลาย จึงจะทำงานสำเร็จลุล่วง	The job requires me to utilize a variety of different skills in order to complete the work.	SV2
	ตำแหน่งงานนี้ทำให้ท่านต้องใช้ทักษะที่ซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงจำนวนมาก	The job requires me to use a number of complex or high-level skills.	SV3

	ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้ทักษะ พอสมควร	The job requires the use of a number of skills.	SV4
ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization)	ตำแหน่งงานนี้มีเป้าหมาย ภาระหน้าที่ หรือกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องที่ค่อนข้างเฉพาะทาง	The job is highly specialized in terms of purpose, tasks, or activities.	SP1
	การทำงานนี้ต้องใช้เครื่องมือ กระบวนการ วัสดุอุปกรณ์ และ อื่น ๆ ที่มีความเฉพาะทาง ค่อนข้างมาก	The tools, procedures, materials, and so forth used on this job are highly specialized in terms of purpose.	SP2
	ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้คนที่มี ความเชี่ยวชาญอย่างสูงในด้าน ความรู้และทักษะต่าง ๆ	The job requires very specialized knowledge and skills.	SP3
	ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้คนที่มี ความรู้และความชำนาญอย่าง ลึกซึ้ง	The job requires a depth of knowledge and expertise.	SP4

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

	คำถามเชิงบวก			คำถามเชิงลบ		
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน	ให้	5	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน	ให้	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้	3	คะแนน	ให้	3	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน	ให้	2	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน	ให้	1	คะแนน

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

การวัดความยึดมั่นผูกพันในงานนั้นใช้แบบวัด Utrecht work engagement scale (UWES) ฉบับสั้น ที่พัฒนาขึ้นโดย Schaufeli, Bakker, and Salanova (2006) เป็นเครื่องมือรายงานตนเอง (Self-report) ประเมินค่าโดยใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” แบบวัดมีจำนวนทั้งสิ้น 9 ข้อที่เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความกระตือรือร้น จำนวน 3 ข้อ ด้านการทุ่มเทอุทิศ จำนวน 3 ข้อ และด้าน

ความจดจ่อใส่ใจ จำนวน 3 ข้อ Bakker (2009) ได้รายงานว่าแบบวัด UWES ได้มีการตรวจสอบคุณสมบัติทางการวัดในหลายประเทศ ได้แก่ ประเทศจีน ฟินแลนด์ กรีซ แอฟริกาใต้ สเปน และ เนเธอร์แลนด์ ผลจากการวิเคราะห์ต่างสนับสนุนว่าแบบวัดดังกล่าวมีโครงสร้าง 3 องค์ประกอบตามแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดี และจากการศึกษาของ Agarwal and Gupta (2018) ได้นำแบบวัด UWES ฉบับสั้นเป็นเครื่องมือในการศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงาน จากผลการศึกษาพบว่าค่าความเชื่อมั่น (Composite reliability) ของความยึดมั่นผูกพันในงานมีค่า 0.83 นอกจากนี้งานวิจัยในประเทศไทยของอัมพร ศรีประเสริฐสุข และคณะ (2562) ได้นำแบบวัด UWES ฉบับสั้นไปใช้ พบว่าแบบวัดดังกล่าวมีค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha) โดยรวมเท่ากับ 0.87 เช่นเดียวกับงานวิจัยของวรนุช วงศ์เจริญ และคณะ (2561) ซึ่งพบว่าแบบวัด UWES ฉบับสั้นมีค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.87 โดยคำถามมีรายละเอียดแสดงตามตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน

ตัวแปร	ภาษาไทย	ภาษาอังกฤษ	ชื่อตัวแปร
ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement)	ท่านรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นเมื่ออยู่หน้างาน	At work, I feel bursting with energy.	VI1
	ท่านรู้สึกว่าตัวเองมุ่งมั่นและไม่เหนื่อยล้ากับการทำงานเลย	In my job, I feel strong and vigorous	VI2
	เมื่อเช้านี้ตอนที่ตื่นนอนท่านรู้สึกว่าจะอยากมาทำงาน	When I get up in the morning, I feel like going to work.	VI3
	ท่านมีความกระตือรือร้นกับการทำงานในปัจจุบัน	I am enthusiastic about my job.	DE1
	งานที่ท่านทำอยู่นี้ทำให้ท่านมีแรงบันดาลใจ	My job inspires me.	DE2
	ท่านมีความภาคภูมิใจกับหน้าที่การงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน	I am proud of the work I do.	DE3
	ท่านรู้สึกสุขใจถ้ามีงานเข้ามาขอให้ท่านทำอยู่อย่างไม่หยุดหย่อน	I feel happy when I am working intensely.	AB1
	ท่านรู้สึกเหมือนกับตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของงานงานจนแยกกัน	I am immersed in my work.	AB2

	ไม่ออก		
	ทำนรู้สึกเหมือนได้เติมเต็ม ตัวเองเวลาที่อยู่หน้างาน	I get carried away when I'm working.	AB3

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ให้	3	คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้	4	คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	ให้	5	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	6	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	7	คะแนน

ส่วนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

การวัดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพใช้แบบวัดที่พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของแบบวัดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กรของ Lyons (1971) และ Price and Mueller (1986) มีจำนวน 3 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด ประเมินค่าโดยใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จากการศึกษาของ Shanker (2019) ได้นำแบบวัดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของ Price and Mueller (1986) เป็นเครื่องมือในการศึกษาความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ผลการศึกษาพบว่าความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพมีค่าความเชื่อถือ (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.87 นอกจากนี้การศึกษาของ Chew & Chan (2008) ที่ได้นำแบบวัดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของ Lyons (1971) มาประยุกต์ใช้ พบว่าความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพมีค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.76 โดยคำถามมีรายละเอียดแสดงตามตารางที่ 3.3 ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลตัวแปรความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

ตัวแปร	ภาษาไทย	ภาษาอังกฤษ	ชื่อตัวแปร
ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (Intention to stay)	หากท่านมีเหตุสุดวิสัยที่จะต้องลาออกจากบริษัทนี้ในระยะเวลาหนึ่ง (เช่น เนื่องจากต้องไปศึกษาต่อ) หลังจากสถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติ ท่านก็จะกลับมาทำงานกับบริษัทนี้เช่นเดิม	If you had to quit work for a while (for example, because of studying), you would return to this organization.	IS1
	ท่านต้องการทำงานกับบริษัทนี้ต่อไปเรื่อย ๆ	I plan to stay in this organization as long as possible.	IS2
	ท่านจะยังทำงานกับบริษัทนี้อยู่ ถึงแม้ว่าท่านจะเลือกบริษัทอื่นก็ได้	If you were completely free to choose, you would prefer to continue working in this organization.	IS3

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้	3	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน

ส่วนที่ 5 สอบถามความคิดเห็นส่วนบุคคล

เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) โดยสอบถามถึงปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลยังคงทำงานอยู่ที่องค์กรที่ตนสังกัด เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นส่วนบุคคลซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในอนาคต

ทั้งนี้ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 - 4 ผู้วิจัยได้ทำการใช้มาตรวัดลิเคิร์ต (Likert scale) ระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถลดความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common method biases) จากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยได้ (Podsakoff et al., 2003)

3.7 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.7.1 การตรวจสอบความตรงในการแปล (Validity)

ผู้วิจัยทำการแปลแบบสอบถามที่เป็นภาษาต้นฉบับ จากนั้นนำไปตรวจสอบความตรงในการแปลด้วยวิธีการแปลย้อนกลับ (Backward translator) คือให้ผู้เชี่ยวชาญแปลคำถามย้อนกลับเป็นภาษาต่างประเทศ โดยผู้แปลย้อนกลับไม่เคยเห็นหรือไม่เคยอ่านเครื่องมือวิจัยต้นฉบับมาก่อน และเป็นผู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของเรื่องที่ศึกษา จากนั้นตรวจสอบความเท่าเทียมในการแปล ทั้งด้านเนื้อหา ความหมาย และความเหมาะสมกับวัฒนธรรม แล้วผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ก่อนจะนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2557)

3.7.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างก่อนใช้จริงจำนวน 35 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์ความเที่ยงของค่า Cronbach's Alpha ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ถือว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้ จากผลการทดสอบพบว่าตัวแปรทุกตัวมีค่า Cronbach's Alpha 0.7 ขึ้นไป ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงค่าความน่าเชื่อถือสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha

ตัวแปร	Cronbach's alpha	N of items
Job complexity	0.846	4
Information processing	0.798	4
Problem solving	0.778	4
Skill variety	0.863	4
Specialization	0.884	4
Work engagement	0.959	9
Intention to stay	0.879	3

จากตารางที่ 3.4 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมดมีค่าอยู่ระหว่าง 0.778 – 0.959 ซึ่งสูงกว่า 0.7 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรจากข้อคำถามมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดี และเครื่องมือวัดที่นำมาใช้มีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ดี เป็นที่ยอมรับได้

3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะใช้ข้อมูลปฐมภูมิทั้งหมด ซึ่งการเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้จะเกิดขึ้นในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 โดยผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ผ่านการสแกน QR Code ใกล้เคียงบริเวณอาคารสำนักงานย่าน สีลม สาทร และอโศกให้แก่ผู้สัญจรไปมา นอกจากนี้ได้ทำการส่ง Link ของแบบสอบถามเข้าไปในสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Line Facebook เป็นต้น จนกระทั่งได้ข้อมูลครบถ้วนตามจำนวนที่ต้องการคือ 200 ชุด และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยจะชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ในแบบสอบถามอย่างชัดเจนว่าเป็นการวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาเท่านั้น โดยข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามและบริษัทแต่อย่างใด

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมรวมมาได้จากแบบสอบถามทำโดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistic Package for the Social Sciences) โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.9.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic analysis)

การวิเคราะห์เพื่ออธิบายข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อสรุปข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

3.9.2 การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของคำถามในแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่า Cronbach's alpha มักใช้เมื่อมีการใช้ Likert scale ในแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบว่า Scale ที่ใช้สามารถเชื่อถือได้

3.9.3 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) เพื่อประเมินแบบสอบถามและตรวจสอบให้มั่นใจว่าคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามสามารถจัดกลุ่มได้ตามตัวแปรเดียวกับเอกสารอ้างอิง

3.9.4 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ และเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพหรือไม่ โดยการทดสอบตัวแปรคั่นกลางสามารถทดสอบโดยวิธีของ Baron and Kenny (1986) 4 เงื่อนไข ดังนี้

1. ตัวแปรต้นจะต้องมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรตาม (เส้นทาง c)
2. ตัวแปรต้นจะต้องมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรคั่นกลาง (เส้นทาง a)
3. ตัวแปรคั่นกลางจะต้องมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรตาม (เส้นทาง b)
4. เมื่อควบคุมตัวแปรคั่นกลาง หากพบว่าเส้นทาง c ไม่มีนัยสำคัญอีกต่อไป นั่นคือตัวแปรคั่นกลางทำหน้าที่คั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามอย่างสมบูรณ์ แต่หากเส้นทาง c ยังคงมีนัยสำคัญอยู่ แต่ระดับนัยสำคัญเพิ่มขึ้นจากเดิม นั่นคือตัวแปรคั่นกลางทำหน้าที่คั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามเพียงบางส่วน

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเรื่องความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของเจนเนอเรชั่น Z: บทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยทำการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีวิจัยแบบสำรวจและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังต่อไปนี้

4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นต้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในด้านเพศ ปี พ.ศ. ที่เกิด ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร และสาขาอาชีพของงานที่ปฏิบัติ โดยแจกแจงเป็นความถี่และตารางแบบร้อยละ เพื่อทราบถึงรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละ จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	ประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	66	33.0
	หญิง	134	67.0
ปี พ.ศ. ที่เกิด	2538	56	28.0
	2539	105	52.5
	2540	39	19.5
ระดับการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.5
	ปริญญาตรี	199	99.5
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	0	0.0
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 1 ปี	82	41.0
	1 ปีขึ้นไป	118	59.0
สาขาอาชีพ	การบัญชีและการเงิน	39	19.5
	วิศวกรรม	35	17.5
	นิติการ	21	10.5

วิทยาศาสตร์	16	8.0
การแพทย์และพยาบาล	10	5.0
อื่น ๆ	79	39.5

จากตารางที่ 4.1 พบว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 200 คน แบ่งเป็นเพศชาย 66 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 และเพศหญิง 134 คน คิดเป็นร้อยละ 67.0 โดยกลุ่มที่เกิดปี พ.ศ. 2539 มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมาคือกลุ่มที่เกิดปี พ.ศ. 2538 และ 2540 คิดเป็นร้อยละ 28.0 และ 19.5 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 99.5 โดยกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรที่สังกัดน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.0 และกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรที่สังกัด 1 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 59.0 ในส่วนของสาขาอาชีพพบว่าส่วนใหญ่มีอาชีพทางด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากสาขาอาชีพที่เฉพาะทาง คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือสาขาการบัญชีและการเงิน วิศวกรรม นิติการ วิทยาศาสตร์ และการแพทย์และพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 19.5 ร้อยละ 17.5 ร้อยละ 10.5 ร้อยละ 8.0 และร้อยละ 5.0 ตามลำดับ

4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร Job complexity, Job complexity, Problem solving, Skill variety, Specialization และ Intention to stay ประเมินค่าด้วย Likert scale 5 ระดับ ส่วนตัวแปร Work engagement ประเมินค่าด้วย Likert scale 7 ระดับ โดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแสดงดังตารางที่ 4.2 – 4.5

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้วิจัย

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
Job complexity	3.83	0.81
Information processing	3.93	0.67
Problem solving	3.29	0.81
Skill variety	3.76	0.72
Specialization	3.52	0.97
Work engagement	4.49	1.35
Intention to stay	3.28	0.98

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างกลุ่มอาชีพ

ตัวแปร	กลุ่มอาชีพที่ใช้ความรู้เฉพาะทาง** (N=121)		กลุ่มอาชีพทั่วไป (N=79)		T-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
Job complexity	4.06	0.58	3.47	0.97	.000*
Information processing	4.10	0.54	3.68	0.76	.000*
Problem solving	3.30	0.70	3.28	0.96	.859
Skill variety	3.98	0.56	3.41	0.80	.000*
Specialization	4.02	0.68	2.75	0.84	.000*
Work engagement	4.62	1.37	4.28	1.29	.077
Intention to stay	3.45	0.93	3.03	0.99	.002*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**กลุ่มอาชีพเฉพาะทาง ได้แก่ การบัญชีและการเงิน วิศวกรรม นิติการ วิทยาศาสตร์ และการแพทย์ และพยาบาล

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มอาชีพโดยใช้สถิติ Independent samples T-test ในตารางที่ 4.3 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล ความหลากหลายทางทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ พนักงานกลุ่มอาชีพที่ใช้ความรู้เฉพาะทางและพนักงานกลุ่มอาชีพทั่วไปมีการรับรู้ความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล ความหลากหลายทางทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพที่แตกต่างกัน โดยพบว่ากลุ่มอาชีพที่ใช้ความรู้เฉพาะทางมีค่าเฉลี่ยคะแนนของตัวแปรทุกตัวสูงกว่ากลุ่มอาชีพทั่วไป

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างเพศ

ตัวแปร	ชาย (N=66)		หญิง (N=134)		T-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
Job complexity	3.79	0.84	3.85	0.80	.630
Information processing	3.92	0.75	3.93	0.62	.887
Problem solving	3.04	0.76	3.41	0.30	.002*
Skill variety	3.74	0.81	3.76	0.68	.850
Specialization	3.63	0.96	3.46	0.97	.260
Work engagement	4.45	1.40	4.51	1.32	.797
Intention to stay	3.26	0.97	3.30	0.98	.794

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างเพศโดยใช้สถิติ Independent samples T-test ในตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการแก้ปัญหาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้การแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน โดยพบว่าพนักงานเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการแก้ปัญหาอยู่ที่ 3.41 ซึ่งสูงกว่าพนักงานเพศชายที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนอยู่ที่ 3.04

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างระยะเวลาการทำงาน

ตัวแปร	น้อยกว่า 1 ปี (N=82)		1 ปีขึ้นไป (N=118)		T-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
Job complexity	3.75	0.82	3.89	0.81	.277
Information processing	3.81	0.71	4.01	0.62	.035*
Problem solving	3.09	0.84	3.42	0.76	.004*
Skill variety	3.69	0.79	3.81	0.67	.266
Specialization	3.60	1.02	3.46	0.93	.320
Work engagement	4.77	1.20	4.29	1.41	.011*
Intention to stay	3.50	0.95	3.13	0.97	.009*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างระยะเวลาการทำงานโดยใช้สถิติ Independent samples T-test ในตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าเฉลี่ยของการประมวลผลข้อมูล การแก้ปัญหา ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปีและกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 1 ปีขึ้นไปมีการรับรู้การประมวลผลข้อมูล การแก้ปัญหา ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพที่แตกต่างกัน โดยพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 1 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยคะแนนการประมวลผลข้อมูลและการแก้ปัญหาสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี แต่พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปีจะมีค่าเฉลี่ยคะแนนความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 1 ปีขึ้นไป

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นว่า พนักงานที่มีกลุ่มอาชีพ เพศ และระยะเวลาการทำงานต่างกัน จะมีการรับรู้คุณลักษณะของความรู้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำการกำหนดตัวแปรกลุ่มอาชีพ เพศ และระยะเวลาการทำงานเป็นตัวแปรควบคุมในการวิจัย ทั้งนี้ ในการแบ่งกลุ่มอาชีพเฉพาะทาง คำนึงจากลักษณะงานที่กลุ่มอาชีพเหล่านี้ปฏิบัติ กล่าวคือ ลักษณะงานที่คนกลุ่มอาชีพนี้ได้รับมอบหมายอาจตรงกับลักษณะของคุณลักษณะของความรู้มากกว่ากลุ่มอาชีพทั่วไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มอาชีพเฉพาะทางออกเป็น 5 กลุ่ม คือ การบัญชีและการเงิน วิศวกรรม นิติการ วิทยาศาสตร์ และการแพทย์และพยาบาล โดยในการวิเคราะห์สถิติได้กำหนด Coding ตัวแปรควบคุมดังนี้

กลุ่มอาชีพ (0 = กลุ่มอาชีพเฉพาะทาง, 1 = กลุ่มอาชีพทั่วไป)

เพศ (0 = ชาย, 1 = หญิง)

ระยะเวลาการทำงาน (0 = น้อยกว่า 1 ปี, 1 = 1 ปีขึ้นไป)

4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวัด

เนื่องจากคำถามในแบบสอบถามทั้งหมดนำมาจากงานวิจัยที่ได้ทำการทดสอบในต่างประเทศ ทำให้อาจมีบริบทที่แตกต่างจากการทดสอบในประเทศไทย ดังนั้นก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้จึงต้องมีการทดสอบความเที่ยงตรงของคำถามในแบบสอบถาม เพื่อให้มั่นใจว่าคำถามสามารถวัดผลตัวแปรที่ต้องการได้ถูกต้องและจัดกลุ่มตัวแปรได้เช่นเดียวกับในเอกสารอ้างอิง โดยการทำการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis) ด้วยโปรแกรม SPSS

ในขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของคำถามในแบบสอบถาม โดยพิจารณาค่า Cronbach's alpha ของข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 200 ชุด แสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความน่าเชื่อถือสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha

ตัวแปร	Cronbach's alpha	N of items
Job complexity	0.840	4
Information processing	0.794	4
Problem solving	0.794	4
Skill variety	0.866	4
Specialization	0.888	4
Work engagement	0.959	9
Intention to stay	0.877	3

จากผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha สำหรับชุดคำถามความซับซ้อนของงาน ความหลากหลายทางทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ มีค่ามากกว่า 0.8 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรจากข้อคำถามมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง และเครื่องมือวัดที่นำมาใช้มีความน่าเชื่อถือระดับดีมาก ส่วนชุดคำถามการประมวลข้อมูล และการแก้ปัญหา มีค่าระหว่าง 0.71-0.80 แสดงให้เห็นถึงตัวแปรจากข้อคำถามมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับปานกลาง และเครื่องมือวัดที่นำมาใช้มีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis) ผู้วิจัยใช้รูปแบบการดึง (Extraction method) แบบ Principal components ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ใช้ขยายความเปลี่ยนแปลงและสามารถดึงรูปแบบที่โดดเด่นจากการสำรวจออกมาได้ และใช้การหมุนแกน (Rotation) แบบ Varimax

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของตัวแปรคุณลักษณะของความรู้พบว่าแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก โดยตัวแปร Skill variety (SV1-SV4) เป็นตัวแปรที่มีค่า Factor loading คาบเกี่ยวกับ Component อื่น ๆ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนว่าควรจัดอยู่ในองค์ประกอบใด อีกทั้งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความหมายที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำตัวแปร SV1-SV4 ไปรวมกับตัวแปรอื่น ๆ ได้ ทำให้การศึกษานี้ใช้ตัวแปรคุณลักษณะของความรู้เพียง 4 ด้านเพื่อทดสอบอิทธิพลตามสมมติฐานการวิจัย โดยค่าน้ำหนักตัวประกอบของ Skill variety แสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าน้ำหนักตัวประกอบของความหลากหลายทางทักษะ

Variable	Component			
	1	2	3	4
SV1	0.429	0.611	0.346	
SV2	0.396	0.610	0.331	
SV3	0.664	0.327	0.270	
SV4	0.496	0.565	0.217	

เมื่อพิจารณาค่า Factor loading ของตัวแปรคุณลักษณะของความรู้ด้านอื่นพบว่ามิต้าน้ำหนักองค์ประกอบที่แบ่งได้ชัดเจนตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าน้ำหนักตัวประกอบของความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล การแก้ปัญหา และความเชี่ยวชาญในงาน

Variable	Component			
	1	2	3	4
JC1		0.791		
JC2		0.720		
JC3		0.836		
JC4		0.665		
IP1				0.869
IP2				0.572
IP3				0.611
IP4				0.606
PS1			0.792	
PS2			0.826	
PS3			0.621	
PS4			0.840	
SP1	0.786			
SP2	0.826			
SP3	0.882			
SP4	0.854			

จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักใหม่โดยเหลือเพียง 4 ตัวแปรหลัก คือ Job complexity, Information processing, Problem solving และ Specialization นอกจากนี้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของตัวแปร Work engagement และ Intention to stay พบว่าค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Oikin measure of sampling adequacy) ของตัวแปรทุกตัวอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าผลการสำรวจเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (Ferguson & Cox, 1993) แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.9 และ 4.10

ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของเครื่องมือวัด (คุณลักษณะของความรู้)

Variable	Item	Factor Loading	Communalities	Initial Eigenvalues	
				Total	% of Variance
Knowledge characteristics KMO = 0.840					
Specialization	SP1	0.786	0.733	5.890	36.815
	SP2	0.826	0.743		
	SP3	0.882	0.850		
	SP4	0.854	0.851		
Job complexity	JC1	0.791	0.683	2.437	15.234
	JC2	0.720	0.629		
	JC3	0.836	0.753		
	JC4	0.665	0.657		
Problem solving	PS1	0.792	0.655	1.719	10.741
	PS2	0.826	0.716		
	PS3	0.621	0.619		
	PS4	0.840	0.753		
Information processing	IP1	0.869	0.788	1.173	7.330
	IP2	0.572	0.616		
	IP3	0.611	0.622		
	IP4	0.606	0.536		

ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของเครื่องมือวัด (ความยืดหยุ่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ)

Variable	Item	Factor Loading	Communalities	Initial Eigenvalues	
				Total	% of Variance
Work engagement KMO = 0.925					
	VI1	0.897	0.804	6.815	75.727
	VI2	0.850	0.723		
	VI3	0.859	0.739		
	DE1	0.925	0.856		
	DE2	0.907	0.823		
	DE3	0.877	0.769		
	AB1	0.826	0.682		
	AB2	0.763	0.582		
	AB3	0.915	0.837		
Intention to stay KMO = 0.738					
	IS1	0.916	0.839	2.438	81.276
	IS2	0.907	0.824		
	IS3	0.881	0.776		

จากการวิเคราะห์พบว่าคุณลักษณะของความรู้จัดกลุ่มได้เป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ Specialization, Job complexity, Problem solving และ Information processing ส่วนตัวแปร Work engagement และ Intention to stay สามารถจัดกลุ่มได้ตัวแปรละ 1 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎี เมื่อพิจารณาค่า Communalities จากตารางจะเห็นว่าคำถามในแบบสอบถามมีค่า Communalities สูงกว่า 0.4 ซึ่งเป็นระดับที่ผ่านเกณฑ์ หมายความว่าคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามสามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้เป็นอย่างดี ในการวิเคราะห์องค์ประกอบใช้ค่า Eigen value ที่มากกว่า 1 ในการแบ่งจำนวนองค์ประกอบและใช้ค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ที่มากกว่า 0.5

4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

Gender	หมายถึง เพศ
Work_exp	หมายถึง ระยะเวลาการทำงาน
Occ_group	หมายถึง กลุ่มอาชีพ
JC	หมายถึง ความซับซ้อนของงาน
IP	หมายถึง การประมวลผลข้อมูล
PS	หมายถึง การแก้ปัญหา
SP	หมายถึง ความเชี่ยวชาญในงาน
WE	หมายถึง ความยึดมั่นผูกพันในงาน
IS	หมายถึง ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้วิจัย

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender	-	-.023	.132	.034	.010	.218**	-0.08	.018	.019
2. Work_exp		-	.008	.077	.149*	.201**	-0.071	-.174*	-.185*
3. Occ_group			-	-.355**	-.307**	-.013	-.643**	-.125	-.214**
4. JC				-	.614**	.199**	.489**	.310**	.311**
5. IP					-	.292**	.402**	.145*	.118
6. PS						-	.100	.008	-.093
7. SP							-	.414**	.454**
8. WE								-	.833**
9. IS									-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดตามตารางที่ 4.11 พบว่าตัวแปรที่ศึกษามีค่าสหสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามคุณสมบัติเบื้องต้นในการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้น และตัวแปรคั่นกลาง (Baron & Kenny, 1986) โดยมีเพียงคุณลักษณะความรู้ด้าน Problem solving เพียงตัวแปรเดียวที่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับทั้งตัวแปรคั่นกลางนั่นคือ Work engagement และตัวแปรตามคือ Intention to stay

4.5 ผลการพยากรณ์อิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

การศึกษาอิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้เพศ ระยะเวลาการทำงาน และกลุ่มอาชีพ เป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

Variable	b	SE.b	Beta	t	p-value
Gender	0.037	0.081	0.018	0.458	0.648
Work experience	-0.084	0.078	-0.043	-1.086	0.279
Occupational group	-0.228	0.078	-0.114	-2.908*	0.004
Work engagement	0.589	0.029	0.811	20.480*	0.000
R= 0.842		R ² = 0.708	R ² _{adj} = 0.702	Overall F= 118.457*	Sig F= 0.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถพยากรณ์ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพได้ร้อยละ 70.8 ($R^2 = 0.708$) หรือกล่าวได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ซึ่งยอมรับสมมติฐาน H6 นอกจากนี้ จากตารางสามารถสรุปได้ว่าพนักงานที่มีกลุ่มอาชีพเฉพาะทางมีระดับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพมากกว่าพนักงานกลุ่มอาชีพทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.6 ผลการทดสอบอิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

ในการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบของ Baron and Kenny (1986) โดยมีข้อกำหนด 4 เงื่อนไข คือ

เงื่อนไขที่หนึ่ง ตัวแปรต้น (คุณลักษณะของความรู้) จะต้องมีอิทธิพลกับตัวแปรตาม (ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ) (เส้นทาง c)

เงื่อนไขที่สอง ตัวแปรต้น (คุณลักษณะของความรู้) จะต้องมีอิทธิพลกับตัวแปรคั่นกลาง (ความยึดมั่นผูกพันในงาน) (เส้นทาง a)

เงื่อนไขที่สาม ตัวแปรคั่นกลาง (ความยึดมั่นผูกพันในงาน) จะต้องมีอิทธิพลกับตัวแปรตาม (ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ) (เส้นทาง b)

เงื่อนไขที่สี่ เมื่อควบคุมตัวแปรคั่นกลาง หากพบว่าเส้นทาง c ไม่มีนัยสำคัญอีกต่อไป นั่นคือตัวแปรคั่นกลางทำหน้าที่คั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามอย่างสมบูรณ์ แต่หากเส้นทาง c ยังคงมีนัยสำคัญอยู่ แต่ระดับนัยสำคัญเพิ่มขึ้นจากเดิม นั่นคือตัวแปรคั่นกลางทำหน้าที่คั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามเพียงบางส่วน

ในการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรต้น (คุณลักษณะของความรู้) ที่มีต่อตัวแปรตาม (ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ) ผู้วิจัยได้กำหนดให้เพศ ระยะเวลาการทำงาน และกลุ่มอาชีพ เป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์อิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

Variable	b	SE.b	Beta	t	p-value
Gender	0.064	0.129	0.031	0.495	0.621
Work experience	-0.290	0.125	-0.146	-2.327*	0.021
Occupational group	0.245	0.162	0.123	1.518	0.131
Job complexity	0.272	0.100	0.226	2.724**	0.007
Information processing	-0.225	0.117	-0.153	-1.925	0.056
Specialization	0.481	0.088	0.477	5.446**	0.000
R = 0.520		R ² = 0.270	R ² _{adj} = 0.248	Overall F = 11.917**	Sig F = 0.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่าความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานสามารถพยากรณ์ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพได้ร้อยละ 27.0 ($R^2 = 0.270$) หรือกล่าวได้ว่าความซับซ้อนของงาน และความเชี่ยวชาญในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งยอมรับสมมติฐาน H1 และ H5 ดังนั้นคุณลักษณะของความรู้ด้านความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานจึงมีคุณสมบัติตามเงื่อนไขที่ 1 ของการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

ในการทดสอบเงื่อนไขที่ 2 นั้นได้ทำการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรต้น (คุณลักษณะของความรู้) ที่มีต่อตัวแปรคั่นกลาง (ความยึดมั่นผูกพันในงาน)

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์อิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

Variable	b	SE.b	Beta	t	p-value
Gender	0.045	0.180	0.016	0.249	0.804
Work experience	-0.395	0.174	-0.145	-2.274*	0.024
Occupational group	0.652	0.225	0.238	2.897**	0.004
Job complexity	0.373	0.139	0.225	2.682**	0.008
Information processing	-0.190	0.163	-0.094	-1.169	0.244
Specialization	0.675	0.123	0.486	5.489**	0.000
R= 0.503		R ² = 0.253	R ² _{adj} = 0.230	Overall F= 10.916**	Sig F= 0.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่าคุณลักษณะของความรู้ด้านความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้นความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานจึงมีคุณสมบัติตามเงื่อนไขที่ 2 ของการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

ทั้งนี้เงื่อนไขที่ 3 ได้ทำการทดสอบแล้วในตารางที่ 4.12 ดังนั้นจึงทำการทดสอบเงื่อนไขที่ 4 โดยเปรียบเทียบเส้นทาง c ในเงื่อนไขที่หนึ่งกับเส้นทาง c ในเงื่อนไขที่สี่ โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงเส้นตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression)

Variable	Model 1				Model 2				Model 3			
	b	SE.b	Beta	p-value	b	SE.b	Beta	p-value	b	SE.b	Beta	p-value
Gender	0.089	0.143	0.043	0.533	0.064	0.129	0.031	0.621	0.039	0.081	0.019	0.631
Work_exp	-0.362	0.136	-0.183**	0.008	-0.290	0.125	-0.146*	0.021	-0.068	0.079	-0.035	0.387
Occ_group	-0.435	0.138	-0.218**	0.002	0.245	0.162	0.123	0.131	-0.121	0.103	-0.061	0.243
JC					0.272	0.100	0.226**	0.007	0.063	0.064	0.052	0.326
IP					-0.225	0.117	-0.153	0.056	-0.118	0.073	-0.081	0.109
SP					0.481	0.088	0.477**	0.000	0.102	0.059	0.101	0.087
WE									0.561	0.032	0.773**	0.000
	R ² _{adj} = 0.067 Overall F= 5.782**				R ² _{adj} = 0.248 Overall F= 11.917**				R ² _{adj} = 0.706 Overall F= 69.238**			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่าความสามารถในการพยากรณ์ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของ ความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อมีอิทธิพลของความยึดมั่น ผูกพันในงานเข้ามาเกี่ยวข้อง (จาก $\beta_{\text{ความซับซ้อนของงาน}} = 0.226$, P-value 0.007 ใน Model 2 เป็น $\beta_{\text{ความซับซ้อนของงาน}} = 0.052$, P-value 0.326 ใน Model 3 และจาก $\beta_{\text{ความเชี่ยวชาญในงาน}} = 0.477$, P-value 0.000 ใน Model 2 เป็น $\beta_{\text{ความเชี่ยวชาญในงาน}} = 0.101$, P-value 0.087 ใน Model 3) สรุปได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ระหว่างความซับซ้อนของงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ จึงยอมรับสมมติฐาน H7 และระหว่างความเชี่ยวชาญในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ จึงยอมรับสมมติฐาน H11 ในขณะที่คุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ จึงปฏิเสธสมมติฐาน H2 และไม่พบอิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าว ใน Model ที่ 3 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H8 สำหรับตัวแปรคุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหาที่ไม่พบความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (ตารางที่ 4.11) ทำให้ต้องปฏิเสธสมมติฐาน H3 และ H9 ขณะที่คุณลักษณะของความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่ชัดเจน (ตารางที่ 4.7) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่สามารถทดสอบสมมติฐาน H4 และ H10 ได้

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลและบทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z โดยงานวิจัยนี้มีประโยชน์ทางวิชาการที่มุ่งศึกษาในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งเป็นแรงงานรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานและยังไม่ค่อยมีงานวิจัยเป็นที่ประจักษ์ องค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้านการออกแบบงานในองค์กร สามารถนำองค์ความรู้ไปพัฒนารูปแบบงานเพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ที่จะเข้ามา มีบทบาทสำคัญกับองค์กรในอนาคตอันใกล้ และสามารถนำการออกแบบงานตามคุณลักษณะของความรู้ไปส่งเสริมกิจกรรมในองค์กรเพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันและรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานได้ระยะยาว อีกทั้งสร้างแรงดึงดูดแก่พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ให้อยากทำงานและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเป็นพนักงานผู้ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นบุคลากรที่เกิดปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นไป ปีที่ทำการศึกษามีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 24 ปี จำนวน 200 คน

ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z หรือกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2552 เป็นกลุ่มที่เริ่มก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน ทำให้ในองค์กรประกอบไปด้วยกลุ่มคนหลายเจนเนอเรชั่นซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด ความคาดหวัง และมุมมองในด้านต่าง ๆ โดยคนกลุ่มนี้เกิดมาในยุคของเทคโนโลยี ความรู้ต่าง ๆ จึงถูกส่งผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้โดยง่าย ทำให้เจนเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับการศึกษามากกว่าเจนเนอเรชั่นอื่น ความแตกต่างเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องศึกษาความต้องการและความคาดหวังที่มีต่องานของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะเริ่มมีอิทธิพลสูงขึ้นกับองค์กร รวมถึงจะเข้ามา มีบทบาทสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ประกอบกับปัญหาหลักที่องค์กรในยุคนี้กำลังเผชิญนั้นคือมีอัตราการลาออกและการย้ายงานสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการลาออกนี้จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนด้านต่าง ๆ ในองค์กรและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องคิดหาวิธีเพื่อรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนโดยสร้าง

แรงจูงใจให้กับตัวพนักงาน เพื่อให้เกิดเป็นแรงผลักดันจากภายในตัวบุคคลด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งการออกแบบคุณลักษณะของงาน (Job characteristics) เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยแสดงออกผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) ซึ่งคุณลักษณะของงานจะส่งผลไปยังภาวะทางจิตใจ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อการทำงาน อย่างไรก็ตามการศึกษาในอดีตส่วนมากจะศึกษาเพียงคุณลักษณะของงานด้านงานเท่านั้น ส่วนคุณลักษณะของงานด้านความรู้นั้นยังมิได้มีการศึกษาอย่างเพียงพอและเป็นระบบ ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของความรู้ในมิติต่าง ๆ และความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z เนื่องจากปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งสภาพแวดล้อมที่คนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z เติบโตขึ้นมาเป็นยุคของเทคโนโลยี ทำให้พวกเขาเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เองลักษณะงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถตามคุณลักษณะของความรู้ จึงอาจเป็นลักษณะงานที่จะจูงใจและรักษาคนเจนเนอเรชั่น Z ให้อยู่กับองค์กรได้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นจากการค้นคว้างานวิจัยในอดีต ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่สนใจ ได้แก่ ความซับซ้อนของงาน การประมวลผลข้อมูล การแก้ปัญหา ความหลากหลายทางทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ โดยใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ และ 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จากนั้นนำไปทดสอบกับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างก่อนใช้จริงจำนวน 35 คนและมีการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่า Cronbach's alpha พบว่าแบบสอบถามมีค่า Cronbach's alpha สูงกว่า 0.7

การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ผ่านการสแกน QR Code ใกล้เคียงบริเวณอาคารสำนักงานย่านสีลม สาทร และอโศกให้แก่ผู้สัญจรไปมา เนื่องจากเป็นบริเวณที่มีแหล่งธุรกิจหนาแน่น นอกจากนี้ทำการส่ง Link ของแบบสอบถามเข้าไปในสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Line Facebook เป็นต้น โดยในแบบสอบถามจะมีคำถามคัดกรองคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม คือคัดเลือกเฉพาะพนักงานผู้ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นบุคลากรที่เกิดปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นไป ปีที่ทำการศึกษามีอายุระหว่าง 20-24 ปี ให้เข้าร่วมทำแบบสอบถามเท่านั้น โดยเก็บข้อมูลรวมกันจนได้ทั้งสิ้น 200 ชุด และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z โดยมีความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ดังกล่าว หรือกล่าวได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ระหว่างความซับซ้อนของงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ และระหว่างความเชี่ยวชาญในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันในงานยังแสดงอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z ในขณะที่คุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ และไม่พบอิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าว ส่วนคุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหาไม่พบความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ส่วนคุณลักษณะของความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ไม่ชัดเจน ทำให้งานวิจัยนี้ไม่สามารถทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความหลากหลายทางทักษะได้

5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้บุคลากรเจนเนอเรชั่น Z ตัดสินใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรคือคุณลักษณะของความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงาน รองลงมาคือด้านความซับซ้อนของงาน โดยปัจจัยดังกล่าวส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงาน อันนำไปสู่ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ หรือกล่าวได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ระหว่างความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้ด้าน (1) ความเชี่ยวชาญในงาน และ (2) ความซับซ้อนของงาน กับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z สอดคล้องกับการศึกษาในอดีตที่แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของความรู้ทั้งสองด้านดังกล่าวเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์เชิงทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น Chiou et al. (2010) พบว่าความเชี่ยวชาญในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจต่อองค์กร ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน Humphrey et al. (2007) พบว่าความซับซ้อนของงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก ในขณะที่ Masrek et al. (2017) พบว่าความเชี่ยวชาญในงานและความซับซ้อนของงานสามารถพยากรณ์พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้น การศึกษานี้แสดงถึงประโยชน์ทางวิชาการ ขยายความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้โดยแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของความรู้มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพกับองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์ที่ยังไม่พบว่ามีผลการรายงานศึกษาไว้ในอดีต นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังมีประโยชน์ทางวิชาการมุ่งเน้นศึกษาในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งเป็นแรงงานรุ่นใหม่ที่เพิ่ง

เข้าสู่ตลาดแรงงานและยังไม่ค่อยมีงานวิจัยเป็นที่ประจักษ์ การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะงานด้านความรู้ทั้งด้านความเชี่ยวชาญในงานและความซับซ้อนของงานยังคงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับแรงงานรุ่นใหม่หรือกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยในอดีตในกลุ่มเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า (Humphrey et al., 2007; Masrek et al., 2017)

ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีบทบาทสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ บทบาทในฐานะที่เป็นตัวแปรคั่นกลางดังอธิบายไว้ข้างต้น และอีกบทบาทหนึ่งที่แสดงอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่สะท้อนให้เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลโดยตรงต่อการรักษาพนักงานให้คงไว้กับองค์กรในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ อาทิ พยาบาลวิชาชีพ ผู้จัดการในองค์กรเอกชน พนักงานสายสนับสนุน บุคลากรทางการแพทย์ เป็นต้น (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559; คณากร สุขคันธรักษ์ และ ชวนชื่น อัคระวณิชชา, 2561; Agarwal & Gupta, 2018; Wan et al., 2018) สะท้อนให้เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสภาวะทางจิตเชิงบวกที่สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมในกลุ่มบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z โดยปลูกฝังผ่านการมอบหมายงานที่มีคุณลักษณะของความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงานและความซับซ้อนของงาน อาทิ การมอบหมายงานที่มีภาระหน้าที่มากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเปรียบเสมือนการสร้างเป้าหมายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความท้าทาย ต้องการที่จะทำให้อำนาจตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ควรให้ทำงานที่มีความซับซ้อนไม่เป็นกิจวัตรเพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิด หรือมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญในการทำงาน รวมไปถึงมีการเลือกใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่มีความเฉพาะทาง ซึ่งการออกแบบงานในลักษณะดังกล่าว จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำอยู่ โดยจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้น เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังและมีความกระฉับกระเฉงเมื่ออยู่หน้างาน ไม่ย่อท้อกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พนักงานมีความมุ่งมั่นและไม่รู้สึกเหนื่อยล้าเมื่อต้องทำงาน นอกจากนี้การออกแบบงานที่ใช้ความเชี่ยวชาญและมีความซับซ้อนยังทำให้พนักงานมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานของตน และพนักงานจะรู้สึกจดจ่ออยู่กับงานที่ทำโดยรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วเมื่อได้ทำงาน สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องโดยรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานจนแยกกันไม่ออก ทั้งนี้ทัศนคติเกี่ยวกับงานดังกล่าวจะทำให้พนักงานได้รับประสบการณ์ด้านอารมณ์เชิงบวกมากขึ้น และสามารถสร้างทรัพยากรทางจิตที่ยั่งยืน กระตุ้นให้เกิดความผาสุกทางอารมณ์ ซึ่งอารมณ์เชิงบวกเหล่านั้นจะแสดงออกทางพฤติกรรมโดยพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z จะเกิดความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ กล่าวคือ พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปอย่างยาวนานด้วยความสมัครใจ และไม่มีความคิดที่จะลาออก ทำให้องค์กรมีพนักงานรุ่นใหม่ที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าลักษณะงานด้านความรู้ที่กลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาและประมวลข้อมูลไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลสู่การสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ Humphrey et al. (2007) ที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหากับผลลัพธ์ในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมของคนเจนเนอเรชั่น Z ที่เติบโตมาพร้อมกับความหลากหลาย ทำให้คนกลุ่มนี้มองทักษะการแก้ปัญหาเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นปกติในชีวิตประจำวัน สำหรับคุณลักษณะงานด้านการประมวลข้อมูลนั้น ยังไม่มีงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ มีเพียงข้อค้นพบในอดีตที่รายงานว่าผลการประมวลข้อมูลมีอิทธิพลต่อตัวแปรผลลัพธ์อื่น เช่น ความพึงพอใจในงาน (Humphrey et al., 2007) ผลการปฏิบัติงาน (Chiou et al., 2010) และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม (Masrek et al., 2017) เป็นต้น ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าคุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลข้อมูลอาจจะเหมาะกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควรที่สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่สะสมไว้มาใช้ประกอบการประมวลผลข้อมูลทำให้การศึกษานี้ไม่พบความสัมพันธ์ดังเช่นการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่าการออกแบบงานที่ดีควรคำนึงด้วยว่าผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจตามที่มอบหมายได้หรือไม่ รวมถึงความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือที่จะนำมาประกอบการประมวลผลข้อมูลด้วยเช่นกัน ดังนั้นองค์กรควรระมัดระวังเกี่ยวกับการออกแบบงานที่ใช้การประมวลผลข้อมูลและการแก้ปัญหากับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ยังไม่มีประสบการณ์มากนัก

5.3 การประยุกต์เชิงทฤษฎี

การวิจัยในอดีตส่วนมากให้ความสำคัญกับการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยผลลัพธ์ ทั้งผลลัพธ์เชิงทัศนคติและผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม ซึ่งจากอดีตพบว่าคุณลักษณะงานที่สร้างแรงจูงใจตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1975) จะสร้างแรงจูงใจและจะส่งผลไปยังผลลัพธ์เชิงบวก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของความยึดมั่นผูกพันในงานตามแนวคิดของ Schaufeli et al. (2002) พบว่าหนึ่งในปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานได้แก่ คุณลักษณะงาน โดยในงานวิจัยนี้ได้ขยายขอบเขตของคุณลักษณะงานที่สร้างแรงจูงใจโดยให้รวมไปถึงคุณลักษณะด้านความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนเจนเนอเรชั่น Z กำลังให้ความสนใจ เนื่องจากความเป็นโลกาภิวัตน์และสภาพแวดล้อมในชีวิตประจำวันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยศึกษาพบว่าความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบว่ายังมีคุณลักษณะงานด้านอื่นที่

ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน ทำให้การศึกษานี้ครอบคลุมทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบงานมากยิ่งขึ้น และมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์วิจัยงานวิจัยอื่นในอนาคตต่อไป

5.4 การนำงานวิจัยไปประยุกต์ใช้

การวิจัยครั้งนี้ได้มีการขยายขอบเขตคุณลักษณะงานที่สร้างแรงจูงใจโดยให้รวมไปถึงคุณลักษณะด้านความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนเจนเนอเรชั่น Z กำลังให้ความสนใจ เนื่องจากความเป็นโลกาภิวัตน์และสภาพแวดล้อมในชีวิตประจำวันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยงานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับคนเจนเนอเรชั่น Z ทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นพนักงานปัจจุบันของบริษัท ซึ่งองค์กรสามารถนำการออกแบบงานตามคุณลักษณะของความรู้ไปส่งเสริมกิจกรรมในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านความยืดหยุ่นผูกพันในงานและรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานได้ระยะยาว ทำให้องค์กรมีสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และประโยชน์อีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่เป็นนิสิตนักศึกษาที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยออกแบบรูปแบบการฝึกงานให้สร้างแรงดึงดูดแก่นิสิตนักศึกษากลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ให้มีประสบการณ์ที่ดีจากการฝึกงาน เพื่อให้อยากเข้าทำงานและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเมื่อจบการศึกษา นอกจากนี้สามารถนำงานวิจัยไปประยุกต์ใช้กับหัวหน้างาน โดยควรพัฒนาหัวหน้างานให้เข้าใจความต้องการของคนเจนเนอเรชั่น Z และใช้เป็นแนวทางการมอบหมายงาน เพื่อให้คนเจนเนอเรชั่น Z รู้สึกผูกพันกับงาน ทั้งนี้ การศึกษานี้พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้บุคลากรเจนเนอเรชั่น Z ตัดสินใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรคือความเชี่ยวชาญในงาน รองลงมาคือความซับซ้อนของงาน โดยจะถูกส่งผ่านไปยังความยืดหยุ่นผูกพันในงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้ทำงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและงานที่มีความซับซ้อน จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยแรงจูงใจจะแสดงออกผ่านความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมนั่นคือพนักงานจะมีความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ การวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กำลังทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงาน องค์กรสามารถออกแบบงานที่จูงใจและตรงกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการมอบหมายงานที่มีความซับซ้อน มอบหมายงานคราวละมากกว่า 1 อย่าง เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย และควรเป็นลักษณะงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ทักษะและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ซึ่งงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญนี้จะทำให้พนักงานตระหนักว่าตนเป็นบุคคลที่มีคุณค่าในการทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ องค์กรอาจเลือกออกแบบงานสำหรับพนักงานที่เพิ่งจบใหม่มีประสบการณ์น้อยให้ทำงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ทางหรือตามสาขาวิชาชีพที่เรียนจบมาเพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานก่อน เมื่อประสบการณ์มีมากขึ้นแล้วจึงอาจเพิ่มลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์สะสมมาใช้ในการแก้ปัญหาและประมวลผลข้อมูลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น หากองค์กรสามารถออกแบบงานให้ตรงกับความต้องการของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ได้ จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน นั่นคือพนักงานจะรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นเมื่ออยู่หน้างาน มีความมุ่งมั่น ไม่เหนื่อยล้ากับการทำงาน มีความกระตือรือร้นภาคภูมิใจกับหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ มีแรงบันดาลใจในการทำงาน สามารถทำงานต่อเนื่องได้นานจนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานจนแยกกันไม่ออก เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานจะส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นานจะส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล และเกิดความได้เปรียบในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหนือคู่แข่ง

5.5 ข้อจำกัดของการวิจัยและงานวิจัยในอนาคต

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการเป็นต้นว่าการศึกษานี้ครอบคลุมปัจจัยด้านลักษณะงานของคุณลักษณะของความรู้ที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ซึ่งจากการสอบถามความคิดเห็นในส่วนท้ายของแบบสอบถามพบว่ามีปัจจัยด้านอื่นที่เจนเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร เช่น การสนับสนุนทางสังคม โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชอบ หัวหน้างานที่ดี สังคมการทำงานที่ดี วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ที่ได้จากสถานที่ทำงาน และเงินเดือนค่าตอบแทน เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่มีความน่าสนใจ ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อประสิทธิภาพในการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป นอกจากนี้สามารถศึกษาตัวแปรผลลัพธ์อื่นที่เคยศึกษาในอดีตในเจนเนอเรชั่นที่แตกต่างออกไป เช่น ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างเจนเนอเรชั่น Z และเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า

การศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่น Z ที่มีประสบการณ์ 0.5-2 ปี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงาน ทำให้มีความเป็นไปได้ว่าผลการศึกษานี้อาจสะท้อนคุณลักษณะของนักศึกษาที่เพิ่งจบการศึกษามากกว่าสะท้อนคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่น Z ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจใช้โมเดลการศึกษานี้เปรียบเทียบความเห็นของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันเพื่อทำให้ทราบแนวปฏิบัติที่แน่ชัดในการนำคุณลักษณะของความรู้มาประกอบใช้ในการออกแบบงานให้กับพนักงานเจนเนอเรชั่น Z ในแต่ละช่วงประสบการณ์ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้งานวิจัยในอนาคตอาจเลือกศึกษาในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ เช่น พยาบาลวิชาชีพ วิศวกร นิติกร เป็นต้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการออกแบบงานให้จูงใจกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ที่อยู่ในวิชาชีพที่แตกต่างกัน

บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาษาไทย

- คณากร สุขคันธรักษ์ และ ชวนชื่น อัครคะวณิชชา. (2561). อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงาน. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 11(2), 1564-1581.
- ณัฐฐา ผุดผ่อง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานและ กลุ่มงานเนอเรชั่นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของงานเนอเรชั่นวัยและแรงจูงใจในการ ทำงาน: มุมมองระหว่างงานเนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 121, 1-25.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานต่อพันธะ สัญญาทางใจและความตั้งใจลาออก. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 148, 121-148.
- ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์. (2554). งานเนอเรชั่นในองค์กร บุคลิกภาพห้องค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการ ทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหา บัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิพิฐพนธ์ สนิทเหลือ, วัชรินทร์ สาตร์เพ็ชร, ญาดา นภาอารักษ์. (2562). การคำนวณขนาดตัวอย่างด้วย โปรแกรมสำเร็จรูป G*POWER. *วารสารสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 5(1), 496-507.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2557). การแปลเครื่องมือวิจัยฉบับภาษาต่างประเทศและการตรวจสอบ คุณภาพ. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*. 4(2), 49-61.
- วรณัฐ วงศ์เจริญ, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, จันทร์จิรา วงษ์ชมทอง, ปราณีย์ มีหาญพงษ์. (2561). โมเดล สมการโครงสร้างของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพและ ความผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน. *วารสาร พยาบาลทหารบก*, 19(3), 97-106.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2562). *การสำรวจภาวะการทำงาน ของประชากรทั่วราชอาณาจักร ไตรมาสที่ 1: มกราคม-มีนาคม 2562*. [ออนไลน์], สืบค้น วันที่ 28 กรกฎาคม 2562. เข้าถึงได้จาก: http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/ภาวะการทำงานของประชากร/2562/Full_Report.pdf

สิทธิพร สุนทร, วัชรินทร์ สุทธิชัย, พงษ์ศักดิ์ ชิมมอนต์ส, รัชนิดา ไสยรส, ภัณฑิลา น้อยเจริญ.

(2562). แนวคิดและกระบวนการตัดสินใจในการกำหนดขนาดตัวอย่างด้วย G*Power. *วารสารสหวิทยาการวิจัย*, 8(1), 29-39.

อัมพร ศรีประเสริฐสุข, สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์, ชัญญา ลีศรีตรูพ่าย. (2562). ตัวแบบปัจจัยเชิงโครงสร้างของสุขภาวะในการทำงานของพนักงานสายวิชาการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 25(1), 142-167.

ภาษาอังกฤษ

Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: a moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2), 353-377.

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: the mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization*, 50-72. Oxonian, UK: Routledge.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bates, S. (2004). Getting Engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.

- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Berl, P. (2006). Crossing the generational divide. *Exchange*. March/April, 73-76.
- Black, J. S., & Stevens, G. K. (1989). The influence of spouse on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 585-592.
- Boyle, D. K., Bott, M. J., Hansen, H. E., Woods, C. Q., & Taunton, R. L. (1999). Managers' leadership and critical care nurses' intent to stay. *American journal of critical care: an official publication. American Association of Critical-Care Nurses*, 8(6), 361-371.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78, 339-351.
- Carlson, H. (2004). Changing of the guard. *The School Administrator*, August, 36-39.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Cheng, Z., Nielsen, I., & Cutler, H. (2019). Perceived job quality, work-life interference and intention to stay: Evidence from the aged care workforce in Australia. *International Journal of Manpower*, 40(1), 17-35.
- Chew, J., & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chiou, H., Lee, Y., & Purnomo, S. H. (2010). The Influences of Transfer of Training on Relationship between Knowledge Characteristic of Work Design Model and Outcomes. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(2), 116-123.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and tests of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Clarke, K. F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employee – becoming an employer of choice. *Employee Benefits Journal, 34*-37.
- Cowin, L. S., & Hengstberger-Sims, C. (2006). New graduate nurse self-concept and retention issues. *International Journal of Nursing Studies, 43*(1), 59-70.
- Das, H. (2002). The four faces of pay: an investigation into how Canadian managers view pay. *International Journal of Commerce & Management, 12*, 18-41.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees*. New York: John Wiley and Sons.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods, 41*(4), 1149-1160.
- Fisher, M. L., Hinson, N., & Deets, C. (1994). Selected predictors of registered nurses' intent to stay. *Journal Advanced Nursing, 20*(5), 950-957.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40*, 287-322.
- Friedrich, R., Peterson, M. Koster, A., & Blum, S. (2010). The rise of Generation C: Implications for the world of 2020, Booz & Company. [online], Retrieved June 29, 2019. Available at: https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Rise-of-Generation-C.pdf.pdf
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training, 39*(2), 98-103.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*, 393-417.

- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands- resources model to predict work engagement: Analysing the conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 85–101. Psychology Press.
- Hanny, Sabrina, G., & Tamara, D. (2020). Key factors for intention to stay of millennial employees: An empirical study of three Indonesian company sectors. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 13(1), 71-94.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.
- Hernaus, T., & Mikulic', J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 268-292.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss; cartoons by R.J. Matson*. New York: Vintage Books.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and*

organizational psychology. (2nd ed.). 165-207. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

Johari, J. O., Yean, T. F., Adnan, Z. U., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter?. *International Journal Economics and Management*, 6(2), 396-416.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976.

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290.

Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.

Lyons, T.F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior & Human Performance*, 6, 99-110.

Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Maslach, C., Schaufelli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Masrek, M. N., Noordin, S. A., Yusof, N. I., & Shuhidan, S. M. (2017). The effect of job design on innovative work behavior. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(8), 311-323.

Masvaure, P., Ruggunan, S., Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499.

Mathis, R. L., & Jackson, L. H. (2004). *Human resource management*. (12th ed.). Singapore: Seng Lee Press.

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human

- spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. (3rd ed.). Bella Vista: McCrinkle Research.
- McDonald, K., & Hite, L. (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 86-103.
- Messmer, M. (2000). Orientation programs can be key to employee retention. *Strategic Finance*, 81, 12-15.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: toward a more integrative conceptualization of work design. In Martocchio, J. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 27, 39-91. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Mustapha, N., Ahmad, A., Uli, J., & Idris, K. (2010). Job Characteristics as Antecedents of Intention to Stay and Mediating Effects of Work Family Facilitation and Family Satisfaction among Single Mothers in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 59-74.
- Muus, K. J., Stratton, T. D., Dunkin, J. W., & Juhl, N. (1993). Retaining registered nurses in rural community hospitals. *Journal of Nursing Administration*, 23(3), 38-43.
- Newstrom, J. W. (2007) *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (12th ed.). McGraw-Hill International Edition.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2009). Extending the reach of job design theory: going beyond the job characteristics model. In Wilkinson, A., Redman, S. S., &

- Bacon, N. (Eds), *Sage Handbook of Human Resource Management*, 269-286. London: Sage.
- Parker, S. K., Wall, T. D. & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413-440.
- Parker, S., & Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96-125.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Price, J., & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman & Publishing.
- Rai, A., Ghosh, P., & Dutta, T. (2019). Total rewards to enhance employees' intention to stay: does perception of justice play any role?. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(3), 262-280.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: the mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555-574.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce How You Can Create it?. *Workspan*, 49, 36-39.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. (17th ed.). Harlow: Pearson.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naesswall, M. Sverke, & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life*, 380-404. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Shanker, M. (2019). Assessing Job Stress: Development of an Inventory and Relationship with Managers Intention to Stay. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 8(1), 24-32.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
- Taunton, R. L., Krampitz, S.D., & Woods, C. Q. (1989) Manager impact on retention of hospital staff. *Journal of Nursing Administration*, 19(3), 14-19.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology, 71*(2), 103-113.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 862-877.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 74*(6), 1332-1341.
- Wright, P. M., Snell, S. A., & Jacobsen, P. H. (2003). *Current approaches to HR strategies: Inside-out vs. outside-in* (CAHRS Working Paper #03-22). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. [online], Retrieved February 4, 2019. Available at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/41>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.
- Zemke, R. (2001). Here come the millennials. *Training, 38*(7), 44-49.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถาม

เรื่องลักษณะงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กร

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ลักษณะงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

เพื่อให้การศึกษาวิจัยดังกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยขอรับรองว่ารายละเอียดส่วนตัวของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับโดยเคร่งครัด ข้อมูลจะถูกใช้ในงานวิจัยนี้โดยจัดทำสถิติและนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ ชาย หญิง
2. ปี พ.ศ. ที่เกิด
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือสูงกว่า
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรที่ท่านสังกัด น้อยกว่า 1 ปี 1 ปีขึ้นไป
5. ปัจจุบันท่านทำงานด้านใด การบัญชีและการเงิน วิศวกรรม นิติการ
 วิทยาศาสตร์ การแพทย์และพยาบาล
 อื่น ๆ ระบุ.....
6. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งพนักงานในบริษัทเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครใช่หรือไม่
 ใช่ ไม่ใช่ (สิ้นสุดแบบสอบถาม)

คำชี้แจง ส่วนที่ 2-4 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน

ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันตรงกับ ข้อความดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่ แน่ใจ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ท่านมีภาระหน้าที่หรือกิจกรรมเพียงคร่าวละ 1 อย่างเท่านั้น (R)					
2. โดยเปรียบเทียบแล้วงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานง่าย (R)					
3. โดยเปรียบเทียบแล้วงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ไม่ ซับซ้อน (R)					
4. ภาระงานในตำแหน่งนี้้ง่ายและไม่ซับซ้อน (R)					
5. งานของท่านทำให้ท่านต้องตรวจสอบติดตามข้อมูล เป็นจำนวนมาก					
6. งานของท่านทำให้ท่านต้องใช้ความคิดเป็นอย่างมาก					
7. งานของท่านทำให้ท่านต้องติดตามเรื่องราวต่าง ๆ มากกว่า 1 เรื่องในเวลาเดียวกัน					
8. งานของท่านทำให้ท่านต้องวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน มาก					
9. งานของท่านเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งไม่ มีคำตอบที่ถูกต้องชัดเจน					
10. งานของท่านเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิด สร้างสรรค์					
11. บ่อยครั้งที่การทำงานนี้ทำให้ท่านต้องรับมือกับ ปัญหาที่ท่านไม่เคยเจอมาก่อน					
12. งานของท่านเกี่ยวข้องกับการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา					

ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันตรงกับ ข้อความดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่ แน่ใจ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
13. งานของท่านต้องใช้คนที่มีทักษะที่หลากหลาย					
14. ตำแหน่งงานนี้ทำให้ท่านต้องใช้ทักษะหลายด้านที่ มีความหลากหลาย จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วง					
15. ตำแหน่งงานนี้ทำให้ท่านต้องใช้ทักษะที่ซับซ้อน หรือทักษะระดับสูงจำนวนมาก					
16. ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้ทักษะพอสมควร					
17. ตำแหน่งงานนี้มีเป้าหมาย ภาระหน้าที่ หรือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่ค่อนข้างเฉพาะทาง					
18. การทำงานนี้ต้องใช้เครื่องมือ กระบวนการ วัสดุ อุปกรณ์ และอื่น ๆ ที่มีความเฉพาะทางค่อนข้างมาก					
19. ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้คนที่มีความเชี่ยวชาญอย่าง สูงในด้านความรู้และทักษะต่าง ๆ					
20. ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้คนที่มีความรู้และความ ชำนาญอย่างลึกซึ้ง					

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับทัศนคติการทำงาน

ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับข้อความ ดังต่อไปนี้	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย (3)	ไม่ แน่ใจ (4)	ค่อนข้าง เห็น ด้วย (5)	เห็น ด้วย (6)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (7)
1. ท่านรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังและความ กระฉับกระเฉงเมื่ออยู่หน้างาน							
2. ท่านรู้สึกว่าตัวเองมุ่งมั่นและไม่เหนื่อยล้า กับการทำงานเลย							
3. เมื่อเข้านี้ตอนที่ตื่นนอนท่านรู้สึกว่ายาก มาทำงาน							
4. ท่านมีความกระตือรือร้นกับการทำงาน							

ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับข้อความ ดังต่อไปนี้	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย (3)	ไม่ แน่ใจ (4)	ค่อนข้าง เห็น ด้วย (5)	เห็น ด้วย (6)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (7)
ในปัจจุบัน							
5. งานที่ท่านทำอยู่นี้ทำให้ท่านมีแรงบันดาลใจ							
6. ท่านมีความภาคภูมิใจกับหน้าที่การงาน ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน							
7. ท่านรู้สึกสุขใจเมื่อมีงานเข้ามารอให้ท่าน ทำอยู่อย่างไม่หยุดหย่อน							
8. ท่านรู้สึกเหมือนกับตัวเองเป็นส่วนหนึ่ง ของงานจนแยกกันไม่ออก							
9. ท่านรู้สึกเหมือนได้เติมเต็มตัวเองเวลาที่ อยู่หน้างาน							

ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพขององค์กร

ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับข้อความดังต่อไปนี้	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่ แน่ใจ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. หากท่านมีเหตุสุดวิสัยที่จะต้องลาออกจากบริษัทนี้ ในระยะเวลาหนึ่ง (เช่น เนื่องจากต้องไปศึกษาต่อ) หลังจากสถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติ ท่านก็จะ กลับมาทำงานกับบริษัทนี้เช่นเดิม					
2. ท่านต้องการทำงานกับบริษัทนี้ต่อไปเรื่อย ๆ					
3. ท่านจะยังทำงานกับบริษัทนี้อยู่ ถึงแม้ว่าท่านจะ เลือกบริษัทอื่นก็ได้					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะส่วนบุคคล

ปัจจัยใดสำคัญที่สุดที่ทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ที่องค์กรแห่งนี้.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ณิชารัทร แก้วพงศ์มงคล
วัน เดือน ปี เกิด	5 ธันวาคม 2538
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	บัญชีบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับสอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	81/20 ม.กฤษदानคร ถนนสุขาภิบาล 2 แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY