

เจเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อการคงอยู่กับองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์โพธิ์
อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ หน่วยงานวิจัยทางการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การวิจัยนี้เพื่อศึกษาความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Value Fit) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ของเจเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากเจเนอเรชันวายจำนวน 1,127 คน แบ่งตามกลุ่มประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (Freshman) 282 คน, 1-3 ปี (Junior) 530 คน และ 4-6 ปี (Senior) 312 คน และการสัมภาษณ์ผู้จัดการจำนวน 22 คน ผลการวิจัยพบว่า P-O Value Fit ทั้งสามด้านมีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเจเนอเรชันวาย และเมื่อพิจารณาแต่ละกลุ่มของเจเนอเรชันวาย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของ Freshman คือ การเรียนรู้และการเติบโต กลุ่ม Junior คือ รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน และ Senior คือ รางวัลภายนอก นอกจากนี้ ผลวิจัยยังชี้ชัดถ้าบริษัทใช้นโยบายการให้รางวัลภายนอกอย่างไม่เหมาะสมจะทำลายสภาพแวดล้อมการทำงานและส่งผลกระทบต่อพนักงานลาออกในที่สุด ดังนั้น เพื่อรักษาเจเนอเรชันวายให้ทำงานกับองค์กรนานขึ้น องค์กรควรกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมตามประสบการณ์ของเจเนอเรชันวาย เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

คำสำคัญ : เจเนอเรชันวาย ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร เศรษฐกิจดิจิทัล ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร รางวัลภายนอก สภาพแวดล้อมการทำงาน การเรียนรู้และการเติบโต

Generation Y in the Digital Economy and Person-Organization Value Fit on Intention to Stay

Assistant Professor Sujinda Popaitoon (Ph.D.)
Mahasarakham Business School, Management Research Unit, Mahasarakham University

Abstract

The objective of research is to study person-organization value fits (i.e., learning and growth, extrinsic rewards and work environment) on intention to stay of generation Y in the digital economy. Based on the P-O value fit theory, data were obtained from a survey of generation Y (n=1,127) divided into 3 groups based on their experience (below 1 year, 1-3 years and 4-6 years), namely freshman (n=282), junior (n=530) and senior (n=312). In-depth interviews of 22 managers are supplementary the data for triangulation. The results find that P-O value fits of all studied dimensions have positive relationships to generation Y's intention to stay. More precisely on the positive effect of their intention to stay, freshman is significant to their P-O value fit on learning and growth; junior for the P-O fit on extrinsic rewards and work environment; and senior for the P-O fit on extrinsic rewards. Reflecting on the motivation crowding theory, the interaction effect of P-O fits between extrinsic rewards and work environment is negatively significant on their intention to stay. Hence, to retain generation Y's stay in organization, the provision of HR policies should customize for each group of generation Y-freshman, junior and senior for enhancing sustainable organization in the digital economy.

Keywords : Generation Y, Person-Organization Value Fit, Digital Economy, Intention to Stay, Extrinsic Rewards, Work Environment, Learning and Growth

1. บทนำ

ภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกในช่วงปี ค.ศ. 2006-2009 ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) นั้นเริ่มเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ แรงงานเจนเนอเรชั่นวาย เข้าสู่ตลาดแรงงานเกินกว่าร้อยละ 50 และมีบทบาทสำคัญมากต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล (Brynjolfsson and McAfee, 2012; Van Ark, 2016) ด้วยเหตุผลดังกล่าว นักวิจัยจึงสนใจศึกษาค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชั่นวาย กันอย่างกว้างขวางทั้งในกลุ่มประเทศตะวันตก (Twenge et al., 2010; Twenge et al., 2012) กลุ่มประเทศตะวันออก (Lichy, 2012; Rami and Samuel., 2016) รวมถึงประเทศไทย (Popaitoon et al., 2016; Yooptrot, 2013) ซึ่งจากผลการวิจัย พบสรุปได้ว่าค่านิยมที่สำคัญของเจนเนอเรชั่นต่อการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่อิสระและยืดหยุ่นสูง (Work Environment) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และการเรียนรู้และการเติบโตในงานอย่างรวดเร็ว (Learning and Growth) ด้วยคุณลักษณะดังกล่าว การบริหารแรงงาน เจนเนอเรชั่นวายจึงเป็นโจทย์ที่ท้าทายมากในการรักษาพนักงาน ให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว (Cooke and Kim, 2017; Flinkman and Salantera, 2015) เช่น จากผลการศึกษา ของ Cooke and Kim (2017) พบว่าเจนเนอเรชั่นวาย ในประเทศจีน สิงคโปร์ และได้หวัน เปลี่ยนงานภายใน 1-2 ปี ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวใกล้เคียงกับการทำงานเจนเนอเรชั่นวาย ในประเทศไทยในปัจจุบัน (Haygroup, 2013)

จากทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Value Fit) ของ Kristof (1996) และ Kristof-Brown et al. (2005) อธิบายความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร จะเกิดขึ้นได้ เมื่อพนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับ สิ่งที่ต้องการ และองค์กรกับพนักงานให้ความสำคัญในเรื่อง ต่างๆ สอดคล้องกัน ดังนั้น หากแนวปฏิบัติที่องค์กรนำมา ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับ สิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญและต้องการได้รับการทำงาน พนักงานย่อมมีความสุขกับการทำงานและตั้งใจคงสมาชิกภาพ

กับองค์กร (Intention to Stay) ดังนั้น วัตถุประสงค์การ วิจัยนี้ เพื่อศึกษาความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่าง บุคคลกับองค์กร (Person-Organization Value Fit) ด้านการ เรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจ ดิจิทัลที่เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมายังพบว่า ผลการ ศึกษาภายในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเหมือนๆ กันของประเทศ ออสเตรเลีย (Treuren and Anderson, 2012) ฟินแลนด์ (Flinkman and Salantera, 2015) และแคนาดา (Ng et al., 2010) พบว่าค่านิยมการทำงานแตกต่างกันออกไป ปัจจัย หนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลให้ค่านิยมแตกต่างกันภายในกลุ่ม เจนเนอเรชั่นเดียวกัน คือ ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่าง กัน เช่น การศึกษาของ Ng et al. (2010) เก็บข้อมูล เจนเนอเรชั่นวายประเทศแคนาดา 23,413 คน พบว่า ก่อน และหลังการทำงาน 1 ปีแรกความคาดหวังการทำงานของ เจนวายแตกต่างกัน โดยก่อนทำงานเจนวายมักคาดหวัง การทำงานสูงกว่าความเป็นจริง แต่เมื่อทำงานผ่านไป 1 ปีแรก เขาอาจเลือกลาออกจากงานทันทีถ้าบริษัทไม่ตรงความ ต้องการของเขา หรืออาจเลือกปรับทัศนคติการทำงานให้ สอดคล้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันการศึกษาค่านิยมการทำงานของเจนวายในประเทศไทยได้รับความสนใจ มาก (เช่น Dechawatanapaisal et al., 2014; Popaitoon et al., 2016; Popaitoon et al., 2017; Yooptrot, 2013) แต่การศึกษาค่านิยมการทำงานของเจนวายโดยแบ่งการวิเคราะห์ตาม ประสบการณ์การทำงานยังพบว่ามีการศึกษาน้อยมาก ด้วย เหตุผลนี้จึงนำไปสู่คำถามวิจัยที่สำคัญ คือ “เจนเนอเรชั่นวาย ที่มีประสบการณ์แตกต่างกันจะมีความสอดคล้องค่านิยม การทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้การเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อ ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรแตกต่างกันหรือไม่ และ

แตกต่างกันอย่างไร” โดยการศึกษาแบ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่นวัย ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลตามประสบการณ์การทำงาน คือ กลุ่ม ประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (Freshman) กลุ่มประสบการณ์ ตั้งแต่ 1-3 ปี (Junior) และกลุ่มประสบการณ์ตั้งแต่ 4-6 ปี (Senior) ผลงานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้บริหารและฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคลเข้าใจทัศนคติของเจนเนอเรชั่นวัยในยุค เศรษฐกิจดิจิทัลชัดเจนมากขึ้นและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ในการบริหารเจนเนอเรชั่นวัยให้เหมาะสมกับแต่ละช่วง ประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสม เพื่อลดปัญหาการ ลาออกของพนักงานและช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจ ได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

2. ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาได้มีการศึกษาความสอดคล้อง ค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้ และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรของเจนเนอเรชั่นวัย ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ดังนี้

2.1 เจนเนอเรชั่นวัยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ปัจจุบันแต่ละองค์กรจะมีพนักงานจากหลากหลาย เจนเนอเรชั่นทำงานร่วมกัน (Twenge et al., 2010; Twenge et al., 2012) ประกอบด้วย (1) เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer Generation) กลุ่มนี้เกิดหลังสงครามโลก ครั้งที่สอง มีค่านิยมการทำงานขยัน จงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งกลุ่มนี้เริ่มหายไปจากองค์กร เนื่องจากเกษียณอายุการ ทำงาน (2) เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) เป็นลูกของ เบบี้บูมเมอร์ ถูกปลูกฝังเรื่องประหยัดและจงรักภักดี ในขณะที่ เดียวกันเริ่มมีการศึกษาสูงขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทักษะการ ทำงานและการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ปัจจุบันเริ่มขึ้น เป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงขององค์กร และ (3) เจนเนอเรชั่นวัย (บางครั้งเรียก Generation Me, Generation Why, Generation Millennium หรือ Generation Y)

กลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี ความสะดวกสบาย ไม่ยึดติด ขอบความท้าทาย และรักอิสระ อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของกลุ่มนี้อาจมีความแตกต่างกันซึ่งขึ้นกับระดับ การพัฒนาของประเทศด้านเทคโนโลยี (Ng et al., 2010) และเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) กลุ่มนี้เตรียมเข้าสู่ ตลาดแรงงานในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า (Van Ark, 2016)

Mannheim (1952) อธิบายความหมายของเจนเนอเรชั่น (Generation) หมายถึง “กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งใช้ชีวิตและผ่านเหตุการณ์สำคัญร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการ เปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพ แวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่ แตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชั่น” (คัดลอก คำแปลจาก Popaitoon et al., 2016) จากความหมาย ดังกล่าวส่งผลให้การแบ่งช่วงเวลาในแต่ละเจนเนอเรชั่นของ แต่ละประเทศแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการพัฒนาของ ประเทศและประสบการณ์ร่วมกันของคนในประเทศนั้นๆ (Ng et al., 2010) จากตารางที่ 1 นักวิจัยของประเทศ สหรัฐอเมริกา (Twenge et al., 2010) กลุ่มประเทศอาหรับ (Ling Lim, 2010) ออสเตรเลีย (Treuren and Anderson, 2012) และประเทศไทย (Yooprot, 2013) ได้แบ่งช่วงเวลาของคนใน แต่ละเจนเนอเรชั่นของประเทศของตน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การแบ่งช่วงเวลาของแต่ละเจนเนอเรชันของประเทศสหรัฐอเมริกา อาหรับ ออสเตรเลีย และไทย

เจนเนอเรชัน ประเทศ	สหรัฐอเมริกา	อาหรับ	ออสเตรเลีย	ไทย
กลุ่มเบบี้บูมเมอร์	ค.ศ.1946-1964 หรือ พ.ศ.2489-2507	ค.ศ.1946-1964 หรือ พ.ศ.2489-2507	ค.ศ.1946-1961 หรือ พ.ศ.2489-2504	ค.ศ.1932-1960 หรือ พ.ศ.2475-2503 อายุ 58 ปีขึ้นไป*
เจนเนอเรชันเอ็กซ์	ค.ศ.1965-1981 หรือ พ.ศ.2508-2524	ค.ศ.1965-1979 หรือ พ.ศ.2508-2522	ค.ศ.1962-1976 หรือ พ.ศ.2505-2519	ค.ศ.1961-1977 หรือ พ.ศ.2504-2520 อายุ 41-57 ปี*
เจนเนอเรชันวาย	ค.ศ.1982-1999 หรือ พ.ศ.2525-2542	ค.ศ.1980-1999 หรือ พ.ศ.2523-2542	ค.ศ.1977-1992 หรือ พ.ศ.2520-2535	ค.ศ.1978-1997 หรือ พ.ศ.2521-2540 อายุ 21-40 ปี*
เจนเนอเรชันซี	ค.ศ.2000 หรือ พ.ศ.2543 เป็นต้นไป	ค.ศ.2000 หรือ พ.ศ.2543 เป็นต้นไป	ค.ศ.1993 หรือ พ.ศ.2536 เป็นต้นไป	ตั้งแต่ ค.ศ.1998 หรือ พ.ศ.2541 อายุไม่เกิน 20 ปี*

หมายเหตุ: อายุนับจากปี พ.ศ. 2561 ในขณะที่ทำงานวิจัยนี้

จากตารางที่ 1 Yooprot (2013) จัดกลุ่มเจนเนอเรชันวายของประเทศไทย ซึ่งเกิดระหว่าง พ.ศ. 2521-2540 ปัจจุบันในขณะที่ทำวิจัยนี้ เจนวายกลุ่มนี้อายุ 21-40 ปี โดยกลุ่มนี้เกิดในช่วงที่ไทยเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย มีการพัฒนาสู่อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่มีการพัฒนาด้านต่างๆ ก็มาพร้อมกับปัญหาทางสังคม เช่น การแพร่ระบาดของโรคเอดส์ โสเภณี และปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาสังคม ตลอดจนยกระดับการพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงเร่งส่งเสริมการศึกษา เช่น นโยบายกู้ยืมเพื่อการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้แรงงานรุ่นใหม่จบระดับปริญญาตรีและมีความเท่าเทียมกันในการศึกษา เป็นต้น ทำให้คนเจนวายมีการศึกษาที่สูงขึ้น นอกจากนี้เจนวายไทยยังเติบโตในช่วงที่มีการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลา พร้อมกับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่อำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน จากผลการวิจัยของ Decha watanapaisal et al., 2014, Popaitoon et al., 2016, Yimsook and Runghirun, 2017 และ Yooprot, 2013 พบว่าค่านิยมเจนวายของไทยโดยทั่วไปให้ความสนใจกับเทคโนโลยี ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากสังคม ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ และต้องการความเป็นอิสระ

สำหรับประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา แรงงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายเข้าสู่ตลาดแรงงานกว่าร้อยละ 50 ปัจจุบันมีอายุระหว่าง 21-40 ปี คนกลุ่มนี้เข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะคนรุ่นใหม่ในตลาดแรงงานซึ่งเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจฐานความรู้ของไทยสู่เศรษฐกิจดิจิทัลตามนโยบาย Thailand 4.0 (NESDB, 2017) และที่สำคัญมาก ปัจจุบันเจนเนอเรชันวายกำลังกลายเป็นประชากรหลักขององค์กรในอนาคต สำหรับเจนเนอเรชันวายของไทยเมื่อเทียบช่วงเวลาเกิด

ระหว่างปี พ.ศ. 2521-2530 คนกลุ่มนี้เติบโตในช่วงที่ไทยมีการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและเปิดรับการลงทุนจากประเทศตะวันตกและประเทศตะวันออกอย่างเต็มที่ เช่น การลงทุนจากสหรัฐอเมริกา เยอรมัน และญี่ปุ่น (Popaitoon, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินเนอเธอร์แลนด์ของประเทศไทยที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2530 ซึ่งเป็นปีที่ประเทศไทยเริ่มมีการติดต่อทางอินเทอร์เน็ตครั้งแรก และเริ่มมีการให้บริการอินเทอร์เน็ตทั่วประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2538 โดยความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง คือ การสื่อสารแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และสำนักงานส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ นอกจากนี้แล้ว ในปี พ.ศ. 2538 ประเทศไทยเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization) และเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก (NESDB, 2017) ดังนั้น เงินเนอเธอร์แลนด์ของประเทศไทยที่เกิดมาภายหลังปี พ.ศ. 2530 ถือได้ว่าเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ของโลกอย่างแท้จริง

จากการศึกษาของ De Hauw and De Vos (2010) พบว่าค่านิยมการทำงานของภายในกลุ่มแรงงานเงินเนอเธอร์แลนด์ที่จบการศึกษาจากก่อนปี ค.ศ. 2006 และหลังปี ค.ศ. 2009 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยการศึกษาดังกล่าวมุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมการทำงานของคนเงินเนอเธอร์แลนด์ในประเทศอินเดียก่อนและหลังการเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจดิจิทัล¹ จากผลการศึกษาพบว่า เงินเนอเธอร์แลนด์ที่เข้าสู่ตลาดแรงงานก่อนและหลังยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นเพราะผลกระทบการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจดิจิทัล ตลอดจน

การปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานบางอย่างที่หายจากตลาดแรงงานและบางตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นใหม่อย่างรวดเร็วจากการเปลี่ยนแปลงระบบดิจิทัล (Digitalization) จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่การวิจัยนี้มุ่งศึกษา “เงินเนอเธอร์แลนด์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล” (Generation Y in the Digital Economy) ที่เข้าสู่ตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) โดยเมื่อเทียบช่วงเวลาการเกิดจะใกล้เคียง พ.ศ. 2530 ตามที่กล่าวข้างต้นว่าคนกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและกระแสโลกาภิวัตน์อย่างแท้จริง จากนิยามเงินเนอเธอร์แลนด์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอย่อว่า “เงินเนอเธอร์แลนด์” สำหรับส่วนต่อจากนี้

2.2 ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Fit) ได้รับการพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดของ Argyris (1957) ที่อธิบายว่าองค์กรจะคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งต่อมา Schneider (1987) พัฒนาแนวคิดดังกล่าวมาเป็นทฤษฎี Attraction-Selection-Attrition (ASA) กล่าวโดยสรุปคือ องค์กรที่มีบุคลากรคุณลักษณะแบบใดจะดึงดูดให้คนที่มีคุณลักษณะแบบนั้นเข้ามาทำงาน (Attraction) ซึ่งองค์กรมีแนวโน้มจะคัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กร (Selection) และเมื่อเวลาผ่านไปบุคลากรที่รับคัดเลือกพบว่าตนเองมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคลากรอื่นในองค์กรจะมีแนวโน้มลาออกจากองค์กร

¹ ในความจริงแล้วคำว่า “เศรษฐกิจดิจิทัล” (Digital Economy) เกิดขึ้นครั้งแรกจากหนังสือ “The Digital Economy” เขียนโดย Don Tapscott ปี ค.ศ. 1996 หลังจากนั้นนักลงทุนให้ความสนใจลงทุนในกลุ่มธุรกิจไอทีและคอมพิวเตอร์สูงอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งช่วงปี ค.ศ. 2006-2009 เป็นช่วงวิกฤตการณ์การเงินโลกส่งผลให้เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ทุกกลุ่มอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบดังกล่าวแม้กระทั่งกลุ่มอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์และไอที ในขณะที่กลุ่มธุรกิจดิจิทัลได้รับผลกระทบน้อยมาก เช่น Facebook, Alibaba และยังมีธุรกิจกลุ่มดิจิทัลเกิดใหม่และเติบโตอย่างรวดเร็วภายหลังจากปี ค.ศ. 2010 ดังนั้น นักวิชาการจึงถือว่าเศรษฐกิจโลกภายหลังจากปี ค.ศ. 2010 เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ (Brynjolfsson and McAfee, 2012 ; Van Ark, 2016)

ในที่สุด (Attrition) ทฤษฎี ASA ถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของทฤษฎีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Value Fit หรือ P-O Fit) ของ Kristof (1996)

ทฤษฎี P-O Fit ของ Kristof (1996) อธิบายว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ 3 กรณี คือ (1) พนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่ต้องการ (2) องค์กรและพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ เหมือนกัน และ (3) เกิดขึ้นพร้อมกัน ทั้งนี้ กรณีที่ (1) และกรณีที่ (2) หากแนวปฏิบัติต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญและต้องการได้รับการได้จากการทำงาน พนักงานก็ย่อมมีความสุขและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ทั้งนี้ Kristof-Brown et al. (2005) อธิบายเพิ่มเติมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรนั้นสามารถประเมินได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นความสอดคล้องเชิงค่านิยมการทำงาน บุคลิกภาพ ตลอดจนเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กรที่สอดคล้องกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ผู้วิจัย ซึ่งผลการวิจัยในอดีตพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมการทำงานจะใช้กรณีที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาผลกระทบดังกล่าวต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร หรือการตัดสินใจลาออกจากงาน (Popaitoon et al., 2016) ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกนำทฤษฎีนี้มาอธิบายความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร เพื่อทำนายระดับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายที่เลือกศึกษา

2.3 ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรของเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

จากที่กล่าวมาข้างต้นภายหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) เริ่มเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ แรงงานเจนเนอเรชั่นวายกลายเป็นประชากรหลักขององค์กรและมีบทบาทสำคัญมากต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล (Van Ark, 2016) จากผลการวิจัยค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชั่นวายทั้งในกลุ่มประเทศตะวันตก เช่น ประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010) กลุ่มประเทศตะวันออก เช่น ประเทศอินเดีย สิงคโปร์ (Lichy, 2012; Rami and Samuel., 2016) รวมถึงประเทศไทย (Popaitoon et al., 2016) พบว่า ค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชั่นวายมีทั้งทางบวกและทางลบกับองค์กร ทั้งนี้ ค่านิยมการทำงานเชิงบวกของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย คือ ชอบเรียนรู้งาน ต้องการงานท้าทาย ชอบทำงานเป็นทีม มีอิสระทางความคิด ส่งผลต่อการพัฒนาสิ่งใหม่และนวัตกรรม มีความเป็นปัจเจกชนสูง ตลอดจนคนกลุ่มนี้ค้นพบความต้องการของตนเองได้อย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับพนักงานในเจนเนอเรชั่นเอกซ์และเบบี้บูมเมอร์ ในทางตรงกันข้าม ค่านิยมการทำงานเชิงลบของเจนเนอเรชั่นวาย คือ การประเมินความสามารถของตนเองสูงกว่าความเป็นจริงและคาดหวังค่าตอบแทนสูงเกินกว่าศักยภาพของตน ให้ความสำคัญกับรางวัลภายนอก เช่น เงินเดือนสูง โบนัสสูง ขาดความอดทน เปรียบเทียบเพื่อนร่วมรุ่นทั้งในและนอกองค์กรและพร้อมที่จะลาออกจากงานเมื่อรู้สึกว่าตนเองได้ผลตอบแทนภายนอกต่ำกว่าผู้อื่น ต้องการวันหยุดมากขึ้น เป็นต้น (Ng et al., 2010; Treuren and Anderson, 2012; Twenge et al., 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพอสรุปได้ว่า ค่านิยมการทำงานที่เงินเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญมากที่สุด² 3 ด้าน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการทำงานที่อิสระและยืดหยุ่นสูง (Work Environment) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และการเรียนรู้และการเติบโตในงาน (Learning and Growth) ด้วยคุณลักษณะดังกล่าวประกอบกับทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Value Fit) ของ Kristof (1996) และ Kristof-Brown et al. (2005) ถ้าองค์กรมีแนวการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับสิ่งที่เงินเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญและต้องการได้รับการทำงานทั้ง 3 ด้านนี้ พนักงานก็ย่อมมีจะความสุขกับการทำงานและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) จากเหตุผลดังกล่าวนำมาสู่การตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

สมมติฐานที่ 2 : ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านรางวัลภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

สมมติฐานที่ 3 : ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ปัจจุบันการบริหารแรงงานเงินเนอเรชั่นวายถือว่าเป็นโจทย์ที่ท้าทายอย่างยิ่งในการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรระยะยาว (Cooke and Kim, 2017) จากผลการศึกษาของ Cooke and Kim (2017) พบว่าเงินเนอเรชั่นวายในประเทศจีน สิงคโปร์ และไต้หวัน เปลี่ยนงานภายใน 1-2 ปี ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวใกล้เคียงกับการทำงานเงินเนอเรชั่นวายในประเทศไทยในปัจจุบัน (Haygroup, 2013) การเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานอย่างรวดเร็วใน 1-2 ปีแรกส่วนหนึ่งเป็นผลจากเงินเนอเรชั่นวายค้นพบความต้องการของตนเองอย่างรวดเร็วตามที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อเข้าทำงานปีแรกจะถามตัวเองว่างานที่ทำอยู่ตอบโจทย์ความต้องการของตนหรือไม่ จากการศึกษาของ Ng et al. (2010) เก็บข้อมูลเงินเนอเรชั่นวายประเทศแคนาดา 23,413 คน พบว่า ก่อนและหลังการทำงาน 1 ปีแรก ความคาดหวังการทำงานของเงินเนอเรชั่นวายแตกต่างกัน โดยก่อนทำงานเงินเนอเรชั่นวายมักคาดหวังการทำงานสูงกว่าความเป็นจริง แต่เมื่อทำงานผ่านไป 1 ปี เขาอาจเลือกลาออกจากงานทันทีถ้าบริษัทไม่ตรงความต้องการของเขา หรือปรับทัศนคติการทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น เช่นเดียวกับผลการศึกษาเงินเนอเรชั่นวายในกลุ่มอาชีพพยาบาลของประเทศฟินแลนด์ พบว่า 1 ปีแรกของการทำงานที่โรงพยาบาล สภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลให้พยาบาลบางคนเลือกออกจากอาชีพพยาบาลแม้เรียนจบสายงานนี้โดยตรง จากผลการวิจัยเชิงประจักษ์ดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิจัยก่อนหน้านี้ในประเทศอินเดีย (Rani and Samuel, 2016) ออสเตเรีย (Treuren

²จากค่านิยมการทำงานของเงินเนอเรชั่นวายของพัชราและคณะ (2559) ก่อนหน้านี้ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้และการเติบโต 2) ผลตอบแทนโดยรวม 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน 4) สถานภาพ และ 5) การช่วยเหลือสังคม ซึ่งการวิจัยนี้เลือกตัวแปรที่โดดเด่นที่ศึกษาใน the literature of Gen Y in Work Values คือ 1) การเรียนรู้และการเติบโต 2) รางวัลภายนอก (ซึ่งในการศึกษานี้เจาะจงรางวัลภายนอกหรือ Extrinsic Rewards เพื่อเป็นประโยชน์การกำหนดนโยบาย Hrm ที่ชัดเจน) และ 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งนี้ ตัวแปรที่เลือกศึกษาสะท้อนตัวแปรที่โดดเด่นใน Literature เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย HRM ที่ชัดเจนสำหรับเงินเนอเรชั่นวายแต่ละกลุ่มประชากร (Freshman, Junior และ Senior) และตัวแปรดังกล่าวสอดคล้องกับการจัดอันดับความสำคัญการทำงานของเงินเนอเรชั่นวายในกลุ่มที่ศึกษา (ดังแสดงตารางที่ 4)

and Anderson, 2012) อาทิ Ling Lim, 2012) และ Lichy, 2012) พบว่าโดยสรุปได้ว่าแรงงานเจนเนอเรชันวายเหมือนกัน แต่มีค่านิยมและความคาดหวังการทำงานแตกต่างกัน เป็นผลจากประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ซึ่งเจนเนอเรชันวายจะเปลี่ยนงานทันทีในช่วง 1 ปีแรก ในขณะที่การทำงานช่วงต่อมาเริ่มมีการปรับทัศนคติสอดคล้องโลกความเป็นจริงมากขึ้น แต่เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น คนในเจนเนอเรชันนี้จะคาดหวังความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนบุคคลในเวลาต่อมา ซึ่งการศึกษาลักษณะดังกล่าวยังไม่พบในประเทศไทย ด้วยเหตุผลนี้จึงนำไปสู่คำถามวิจัยที่สำคัญ (ข้างต้น) จากการทบทวนวรรณกรรมและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ การศึกษานี้แบ่งกลุ่มเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลตามประสบการณ์การทำงานออกเป็น กลุ่มประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (Freshman) กลุ่มประสบการณ์ตั้งแต่ 1-3 ปี (Junior) และกลุ่มประสบการณ์ตั้งแต่ 4-6 ปี (Senior) เพื่อตอบคำถามวิจัย ดังนี้

คำถามวิจัย : เจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (Freshman, Junior และ Senior) จะมีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันหรือไม่ และอย่างไร

3. วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงาน (P-O Value Fit) ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และสภาพ

แวดล้อมการทำงาน (Work Environment) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) ของเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และคำถามวิจัยที่ยังไม่มีการศึกษาวิจัยที่แน่ชัดในประเทศไทยว่าเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (Freshman, Junior และ Senior) จะมีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันหรือไม่และอย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ และตอบคำถามงานวิจัยจากผลการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงปริมาณและข้อมูลสนับสนุนผลดังกล่าวจากงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 คน เพื่อตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Triangulation) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (รายละเอียดส่วนที่ 4) เพื่อให้ได้คำตอบงานวิจัยที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ เจนเนอเรชันวายที่ทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่³ เกิดหลังจากปี พ.ศ. 2530 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป อายุไม่เกิน 30 ปี และเข้าสู่ตลาดแรงงานหลังปี พ.ศ. 2553 (ค.ศ. 2010) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากการแจกแบบสอบถามออนไลน์ระหว่างเดือนสิงหาคมถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2560 ทั้งหมด 2,500 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับมาอย่างสมบูรณ์ 1,127 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 45) แบบสอบถามบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์ เช่น ผู้ตอบให้ข้อมูลในแบบสอบถามไม่ถึงครึ่งหนึ่ง เป็นต้น จึงไม่ได้นำแบบสอบถามดังกล่าว

³ การเลือกศึกษาบริษัทเอกชนขนาดใหญ่โดยมีพนักงานเกินกว่า 100 คนขึ้นไป ผู้วิจัยใช้ตามแนวทางการศึกษาของ Delery and Doty (1996) โดยบริษัทขนาดดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมั่นใจถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

เข้ามาศึกษา (Hair, 2006) ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 2 ทั้งนี้ เจนเนอเรชั่นวายที่ศึกษาทั้งหมดจำนวน 1,127 คน แต่พบว่า มี 4 คน ไม่ตอบคำถามประสบการณ์การทำงานซึ่งเป็นข้อมูลไม่สมบูรณ์ (Missing Data) จึงไม่นำส่วนนี้มาวิเคราะห์เมื่อแบ่งกลุ่มตามประสบการณ์ ดังนั้น กลุ่ม Freshman ที่ศึกษามีจำนวน 282 คน กลุ่ม Junior จำนวน 529 คน และ Senior จำนวน 312 คน รวมการวิเคราะห์เมื่อแบ่งกลุ่มตามประสบการณ์จำนวน 1,123 คน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ สถานที่ทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอุตสาหกรรม

ข้อมูลทั่วไป	เจนเนอเรชั่นวาย(1127 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Freshman (282 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Junior (529 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Senior (312 คน) จำนวน (ร้อยละ)
เพศ				
ชาย	384 (34.0%)	88 (31.2%)	186 (35.5%)	109 (35.0%)
หญิง	742 (66.0%)	194 (68.8%)	342 (64.8%)	202 (65.0%)
สถานที่ทำงาน				
กรุงเทพ/ปริมณฑล	372 (33.0%)	66 (23.4%)	165 (31.2%)	141 (45.2%)
ต่างจังหวัด	755 (67.0%)	216 (76.6%)	364 (68.8%)	171 (54.8%)
จบการศึกษา				
ปริญญาตรี	1082 (96.0%)	277 (98.2%)	512 (96.8%)	289 (92.6%)
ปริญญาโท	45 (4.0%)	5 (1.8%)	17 (3.2%)	23 (7.4%)
ตำแหน่งงาน				
หัวหน้างาน	131 (11.9%)	16 (5.8%)	42 (8.2%)	73 (24.0%)
พนักงาน	966 (88.1%)	260 (94.2%)	473 (91.8%)	231 (76.0%)
อุตสาหกรรม				
การผลิต	260 (23.2%)	71 (25.2%)	119 (22.6%)	240 (77.7%)
ไม่เกี่ยวข้องการผลิต	860 (76.8%)	211 (74.8%)	407 (77.4%)	69 (22.3%)

หมายเหตุ: ข้อมูลไม่สมบูรณ์ (Missing Data) ไม่นำมานับในการศึกษา

3.2 เครื่องมือและวิธีการวัดผล (Measures)

จากการศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามจากการศึกษาก่อนหน้านี้ (Existing Scales) ของ Lyons (2003) ซึ่งถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของ Cennamo and Gardner (2008) และชุดคำถามดังกล่าวได้พัฒนาและถูกนำมาใช้ในการศึกษาในบริบทประเทศไทยโดย Popaitoon et al. (2016) จากวัตถุประสงค์การศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน (P-O Fit in Work Values) แบบทางอ้อม (Indirect) ที่นำเสนอโดย Kristof (1996) โดยวิธีนี้นั้นผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อของค่านิยมในการทำงานซึ่งมีมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับ (0-6) 2 ครั้ง

ครั้งแรก : ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน (Person Value) แต่ละข้อ (ในที่นี้ 6 หมายถึง สำคัญมากที่สุด 1 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด และ 0 หมายถึง ไม่มีความสำคัญ) และ

ครึ่งสอง : ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าองค์กร (Organization Practices) มีแนวปฏิบัติในการดูแลพนักงานตามค่านิยมในการทำงานแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด (ในที่นี้ 6 หมายถึง ได้รับการดูแลมากที่สุด 1 หมายถึง ได้รับการดูแลน้อยที่สุด และ 0 หมายถึง ไม่ได้รับการดูแล)

จากนั้นผู้วิจัยจึงนำคะแนนจากทั้งสองครั้งนี้มาคำนวณหาความสอดคล้อง โดยนำค่า O หรือ Organization practices ลบจากค่า P หรือ Person Value เพื่อวัดระดับความสอดคล้องของค่านิยม (P-O Value Fit) ในแต่ละข้อ หากได้ ผลต่างที่เป็นค่าบวก (+) จะหมายถึงองค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวมากกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ ในขณะที่ผลต่างที่เป็นค่าลบ (-) จะหมายถึงองค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวน้อยกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้น (Cennamo and Gardner, 2008; Lyons, 2003; Popaitoon et al., 2016) ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดค่า P-O Value Fit ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน มีดังนี้

1) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ประกอบด้วย 9 ข้อ คือ การได้พัฒนาสติปัญญา ความท้าทายในงาน ความน่าสนใจของงานที่ได้รับมอบหมาย การได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง งานที่ทำให้คุณรู้สึกเหมือนชีวิตได้เติมเต็ม งานที่ทำให้คุณรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ งานที่ได้รับมอบหมายมีความหลากหลายและการได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

2) ด้านรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ประกอบด้วย 3 ข้อ คือ เงินเดือน ผลประโยชน์และสวัสดิการ และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้ จากชุดคำถามที่เลือกศึกษาด้านรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ทั้ง 3 ข้อนี้ ตรงกับงานวิจัย Thompson and Heron (2006) ซึ่งถูกนำมาใช้ในงานวิจัยต่างประเทศจำนวนมากและในบริบทของไทย จากผลงานวิจัยของ Popaitoon and Popaitoon (2016)

3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วย 7 ข้อ คือ มีเวลาทำงานเข้าออกที่ยืดหยุ่นสูง มีความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มีบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน เพื่อนร่วมงานที่ดีและเป็นมิตร มีอิสระในการบริหารจัดการงานด้วยตนเอง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบายและมีผู้บังคับบัญชาที่ดี

ตัวแปรอิสระ คือ ความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) งานวิจัยนี้ใช้คำถามจากงานวิจัยของ Lyons (1971) และถูกนำมาใช้ในบริบทของไทยโดย Popaitoon et al. (2016) ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 3 ข้อ (เช่น คุณ จะยังทำงานกับบริษัทนี้อยู่ ถึงแม้ว่าคุณจะเลือกบริษัทอื่นก็ได้) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับในการตอบคำถาม (1-7) ซึ่ง 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย สถานที่ทำงาน อุตสาหกรรมและตำแหน่งงานเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อให้ผลการศึกษาแม่นยำขึ้น (Lichy, 2012 ; Rani and Samuel, 2016 ; Treuren and Anderson, 2012)

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Analysis)

จากเครื่องมือแบบสอบถามและข้อคำถามที่อธิบายข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแบบสอบถามกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในยุคดิจิทัล จำนวน 35 คน เพื่อทดสอบความถูกต้องและความเข้าใจที่ตรงกันกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ตลอดจนการแบ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายตามประสบการณ์ ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มดังกล่าวโดยใช้พื้นฐานการทบทวนวรรณกรรมและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3 ท่านจากบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ ตำแหน่งผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับภูมิภาคเอเชียและรองประธานกรรมการบริษัทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliabilities) ของตัวแปรที่ศึกษา P-O Fit ด้านการเรียนรู้และการเติบโต, P-O Fit รางวัลภายนอก, P-O Fit สภาพแวดล้อม

การทำงาน และความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร แต่ละตัวแปรมีระดับความเชื่อมั่นเกินกว่า 0.7 (รายละเอียดตารางที่ 5) และเมื่อทดสอบความถูกต้อง (Validity) ของข้อคำถามแต่ละตัวแปรที่ศึกษาโดยใช้หลัก Principal Component Factor Analysis พบว่าค่า Kaiser-Meyer-Olkin เกินกว่า 0.60 ณ ระดับนัยสำคัญ 1% จากการทดสอบ Barlett's Test of Sphericity หมายถึงการรวมข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษานั้นเหมาะสม (Hair, 2006)

จากการศึกษาเงินเนอเรนวยของไทยที่ผ่านมาได้พบข้อจำกัดในงานวิจัยที่สำคัญ คือ การเก็บข้อมูลเฉพาะพื้นที่ซึ่งยากกับการนำผลวิเคราะห์ไปอธิบายผลการศึกษาในวงกว้าง (Generalization) เช่น การศึกษาเงินววยของ Decha watanapaisal et al. (2014, pp.14) และ Popaitoon et al. (2016, pp.132) อธิบายข้อจำกัดการศึกษาของตนว่าเก็บข้อมูลเฉพาะกรุงเทพฯ และปริมณฑลเท่านั้น ดังนั้น การอธิบายค่านิยมเงินววยที่เก็บข้อมูลเฉพาะพื้นที่จึงยากที่จะอธิบายค่านิยมเงินววยของไทยในวงกว้าง (Generalization) ผู้วิจัยจึงเสนอแนะการวิจัยในอนาคตควรจะมีการเก็บข้อมูลในพื้นที่ต่างๆ เพื่ออธิบายการศึกษาเงินววยของไทยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้น การออกแบบการเก็บข้อมูลวิจัยนี้จึงเข้ามาช่วยลดช่องว่างของงานวิจัยในอดีต โดยการเก็บข้อมูลเงินววยที่ทำงานในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ตลอดจนผู้วิจัยได้ทดสอบความคล้ายคลึงกันของข้อมูลชุดที่ศึกษา (Homogenous Data) ก่อนการทดสอบสมมติฐานในการศึกษานี้ โดยลักษณะการทดสอบข้อมูลดังกล่าวเป็นไปตามแนวทางการวิจัยของ Ng et al. (2010) ได้ศึกษาค่านิยมเงินววยประเทศแคนาดา โดยเก็บข้อมูลเงินววยในประเทศจากหลายพื้นที่และมีการทดสอบความคล้ายคลึงกันของข้อมูล (Homogenous Data) ก่อนนำข้อมูลดังกล่าวไปทดสอบสมมติฐานในการศึกษานี้ตามคำแนะนำของ Hair (2006) ซึ่งอธิบายไว้ว่า ก่อนนำข้อมูลทดสอบสมมติฐาน ชุดข้อมูลควรมีความคล้ายคลึงกันซึ่งสะท้อนการกระจายตัวปกติของข้อมูล

สำหรับการทดสอบความคล้ายคลึงกันของชุดข้อมูลการวิจัยนี้ซึ่งเก็บข้อมูลเงินเนอเรนวยทั้งกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัดรวมทั้งสิ้น 17 จังหวัด โดยแบ่งเป็น กรุงเทพฯ ปริมณฑล จำนวน 372 คน (คิดเป็นร้อยละ 33) และต่างจังหวัด (รวม 16 จังหวัด) จำนวน 755 คน (คิดเป็นร้อยละ 67) ซึ่งจากการทดสอบความคล้ายคลึงกันของข้อมูลจากตัวแปรค่านิยมการทำงานที่ศึกษา (ค่านิยมด้านการเรียนรู้และการเติบโตรางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน) พบว่าค่านิยมการทำงานของเงินววยทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ดังแสดงตารางที่ 3) และเมื่อทดสอบการจัดอันดับการให้ความสำคัญการทำงานของเงินววยทั้งสองกลุ่มนี้ พบว่า มีการจัดอันดับความสำคัญการทำงานในด้านต่างๆ ที่เหมือนกัน (ดังแสดงตารางที่ 4) สรุปผลการทดสอบความคล้ายคลึงกันของชุดข้อมูลพบว่า ชุดข้อมูลนี้ที่มีการเก็บข้อมูลทั้งกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัดมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถนำชุดข้อมูลทั้งหมดไปทดสอบสมมติฐานการวิจัยในขั้นต่อไป

ตารางที่ 3 ผลความแตกต่างค่านิยมการทำงานของเงินเนอเรชั่นวัยกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ด้วยการทดสอบ T-test

ค่านิยมการทำงานของเงินเนอเรชั่นวัย	กรุงเทพฯ/ปริมณฑล	ต่างจังหวัด	t-test
	Mean	Mean	Sig.
ความสำคัญด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)	4.577	4.603	.688
ความสำคัญเรื่องรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards)	4.831	4.822	.906
ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	4.732	4.750	.813

หมายเหตุ: ผลการทดสอบ T-test จาก one-way ANOVA

ตารางที่ 4 ผลรวมคะแนนจัดอันดับความสำคัญการทำงานระหว่างเงินเนอเรชั่นวัยกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

	กรุงเทพฯและปริมณฑล	ต่างจังหวัด
1.บริษัทให้เงินเดือนผลตอบแทนดีกว่าบริษัทอื่น	955	1956
2.สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	795	1701
3.โอกาสการเรียนรู้และการเติบโตอย่างเต็มที่	688	1531
4.บริษัทขนาดใหญ่และมีชื่อเสียง	658	1476
5.บริษัทมีความทันสมัย	634	1335
6.งานท้าทาย	476	994
7.มีระบบที่เลี้ยงในการทำงาน	368	876
8.มีกฎระเบียบการทำงานที่ชัดเจน	286	561

หมายเหตุ: ผู้วิจัยให้จัดอันดับ (Ranking) 5 อันดับแรก โดย 1 มากที่สุด และ 2-5 ตามอันดับ แล้วทำการ Recode เพื่อหาผลรวมในการจัดอันดับ

4. ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงาน (P-O Value Fit) ด้านการเรียนรู้และเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) ของเงินเนอเรชั่นวัยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จากตารางที่ 5 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) โดยใช้ค่าสถิติ Pearson Correlation ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษามีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดี และมีทิศทางความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามทฤษฎี

สำหรับการทดสอบสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression) ระหว่างความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต (สมมติฐานที่ 1) รางวัลภายนอก (สมมติฐานที่ 2) สภาพแวดล้อมการทำงาน (สมมติฐานที่ 3) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวัยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ปัจจัย (เรียงตามระดับความสัมพันธ์) คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\beta_{P-O \text{ fit สภาพแวดล้อมการทำงาน}} = 0.129$) ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านรางวัลภายนอก ($\beta_{P-O \text{ fit รางวัลภายนอก}} = 0.083$) และความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($\beta_{P-O \text{ fit การเรียนรู้และการเติบโต}} = 0.076$) สรุปผลการวิจัยยอมรับสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5 แสดงค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation)

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา	Reliability	Mean	S.D.	1	2	3	4
1.P-O fit การเรียนรู้และเติบโต	0.874	-0.388	0.895	1			
2.P-O fit รางวัลภายนอก	0.854	-0.604	1.191	.623**	1		
3.P-O fit สภาพแวดล้อมงาน	0.932	-0.459	0.989	.568**	.708**	1	
4.ความตั้งใจคงสมาชิกภาพองค์กร	0.868	4.643	1.418	.203**	.226**	.235**	1

หมายเหตุ : 1. จากข้อมูล n=1,127; ** p value < 0.01, * p value < 0.05

2. การวิจัยนี้ใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Existing Scales) และมีการนำมาใช้ในการศึกษาจำนวนมาก (จากคำอธิบายหัวข้อ 3.2) ดังนั้น เมื่อทดสอบ PCFA และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) (จากคำอธิบายหัวข้อ 3.3) พบว่า Construct Validity เป็นไปตามข้อตกลงทางสถิติ (Hair, 2006) ซึ่งการทดสอบลักษณะนี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ เช่น Popaitoon and Siengthai (2014) และ Popaitoon and Popaitoon (2016)

3. การอ่านค่าเฉลี่ย (Mean) ให้ดูรายละเอียดหัวข้อ 3.2

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นวัยทั้งหมดและแยกตามประสบการณ์

ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Fit)	ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay)			
	เจนเนอเรชั่นวัย (1127)	Freshman (282)	Junior (529)	Senior (312)
	β	β	β	β
ตัวแปรหลักที่ศึกษา (Main Variables)				
P-O Fit การเรียนรู้และการเติบโต	.076**	.122**	.048	.070
P-O Fit รางวัลภายนอก	.083**	-.009	.140**	.147*
P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน	.129***	.119	.165**	.026
R square	.070	.095	.128	.047
การทดสอบเพิ่มเติม (Supplement Analysis)				
P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน x	.050	.010	-.117	.061
P-O Fit การเรียนรู้และการเติบโต				
P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน x	-.151**	-.158**	.031	-.145*
P-O Fit รางวัลภายนอก				
R square	.076	.065	.134	.057

หมายเหตุ : 1. ระดับนัยสำคัญค่าสถิติ *** p value < 0.01 ** p value < 0.05, * p value < 0.10 และตัวแปรควบคุมประกอบด้วย สถานที่ทำงาน อุตสาหกรรมและตำแหน่งงานสำหรับกลุ่ม Senior

2. การวิจัยนี้ทำการทดสอบผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effects) เพิ่มเติมเพื่อตอบวัตถุประสงค์และคำถามวิจัยที่ชัดเจนขึ้นระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยก่อนการทดสอบ Interaction Effects ผู้วิจัยใช้หลัก Aiken and West (1991) โดยก่อนวิเคราะห์หาค่า Mean-Center ของตัวแปรที่ศึกษาเพื่อลดปัญหา Multicollinearity และทดสอบ 3 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากตัวแปรควบคุม ตัวแปรหลักที่ศึกษาและตัวแปรปฏิสัมพันธ์ โดยวัดค่าสถิติ T-test เมื่อใส่ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ตามแสดงในตาราง

สำหรับคำถามวิจัยที่ยังไม่มีการศึกษาแน่ชัดในประเทศไทยว่าเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (Freshman, Junior และ Senior) จะมีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันหรือไม่ และอย่างไร จากตารางที่ 6 ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มตามประสบการณ์คือ Freshman, Junior และ Senior และใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression) จะเห็นได้ว่า กลุ่ม Freshman ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($\beta_{P-O \text{ fit การเรียนรู้และการเติบโต}} = 0.122$) กลุ่ม Junior คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\beta_{P-O \text{ fit สภาพแวดล้อมการทำงาน}} = 0.165$) และด้านรางวัลภายนอก ($\beta_{P-O \text{ fit รางวัลภายนอก}} = 0.140$) และ กลุ่ม Senior คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านรางวัลภายนอก ($\beta_{P-O \text{ fit รางวัลภายนอก}} = 0.147$)

เพื่อตอบคำถามวิจัยให้ชัดเจนขึ้นผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 คน คนละประมาณ 45 ถึง 60 นาที เพื่อทราบเหตุผลสนับสนุนผลวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Triangulation) เพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ คุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ที่กำหนดในงานวิจัยนี้ (1) ตำแหน่งผู้จัดการหรือใกล้เคียงในบริษัทเอกชน (2) อายุระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งเป็นเจนเนอเรชั่นวายที่เกิดในช่วงแรก และ (3) ร่วมงานโดยตรงกับเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยคำถามสัมภาษณ์มีดังนี้

1) คุณคิดว่าเจนเนอเรชั่นวายรุ่นคุณกับรุ่นที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานอายุไม่เกิน 30 ปี มีลักษณะและค่านิยมการทำงานเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

2) คุณคิดว่าช่วงประสบการณ์ของเจนเนอเรชั่นวายกลุ่ม Freshman (ทำงานปีแรก) กลุ่ม Junior (ทำงาน 1-3 ปี) และกลุ่ม Senior (ทำงาน 4-6 ปี) มีมุมมองการทำงานแตกต่างกันหรือไม่

3) (ถ้าแตกต่างกัน) แต่ละกลุ่ม Freshman, Junior และ Senior ให้ความสำคัญเรื่องการเรียนรู้และเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างไร

ผลสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้ความเห็นตรงกันว่าเจนเนอเรชั่นวายรุ่นแรก (อายุระหว่าง 31-40 ปี) แตกต่างเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในเรื่องค่านิยมการทำงาน และประสบการณ์ของเจนเนอเรชั่นวายที่ต่างกันส่งผลต่อค่านิยมการทำงานที่ต่างกัน โดยตารางที่ 7 แสดงข้อมูลสนับสนุนผลวิเคราะห์เชิงปริมาณกับความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายกลุ่ม Freshman, Junior และ Senior

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับค่านิยมการทำงานของ Freshman, Junior และ Senior

E*	ตำแหน่ง	Freshman	Junior	Senior	หมายเหตุ
E1	Senior Sales Export	√	√	√	
E2	Sales Wedding/Event Executive	√	√	√	
E3	Overseas Recruitment Services	X	√	√	ให้ความคิดเห็นว่า Freshman กับ Junior จะมีความแตกต่างกันมากระหว่างกลุ่ม talent และ non-talent
E4	Assistant Brand Manager	√	√	√	
E5	Branch Manager	√	√	X	กลุ่ม Senior หลายคนเริ่มให้ความสนใจสภาพแวดล้อมการทำงาน
E6	ผู้จัดการสินค้ากลุ่มธุรกิจขนาดกลาง	√	√	√	
E7	Recruitment Agency	X	X	√	ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า Freshman กับ Junior จะมีค่านิยมการทำงานที่เด่นชัดก็ต่อเมื่อเขาพบงานที่ต้องการ ดังนั้น freshman จะ turnover สูงหรือลาออกก่อนที่จะได้เรียนรู้ตามที่บริษัทคาดหวังไว้
E8	Market Consultant	√	√	√	
E9	Finance Consultant	√	√	√	
E10	IT Programmer/ BA	X	√	√	Freshman กลุ่ม Programmer เป็นที่ต้องการสูงและขาดแคลนมาก คนกลุ่มนี้มุ่งเรื่องผลตอบแทนเป็นหลัก
E11	Procurement Manager	√	√	√	
E12	Senior Exports	√	√	√	
E13	Senior Steward	√	√	√	
E14	Marketing & Brand Manager	X	X	√	สำหรับบริษัทที่ทำงานอยู่ ลักษณะแต่ละกลุ่มขึ้นอยู่กับว่าเขาทำงานในส่วนสำนักงานใหญ่หรือส่วนโรงงาน เพราะสองส่วนนี้คนทำงานแตกต่างกัน
E15	ผู้จัดการสินค้ากลุ่มธุรกิจ SME	√	√	√	
E16	Supply Chain & Logistic Manager	√	√	√	
E17	SVP, HR	X	√	√	Freshman กลุ่ม talent ให้ความสำคัญทั้งการเรียนรู้และผลตอบแทนควบคู่กัน
E18	HR manager	√	√	√	
E19	Crisis and IT Manager	√	√	√	
E20	Marketing Manager	√	√	√	
E21	MICE Manager	√	√	√	
E22	ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์	√	√	√	

หมายเหตุ : E = ผู้เชี่ยวชาญ (Expert); √ ผู้เชี่ยวชาญความคิดเห็นสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในกลุ่ม Freshman (ให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้และเติบโต), Junior (ให้ความสำคัญด้านรางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน) และ Senior (ให้ความสำคัญรางวัลภายนอก) ; X ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับผลวิเคราะห์ในกลุ่ม Freshman, Junior หรือ Senior

5. อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงาน (P-O Value Fit) ด้านการเรียนรู้และเติบโต รางวัลงานนอก และสภาพแวดล้อมการทำงานกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ของเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ตลอดจนมุ่งหาคำตอบที่แน่ชัดว่าประสบการณ์เจนเนอเรชั่นวายที่แตกต่างกันในกลุ่ม Freshman, Junior และ Senior มีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมการทำงานทั้ง 3 ด้าน อย่างไร เพื่อประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) และทางปฏิบัติ (Managerial Implications)

5.1 ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและวิชาการของไทย (Theoretical Contributions)

1. ผลการวิจัยยืนยันว่าเจนเนอเรชั่นวายรุ่นแรก (อายุ 31-40 ปี) และเจนเนอเรชั่นวายรุ่นเศรษฐกิจดิจิทัล (อายุ 21-30 ปี) มีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยมการทำงาน ซึ่งการศึกษาในประเทศไทยยังไม่เคยมีการแบ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่นที่ชัดเจนมาก่อน ในขณะที่การศึกษาในต่างประเทศมุ่งเตรียมความพร้อมแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนองค์กรขาดแคลนแรงงานในกลุ่มคนเก่ง (Talent) และให้ความสำคัญกับเจนเนอเรชั่นวายที่เข้าตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) (De Hauw and De Vos, 2010; Van Ark, 2016) นอกจากนี้ ผลงานวิจัยยืนยันเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่ทำงานในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีลักษณะใกล้เคียงกันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์เป็นสำคัญ (Ng et al., 2010)
2. งานวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลจำนวนมากกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลซึ่งเข้าตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้านี้ชี้ชัดเจนว่าแรงงานกลุ่มดังกล่าวมีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบาย Thailand 4.0 (NESDB, 2017) ผลการวิจัยยืนยัน

ว่าเจนเนอเรชั่นวายในยุคดิจิทัลให้ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน รางวัลงานนอก และการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งถ้าองค์กรมีนโยบายทั้งสามด้านนี้สอดคล้องกับค่านิยมของเจนเนอเรชั่นวายจะมีผลให้เขารักษาสมาชิกภาพกับองค์กร และเพื่อให้เห็นความสอดคล้องค่านิยมระหว่างบุคคลกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายกลุ่มนี้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มตามประสบการณ์ คือ กลุ่มประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (Freshman), ประสบการณ์ 1-3 ปี (Junior) และประสบการณ์ 4-6 ปี (Senior) เนื่องจากผลการวิจัยก่อนหน้านี้พบว่าคนกลุ่มดังกล่าวมีอัตราหมุนเวียนเปลี่ยนงานใน 1-2 ปี (Cooke and Kim, 2017; Haygroup, 2013) ดังนั้น นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลาจึงสำคัญมากต่อการรักษาคคนในการทำงานกับองค์กรยาวนานขึ้น

3. ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพยืนยัน P-O Fit ที่มีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของกลุ่ม Freshman, Junior และ Senior มีดังนี้

- 3.1 กลุ่ม Freshman ในช่วง 1 ปีแรก การทำงานจะให้ความสำคัญเรื่องการเรียนรู้การทำงาน โดยกลุ่มนี้มีความกระตือรือร้นในงานมากและต้องการพิสูจน์ศักยภาพตนเองในตลาดแรงงาน ตลอดจนต้องการผ่านช่วงทดลองงาน (Probation) จากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (E3, E9, E17) กล่าวว่า “แรงงานรุ่นใหม่ค้นพบตนเองในการทำงานตั้งแต่ก่อนเข้าทำงานปีแรก และเลือกองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมการทำงานของเขา ดังนั้น บริษัทที่มีการแข่งขันสูงจะมอบหมายงานที่หลากหลายและท้าทายตั้งแต่ช่วงปีแรกโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่ม Talent ขององค์กร” ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็น นอกจากการเรียนรู้ในงานยังเรียนรู้การปรับทัศนคติการทำงานควบคู่กันไป (E2, E8, E11, E16 และ E22) กล่าวว่า “ในช่วง 1 ปีแรก การทำงานของเจนเนอเรชั่นส่วนใหญ่จะเริ่มปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงานจากอุดมคติสู่ความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะที่คนอีกกลุ่มกลับยังหลงความสามารถของตนและเลือกที่ลาออกจากงานทันทีโดยไม่ได้ทั้งการเรียนรู้และการปรับทัศนคติ” ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับ

การศึกษาในประเทศแคนาดา (Ng et al., 2010) ออสเตเรีย (Treuren and Anderson, 2012) และฟินแลนด์ (Flinkman et al., 2015)

3.2 กลุ่ม Junior ในช่วงประสบการณ์ 1-3 ปีแรก การทำงานจะให้ความสำคัญเรื่องรางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (E3, E7, E17, E18) แสดงความคิดเห็นว่า “เจเนอรัลที่เริ่มมีประสบการณ์จะเริ่มมีอำนาจต่อรองในตลาดแรงงานยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสมัครงาน คนกลุ่มนี้จะเริ่มต่อรองเรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ชัดเจนและหางานจำนวนมาก เพื่อเปรียบเทียบบริษัทที่น่าเสนอผลตอบแทนสูงที่สุด” และผู้เชี่ยวชาญสายงานหลัก (E2, E6, E15, E19, E21, E22) แสดงความคิดเห็นว่า “เจเนอรัลที่เริ่มมีประสบการณ์ เริ่มรู้เป้าหมายของตนเองชัดเจนขึ้นจะเริ่มให้ความสนใจสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ตลอดจนบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นสูง มีความเป็นเจ้าของงาน ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ และองค์กรทำงานรวดเร็วและทันสมัย” ซึ่งปัจจุบันองค์กรจำนวนมากมีการออกแบบงานและองค์กรใหม่เพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและลักษณะแรงงานรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Rani and Samuel, 2016)

3.3 กลุ่ม Senior ในช่วงประสบการณ์ 4-6 ปี การทำงานจะให้ความสำคัญเรื่องรางวัลภายนอกเป็นสาระสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญ (E2, E3, E5, E7, E17, E18, E21) แสดงความคิดเห็นว่า “เจเนอรัลกลุ่มนี้เริ่มมีความเป็นปัจเจกชนสูงขึ้นมา (Individualism) เริ่มเสาะหาความสมดุลในการทำงาน และชีวิตส่วนบุคคล (Work-Life Balance) ดังนั้น ผลตอบแทนตัวเงินเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการตอบสนองความสมดุลชีวิตส่วนบุคคลที่ชัดเจนขึ้น” ซึ่งจากผลวิจัยยืนยันดังกล่าวทำให้ตอบข้อโต้แย้งทางวิชาการที่ชัดเจนขึ้น จากการศึกษาของ Ng et al., 2010; Twenge et al. (2010), Twenge et al. (2012) อธิบายลักษณะการทำงานของเจเนอรัลที่อายุน้อยชอบการทำงานเป็นทีม ในขณะที่เดียวกันคนกลุ่มดังกล่าวก็มี

ความเป็นปัจเจกชนสูงเช่นเดียวกัน จากผลวิจัยนี้พออธิบายข้อโต้แย้งดังกล่าวได้ว่า เจเนอรัลที่เริ่มมีประสบการณ์ 3 ปีแรก (Freshman และ Junior) ให้ความสนใจกับการทำงานเป็นทีมซึ่งสะท้อนการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเสาะหาบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนการเรียนรู้ทั้งกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และเมื่อเปลี่ยนผ่านมาเป็น Senior จะเริ่มให้ความสนใจกับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลที่ชัดเจนขึ้น รักอิสระและต้องการเป็นนายของตนเองโดยลักษณะดังกล่าวสะท้อนความเป็นปัจเจกชนที่สูงขึ้น และให้ความสำคัญรางวัลภายนอกที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองค่านิยมส่วนบุคคล

4. ผลการวิจัยชี้ชัด ถ้าองค์กรกระตุ้นการทำงานด้วยรางวัลภายนอกมากเกินไปจะส่งผลทางลบกับสภาพแวดล้อมการทำงานและทำให้พนักงานลาออกในที่สุด แม้ว่านโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านรางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลเชิงบวกกับความตั้งใจของสมาชิกภาพกับองค์กร จากปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้จากทฤษฎี Motivation Crowding Effect (Osterloh and Frey, 2000) ซึ่งทฤษฎีนี้อธิบายให้เห็นถึงแรงจูงใจภายในและภายนอกส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในงาน แต่บางครั้งการกระตุ้นพนักงานด้วยรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) มากเกินไป เช่น รางวัลตัวเงิน อาจส่งผลให้ความเต็มใจในการทำงานของพนักงานที่มีอยู่เดิมหรือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ลดลง โดยลดทอนแรงจูงใจภายในไปสู่แรงจูงใจเพื่อให้ได้รางวัลภายนอกแทน จากทฤษฎีดังกล่าวถูกนำมาอธิบายในไทยก่อนหน้านี้จากผลวิจัยของ Popaitoon and Popaitoon (2016) ชี้ชัดว่าการกระตุ้นรางวัลภายนอกมากเกินไปส่งผลทางลบกับแรงจูงใจภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่ม Talent หรือกลุ่มงานที่สร้างนวัตกรรมและสิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร ซึ่งทฤษฎี Motivation Crowding Effect และผลวิจัยของ Popaitoon and Popaitoon (2016) ให้ข้อเสนอแนะการใช้นโยบายรางวัลภายนอกควรใช้เป็นนโยบายระยะสั้น โดยการกระตุ้นแรงจูงใจจากรางวัลภายนอกเป็นระยะๆ อย่างเหมาะสม เช่น ในช่วงเวลาที่พนักงานหมดกำลังใจ

ทำงาน (Burnout) หรือให้รางวัลภายนอกแบบทีมแทน เป็นต้น เพื่อไม่สร้างความขัดแย้งในการทำงานและรักษาบรรยากาศการทำงานที่ดีกับองค์กร

5.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Managerial Implications)

1. งานวิจัยนี้มีประโยชน์กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดนโยบายการบริหารแรงงานรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมกับความพร้อมของเศรษฐกิจดิจิทัล Thailand 4.0 ทั้งนี้ นโยบายการบริหารคนรุ่นใหม่ควรให้ความสำคัญทั้ง 3 ด้าน คือ การเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอก และสภาพแวดล้อมการทำงาน

2. การออกแบบนโยบายการบริหารเจเนอเรชันควรเหมาะสมกับค่านิยมการทำงานในแต่ละช่วงประสบการณ์ และเพื่อลดปัญหาการลาออกในช่วง 1-2 ปีแรก ทั้งนี้ กลุ่ม Freshman นโยบายการบริหารควรให้ความสำคัญกับโอกาสเรียนรู้และการเติบโตในงาน เช่น ให้โอกาสหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อพัฒนามุมมองการทำงานที่หลากหลาย ให้งานที่ท้าทายเพราะกลุ่ม Freshman เริ่มต้นงานพร้อมกับความคาดหวังสูง ส่วนกลุ่ม Junior และ Senior ควรออกแบบรางวัลภายนอกให้ชัดเจนโดยเฉพาะกลุ่มที่เป็น Talent เพราะกลุ่มนี้พร้อมลาออกจากงานเมื่อผลตอบแทนต่ำกว่าที่อื่น ในขณะที่ต้องรักษาบรรยากาศภายในการทำงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรออกแบบทั้งระบบเงินเดือนที่จูงใจ รางวัลผลงานแบบทีม ตลอดจนรางวัลภายนอกแบบระยะสั้นในแต่ละช่วงของการทำงาน

3. เพื่อรองรับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงประสบการณ์ตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ควรทำงานร่วมกันกับผู้จัดการสายตรงเพื่อออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งการวัดผลด้านความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสการทำงานทั้งกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานโดยตรง เพื่อให้การใช้นโยบายการบริหารคนในแต่ละช่วงประสบการณ์เป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต (Future Research Agenda)

งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรของเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้าสู่ตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) ซึ่งกลุ่มดังกล่าวมีผลต่อนโยบายเศรษฐกิจไทย Thailand 4.0 แม้การวิจัยนี้จะมีการทดสอบข้อมูลหลากหลายเพื่อให้ได้ผลวิจัยที่ถูกต้อง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) เช่น การทดสอบความคล้ายคลึงกันของข้อมูลเจเนอเรชันวายในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ก่อนนำมาทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การสัมภาษณ์เจนเนอเรชันวายรุ่นแรกและเจเนอเรชันเศรษฐกิจดิจิทัล การเก็บข้อมูล 2 ครั้ง จากค่านิยมบุคคล (Person Value) และสิ่งที่ได้รับจากองค์กรในทางปฏิบัติ (Organization Practices) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลและองค์กร (Person-Organization Value Fit) เพื่อลดปัญหา Common Method Bias จากการเก็บข้อมูลแบบ Cross-Sectional Data (Wright et al., 2005) และการทดสอบปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effects) ระหว่างนโยบายการบริหารคนในด้านการเรียนรู้การเติบโต รางวัลภายนอก และสภาพแวดล้อมการทำงาน

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านค่านิยมการทำงาน ซึ่งงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติม ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องบุคลิกภาพ (Personalities) และเป้าหมาย (Goals) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Kristof-Brown et al., 2005) และควรศึกษาเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลตั้งแต่เริ่มงานปีแรกและเก็บข้อมูลในช่วงเวลาหลายปี (Longitudinal Study) และควรแบ่งกลุ่มเจเนอเรชันระหว่างกลุ่ม Talent และ Non-Talent ซึ่งการศึกษาในลักษณะดังกล่าวจะเกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและภาคปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมยิ่งขึ้นในแต่ละกลุ่มของเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

Acknowledgment : ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ
ทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ
งานวิจัยนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ได้เพราะผู้วิจัยได้รับคำแนะนำ
ที่มีประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี ตลอดจนการพัฒนาเครื่องมือ
วิจัยที่เหมาะสมจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา
โพธิ์ไพฑูรย์ อาจารย์ประจำภาควิชาพหุวิทยาการ คณะ
พหุวิทยาการและการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอ
กราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ **A**

รายการอ้างอิง

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Argyris, C. (1957). The individual and organization : Some problems of mutual adjustment. *Administrative Science quarterly*, 2, 1-24.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). *Race against the machine : How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity and irreversibly transforming employment and the economy*.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891-906.
- Cooke and Kim. (2017). *Handbook of Human Resource Management in Asia*, Routledge
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of business and psychology*, 25 (2), 293-302.
- Decha watanapaisal., D, Noomphya, K. Nuanlak., J. & Ploemboon., C. (2014) A study of viewpoints and expectations of generation characteristics between generation X and generation Y. *Chulalongkorn Business Review*, 36 (141), 1-17.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Flinkman, M., & Salanterä, S. (2015). Early career experiences and perceptions-a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *Journal of nursing management*, 23 (8), 1050-1057.
- Hair, J. F., Black, B. B., & Babin, B. B., Anderson, R. and Tatham, R.(2006). *Multivariate Data Analysis*.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work : A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lichy, J. (2012). Towards an international culture : Gen Y students and SNS?. *Active Learning in Higher Education*, 13 (2), 101-116.
- Ling Lim, H. (2012). Generation Y workforce expectations: implications for the UAE. *Education, Business and Society : Contemporary Middle Eastern Issues*, 5 (4), 281-293.
- Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. PhD dissertation, Carleton University, Ottawa, Canada.
- 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 : Routeledge & Kagan Paul Ltd.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25* (2), 281-292.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science, 11* (5), 538-550.
- Popaitoon, S. (2014). Human resources management and the salient issues during cross-border alliances : a case study of MNCs in Thailand. *Journal of Business Administration, 37* (3), 53-75.
- Popaitoon, S., Kidrakan, K., & Tandamrong, D. (2017). Current issues in human resource management : a case study based on large-medium enterprises in the northern region. *Journal of Accountancy and Management, 9* (3), 81-96.
- Popaitoon, S., & Popaitoon, P. (2016). Motivation synergy, knowledge absorptive capacity and NPD project performance in multinational automobiles in Thailand. *The Journal of High Technology Management Research, 27* (2), 129-139.
- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management, 32* (6), 908-920.
- Popaitoon, P., Wademongkolgone, M., & Kongchan, A. (2016). Generation differences in person-organization value fit and work-related attitudes. *Chulalongkorn Business Review, 38* (1), 107-137.
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review, 39* (12), 1695-1719.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy : Promise and peril in the age of networked intelligence (Vol. 1)*. New York : McGraw-Hill.
- Thompson, M., & Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal, 16* (1), 28-47.
- Treuren, G., & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts : is Generation Y really that different?. *Australian Journal of Career Development, 19* (2), 49-61.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values : Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36* (5), 1117-1142.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology, 102* (5), 1045.
- Van Ark, B. (2016). The productivity paradox of the new digital economy. *International Productivity Monitor, (31)*, 3.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance : Examining causal order. *Personnel Psychology, 58* (2), 409-446.

www.nesdb.go.th. Retrieved 30 December 2017, from National Strategy for 20 Years (2017-2037).

www.haygroup.com. Retrieved 15 November 2013, from <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=38294>.

Yimsook, N. & Runghirun, U. (2017). A comparison of workers of different generations of sufficient consumption behavior in Navanakorn industrial estate. *Journal of HR Intelligence, 12* (1), 9-24.

Yooprot, T. (2013). Effect of work values on organization citizenship behavior among the generations. *Journal of Business Administration, Thammasat Business Journal, 36* (138), 40-62.