

การศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อความตั้งใจของสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายก่อนและหลังการแพร่ระบาดโควิด 19: นัยด้านทรัพยากรมนุษย์

รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูริย์¹

อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทัดสุตา อิมสุวรรณ

อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนชาติ เราประเสริฐ

คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตปทุมธานี

ดร.อรวรรณ วรรณนันทกุล

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 17 พฤษภาคม 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 25 มิถุนายน 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 25 มิถุนายน 2565

บทคัดย่อ

จากปัญหาการลาออกครั้งยิ่งใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชั่นวายในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัสสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) งานวิจัยนี้สะท้อนค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชั่นวายที่เปลี่ยนแปลงไปและแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาการคงสมาชิกภาพกับแรงงานเจนเนอเรชั่นวายภายหลังวิกฤต COVID-19 งานวิจัยเชิงสำรวจนี้เก็บข้อมูลเปรียบเทียบแรงงานเจนเนอเรชั่นวายก่อนสถานการณ์ COVID-19 ปี พ.ศ.2560 จำนวน 529 คน กับข้อมูลเจนเนอเรชั่นวายระหว่างสถานการณ์ COVID-19 ปี พ.ศ.2564 จำนวน 228 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชั่นวายกับองค์กรต่อความตั้งใจสมาชิกภาพกับองค์กรก่อนและหลังสถานการณ์ COVID-19 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภายหลังสถานการณ์ COVID-19 องค์กรควรให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยคงรูปแบบการทำงานทางไกลหรือผสมผสานและการออกแบบงานด้วยตนเอง ตลอดจนการให้รางวัลในรูปแบบการเพิ่มวันหยุดพักผ่อนและเพิ่มคุณภาพชีวิตและการทำงานเพื่อรักษาแรงงานเจนเนอเรชั่นวายให้ทำงานกับองค์กรในฐานะกลุ่มแรงงานที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรภายหลังสถานการณ์ COVID-19

คำสำคัญ : เจนเนอเรชั่นวาย, การลาออกครั้งยิ่งใหญ่, ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร, ความตั้งใจสมาชิกภาพกับองค์กร, การแพร่ระบาดโคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่

¹ Corresponding Author E-mail : sujinda.p@acc.msu.ac.th

A Comparative Study of Person-Organization Work Value Fit on Intention to Stay for Generation Y between Pre-and Post COVID-19 Pandemic: Implications for HRM

Assoc. Prof. Sujinda Popaitoon (Ph.D.)

Maharakham Business School, Management Research Unit, Maharakham University

Asst. Prof. Tudsuda Imsuwan

Maharakham Business School, Management Research Unit, Maharakham University

Asst. Prof. Tanachart Raoprasert (Ph.D.)

Faculty of Business Administration and Service Industry, King Mongkut's University of Technology

North Bangkok

Orawan Waranantakul (Ph.D.)

Faculty of Management Sciences, Yala Rajabhat University

Received : May 17, 2025

Revised : June 25, 2022

Accepted : June 25, 2022

Abstract

According to great resignation particularly in generation Y during the COVID-19 pandemic, this research reflects on changing generation Y's work value and HRM implications for maintaining their intention to stay in organization for post COVID-19. This survey research has compared the data of generation Y's work value, pre COVID-19 in 2018 (n= 529) with those during the COVID-19 in 2021 (n= 228). The result shows that the person-organization value fit on intention to stay for the generation Y pre and during COVID-19 are significantly different. In addition, based on the open-ended question, the findings suggest implications for HRM. They should pay more attention to improve work environment with remote or hybrid work and self-work design, and to consider other types of rewards in terms of more holidays and quality of work life to maintain generation Y to stay with companies as their important workforce for post COVID-19.

Keywords: Generation Y, Great Resignation, Person-Organization Fit, Intention to Stay, COVID-19 Pandemic

บทนำ

จากสถานการณ์วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (หรือ COVID-19) ที่ผ่านมาส่งผลกระทบในวงกว้างทั้งทางด้านเศรษฐกิจ วิธีการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานจนเกิดปรากฏการณ์การลาออกครั้งใหญ่ของพนักงานทั่วโลก หรือ Great Resignation ตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 2021 วารสารและสื่อชั้นนำด้านธุรกิจต่างรายงานมุมมองคนทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังเผชิญชีวิตการทำงานอย่างยากลำบากระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ทั้งความอยู่รอดชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การทำงานที่บ้าน (Work from Home) และความเสี่ยงการมาทำงานที่สำนักงาน (Dayaram and Burgess, 2021) ซึ่งตลอด 2 ปีกับการทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตดังกล่าว ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการทำงานใหม่ (New Normal) ตลอดจนทัศนคติหรือค่านิยมการทำงานใหม่ด้วยเช่นกัน จากการรายงานของ IntelliSurvey พบว่า ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 คนทำงานจำนวนมากจากทั่วโลกจะลาออกจากงานประจำที่ทำอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ ซึ่งประกอบด้วย แรงงานเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี เช่น จากผลสำรวจของบริษัทไมโครซอฟต์ เก็บข้อมูลจากกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่จำนวน 10,000 คน พบว่า ร้อยละ 52 วางแผนลาออกจากงานในปี ค.ศ.2022 ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจของบริษัทจัดหางาน Randstad ประเทศอังกฤษ พบว่า แรงงานรุ่นใหม่ 7 ใน 10 คน มั่นใจว่าจะลาออกจากงานประจำที่ทำอยู่ภายในกลางปี ค.ศ.2022 ซึ่งผลสำรวจดังกล่าวสอดคล้องการสำรวจของบริษัท LinkedIn กับกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ของประเทศสิงคโปร์และกลุ่มสหภาพยุโรป เช่นเดียวกัน (Intellisurvey, 2022)

จากปรากฏการณ์การลาออกครั้งมหาศาลของกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่เป็นโจทย์ที่ท้าทายมาก สำหรับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในการรักษาแรงงานรุ่นใหม่ให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร เพราะกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ คือ พลังขับเคลื่อนศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในอนาคตอย่างแท้จริง สำหรับแรงงานรุ่นใหม่ งานวิจัยนี้ให้ความสนใจกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลโดยเฉพาะ จากผลงานวิจัยของ Popaitoon and Popaitoon (2020) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แรงงานเจนเนอเรชันวายของไทยยังไม่เคยประสบกับวิกฤตการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือดิสรักชัน (Disruption) ในตลอดช่วงชีวิตการทำงานมาก่อน เมื่อเทียบกับแรงงานเจนเนอเรชันซีซึ่งเติบโตมาพร้อมกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลกจนกระทั่งปีแรกที่ก้าวสู่ตลาดแรงงาน วารสาร Harvard Business Review ชี้ให้เห็นความสำคัญของเจนเนอเรชันวาย ณ ปัจจุบัน เป็นกลุ่มแรงงานที่มีสัดส่วนใหญ่ที่สุดในตลาดแรงงาน มีประสบการณ์และเริ่มเติบโตในการบริหารงาน โดยในปี ค.ศ.2025 แรงงานกลุ่มนี้จะมีเกินกว่าร้อยละ 70 ของตลาดแรงงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนทีมงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จแบบยั่งยืน (Fuller and Kerr, 2022) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงให้ความสนใจศึกษาความตั้งใจคงสมาชิกภาพการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวายภายหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19

Kristof (1996) และ Kristof-Brown et al (2005) อธิบายทฤษฎีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Fit: P-O Fit) ซึ่งทฤษฎีนี้อธิบายถึงความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่เขาพึงประสงค์ และองค์กรกับพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ สอดคล้องกัน ผลที่ตามคือ พนักงานมีความผูกพันและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร แม้ว่าก่อนหน้าสถานการณ์วิกฤต COVID-19 จะมีการวิจัยจำนวนมาก ศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวาย เช่น จากการศึกษาของ Popaitoon (2018) พบว่า ค่านิยมการทำงานแรงงานเจนเนอเรชันวายของไทยให้ความสนใจเรื่องการเรียนรู้และการเติบโต ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ดังนั้นถ้าองค์กรออกแบบงานให้สอดคล้องกับค่านิยมของกลุ่มเจนวายดังกล่าว จะส่งผลต่อการคงสมาชิกภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ช่วงการทำงานกว่าสองปีระหว่างเกิดวิกฤต COVID-19 ส่งผลให้แรงงานเจนเนอเรชันวายทั่วโลกมี

มุมมองการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจนนำไปสู่ปรากฏการณ์การลาออกครั้งมหาศาล (Great Resignation) (Fuller and Kerr, 2022; Intellisurvey, 2022) ซึ่งการศึกษาค่านิยมการทำงานของเจนวายที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ยังไม่พบในประเทศไทย ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งตอบคำถามวิจัยที่สำคัญ คือ วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบกับค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวายต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ และภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 แรงงานเจนเนอเรชันวายคาดหวังกับการทำงานในองค์กรอย่างไร โดยใช้พื้นฐานทฤษฎี P-O Fit ในการอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าว

วัตถุประสงค์การวิจัยนี้ คือ (1) เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันวายก่อนและหลังสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 (2) เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลความสอดคล้องดังกล่าวต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร และ (3) เพื่อสำรวจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของแรงงานเจนเนอเรชันวายระหว่างการทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 งานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าใจทัศนคติของเจนวายที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ชัดเจนมากขึ้นและนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคน เพื่อช่วยลดปัญหาการลาออกของแรงงานเจนเนอเรชันวายซึ่งเป็นกลุ่มคนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล²

2. ทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชันวาย ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กร ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19 มีดังต่อไปนี้

2.1 เจนเนอเรชันวายและทฤษฎีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร

เจนเนอเรชัน (Generation) หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันซึ่งใช้ชีวิตและผ่านเหตุการณ์สำคัญร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชัน (Twenge et al., 2010) สำหรับงานวิจัยนี้มุ่งเน้นกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ซึ่งนับว่าเป็นกลุ่มแรงงานขนาดใหญ่ที่สุดเมื่อเทียบกับเจนเนอเรชันอื่นในตลาดแรงงาน (Fuller and Kerr, 2022) จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การกำหนดช่วงอายุของเจนเนอเรชันวายจะแตกต่างกันบ้างในแต่ละประเทศขึ้นกับระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี (Ng et al., 2010) โดยทั่วไปเจนเนอเรชันวายจะเกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980-1999 ซึ่งคนกลุ่มนี้เติบโตมาในช่วงการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นช่วงทลายเส้นพรมแดนการค้าระหว่างประเทศ โดยแต่ละประเทศมหาอำนาจเริ่มเข้ามาลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ พร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเชื่อมต่อทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมให้เป็นหนึ่งเดียวกันทั่วโลก (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010)

สำหรับกลุ่มเจนเนอเรชันวายของประเทศไทยเกิดระหว่าง ค.ศ.1978-1997 หรือ พ.ศ.2521-2540 โดยปัจจุบันขณะที่ดำเนินการวิจัยนี้ เจนวายกลุ่มนี้อายุ 26-45 ปี โดยกลุ่มนี้เกิดในช่วงที่ไทยเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย มีการพัฒนาสู่อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่มีการพัฒนาด้านต่างๆ ก็มาพร้อมกับปัญหาทางสังคม ดังนั้นรัฐบาลจึงเร่ง

² Popaitoon (2022b: p.8) อธิบายความหมาย “ดิจิทัล” หมายถึง การที่ระบบกระบวนการ หรือกิจกรรมใดๆ ก็ตามถูกคิดวางแผนหรือจัดจังหวะจนทำให้ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ตามวิถีปกติที่ควรจะเป็น

ส่งเสริมการศึกษา เช่น นโยบายกึ่งยืมเพื่อการศึกษา ทำให้แรงงานเจนเนอเรชันวายมีการศึกษาที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับเจนเนอเรชันก่อนหน้า จากการศึกษาของ Popaitoon (2018) ได้แบ่งแรงงานเจนเนอเรชันวายของประเทศไทยออกเป็น 2 กลุ่ม ตามระดับการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน โดยเจนเนอเรชันวายช่วงแรกเกิดระหว่างปี พ.ศ.2521-2530 (หรือ ค.ศ.1978-1987) เติบโตในช่วงที่ประเทศไทยมีการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและเปิดรับการลงทุนจากกลุ่มประเทศตะวันตกและตะวันออกอย่างเต็มที่ แต่ช่วงเวลาดังกล่าวยังขาดการพัฒนาเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในขณะที่แรงงานเจนเนอเรชันวายที่เกิดหลังปี พ.ศ.2530 เกิดและเติบโตในช่วงที่ประเทศไทยมีการพัฒนาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตครั้งแรก และเริ่มให้บริการอินเทอร์เน็ตทั่วประเทศไทยในปี พ.ศ.2538 ตลอดจนในช่วงเวลาดังกล่าวประเทศไทยเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization) และเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันวายของไทยที่เกิดภายหลังปี พ.ศ.2530 (ปัจจุบันอายุระหว่าง 26-35 ปี) เพราะเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง (Fuller and Kerr, 2022; Popaitoon, 2018)

การศึกษานี้ใช้ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Fit) หรือ ทฤษฎี P-O Fit ของ Kristof (1996) โดยทฤษฎีดังกล่าวอธิบายถึงความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่ต้องการ และองค์กรและพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ เหมือนกัน ดังนั้นถ้าสิ่งที่พนักงานต้องการสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ ตลอดจนแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญและต้องการได้จากการทำงาน พนักงานย่อมมีความสุขและตั้งใจรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ทั้งนี้ Kristof-Brown et al. (2005) อธิบายความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรสามารถประเมินได้หลายรูปแบบ ทั้งความสอดคล้องเชิงค่านิยมการทำงาน บุคลิกภาพ ตลอดจนความสอดคล้องกับเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การศึกษา ซึ่งผลการวิจัยในอดีตพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมการทำงาน จะใช้กรณีที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาผลกระทบดังกล่าวต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Popaitoon., 2018) ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกนำทฤษฎีนี้มาอธิบายความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรเพื่อทำนายระดับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ของเจนเนอเรชันวายที่เลือกศึกษา

ก่อนสถานการณ์วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จากผลงานวิจัยของ Ng et al. (2010) และ Twenge et al. (2010) พบว่า แรงงานเจนเนอเรชันวายเติบโตในช่วงเศรษฐกิจที่ดี การศึกษาที่ดี และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ส่งผลให้ลักษณะแรงงานเจนเนอเรชันวายชอบความสะดวกสบาย ไม่ชอบยึดติด ชอบความท้าทาย และรักอิสระ เช่น Ng et al. (2010) พบว่า เจนเนอเรชันวายในประเทศแคนาดาชอบเรียนรู้งาน ต้องการงานท้าทาย ชอบทำงานเป็นทีม มีความอิสระทางความคิดส่งผลต่อการพัฒนาสิ่งใหม่และนวัตกรรม มีความเป็นปัจเจกชนสูง ชอบการท่องเที่ยวและการเดินทาง ตลอดจนคนกลุ่มนี้ค้นพบความต้องการของตนเองได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับการศึกษาของ Popaitoon (2018) พบว่า ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของแรงงานเจนเนอเรชันวายของไทย ประกอบด้วย การเรียนรู้และการเติบโตในงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสภาพแวดล้อมการทำงาน แรงงานเจนเนอเรชันวายจัดอยู่ในกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่แบบแรงงานเจนเนอเรชันซี อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ Popaitoon and Popaitoon (2020) ได้ศึกษาเชิงเปรียบเทียบกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ระหว่างค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีและเจนเนอเรชันวาย พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ทั้งสองเจนเนอเรชันจะเติบโตมากับเทคโนโลยีและการสื่อสารแบบไร้ขีดจำกัด โดยลักษณะแรงงานเจนเนอเรชันซีมองโลกการทำงานตามสภาพความเป็นจริง และให้ความสำคัญต่อความ

มั่นคงในงาน เนื่องจากช่วงการเติบโตของแรงงานเจนเนอเรชันซีและครอบครัวต้องเผชิญวิกฤตทางเศรษฐกิจโลกหลายรูปแบบ เช่น ในช่วงปี ค.ศ. 1997 เผชิญวิกฤตการณ์การเงินแห่งภูมิภาคเอเชียหรือต้มยำกุ้ง ช่วงปี ค.ศ. 2003 เกิดวิกฤตราคาน้ำมันของโลกสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องการขนส่งทั่วโลก ในช่วงปี ค.ศ. 2006-2009 เกิดวิกฤตซับไพร์มหรือหนี้ด้อยคุณภาพของสหรัฐอเมริกาจนนำไปสู่วิกฤตการณ์การเงินโลก ตลอดจนวิกฤตการณ์ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ที่ระบาดทั่วโลก (COVID-19) ซึ่งเป็นปีแรก ๆ ที่แรงงานเจนเนอเรชันซีเข้าสู่ตลาดแรงงาน จากการศึกษาของ Popaitoon and Popaitoon (2020) พบว่า สถานการณ์การเติบโตของแรงงานเจนเนอเรชันซีแตกต่างกับแรงงานเจนเนอเรชันวาย ส่งผลให้ความคาดหวังในการทำงานของแรงงานสองเจนเนอเรชันนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแรงงานเจนเนอเรชันวายเติบโตในช่วงการขยายตัวของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาเทคโนโลยีและการศึกษา ทำให้แรงงานเจนเนอเรชันวายมีความเชื่อมั่นตนเองสูง คาดหวังค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน ให้ความสำคัญกับรางวัลภายนอก พร้อมทั้งจะลาออกจากงานเมื่อรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้ผลตอบแทนภายนอกต่ำกว่าผู้อื่น (Popaitoon, 2018) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงให้ความสำคัญกับแรงงานเจนเนอเรชันวาย เนื่องจากตลอดช่วงการเติบโตยังไม่เคยประสบวิกฤตการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือดิรัจฉานเมื่อเทียบกับแรงงานรุ่นใหม่อ่างเจนเนอเรชันซี และเป็นกลุ่มแรงงานขนาดใหญ่ที่สุดในตลาดแรงงานปัจจุบัน

2.2 การทำงานช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19

ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.2020 ทั่วโลกได้ผลกระทบการแพร่ระบาด COVID-19 นำมาสู่มาตรการการรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ตามนโยบายสาธารณสุขเพื่อระงับการแพร่กระจายเชื้อ COVID-19 ซึ่งทุกองค์กรจำเป็นต้องตอบรับมาตรการดังกล่าว เพื่อรักษาความสมดุลระหว่างความปลอดภัยด้านสุขอนามัยของบุคลากรและการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าต่อไปภายใต้สถานการณ์วิกฤต การตอบรับนโยบายรักษาระยะห่างทางสังคมส่งผลให้รูปแบบการทำงานขององค์กรปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) โดยใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประสานงานและควบคุมงานตามวิถีปกติใหม่ (New Normal) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา Bailey และ Kurland (2002) อธิบาย การทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) ว่าเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรกับพนักงานเกี่ยวกับเวลาและสถานที่ทำงาน โดยข้อตกลงการทำงานดังกล่าว พนักงานสามารถทำงานทางไกล (Remote Work) จากสถานที่อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ที่ทำงาน เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home: WFH) เป็นต้น โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่เดียวกันกับหัวหน้างานและบุคคลที่เกี่ยวข้องแต่สามารถประสานความร่วมมือผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้การทำงานลู่ลวงเสมือนการทำงานจริงในองค์กร (Virtual Organization) แม้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นไม่ใช่สิ่งใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วซึ่งมีการขยายบริษัทลูกในต่างแดน และใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยีในการประสานและควบคุมการดำเนินงานจากบริษัทลูกที่ตั้งอยู่ทั่วโลก (Bailey and Kurland, 2002) อย่างไรก็ตาม Parker et al. (2020) และ Wang et al. (2021) พบว่า การทำงานแบบยืดหยุ่นในช่วงวิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 แตกต่างกับช่วงสภาวะปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานความสมัครใจของพนักงานและไม่ว่าจะทำงานจากสถานที่ใดพนักงานก็มีความเสี่ยงต่อสุขภาพและเสี่ยงต่อการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Popaitoon, in press)

จากสถานการณ์ดังกล่าว นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก เช่น Collings et al. (2021) และ Connelly et al. (2021) ให้ความสนใจกับผลกระทบการทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตดังกล่าวต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวายจนเกิดปรากฏการณ์การลาออกครั้งใหญ่ (Great

Resignation) ตั้งแต่ปลายปี ค.ศ.2021 วารสารด้านธุรกิจจำนวนมากรายงานมุมมองคนทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ภายหลังจากเผชิญชีวิตการทำงานอย่างยากลำบากในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ทั้งความอยู่รอดชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การทำงานที่บ้าน (Work from Home) และความเสียหายการทำงานที่สำนักงาน (Bellman and Hubler, 2020; Fuller and Kerr, 2022) ซึ่งตลอด 2 ปีการทำงานในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ส่งผลไม่เพียงแต่มุมมองคนทำงานปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานวิถีใหม่ (New Normal) แต่ยังปรับทัศนคติค่านิยมการทำงานใหม่ (Fuller and Kerr, 2022) จากผลสำรวจของ IntelliSurvey พบว่า ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 คนทำงานจำนวนมากจากทั่วโลกจะลาออกจากการประจำที่ทำอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันวาย เช่น จากผลสำรวจของบริษัท ไมโครซอฟต์ เก็บข้อมูลจากกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่จำนวน 10,000 คน พบว่า ร้อยละ 52 วางแผนลาออกจากการงานในปี ค.ศ.2022 ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจของบริษัทจัดหางาน Randstad ประเทศอังกฤษ พบว่า แรงงานรุ่นใหม่ 7 ใน 10 คน มั่นใจว่าจะลาออกจากการประจำที่ทำอยู่ภายในกลางปีนี้ เช่นเดียวกับผลการสำรวจของบริษัท LinkedIn กับกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ของประเทศสิงคโปร์และกลุ่มสหภาพยุโรป จากปรากฏการณ์การลาออกครั้งมโหฬารของกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันยานับเป็นโจทย์ที่ท้าทายมาก สำหรับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในการรักษาแรงงานเจนเนอเรชันวายให้คงสมาชิกภาพกับองค์กรภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19

จากการศึกษาของ Parker et al. (2020) ได้เก็บข้อมูลเจเนอเรชันวายระดับผู้จัดการของประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงการแพร่ระบาด COVID-19 พบว่า แรงงานเจนเนอเรชันวายที่เป็นผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่นว่าตนเองจะบริหารทีมงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนความเครียดในงานซึ่งทวีคูณจากการทำงานที่บ้านเพราะสภาพแวดล้อมไม่เอื้อหนุนการทำงานและไม่สามารถแบ่งช่วงเวลาทำงานและชีวิตส่วนบุคคลได้อย่างชัดเจน โดยสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นกับแรงงานเจนเนอเรชันวายทั่วโลก (Bellman and Hubler, 2020; Wang et al., 2021) ในขณะที่การศึกษาดังกล่าวยังมีน้อยมากในบริบทประเทศไทย (Popaitoon, in press) ซึ่งยังขาดความพร้อมกับการรับมือกับสถานการณ์ Great Resignation ของแรงงานเจนเนอเรชันวายภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 จากเหตุและผลดังกล่าวนำมาสู่คำถามงานวิจัยที่สำคัญในการศึกษานี้

คำถามงานวิจัย 1: วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวายต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ และ

คำถามงานวิจัย 2: ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 แรงงานเจนเนอเรชันวายคาดหวังกับการทำงานในองค์กรอย่างไร

3. วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันวายก่อนและหลังสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 (2) เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลความสอดคล้องดังกล่าวต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร และ (3) เพื่อสำรวจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของแรงงานเจนเนอเรชันวายระหว่างการทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 เพื่อตอบ 2 คำถามวิจัยที่ตั้งไว้ แสดงรายละเอียดดังนี้

คำถามวิจัยที่ (1) วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวายต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ การตอบคำถามวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ชุดข้อมูลงานวิจัยและชุดข้อมูลคำถามงานวิจัยของ Popaitoon (2018) ซึ่งเก็บข้อมูลปี พ.ศ.2560 แรงงานเจนเนอเรชันวายกลุ่ม Junior มี

ประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี ช่วงอายุ 25-29 ปี มาเปรียบเทียบกับ การเก็บข้อมูลด้วยชุดคำถามเดียวกันกับแรงงานเจนเนอเรชันวายที่มีอายุ 31-35 ปี ที่เก็บข้อมูลใหม่ ปี พ.ศ.2564

การเก็บข้อมูลใหม่ ปี พ.ศ.2564 เลือกกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันวายที่มีอายุ 31-35 ปี เนื่องจากช่วงอายุแรงงานกลุ่มนี้มีความใกล้เคียงกับแรงงานเจนเนอเรชันวายจากข้อมูลชุดเดิมที่เก็บเมื่อปี พ.ศ.2560 เพื่อสะท้อนการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจนถึงสถานการณ์วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลต่อทัศนคติการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ โดยใช้การเปรียบเทียบด้วยสถิติ t-test (รายละเอียดตารางที่ 3) และทดสอบโมเดลที่ศึกษาและผลวิเคราะห์แบบแยกกลุ่มตามรายละเอียดตารางที่ 4 และภาพที่ 1

คำถามวิจัยที่ (2) ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 แรงงานเจนเนอเรชันวายคาดหวังกับการทำงานในองค์กรอย่างไร การตอบคำถามวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยคำถามปลายเปิด กับแรงงานเจนเนอเรชันวายที่เก็บข้อมูลใหม่ ปี พ.ศ.2564 และทำการวิเคราะห์ด้วยวิธี Thematic Analysis จัดกลุ่มคำตอบและทำการจัดอันดับ (Ranking) ด้วยตารางแจกแจงความถี่ตามรายละเอียดตารางที่ 5

3.1. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างแรงงานเจนเนอเรชันวายที่เก็บข้อมูลใหม่ พ.ศ.2564 มีคุณสมบัติดังนี้ (1) ช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี (2) เรียนจบการศึกษาระดับปริญญาตรีและทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ โดยการเลือกศึกษาบริษัทเอกชนขนาดใหญ่โดยมีพนักงานเกินกว่า 100 คนขึ้นไป ผู้วิจัยใช้ตามแนวทางการศึกษาของ Delery and Doty (1996) โดยบริษัทขนาดดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมั่นใจถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และ (3) ทำงานจริงในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 มาอย่างน้อย 1 ปีเต็ม โดยเงื่อนไขดังกล่าวช่วยตอบคำถามวิจัยชัดเจนขึ้นถึงการกลั่นกรองความคิดและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติการทำงานเมื่อเผชิญการทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตฯ

การศึกษานี้ใช้การเก็บข้อมูลเชิงสำรวจด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยเริ่มต้นเก็บแบบสอบถามออนไลน์จากศิษย์เก่าที่ทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่และขอความอนุเคราะห์ส่งต่อกลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ โดยแบบสอบถามมีชุดคำถามคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น ประกอบด้วย (1) คุณทำงานในช่วงสถานการณ์ COVID-19 มาไม่ต่ำกว่า 1 ปีมาแล้ว ใช่หรือไม่ (2) คำถามคัดกรองช่วงอายุ เพื่อเลือกข้อมูลช่วงอายุที่ต้องการศึกษา และ (3) คำถามคัดกรองขนาดบริษัทที่ทำงานและการศึกษา ภายหลังจากคัดกรองข้อมูลเพื่อได้กลุ่มตัวอย่างตามคุณสมบัติที่กำหนด ผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จากแรงงานเจนเนอเรชันวาย ช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 228 คน ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลใหม่ปี พ.ศ.2564 (Gen Y during COVID-19) และข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบปี พ.ศ.2560 (Gen Y pre COVID-19)

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลใหม่ปี พ.ศ.2564 (Gen Y during COVID-19) และข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบปี พ.ศ.2560 (Gen Y pre COVID-19)

ข้อมูลทั่วไป	Gen Y during COVID-19 (228 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Gen Y pre COVID-19 (529 คน) จำนวน (ร้อยละ)
เพศ		
ชาย	73 (32.0%)	186 (35.54%)
หญิง	155 (68.0%)	342 (64.8%)
สำเร็จการศึกษา		
ปริญญาตรี	212 (93.0%)	512 (96.8%)
สูงกว่าปริญญาตรี	16 (7.0%)	17 (3.2%)
อุตสาหกรรม*		
ภาคการผลิต	-	119 (22.6%)
ภาคบริการ	228 (100%)	407 (77.4%)
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	-	529 (100.0%)
3-10 ปี	196 (86.0%)	-
มากกว่า 10 ปี	32 (14.0%)	-
ตำแหน่งงาน		
หัวหน้างาน	69 (31.1%)	42 (8.2%)
พนักงาน	159 (69.7%)	473 (91.8%)
สถานที่ทำงาน		
กรุงเทพและปริมณฑล	113 (49.6%)	165 (31.2%)
ต่างจังหวัด	115 (50.4%)	364 (68.8%)

หมายเหตุ: *การเก็บข้อมูลช่วงสถานการณ์ COVID-19 ผู้วิจัยพบว่าอุตสาหกรรมการผลิตจำนวนมากปิดสายการผลิต ในขณะที่ภาคบริการจำเป็นต้องให้บริการตลอดสถานการณ์วิกฤตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจึงมาจากภาคบริการ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอุตสาหกรรมค้าปลีกมากที่สุด คือ ร้อยละ 40 รองลงมา การเงินร้อยละ 26 และบริษัทโลจิสติกส์ บริษัทการท่องเที่ยวและอื่นๆ ตามลำดับ

3.2. เครื่องมือและวิธีการวัดผล (Measures)

จากการศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามจากการศึกษาก่อนหน้า (Existing Scales) ของ Lyons (2003) ซึ่งถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของ Cennamo and Gardner (2008) และชุดคำถามดังกล่าวได้พัฒนาและถูกนำมาใช้ในการศึกษาในบริบทประเทศไทยโดย Popaitoon (2018) โดยวิธีนั้นผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อของค่านิยมในการทำงานซึ่งมีมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) เจ็ดระดับ (0-6) 2 ครั้ง

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

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

จากนั้นผู้วิจัยนำคะแนนจากทั้งสองครั้งมาคำนวณหาความสอดคล้อง โดยนำค่า O หรือ Organization practices ลบจากค่า P หรือ Person Value เพื่อวัดระดับความสอดคล้องของค่านิยม (P-O Value Fit) ในแต่ละข้อ หากได้ *ผลต่างที่เป็นค่าบวก (+)* จะหมายถึงองค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวมากกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ ในขณะที่ *ผลต่างที่เป็นค่าลบ (-)* จะหมายถึง องค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวน้อยกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดค่า P-O Value Fit ของ Popaitoon (2018) ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยตารางที่ 3 แสดงรายละเอียดข้อคำถามค่านิยมการทำงานทั้ง 3 ด้านนี้ ประกอบด้วย 1) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) จำนวน 9 ข้อ 2) ด้านรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) จำนวน 3 ข้อ และ 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) จำนวน 7 ข้อ

ตัวแปรอิสระ คือ ความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) งานวิจัยนี้ใช้คำถามจากงานวิจัยของ Lyons (1971) มีคำถามทั้งหมด 3 ข้อ (เช่น คุณจะยังทำงานกับบริษัทนี้อยู่ ถึงแม้ว่าคุณจะเลือกบริษัทอื่นก็ได้) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับในการตอบคำถาม (1-7) ซึ่ง 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่งงานเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อให้ผลการศึกษามีความแม่นยำขึ้น (Dayaram and Burgess, 2021; Lund et al., 2020)

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Analysis)

จากเครื่องมือแบบสอบถามและข้อคำถามที่อธิบายข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแบบสอบถามกับกลุ่มที่ศึกษาจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความถูกต้องและความเข้าใจที่ตรงกันกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษา และข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2 ท่านจากบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ และนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 ท่าน ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliabilities) ของตัวแปรที่ศึกษา P-O Fit ด้านการเรียนรู้และการเติบโต, P-O Fit รางวัลภายนอก, P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน และความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร แต่ละตัวแปรมีความเชื่อมั่นเกินกว่า 0.7 (รายละเอียดตารางที่ 2) และเมื่อทดสอบความถูกต้อง (Validity) ของข้อคำถามแต่ละตัวแปรที่ศึกษาโดยใช้หลัก Principal Component Factor Analysis พบว่าค่า Kaiser-Meyer-Olkin เกินกว่า 0.60 ณ ระดับนัยสำคัญ 1% จากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity หมายถึงการรวมข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษานั้นเหมาะสม (Hair, 2006) จากตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) โดยใช้ค่าสถิติ Pearson Correlation ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษามีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดี และมีทิศทางความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามทฤษฎี

ตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา	Reliability	Mean	S.D.	1	2	3	4
1.P-O Fit การเรียนรู้และเติบโต	0.800	-	0.768	1			
2.P-O Fit รางวัลภายนอก	0.657	-	0.976	.423*	1		
3.P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.766	-	0.824	.377*	.581**	1	
4.ความตั้งใจคงสมาชิกภาพองค์กร	0.866	4.861	1.351	.208*	.076**	.116**	1

หมายเหตุ: จากข้อมูล n=228; ** p value < 0.01, * p value < 0.05

4.ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งตอบคำถามที่สำคัญ (1) วิฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบกับค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวายต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ และ (2) ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 แรงงานเจนเนอเรชันวายคาดหวังกับการทำงานในองค์กรอย่างไร ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อ (1) จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่าค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวาย ก่อนและ หลัง สถานการณ์วิฤต COVID-19 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอก และสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยก่อนสถานการณ์ COVID-19 แรงงานเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับด้านต่าง ๆ เหล่านี้ในระดับสูง เมื่อเทียบกับช่วงสถานการณ์ COVID-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านผลตอบแทนภายนอก และสภาพแวดล้อมการทำงาน

สำหรับการทดสอบผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Linear Regression) โดยเปรียบเทียบข้อมูลแรงงานเจนเนอเรชันวาย ก่อนสถานการณ์วิฤต COVID-19 ซึ่งเก็บข้อมูลปี พ.ศ.2560 (ใช้ตัวย่อ Gen Y pre COVID-19) และ ข้อมูลแรงงานเจนเนอเรชันวาย ระหว่างสถานการณ์วิฤต COVID-19 ซึ่งเก็บข้อมูลปี พ.ศ.2564 (ใช้ตัวย่อ Gen Y during COVID19) ระหว่างความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Fit) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอก สภาพแวดล้อมการทำงาน กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ดังแสดงผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันวาย Gen Y pre COVID-19 และ Gen Y during COVID-19 มีผลแตกต่างกันในทุกมิติความสัมพันธ์ตามภาพที่ 1 โดยความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Fit) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ Gen Y during COVID-19 ($\beta = 0.197$) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ Gen Y pre COVID-19 ($\beta = 0.048$) ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว และในสถานการณ์ก่อน COVID-19 ของ Gen Y pre COVID-19 มีค่า P-O fit ด้านรางวัลภายนอก ($\beta = 0.140$) และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\beta = 0.156$) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่แรงงานเจนเนอเรชันวายช่วงเผชิญสถานการณ์ COVID-19 กลับไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบค่านิยมการทำงานระหว่างเจนเนอเรชันวายก่อนและระหว่างสถานการณ์ COVID19

ค่านิยมการทำงาน (Work Value)	ค่าเฉลี่ย GenY during COVID19	มากกว่า (> น้อยกว่า (<)	ค่าเฉลี่ย GenY pre- COVID19	Sig (t- test)
การเรียนรู้ในงานและการเติบโต (Learning and Growth)	4.57	<	4.61	.516
การได้พัฒนาสติปัญญา (Intellectually Stimulating)	4.72	>	4.69	.733
ความท้าทายในงาน (Work Challenge)	4.60	>	4.40	.029*
ความน่าสนใจของงานที่ได้รับมอบหมาย (Interesting)	4.66	>	4.58	.334
การได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuously Learn)	4.67	<	4.79	.195
งานที่ทำให้คุณรู้สึกเหมือนชีวิตได้เติมเต็ม (Fulfilling)	4.34	<	4.57	.023*
งานที่ทำให้คุณรู้สึกถึงความสำเร็จ (Accomplishment)	4.55	<	4.80	.009**
การมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ (Use the Abilities)	4.74	<	4.84	.269
งานที่ได้รับมอบหมายมีความหลากหลาย (Variety)	4.40	>	4.38	.839
การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	4.42	<	4.49	.443
รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards)	4.58	<	4.87	.001**
ผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits)	4.52	<	4.80	.005**
เงินเดือน (Salary)	4.60	<	4.92	.001**
มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)	4.62	<	4.90	.003**
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	4.52	<	4.78	.001**
มีเวลาทำงานเข้าออกที่ยืดหยุ่นได้ (Hours of Work)	4.28	<	4.55	.011*
มีความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance)	4.35	<	4.58	.025*
มีบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน (Fun)	4.45	<	4.80	.000***
มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและเป็นมิตร (Co-Workers)	4.74	<	5.00	.006**
มีอิสระในการบริหารจัดการงานของตนเอง (Autonomy)	4.48	<	4.70	.025*
มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย (Physical Setting)	4.58	<	4.79	.030*
มีผู้บังคับบัญชาที่ดี (Supervisor)	4.73	<	5.04	.002**

หมายเหตุ:–เก็บข้อมูล Gen Y during COVID-19 ปี พ.ศ.2564 จำนวน 228 คน และ Gen Y pre COVID-19 ปี พ.ศ. 2560 จำนวน 529 คน

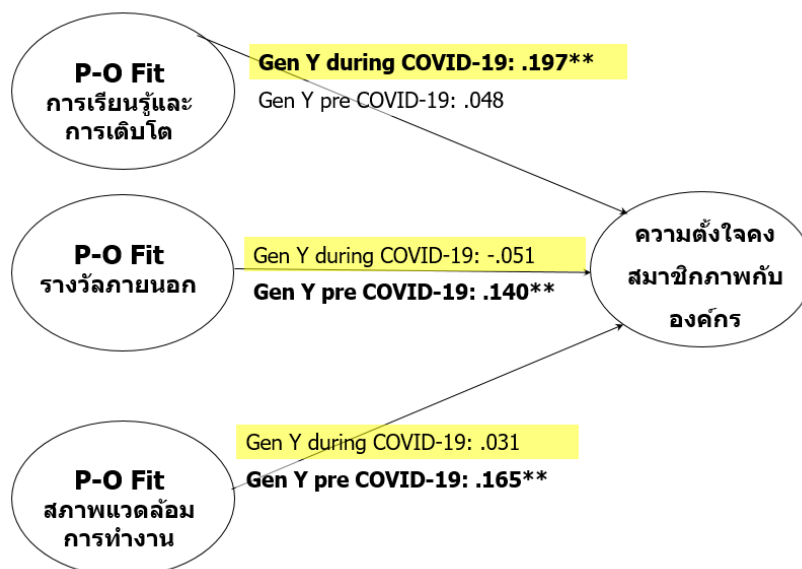
- มาตรวัด Likert (0-6) โดย 0 = ไม่ให้ความสำคัญ 6 = การให้ความสำคัญระดับมากที่สุด

-ทดสอบสถิติ ณ ระดับนัยสำคัญ (Sig.) ***.001, **ณ ระดับนัยสำคัญ .01, *ณ ระดับนัยสำคัญ .05, † ณ ระดับนัยสำคัญ .1

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนระหว่างความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชันวายโดยเปรียบเทียบ

ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Fit)	ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay)	
	Gen Y during COVID-19	Gen Y Pre COVID-19
	β	β
ตัวแปรหลักที่ศึกษา (Main Variables)		
P-O Fit การเรียนรู้และการเติบโต	.197**	.048
P-O Fit รางวัลภายนอก	-.051	.140**
P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน	.031	.165**
R square	.069	.128

หมายเหตุ: 1. ระดับนัยสำคัญค่าสถิติ *** p value < 0.01 ** p value < 0.05, * p value < 0.10
2. ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์ และตำแหน่งงาน



ภาพที่ 1 โมเดลที่ศึกษาและผลวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ

เพื่อตอบคำถามข้อ (2) ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 แรงงานเจนเนอเรชันวายคาดหวังกับการทำงานในองค์กรอย่างไร ผลการวิเคราะห์ Theme Analysis จากคำถามปลายเปิดดังกล่าว ซึ่งเก็บข้อมูลจากแรงงานเจนเนอเรชันวายช่วงเผชิญวิกฤต COVID-19 ปี พ.ศ.2564 จำนวน 228 คน ตารางที่ 5 แสดงรายละเอียดการจัดอันดับจะเห็นได้ชัดว่า สิ่งที่คาดหวังมากที่สุด คือ แรงงานเจนเนอเรชันวายต้องการคงรูปแบบการทำงานทางไกล (Remote Work) หรือผสมผสาน (Hybrid Work) ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 รองลงมา คือ การออกแบบการทำงานด้วยตนเอง ความสมดุลชีวิตและสุขอนามัย รายได้เพิ่มขึ้น และการเปิดโอกาสทำงานทางเลือก ตามลำดับ

ตารางที่ 5 การจัดอันดับ (Ranking) ความคาดหวังการทำงานของเจเนอเรชันต่างๆ ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19

อันดับ	ความคาดหวังการทำงาน	ความถี่	ตัวอย่าง ข้อความคำตอบ
1	คกรูปแบบทำงานทางไกล (Remote Work) หรือผสมผสาน (Hybrid Work)	196	-WFH จนเคยชิน อยากให้ WFH ต่อไปแบบนี้ -ทำงานอยู่กับบ้านไม่เหนียวกับการเดินทาง ทำงานได้หลายอย่างกว่าไปทำงานที่ออฟฟิส -ไม่อยากจะกลับไปทำงานรูปแบบเดิม อยากเข้าออฟฟิสอาทิตย์ละวัน หรือเฉพาะวันประชุม -ปรับการทำงานแบบ New Normal จนเป็น Normal ไปแล้ว อยากทำงานรูปแบบนี้ต่อไป
2	ออกแบบการทำงานด้วยตนเอง และอยากเลือกงาน/โปรเจกงานที่ชอบ มากกว่าถูกมอบหมายให้ทำ	112	-อยากให้ที่ทำงานเปลี่ยนระบบการทำงาน -อยากทำงานในโปรเจกงานที่เราสบายใจ -อยากออกแบบการทำงานเองได้และอยากเลือกทีมงานด้วยตัวเอง
3	ความสมดุลชีวิตและสุขอนามัย	74	-อยากให้ ปริมาณ งาน สมเหตุสมผลกับสถานการณ์จริง (เลิกจ้างเยอะ ปริมาณงานเท่าเดิม คนที่เหลือและคนที่ไป ลำบากไม่แพ้กัน) -อยากให้บริษัทคำนึงคุณภาพชีวิตและความสมดุลการทำงาน และวันพักผ่อนมากขึ้น -งานเครียดจนไม่คุ้มความเจ็บป่วย อยากให้ลดความตึงเครียดการทำงาน
4	เงินเดือนเพิ่มขึ้น	53	-อยากได้รายได้เพิ่มขึ้น เพราะไม่คุ้มกับปริมาณที่ ให้ทำ -ค่าครองชีพเพิ่มขึ้นมาก แต่รายได้เท่าเดิม
5	เปิดโอกาสทำงานทางเลือก	32	-อยากให้เปิดโอกาสทำอาชีพเสริมควบคู่กับงานประจำที่ทำอยู่ -อยากหารายได้จากหลายแหล่ง อยากให้ที่ทำงานเปิดโอกาส -อยากทำงานประจำ แบบไม่เต็มเวลา จะได้มีโอกาสทำงานอื่นเป็นทางเลือก

5. อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันวายก่อนและหลังสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 (2) เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลความสอดคล้องดังกล่าวต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร และ (3) เพื่อสำรวจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของแรงงานเจนเนอเรชันวายระหว่างการทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 การวิจัยนี้มีประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical

Contributions) และทางปฏิบัติ (Managerial Implications) และข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต (Future Research Agenda) ดังต่อไปนี้

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อ (1) เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันวายก่อนและหลังสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า แรงงานเจนเนอเรชันวายที่ทำงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือ COVID-19 กว่า 2 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการปรับตัวกับรูปแบบทำงานทางไกล (Remote Work) ตลอดจนมุมมองและความคาดหวังการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยผลการวิจัยนี้ได้ทดสอบค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวาย ก่อน และ ระหว่างสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การทดสอบดังกล่าวเพิ่มคุณค่าทางทฤษฎีเจนเนอเรชัน กล่าวคือ แม้อค่านิยมการทำงานจะถูกหล่อหลอมจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในช่วงการเติบโต ทำให้แรงงานแต่ละเจนเนอเรชันมีค่านิยมการทำงานแตกต่างกัน (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010) แต่ค่านิยมการทำงานเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ากลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันนั้นๆ เผชิญสถานการณ์ดิสรบชั้น จนส่งผลให้เกิดมุมมองหรือค่านิยมใหม่กับการทำงานใหม่กับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน (Popaitoon and Popaitoon, 2021)

วัตถุประสงค์งานวิจัยข้อ (2) เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลความสอดคล้องดังกล่าวต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร งานวิจัยนี้ดำเนินการทดสอบเชิงเปรียบเทียบ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร ของ แรงงานเจนเนอเรชันวาย ก่อน และ ระหว่างสถานการณ์ COVID-19 สะท้อนให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมการทำงานและค่าตอบแทนเป็นตัวเงินในปัจจุบัน ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจลาออกจากงานปัจจุบัน (Intention to Leave) ซึ่งสะท้อนสถานการณ์ Great Resignation ของคนทำงานทั่วโลก (IntelliSurvey, 2022) และ วัตถุประสงค์งานวิจัยข้อ (3) ผลงานวิจัยนี้สะท้อนความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวายที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังวิกฤต COVID-19 เพื่อช่วยให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ออกแบบนโยบายการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 แรงงานเจนเนอเรชันวายต้องการการคงรูปแบบการทำงานทางไกล (Remote Work) หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) ตลอดจนการออกแบบการทำงานและการเลือกงานมอบหมายได้ด้วยตนเอง ดังนั้น ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ควรประยุกต์การทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) ทั้งรูปแบบการทำงาน การออกแบบงาน ตลอดจนการออกแบบผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันแตกต่างกันไป (Popaitoon, 2022a) เพื่อความพึงพอใจในงานและการคงสมาชิกภาพกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานเจนเนอเรชันวาย ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิสรบชั้น

5.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Managerial Implications)

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ในทางปฏิบัติกับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) ในการออกแบบนโยบายการบริหารคนภายหลังสถานการณ์ COVID-19 ดังต่อไปนี้

1. ก่อนภาครัฐประกาศสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 เป็นโรคประจำถิ่น HR Manager ควรทำการสำรวจความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเจนวายและสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยการสำรวจดังกล่าวจะช่วยให้ HR Manager กำหนดนโยบายการบริหารคนภายหลังสถานการณ์ COVID-19 ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงาน

2. HR Manager และ Line Manager (ผู้จัดการสายงาน) ควรทำงานร่วมกันในการพิจารณาดำเนินงานและกลุ่มงาน ให้ทำงานทางไกล หรือ Remote Work ได้ ควบคู่กับการอาสาตนเองของพนักงานกลุ่มเจนวายในการเลือกทำงานแบบ Remote Work ดังกล่าว เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล นักวิชาการจำนวนมากเชื่อว่า ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 แนวโน้มการจ้างงานแบบชั่วคราวจะได้รับความนิยมมากขึ้น (Gig Economy) ส่วนหนึ่งเป็นผลจาก Technology และ Pandemic Disruption ประกอบกับค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันวายที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น รูปแบบการทำงานทางไกล (Remote Work) หรือการทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) จะถูกนำมาใช้อย่างถาวรในสถานการณ์ปกติในการทำงานต่อไป (Connelly et al., 2021; Popaitoon, 2022b) ดังนั้น HR Manager ควรเตรียมรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ

3. เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 การให้อำนาจการตัดสินใจในงาน ตลอดจนปริมาณงานที่มอบหมาย ควรพิจารณาบนพื้นฐานของความสมดุลกับสถานการณ์จริง โดยปรับระบบการประเมินผลปฏิบัติงานตามรูปแบบ OKRs และมีการทบทวนข้อตกลงที่สมดุลผลในทุกไตรมาสการทำงาน ซึ่งข้อตกลงการทำงานร่วมกันอย่างสมดุลจะส่งผลทางจิตใต้สำนึกกับการสนับสนุนการทำงานของ Line Manger และ HR Manager สู่เป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต (Future Research Agenda)

จากปัญหาการลาออกครั้งมโหฬารของคนทำงานทั่วโลกโดยเฉพาะกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ ตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 2021 งานวิจัยนี้สะท้อนค่านิยมการทำงานของ Gen Y ของไทยที่เปลี่ยนแปลงไปและแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาการคงสมาชิกภาพกับแรงงานเจนเนอเรชันวายภายหลังจากวิกฤต COVID-19 ในขณะที่ปัญหาการลาออกครั้งใหญ่ที่เกิดขึ้นกับทุกเจนเนอเรชันของตลาดแรงงาน ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรทดสอบความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรกับการคงสมาชิกภาพกับองค์กรภายหลังจากวิกฤต COVID-19 กับทุกกลุ่มเจนเนอเรชัน (Popaitoon, 2022a) และเพื่อให้ HR Manager ออกแบบนโยบายและแนวการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างเป็นรูปธรรม งานวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยกรณีศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการศึกษาดังกล่าว ประกอบกับการเก็บข้อมูล Gen Y แบบ Longitudinal เพื่อให้เห็นค่านิยมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น งานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาตัวแปรเพิ่มเติมจากผลวิจัยนี้ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisory Support) ความสมดุลชีวิตส่วนตัวและงาน (Work-Life Balance and Well-Being) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมการทำงาน (Person-Environment Fit) (Collings et al, 2021; Parker et al., 2020; Wang et al., 2021) และพัฒนาตัวแปรเหล่านี้มาสร้างกรอบการศึกษาเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรกับการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หรือสามารถนำรูปแบบการศึกษาดังกล่าวไปประยุกต์กับสถานการณ์วิกฤตอื่นที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต

Acknowledgment: ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รายการอ้างอิง

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002), "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 4, pp. 383-400.
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work-life balance-robust or heterogeneous links?. *International Journal of Manpower*.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*. doi: 10.1111/joms.12695
- Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100762.
- Dayaram, K., & Burgess, K. (2021). Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era. In *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era*. IGI Global.
- 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.
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022). The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic. *Harvard Business Review*, 23 March 2022.
- Hair, J. F., Black, B. B., & Babin, B. B., Anderson, R. and Tatham, R.(2006). *Multivariate Data Analysis*.
- IntelliSurvey (2022). The Great Resignation 2022: Who is getting ready to quit and why?. Retrieved 1 May 2022, from www.intellisurvey.com
- 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.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*, 1-13.
- 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.

- 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.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30 June 2020.
- Popaitoon, P. (2022a) Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z, *Sustainability*, 14(6), 3626. <https://doi.org/10.3390/su14063626>
- Popaitoon, P. (2022b) *Human Resource Management in the Age of Disruption*, 1st Edition (27 April 2022), www.chulabook.com
- Popaitoon, P. (in press) Integrative Work Design for Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic in Thailand, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Popaitoon, S & Popaitoon, P. (2020) What are Work Values of New Workforce in Digital Economy: Generation Z and Implications in Human Resource Management", *Journal of Business Administration*. 43(168) : 18-37.
- Popaitoon S. & Popaitoon, P. (2022) Job Design during the COVID-19 Pandemic and Intention to Stay: Perspectives from Different Generations and Implications for Human Resource Management, *Journal of Business Administration*, 45(173), January-March, pp. 23-47.
- Popaitoon, S. (2018). Generation Y in the Digital Economy and Person-Organization Value Fit on Intention to Stay *Journal of HR Intelligence*, 13(2). 11-33.
- 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.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.