ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงานของเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร

พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์[*]
มนทิรา เวชมงคลกร[**]
อนันต์ชัย คงจันทร์[***]

บทคัดย่อ

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลายในประเทศแถบซีกโลกตะวันตกและพบว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) และมีความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to stay) มากขึ้น (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson 2005; Boon, Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011) อย่างไรก็ตาม ในอดีตที่ผ่านมามีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวโดยเปรียบเทียบตามกลุ่มเจนเนอเรชั่น จึงเป็นที่มาของงานวิจัยนี้ ซึ่งศึกษาโดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ เจนเนอเรชั่นวาย 210 คน และเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์รวมกับเบบี้บูมเมอร์สอีก 179 คน ผลการวิจัยพบว่าชาวไทยแต่ละเจนเนอเรชั่นมีความเห็นเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรแตกต่างกัน โดยเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับความสอดคล้องด้านผลตอบแทนโดยรวม (Total rewards fit) ในขณะที่เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเบบี้บูมเมอร์สให้ความสำคัญกับความสอดคล้องด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment fit) สำหรับความสอดคล้องในด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth fit) เป็นสิ่งที่คนทุกวัยให้ความสำคัญเหมือนกัน และความสอดคล้องในแต่ละด้านนี้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการดำรงสมาชิกภาพ

[*] อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
[**] นิสิตในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
[***] รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขององค์กร งานวิจัยนี้ยืนยันถึงความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานในกลุ่มคนต่างเจนเนอเรชั่น ดังนั้น องค์กรควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน เพื่อดูแลพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นให้เหมาะสมกับความต้องการมากขึ้น ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานกับองค์กรนานขึ้น และช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโลกธุรกิจปัจจุบัน

คำสำคัญ: ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร เจนเนอเรชั่น ประเทศไทย ความผูกพันต่อองค์กร ค่านิยมในการทำงาน การลาออก

Generational Differences in Person-Organization Value Fit and Work-Related Attitudes

Patchara Popaitoon[*]
Montira Wademongkolgone[**]
Ananchai Kongchan[***]

Abstract

Person-organization (P-O) values fit has been extensively studied in the West reporting its implication on enhanced employee commitment and intention to stay (Kristof-Brown et al., 2005, Boon et al., 2011). Little P-O values fit research, however has focused on P-O values fit across generations and their influences on outcomes. Adopting P-O values fit theory, our study explores the congruence of individual and organizational work values and its influence on employee commitment and intention to stay of different generational cohorts, i.e. Generation Y (n = 210) and Generation X and Baby boomers (n = 179) in Thai workforce. Results show that fit in rewards, work environment and learning and growth influence commitment and intention to stay: Generation Y are more salient to fit in rewards and outcomes relationships while Generation X and Baby boomers are more salient to fit in work environment and outcomes relations. Both cohorts share common value on learning and growth reporting fit in this aspect being associated with their level of commitment and intention to stay. This study contributes to the P-O values fit literature by showing that generations influence variance in values fit and outcomes relationships. This suggests that organizations should be selective on people policies for different generation workforce so as to enhance the desired outcomes for sustained organizational competitive advantage.

Keywords: person-organization fit, generation, Thailand, organizational commitment, work values, employee turnover

[*] Lecturer, Department of Commerce, Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University.
[**] Student, Master of Business Administration, Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University.
[***] Associate Professor, Department of Commerce, Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University.

บทนำ

การเปลี่ยนงานบ่อยครั้งของคนรุ่นใหม่กำลังกลายเป็นปัญหาลำดับต้นๆ ที่หลายองค์กรให้ความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Haygroup, 2556) และปัญหาดังกล่าวนี้อาจรุนแรงมากขึ้นหลังจากมีการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างอิสระระหว่างประเทศสมาชิก ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรและยินดีที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรต่อไปนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมเพื่อจูงใจและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

งานวิจัยส่วนใหญ่ในอดีตพบว่า พนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นมีแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, กฤษยา นุ่มพยา, จีราภา นวลลักษณ์ และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ, 2557; Cennamo & Gardner, 2008; Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Krahn & Galambos, 2014; Mencl & Lester, 2014; Smola & Sutton, 2002; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) จึงทำให้การกำหนดนโยบายเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่มีพนักงานอย่างน้อย 3 เจนเนอเรชั่นที่ทำงานร่วมกัน ได้แก่ กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส หรือประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2475-2503 ซึ่งเริ่มทยอยเกษียณอายุ กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ หรือประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2520 และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย หรือประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521-2540 ซึ่งเป็นกลุ่มที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้นและกำลังจะกลายเป็นประชากรหลักขององค์กรในอนาคต (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556)

ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กรและมีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรนานขึ้น คือ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงาน (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson., 2005) กล่าวคือ การที่องค์กรดูแลพนักงานได้อย่างเหมาะสมและตรงกับสิ่งที่พนักงานต้องการหรือคาดหวังนั้นเป็นการสื่อให้พนักงานทราบว่าองค์กรเข้าใจและใส่ใจพนักงาน การรับรู้ดังกล่าวย่อมจะทำให้พนักงานมีความผูกพันและปรารถนาที่จะตอบแทนคุณองค์กรด้วยการทุ่มเททำงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ (Blau, 1964) มีนักวิจัยจำนวนหนึ่งศึกษาเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยมในการทำงานและผลกระทบที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Boon, Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011; Hoffman & Woehr, 2006; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นการศึกษาในบริบทของประเทศในแถบซีกโลกตะวันตก แต่มีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาเรื่องดังกล่าวในประเทศไทย และการศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่นยังมีน้อยมาก (cf. Cennamo &

Gardner, 2008) จึงเป็นที่มาของงานวิจัยนี้ที่ต้องการศึกษาว่ามีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานด้านใดบ้างที่มีผลต่อความผูกพันและการดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรในแต่ละเจนเนอเรชั่น ซึ่งงานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าใจทัศนคติของพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นมากขึ้นและนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับคนแต่ละวัย ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงานและช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ณ ปัจจุบัน

ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมามีการศึกษาแง่มุมต่างๆ ของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรที่มีต่อค่านิยมในการทำงาน ทัศนคติในการทำงานในด้านความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร รวมถึงการจัดกลุ่มเจนเนอเรชั่นต่างๆ ดังนี้

1. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน (Person-organization fit in work values)

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-organization fit) ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ จากแนวคิดของ Argyris (1957) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรจะเลือกรับสมัครเฉพาะบุคลากรที่มีความเหมาะสมหรือมีคุณลักษณะสอดคล้องกับองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งต่อมา Schneider (1987) พัฒนาแนวคิดนี้ไปเป็นทฤษฎี ASA (Attraction-Selection-Attrition) ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยสรุปสาระสำคัญได้ 3 ประเด็น คือ (1) องค์กรที่มีบุคลากรที่มีค่านิยม (Values) ความสนใจ (Interests) บุคลิกภาพ (Personalities) และคุณลักษณะ (Attributes) แบบใดก็มักจะดึงดูดให้คนที่มีค่านิยม ความสนใจ บุคลิกภาพและคุณลักษณะคล้ายๆ กันเข้ามาสมัครงาน (Attraction) (2) องค์กรมีแนวโน้มที่จะคัดเลือก (Selection) เฉพาะบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญคล้ายกับสมาชิกคนอื่นๆ ภายในองค์กร และ (3) เมื่อเวลาผ่านไป บุคลากรที่รู้สึกว่าตนเองมีความสนใจ ค่านิยม หรือบุคลิกภาพต่างกับพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กร ไม่สามารถเข้ากับองค์กรได้มีแนวโน้มที่จะลาออก (Attrition) ซึ่งต่อมาทฤษฎีดังกล่าวกลายเป็นพื้นฐานของทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

Chatman (1989) เป็นคนแรกที่ให้คำจำกัดความของคำว่า “Person-organization fit” หรือความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรว่าหมายถึง “The congruence between the norms and values of organizations and the values of persons” (p. 339) หรือหมายถึงความสอดคล้องระหว่างธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรกับค่านิยมหรือสิ่งที่บุคลากรในองค์กรให้คุณค่า โดยต่อมา มีการศึกษาและให้คำจำกัดความเพิ่มเติมว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

จะเกิดขึ้นได้ 3 กรณี คือ (1) พนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่ต้องการ (2) องค์กรและพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ เหมือนกัน และ (3) เกิดขึ้นพร้อมกันทั้งนี้กรณีที่ (1) และกรณีที่ (2) (Kristof, 1996)

Kristof (1996) ได้รวบรวมแนวคิดและผลงานวิจัยต่างๆ ในยุคแรก และแบ่งความสอดคล้องหรือความเหมาะสม (Fit) ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-organization fit) (2) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับอาชีพ (Person-vocation fit) (3) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน (Person-group fit) และ (4) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานที่ได้รับมอบหมาย (Person-task fit) และงานวิจัยส่วนใหญ่ในอดีตยังพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-organization fit) ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและลดทอนความตั้งใจที่พนักงานจะลาออกจากองค์กรมากกว่าความสอดคล้องประเภทอื่นๆ (Verquer et al., 2003; Kristof-Brown et al., 2005)

Kristof-Brown et al. (2005) อธิบายอีกด้วยว่าสาระของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรนั้นสามารถประเมินได้หลายรูปแบบ เช่น ผู้วิจัยสามารถประเมินสาระของความสอดคล้องดังกล่าวได้ในเชิงค่านิยมในการทำงาน (Work values) บุคลิกภาพ (Personalities) หรือ เป้าหมาย (Goals) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเชิงค่านิยมมักใช้กรณีที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาผลกระทบจากความสอดคล้องต่อทัศนคติของพนักงานในการทำงานและการลาออกจากงาน สำหรับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเชิงบุคลิกภาพนั้นเหมาะสำหรับงานวิจัยที่เน้นศึกษาทางด้านบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเชิงเป้าหมายนั้นเน้นผลการศึกษาทางด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ซึ่งจากการศึกษาเพื่อสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปริมาณในอดีต (Meta-analysis) พบว่า ผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษาความสอดคล้องในด้านค่านิยมในการทำงานมากกว่าประเภทอื่นๆ และความสอดคล้องดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร (ρ = .31) ความพึงพอใจในการทำงาน (ρ = .36) และการลาออกของพนักงาน (ρ = .24) (Arthur, Bell, Villado, and Doverspike, 2006) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรผ่านมุมมองด้านค่านิยมในการทำงาน (Work values) เพื่อทำนายระดับความผูกพันและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

ค่านิยมในการทำงาน (Work values) หมายถึง สิ่งที่ปัจเจกบุคคล (Individual) ให้ความสำคัญและต้องการได้รับจากการทำงาน (Dose, 1997) นักจิตวิทยาสังคมเชื่อว่าค่านิยมในการทำงานเป็นกลไกสำคัญในกระบวนการตัดสินใจหรือในการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งของพนักงานเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ (Rokeach, 1973) และส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน

ของพนักงาน (Lyons & Kuron, 2014) งานวิจัยในอดีตมีการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานในรูปแบบต่างๆ ไว้อย่างแพร่หลาย ได้แก่ ค่านิยมในการทำงานที่เน้นผลลัพธ์ เช่น รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ค่านิยมในการทำงานที่เน้นให้เกิดการเรียนรู้ เช่น โอกาสในการทำงานที่ท้าทายและได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้ใช้ความรู้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น ค่านิยมในการทำงานที่เน้นสภาพแวดล้อมสังคมการทำงาน เช่น การมีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ความยืดหยุ่นในการเข้าออกงาน เป็นต้น หรือค่านิยมในการทำงานที่เน้นการได้รับเกียรติและการยอมรับ การได้ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อต่อสังคม เป็นต้น (Lyons, 2003; Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010)

ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานในแต่ละช่วงวัยหรือเจนเนอเรชั่นผ่านเหตุการณ์สำคัญๆ และมีประสบการณ์ในการใช้ชีวิตต่างกัน ดังนั้น พนักงานที่อยู่ในช่วงวัยหรือเจนเนอเรชั่นแตกต่างกันย่อมมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันไปด้วย (Krahn & Galambos, 2014; Lyons & Kuron, 2014; Mencl & Lester, 2014; Smola & Sutton; 2002; Twenge et al., 2010) และหากแนวปฏิบัติต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญและต้องการได้รับจากการทำงาน เช่น เรื่องการจ่ายผลตอบแทน การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หรือการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานก็ย่อมมีจะความสุขกับการทำงาน มีทัศนคติที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กร และตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นต้น (Cennamo and Gardner, 2008; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003;)

2. การจัดกลุ่มเจนเนอเรชั่นต่างๆ

เจนเนอเรชั่น (Generation) หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในยุคสมัยหรือช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งได้ใช้ชีวิตและผ่านเหตุการณ์สำคัญๆ ร่วมกันในอดีต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Mannheim, 1952)

ในอดีตที่ผ่านมา มีงานวิจัยน้อยมากในประเทศไทยที่ศึกษาจนสามารถแบ่งกลุ่มชาวไทยออกเป็นเจนเนอเรชั่นต่างๆ ที่สามารถกำหนดช่วงปี พ.ศ. เกิดของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน ส่วนใหญ่นักวิชาการและนักวิจัยจึงใช้เกณฑ์อายุหรือปีเกิดในการแบ่งกลุ่มและอธิบายคุณลักษณะของแต่ละเจนเนอเรชั่นตามแนวคิดหรือผลวิจัยของประเทศในซีกโลกตะวันตก (เดชา เดชะวัฒนไพศาล และคณะ, 2557; Murphy, Mujtaba, Manyak, Sungkhawan, & Greenwood, 2010) อย่างไรก็ตาม ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นและกำหนดปี พ.ศ. เกิดของชาวไทยในแต่ละเจนเนอเรชั่นตามเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ดังนี้

กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส (Baby boomers) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2475-2503 หรือในขณะที่ทำงานวิจัยนี้มีอายุระหว่าง 53-81 ปี ซึ่งบางส่วนได้เกษียณอายุไปแล้วและบางส่วนกำลังทยอยเกษียณ คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองและอยู่ในช่วงที่การเมืองของไทยขาดความมั่นคง เกิดการปฏิวัติ รัฐประหาร มีอัตราการเกิดที่สูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากยังไม่มีการคุมกำเนิด การวางแผนครอบครัว หรือเทคโนโลยีใหม่ทางด้านการแพทย์ โดยงานวิจัยในซีกโลกตะวันตกพบว่า คนกลุ่มนี้มีความมุ่งมั่นกับการทำงานหนัก และให้ความสำคัญกับผลงาน มีความเคารพและปฏิบัติตามกฎกติกา หรือแนวปฏิบัติต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ (Bell & Narz, 2007)

กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2520 หรือในขณะที่ทำงานวิจัยนี้มีอายุระหว่าง 36-52 ปี ซึ่งเกิดในช่วงที่ประเทศไทยมุ่งเน้นพัฒนาเศรษฐกิจและเริ่มเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยมีการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 ในปี พ.ศ. 2504 ในขณะเดียวกันก็มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทำให้การติดต่อสื่อสารสะดวกมากขึ้น นอกจากนั้นยังเกิดเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมาย ซึ่งช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแต่ละบุคคล การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจทำให้ประเทศไทยกลายเป็นระบบเศรษฐกิจแบบเปิดที่มีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น พึ่งพาเศรษฐกิจโลก หรือที่เรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมของไทย โดยงานวิจัยในซีกโลกตะวันตกพบว่า คนกลุ่มนี้ชอบความเป็นอิสระ มักท้าทายกฎกติกาต่างๆ ที่เบบี้บูมเมอร์สกำหนดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ชอบทำอะไรใหม่ๆ (Bell & Narz, 2007) ให้ความสนใจกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว เนื่องจากเห็นผู้ปกครองของตนเองทำงานหนักมากและไม่มีเวลาให้กับครอบครัวหรือชีวิตส่วนตัว

กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521-2540 หรือในขณะที่ทำงานวิจัยนี้มีอายุระหว่าง 16-35 ปี ซึ่งกำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานและจะกลายเป็นประชากรหลักขององค์กรในอนาคต คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงที่ไทยเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย มีการพัฒนาสู่อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง และเปิดรับอารยธรรมต่างชาติทั้งตะวันตกและเอเชีย ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดปัญหาทางสังคม เช่น โรคเอดส์ อาชญากรรม โสเภณี สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทำให้รัฐบาลเร่งส่งเสริมการศึกษาเพื่อเป็นทางออกหนึ่งในการแก้ปัญหา ทำให้คนรุ่นหลังมีการศึกษาที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นช่วงที่มีการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ตลอดเวลา มีเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่อำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ กล้องดิจิตอล อินเตอร์เน็ต บัตรเครดิต ฯลฯ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่ส่งผลต่อธุรกิจต่างๆ และภัยธรรมชาติที่รุนแรงและคาดไม่ถึง โดยงานวิจัยในซีกโลกตะวันตกพบว่า คนกลุ่มนี้ให้ความสนใจกับเทคโนโลยี ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากสังคม ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ (Glass,

2007) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552) ที่พบว่า เจนเนอเรชั่นวาย ของชาวไทยต้องการได้รับการยอมรับ มีพฤติกรรมติดเพื่อน รอบรู้และเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ และต้องการความเป็นอิสระ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การใช้เกณฑ์การแบ่งกลุ่มคนด้วยปีเกิดตามแนวคิดของประเทศในซีกโลกตะวันตกเป็นข้อจำกัดหนึ่งในการศึกษาความแตกต่างของชาวไทยในแต่ละเจนเนอเรชั่น เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความก้าวหน้าในวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ไม่เหมือนกัน (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) โดยเฉพาะช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสารและการมุ่งเน้นพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม อาจถือได้ว่าช่วงเจนเนอเรชั่นวายของชาวไทยและชาวตะวันตกไม่ได้มีความแตกต่างกันมาก เนื่องจากความก้าวหน้าในเทคโนโลยีและผลจากโลกาภิวัตน์ ทำให้การติดต่อสื่อสารกับประเทศทั่วโลกเป็นไปอย่างไร้พรมแดน (Edmunds & Turner, 2005) แต่ไม่มีข้อมูลหรือหลักฐานที่ปรากฏชัดเจนในการสรุปว่ากลุ่มคนในยุคเบบี้บูมเมอร์สและเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ของชาวไทยและชาวตะวันตกมีความคล้ายกัน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในอดีตของเดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552) พบว่า มุมมองของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเบอร์ของชาวไทยไม่แตกต่างกัน ดังนั้น งานวิจัยนี้จะรวมเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์เป็นกลุ่มเดียวกันโดยเรียกว่า เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

โดยการศึกษาในอดีตในประเทศซีกโลกตะวันตกพบว่า เจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ ในการทำงานแตกต่างกัน (Work values) ดังผลวิจัยของ Twenge และคณะ (2010) ที่พบว่าเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับเงินเดือน สวัสดิการ และการใช้ชีวิตที่สมดุล มากกว่าเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่าพนักงานชาวไทยในแต่ละเจนเนอเรชั่นที่ผ่านช่วงเหตุการณ์สำคัญๆ ในชีวิตมาแตกต่างกันจะให้คุณค่ากับสิ่งที่ตนเองต้องการจากการทำงาน (Work values) แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1: พนักงานเจนเนอเรชั่นวายและพนักงานเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าให้ความสำคัญต่อค่านิยมการทำงานแตกต่างกัน

3. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน (Person-organization fit in work values) ความพูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) และความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to stay)

การศึกษาเพื่อสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปริมาณในอดีต (Meta-analysis) พบว่าความสอดคล้องในด้านค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานของพนักงาน (ρ = .31)

การลาออกของพนักงาน (ρ = .24) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ρ = .15) ตามลำดับ (Arthur, et al., 2006) ทั้งนี้ การที่ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงานส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานนั้นเป็นเพราะว่าเมื่อองค์กรรับรู้และสามารถดูแลพนักงานได้ตรงตามกับที่พนักงานต้องการ แนวปฏิบัติต่างๆ ในองค์กรย่อมอำนวยโอกาสหรือสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานสามารถได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการได้ดีมากยิ่งขึ้น (Schneider, Kristof-Brown, Goldstein, & Smith, 1997) ดังนั้น การที่พนักงานสามารถเติมเต็มความต้องการให้กับตนเองผ่านการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรเป็นอย่างดีย่อมส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีและมีความผูกพันกับองค์กร (Arthur et al., 2006; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003)

Meyer และ Allen (1991) จำแนกความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ได้เป็น 3 ประเภท โดยความผูกพันต่อองค์กรแต่ละประเภทมีรากฐานของความผูกพันแตกต่างกัน กล่าวคือ ความผูกพันตามแรงปรารถนาของปัจเจกบุคคล (Affective commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานและองค์กรให้คุณค่ากับเรื่องต่างๆ คล้ายคลึงกัน จึงทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานให้กับองค์กรเหมือนเป็นการตอบสนองต่อสิ่งที่ตนเองให้คุณค่าไปด้วย พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้สูงมักจะมีความภาคภูมิใจในองค์กร และเต็มใจที่จะมุ่งมั่นทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ทั้งนี้เกิดจากความต้องการ (Want) ส่วนบุคคล เนื่องจากตนเองมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความผูกพันประเภทที่สองคือ ความผูกพันตามหลักบรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึง การที่พนักงานตระหนักถึงบุญคุณขององค์กรและแบบแผนที่ยึดเป็นแนวทางการปฏิบัติ ทำให้พนักงานเกิดความกังวลใจกับความรู้สึกของบุคคลอื่นต่อการเพิกเฉยในการทำงานหรือการลาออกของตน อันเป็นเหตุให้พนักงานไม่กล้าที่จะตัดสินใจลาออกจากงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้สูงจะยังดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กรเพราะรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ควรทำ (Ought) และความผูกพันประเภทสุดท้ายคือ ความผูกพันทางกายภาพ (Continuance commitment) เป็นการตระหนักถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อตนเองหากจะต้องละทิ้งหรือลาออกจากงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้สูงจะยังดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กร เพราะรู้สึกว่ายังจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป (Need)

งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาพบว่า ความผูกพันตามแรงปรารถนาของปัจเจกบุคคล (Affective commitment) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติหรือค่านิยมในการทำงานมากกว่าความผูกพันประเภทอื่นๆ (Meyer, Standley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงเน้นศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องขององค์กรและพนักงานทางด้านค่านิยมในการทำงานและมิติความผูกพันกับองค์กรตามแรงปรารถนาของปัจเจกบุคคลเท่านั้น ทั้งนี้ ระดับความผูกพันกับองค์กรของพนักงานอาจจะมีมากน้อยต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่าสิ่งที่องค์กรมอบให้แก่พนักงานนั้นตรงกับสิ่งที่

พนักงานต้องการมากน้อยเพียงใด ทฤษฎี Social Exchange (Blau, 1964) อธิบายว่าพนักงานจะตอบแทนคุณองค์กรด้วยความทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้า หากพนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรในรูปแบบที่ตนปรารถนา จึงอาจกล่าวได้ว่าการที่องค์กรดูแลพนักงานได้สอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานให้คุณค่าย่อมทำให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรให้คุณค่าด้วย ซึ่งย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้องค์กรมีความก้าวหน้า (Becker, Klein, & Meyer, 2009; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003)

และดังที่ Schneider (1987) อธิบายไว้ในทฤษฎี ASA (Attraction-Selection-Attrition) ว่าหลังจากที่มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว พนักงานคนใดที่รู้สึกว่าตนเองมีค่านิยมในการทำงานไม่สอดคล้องกับองค์กรมักมีแนวโน้มจะลาออก ดังนั้น ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กรจึงมีผลต่อการตัดสินใจของพนักงานในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Arthur et al., 2006) ความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to stay) หมายถึง ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่พนักงานจะยังคงทำงานกับบริษัทต่อไปในอีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง (Tett & Meyer, 1993) หรือในทางตรงข้ามจะหมายถึง ความตั้งใจที่พนักงานจะลาออกจากองค์กร (Intention to leave) (Black & Stephens, 1989; McCarthy, Tyrrell, & Lehane, 2007) งานวิจัยในอดีตพบว่าความตั้งใจที่จะลาออกมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการลาออกที่เกิดขึ้นจริงของพนักงาน (Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1993) ยิ่งพนักงานมีคุณลักษณะ ค่านิยม หรือบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับองค์กรมากเท่าไร ก็ยิ่งจะทำให้พนักงานปรารถนาจะทำงานอยู่กับบริษัทต่อไปยาวนานมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานจะได้มีโอกาสทำงานอยู่ร่วมกับคนที่มีค่านิยมในการทำงานคล้ายกันภายใต้สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับค่านิยมของตนเองจึงทำให้พนักงานยินดีที่จะคงสมาชิกภาพองค์กรต่อไป (Cennamo & Gardner, 2008; Schneider, 1987; Schneider et al., 1997) นอกจากนี้ ดังที่อธิบายไว้ในเบื้องต้นเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นว่าพนักงานแต่ละช่วงวัยให้ความสำคัญและมีความต้องการจะได้รับสิ่งตอบแทนจากการทำงานต่างกัน จึงมีความเป็นไปได้ว่าสาระของค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับองค์กรที่ส่งผลให้พนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นผูกพันต่อองค์กรจะมีความแตกต่างกัน เช่น Twenge et al. (2010) รายงานว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ให้ความสำคัญสูงกับเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ในขณะที่เจนเนอเรชั่นวายต้องการมีอิสระในการทำงานมาก ดังนั้น ความสอดคล้องด้านค่าตอบแทนย่อมส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย และในทางกลับกันความสอดคล้องด้านการมีอิสระในการทำงานย่อมส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมากกว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เป็นต้น (Cennamo & Gardner, 2008) หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่นอาจนำไปสู่การลาออกของพนักงานได้ (Smola & Sutton, 2002)

สมมติฐานที่ 2: ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานผูกพันกับองค์กร โดยสาระของค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับองค์กรที่ส่งผลให้พนักงานผูกพันกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่ามีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3: ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการคงเป็นสมาชิกภาพองค์กรต่อไป โดยสาระของค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับองค์กรที่ส่งผลให้พนักงานคงเป็นสมาชิกภาพองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่ามีความแตกต่างกัน

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่ามีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานด้านใดบ้างที่มีผลต่อความผูกพันและการดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรในแต่ละเจนเนอเรชั่น โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือชาวไทยที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชนชั้นนำขนาดใหญ่ที่มีพนักงานตั้งแต่ 500 คนขึ้นไปจำนวน 8 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต 4 แห่ง และอุตสาหกรรมการบริการ 4 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้วิจารณญาณ (Judgmental sampling) จากการแจกแบบสอบถามระหว่างเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2556 ถึงเดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2557 ทั้งหมด 650 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับมา 457 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 70) แต่เนื่องจากมีแบบสอบถามบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์ เช่น ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนทุกข้อในแบบสอบถามเหมือนกันเกินกว่าร้อยละ 90 หรือผู้ตอบแบบสอบถามตอบแบบสอบถามเสร็จไม่ถึงครึ่งหนึ่ง เป็นต้น จึงทำให้มีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อการประมวลผลเพียง 389 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด) โดยจำแนกเป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย 210 ตัวอย่าง ซึ่งมีอายุ ณ วันสำรวจ อยู่ระหว่าง 21-35 ปี และกลุ่มเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า 179 ตัวอย่าง ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป ณ วันสำรวจ ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเจนเนอเรชั่น เพศ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทปัจจุบัน

	เจนเนอเรชั่นวาย		เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ (N = 389)				
ชาย	105	50.0	90	50.3
หญิง	105	50.0	89	49.7
ตำแหน่งงาน (N = 389, ไม่ระบุข้อมูล = 2)				
ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Managerial position)	39	18.7	122	68.5
ตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Non-managerial position)	170	81.3	56	31.5
ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทปัจจุบัน				
ค่าเฉลี่ย (ปี)	4.0		13.3	
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ปี)	3.4		8.5	
ประเภทอุตสาหกรรม (N = 389)				
อุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing)	131	62	79	44
อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต (Non-manufacturing)	79	38	100	56

เครื่องมือ (Measures)

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามกระดาษที่กระจายให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบเอง โดยอ้างอิงเครื่องมือการวัดจากงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ชุดคำถามของงานวิจัยที่นำมาใช้นี้เป็นภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยจึงแปลเป็นภาษาไทยและนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างชาวไทยที่มีอายุระหว่าง 21-45 ปี จำนวน 32 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเข้าใจของแบบสอบถามก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง นอกจากนั้นได้กำกับภาษาอังกฤษไว้เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เทียบเคียงความหมายและก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยแบบสอบถามที่จะนำไปใช้จริงไม่ได้มีการเพิ่มหรือตัดข้อคำถามจากต้นฉบับแต่อย่างใด แต่มีการปรับภาษาไทยที่ได้จากการแปลครั้งแรกให้ง่ายต่อการเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถามมากยิ่งขึ้นตามที่ได้รับข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างโดยที่เนื้อความยังคงเดิมตามต้นฉบับภาษาอังกฤษ

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน (P-O fit in work values)

งานวิจัยนี้เลือกใช้ชุดคำถามค่านิยมในการทำงานของ Lyons (2003) ซึ่งถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของ Cennamo และ Gardner (2008) ที่ศึกษาความคิดเห็นของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่นเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน โดยชุดคำถามในส่วนนี้มีทั้งหมด 31 ข้อ สำหรับในเบื้องต้นนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าแบบสอบถามชุดนี้มีเนื้อหาครอบคลุมค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับกลุ่มคนไทยหรือไม่นั้น ผู้วิจัยจึงตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา (Content validity) โดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างชาวไทยวัยทำงานที่มีอายุระหว่าง 21-45 ปี จำนวน 15 ราย ว่ายังมีค่านิยมในการทำงานอื่นใดอีกบ้างนอกเหนือจาก 31 ข้อนี้ ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าน่าจะเป็นค่านิยมในการทำงานของคนไทยอีก กลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 ราย ยืนยันว่าชุดคำถามเดิมที่มีค่านิยมในการทำงาน 31 ข้อนี้ ครอบคลุมค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างชาวไทยแล้ว จึงไม่ได้ตัดหรือเพิ่มข้อคำถามแต่อย่างใด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน (P-O fit in work values) แบบทางอ้อม (Indirect) ที่นำเสนอโดย Kristof-Brown (1996) และงานวิจัยในอดีตใช้วิธีการประเมินความสอดคล้องดังกล่าวนี้อย่างแพร่หลาย (Hoffman & Woehr, 2006) โดยวิธีนี้นั้นผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อของค่านิยมในการทำงานซึ่งมีมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) เจ็ดระดับ (0-6) 2 ครั้ง โดยครั้งแรกให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับความสำคัญของค่านิยมในการทำงานแต่ละข้อ และครั้งที่สองให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าองค์กรมีแนวปฏิบัติในการดูแลพนักงานตามค่านิยมในการทำงานแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำคะแนนจากทั้งสองครั้งนี้มาคำนวณหาความสอดคล้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ครั้งที่ 1 ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความสำคัญของค่านิยมในการทำงานแต่ละข้อ (Importance) และแทนด้วยสัญลักษณ์ (I) ในที่นี้ 6 หมายถึง สำคัญมากที่สุด 1 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด และ 0 หมายถึง ไม่มีความสำคัญ

(2) ครั้งที่ 2 ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าองค์กรมีแนวปฏิบัติในการดูแลพนักงานตามค่านิยมในการทำงานแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด (Organization practices) และแทนด้วยสัญลักษณ์ (O) ในที่นี้ 6 หมายถึง ได้รับการดูแลมากที่สุด 1 หมายถึง ได้รับการดูแลน้อยที่สุด และ 0 หมายถึง ไม่ได้รับการดูแล

(3) ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน (P-O fit in work values) โดยนำค่า I หรือ Importance ลบออกจากค่า O หรือ Organization practices (O–I) เพื่อวัดระดับความสอดคล้องของค่านิยมในแต่ละข้อ

หากได้ผลต่างที่เป็นค่าบวกจะหมายถึง องค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวมากกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ ในขณะที่ผลต่างที่เป็นค่าลบจะหมายถึง องค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวน้อยกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจัดกลุ่มแบบสอบถามเรื่องการให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานทั้ง 31 ข้อ ตามวิธี Factor analysis พบว่า ค่านิยมในการทำงานของชาวไทยแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth) หมายถึง การได้ใช้ความรู้ความสามารถและมีโอกาสในการเรียนรู้หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 2) รางวัลและผลตอบแทนโดยรวม (Total rewards) หมายถึง ผลตอบแทนในเชิงรูปธรรม เช่น เงินเดือน สวัสดิการ รวมไปถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การได้รับคำชื่นชมเมื่อมีผลงานที่ดี 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา รวมถึงบรรยากาศในการทำงาน 4) สถานภาพภายในบริษัท (Status) ซึ่งสะท้อนถึงอำนาจในการบริหารจัดการ การได้รับความเคารพนับถือภายในบริษัท และ 5) การได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคม (Altruism) นอกจากนี้ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของค่าความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ อยู่ในเกณฑ์ดีโดยทุกปัจจัยมีค่า Cronbach's alpha สูงกว่า 0.75 ดังที่แสดงในตารางที่ 3

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) งานวิจัยนี้เลือกใช้เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กร ของ Meyer, Allen, และ Smith (1993) ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 6 ข้อ (เช่น คุณจะมีความสุขมากถ้าได้ทำงานอยู่ที่นี่ตลอดไปจนเกษียณ) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) เจ็ดระดับ (1-7) ในการตอบคำถาม ซึ่ง 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 0.81

ตารางที่ 2 แสดงค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) จากการวิเคราะห์ Factor analysis ของชุดคำถามเรื่องการให้ความสำคัญต่อค่านิยมในการทำงาน[1]

ข้อคำถาม “คุณให้ความสำคัญกับหัวข้อเหล่านี้มากน้อยเพียงใดในการทำงาน”	Factor loadings
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	
ความน่าสนใจของงานที่ได้รับมอบหมาย (Interesting)	.845
ความท้าทายในงาน (Work challenge)	.774
การได้พัฒนาสติปัญญา (Intellectually stimulating)	.724
การมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ (Use the abilities)	.696
การได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuously learn)	.678
การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	.631
งานที่ทำให้คุณรู้สึกถึงความสำเร็จ (Accomplishment)	.619
งานที่ทำให้คุณรู้สึกเหมือนชีวิตได้เติมเต็ม (Fulfilling)	.566
งานที่ได้รับมอบหมายมีความหลากหลาย (Variety)	.483
ด้านการให้รางวัลและผลตอบแทนโดยรวม	
เงินเดือน (Salary)	.812
ผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits)	.770
ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job security)	.662
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)	.616
ได้รับการยอมรับ เมื่อมีผลงานที่ดี (Recognition)	.548
ได้รับความเป็นธรรม (Fairness)	.541
ใช้ระบบประเมินผลตามความสามารถ (Competence)	.493
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	
มีเวลาทำงานเข้าออกที่ยืดหยุ่นได้ (Hours of work)	.780
มีบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน (Fun)	.709
มีความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-life balance)	.658
มีอิสระในการบริหารจัดการงานของตนเอง (Autonomy)	.630
มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและเป็นมิตร (Co-workers)	.613

[1] มีการตัดข้อคำถามออกไป 3 ข้อ เนื่องจากเป็นข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบที่ใกล้เคียงกันใน 2 กลุ่ม (Cross-loading) ได้แก่ “ได้รับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงผลงาน (Feedback)” “โอกาสในการเดินทางไปต่างประเทศ (Travel)” และ “สามารถปฏิบัติงานคนเดียวได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น (Work alone)”

ตารางที่ 2 แสดงค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) จากการวิเคราะห์ Factor analysis ของชุดคำถามเรื่องการให้ความสำคัญต่อค่านิยมในการทำงาน[1] (ต่อ)

ข้อคำถาม “คุณให้ความสำคัญกับหัวข้อเหล่านี้มากน้อยเพียงใดในการทำงาน”	Factor loadings
มีผู้บังคับบัญชาที่ดี (Supervisor)	.606
มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย (Physical setting)	.580
ด้านสถานภาพภายในบริษัท	
มีอิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่น (Influence)	.847
มีอำนาจในการจัดการและสั่งการ (Authority)	.795
ได้ทำงานที่มีเกียรติ และเป็นที่เคารพนับถือ (Prestigious)	.682
ด้านการได้ช่วยเหลือสังคม	
ได้ทำงานที่ช่วยเหลือและเอื้อเฟื้อต่อสังคม (Contribution)	.758
การมีศีลธรรม (Moral values)	.708

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

ความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to stay) งานวิจัยนี้เลือกใช้เครื่องมือวัด ความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรของ Lyons (1971) ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 3 ข้อ (เช่น คุณจะยังทำงานกับบริษัทนี้อยู่ ถึงแม้ว่าคุณจะเลือกบริษัทอื่นก็ได้) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) เจ็ดระดับในการตอบคำถาม (1-7) ซึ่ง 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเท่ากับ 0.83

ตัวแปรควบคุม (Controls) การศึกษาเพื่อสังเคราะห์งานวิจัยในอดีต (Meta-analysis) พบว่า พนักงานที่มีอายุงานมากมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรสูง และมักจะไม่ลาออกจากงาน และในทำนองเดียวกันความแตกต่างทางเพศส่งผลต่อระดับความผูกพันกับองค์กรโดยเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่าเพศชาย และเพศหญิงเปลี่ยนงานบ่อยกว่าเพศชาย (Meyer, Standley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Royalty, 1998) ดังนั้น ในการวิเคราะห์ผลนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดให้อายุงาน (Tenure) และเพศ (Gender) เป็นตัวแปรควบคุมเพื่อให้ผลการศึกษามีความแม่นยำมากขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการศึกษา

การวิจัยนี้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า ตารางที่ 3 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) โดยใช้ค่าสถิติ Pearson correlation ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษามีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดี และมีทิศทางความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามทฤษฎี แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระบางตัวจะค่อนข้างสูงซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ที่จะมีผลให้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression) ได้ผลลัพธ์ที่คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงได้ แต่เมื่อประเมินจากค่า Variance inflation factor (VIF) ผ่านผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนแล้วพบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่า VIF ต่ำกว่า 5.0 แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่ส่งผลให้ผลลัพธ์คลาดเคลื่อน (OECD, 2008: p.67) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรเหล่านี้มาทดสอบความสัมพันธ์ตามระบุในสมมติฐานต่อไป

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสถิติทดสอบที (t-test) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าให้ความสำคัญกับสาระของค่านิยมในการทำงานแต่ละด้านแตกต่างกันหรือไม่ ดังแสดงในตารางที่ 4 จะเห็นว่า บุคลากรทั้งสองกลุ่มให้คะแนนระดับความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียง 2 ด้านเท่านั้น ได้แก่ ด้านผลตอบแทนโดยรวมและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้น สมมติฐานที่ 1 จึงเป็นจริงเพียงบางส่วน โดยกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับค่านิยมทั้งสองเรื่องนี้สูงกว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาตาม ลำดับ ความสำคัญจะพบว่าพนักงานทั้งสองเจนเนอเรชั่นจัดลำดับความสำคัญของค่านิยมในการทำงานทั้งสองเรื่องนี้อยู่ในลำดับเดียวกัน เมื่อเปรียบเทียบกับการให้ความสำคัญกับค่านิยมในด้านอื่นๆ กล่าวคือ พนักงานทั้งสองเจนเนอเรชั่นให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนโดยรวมเป็นลำดับแรก และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นลำดับที่สอง โดยเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาเป็นลำดับที่สาม และการได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคมเป็นลำดับที่สี่ ในขณะที่เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าให้ความสำคัญกับเรื่องการได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคมเป็นลำดับที่สาม และการเรียนรู้และพัฒนาเป็นลำดับที่สี่ ทั้งสองเจนเนอเรชั่นเห็นตรงกันว่าเรื่องสถานภาพภายในบริษัทมีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 3 แสดงค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation)

			Reliability	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรที่มีต่อค่านิยมในการทำงาน (O-I)	1	การเรียนรู้และพัฒนา	0.819	-0.74	0.83	1						
	2	รางวัลและผลตอบแทนโดยรวม	0.779	-0.87	0.99	.605**	1					
	3	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.807	-0.70	0.92	.506**	.706**	1				
	4	สถานภาพภายในบริษัท	0.828	-0.45	0.94	.490**	.564**	.501**	1			
	5	การได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคม	0.833	-0.62	1.07	.462**	.559**	.508**	.415**	1		
ทัศนคติของพนักงาน	6	ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment)	0.812	4.52	1.04	.294**	.258**	.274**	.155**	.181**	1	
	7	ความตั้งใจในการดำรงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to stay)	0.834	4.31	1.22	.363**	.279**	.276**	.174**	.148**	.735**	1

** p value < 0.01, * p value < 0.05

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของค่านิยมในการทำงานด้านต่างๆ และผลการทดสอบค่าสถิติที (t-test) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า

ค่านิยมการทำงาน	เจนเนอเรชั่นวาย	เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า	t-test
	Mean	Mean	Sig.
ความสำคัญในด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)	4.719 (3)	4.608 (4)	.151
ความสำคัญในเรื่องรางวัลและผลตอบแทนโดยรวม (Total Rewards)	4.986 (1)	4.713 (1)	.001
ความสำคัญในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	4.920 (2)	4.660 (2)	.002
ความสำคัญในด้านการได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคม (Altruism)	4.588 (4)	4.620 (3)	.518
ความสำคัญในเรื่องสถานภาพภายในบริษัท (Status)	4.038 (5)	4.098 (5)	.747

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ลำดับของลำดับความสำคัญ (1 คือ มากที่สุด และ 5 คือ น้อยที่สุด)

สำหรับการทดสอบสมมติฐานที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน (Multiple linear regression) ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานทั้ง 5 กลุ่มกับความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพกับองค์กร โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ตามกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าดังที่แสดงในตารางที่ 5 และ 6 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นทั้งสองกลุ่มมีทั้งเหมือนกันและแตกต่างกัน

จากตารางที่ 5 จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายมีเพียง 2 ด้าน (เรียงตามระดับความสัมพันธ์) ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านรางวัลและผลตอบแทนโดยรวม และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\beta_{\text{total rewards, เจนวาย}} = 0.200$, $\beta_{\text{learning and growth, เจนวาย}} = 0.174$) ในขณะที่ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่ามี 2 ด้านเช่นเดียวกัน (เรียงตามระดับความสัมพันธ์) ได้แก่ ความสอดคล้องในด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta_{\text{learning and growth, เจนอาวุโสกว่า}} = 0.258$, $\beta_{\text{working environment, เจนอาวุโสกว่า}} = 0.241$)

จากตารางที่ 6 จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรของเจนเนอเรชั่นวายมีเพียง 2 ด้าน (เรียงตามระดับความสัมพันธ์) ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านรางวัลและผลตอบแทนโดยรวม ($\beta_{\text{learning and growth, เจนวาย}} = 0.324$, $\beta_{\text{total rewards, เจนวาย}} = 0.183$) ในขณะที่ปัจจัยที่มีผลต่อการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรของเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่ามี 2 ด้านเช่นเดียวกัน (เรียงตามระดับความสัมพันธ์) ได้แก่ ความสอดคล้องในด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta_{\text{learning and growth, เจนอาวุโสกว่า}} = 0.309$, $\beta_{\text{working environment, เจนอาวุโสกว่า}} = 0.201$)

ผลการศึกษาโดยรวมพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรที่มีต่อค่านิยมในการทำงานส่งผลให้พนักงานผูกพันกับองค์กร และมีความตั้งใจในการคงเป็นสมาชิกภาพองค์กรมากขึ้น โดยสาระของค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการพัฒนาส่งผลให้ทั้งเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่ามีความผูกพันและต้องการดำรงสมาชิกภาพกับองค์กรต่อไป ในขณะที่สาระของค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านผลตอบแทนโดยรวมมีอิทธิพลในการเพิ่มพูนความผูกพันและการดำรงสมาชิกภาพองค์กรเฉพาะกับเจนเนอเรชั่นวายเท่านั้น และสาระของค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลในการเพิ่มพูนความผูกพันและการดำรงสมาชิกภาพองค์กรเฉพาะกับเจนเนอร์เรชั่นที่อาวุโสกว่าเท่านั้น สำหรับความสอดคล้องด้านสถานภาพภายในบริษัทและด้านการได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคม ไม่มีอิทธิพลต่อพนักงานทั้งสองเจนเนอเรชั่นในการเสริมสร้างความผูกพันและการคงสมาชิกภาพกับองค์กร ดังนั้น สมมติฐานที่ 2 และ 3 จึงเป็นจริงเพียงบางส่วน

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O fit)	ความผูกพันกับองค์กร (Affective Commitment)	
	เจนเนอเรชั่นวาย	เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า
	β	β
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (Study variables)		
การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth fit)	0.174*	0.258***
รางวัลและผลตอบแทนโดยรวม (Total rewards fit)	0.200*	-0.200
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment fit)	0.118	0.241**
การได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคม (Altruism fit)	-0.012	0.020
สถานภาพภายในบริษัท (Status fit)	-0.140	0.085
ตัวแปรควบคุม (Controls)		
ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทปัจจุบัน (Tenure)	0.007	0.139
เพศ (Gender)	0.093	-0.052

*** p value < 0.01 ** p value < 0.05, * p value < 0.10

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานกับความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรของเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O fit)	ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay)	
	เจนเนอเรชั่นวาย	เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า
	β	β
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (Study variables)		
การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth fit)	0.324***	0.309***
รางวัลและผลตอบแทนโดยรวม (Total rewards fit)	0.183*	-0.116
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment fit)	0.079	0.201*
การได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคม (Altruism fit)	-0.042	-0.090
สถานภาพภายในบริษัท (Status fit)	-0.135	0.077
ตัวแปรควบคุม (Controls)		
ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทปัจจุบัน (Tenure)	0.030	0.083
เพศ (Gender)	0.050	-0.059

*** p value < 0.01 ** p value < 0.05, * p value < 0.10

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าในเรื่องค่านิยมในการทำงาน (Work values) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กรในเรื่องค่านิยมการทำงาน (P-O value fit) ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร (Organization commitment) และความตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป (Intention to stay) ของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเจนเนอเรชั่น การศึกษานี้มีประโยชน์ในเชิงวิชาการ (Academic implication) คือ 1) ทำให้ทราบว่าชาวไทยในแต่ละเจนเนอเรชั่นให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานด้านต่างๆ แตกต่างกันและ 2) ทำให้ทราบว่ามีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการคงเป็นสมาชิกภาพกับองค์กรของชาวไทยในแต่ละเจนเนอเรชั่น ผลการศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในการออกแบบและวางแผนนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและต้องการคงความเป็นสมาชิกภาพองค์กรในระยะยาว

ผลการศึกษายืนยันถึงความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นทั้งสองกลุ่ม แม้ว่าเจนเนอเรชั่นทั้งสองจะให้ความสำคัญกับเรื่องรางวัลผลตอบแทนโดยรวมและสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ทั้งสองเจนเนอเรชั่นก็เห็นตรงกันว่าค่านิยมในการทำงานในด้านรางวัลและผลตอบแทนโดยรวมมีความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่ง สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นลำดับที่สอง และสถานภาพภายในบริษัทเป็นลำดับสุดท้าย และทั้งสองเจนเนอเรชั่นนี้ก็มีความเห็นต่างในการให้ลำดับความสำคัญในด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการได้ช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคม ซึ่งผลวิจัยบางส่วนสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต (Chen & Choi, 2008) ที่พบว่าทุกเจนเนอเรชั่นให้ความสำคัญกับรางวัลและผลตอบแทนโดยรวมมาเป็นลำดับที่หนึ่ง แต่ก็ขัดแย้งกับผลวิจัยในอดีตของ Cennamo และ Gardner (2008) ซึ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายชาวนิวซีแลนด์ โดยพบว่า คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับสถานภาพภายในบริษัทมากกว่าเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมตะวันตกที่สังคมไทยยอมรับความแตกต่างด้าน Power distance มากกว่าสังคมตะวันตก (Geert-Hofstede, n.d.) ดังนั้นพนักงานคนไทยไม่ว่าจะเป็นเจนเนอเรชั่นใดจึงไม่ได้ให้ความสำคัญด้านสถานภาพภายในบริษัทมากนัก

งานวิจัยนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันในแต่ละเจนเนอเรชั่น สำหรับกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายนั้นมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานเพียง 2 ด้านเท่านั้นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจในการคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ได้แก่ ความสอดคล้องในด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านรางวัลและผลตอบแทนโดยรวม ในขณะที่เจนเนอเรชั่น

ที่อาวุโสมีความสอดคล้องในด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อทัศนคติในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเจนเนอเรชั่นในประเทศไทยมีความเหมือนและความต่างกันอยู่บ้าง โดยทั้งสองเจนเนอเรชั่นมีความเหมือนกันคือต้องการเรียนรู้และพัฒนา และหากองค์กรทำให้พนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาในการทำงานแล้ว พนักงานไม่ว่าจะอยู่ในเจนเนอเรชั่นใดย่อมมีความปรารถนาในการตอบแทนคุณองค์กรที่ทำให้ความต้องการของตนเองได้เติมเต็ม (Blau, 1964; Schneider et al., 1997) ในทำนองเดียวกันหากองค์กรดูแลพนักงานแต่ละช่วงวัยหรือเจนเนอเรชั่นได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การให้รางวัลและผลตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการของเจนเนอเรชั่นวาย และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า เหล่านี้ล้วนทำให้พนักงานได้รับสิ่งที่ตนเองปรารถนาอันจะนำมาซึ่งความผูกพันกับองค์กรและพนักงานอยากอยู่ร่วมงานกับองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ พนักงานทั้งสองเจนเนอเรชั่นยังเห็นตรงกันว่าความสอดคล้องด้านสถานภาพภายในบริษัทไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันหรือการดำรงสมาชิกภาพของพนักงาน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากนโยบายในระดับองค์กรที่มีสายบังคับบัญชาและอำนาจดำเนินการชัดเจน ทำให้พนักงานมองว่าตนเองจะได้รับอำนาจดำเนินการหรือมีบทบาทที่จะโน้มน้าวผู้อื่นได้ก็ต่อเมื่อตนเองก้าวสู่ตำแหน่งงานที่เหมาะสม ดังนั้น การได้รับสถานภาพดังกล่าวตามบทบาทหน้าที่จึงไม่มีผลต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงาน และในทำนองเดียวกันทั้งสองเจนเนอเรชั่นเห็นว่าความสอดคล้องด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมไม่ส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ อาจจะเป็นไปได้ว่ากิจกรรมทางด้านสังคมที่องค์กรเข้าร่วมอาจจะเป็นกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมน้อยหรือเป็นกิจกรรมที่จัดเฉพาะสำหรับพนักงานบางกลุ่มจึงทำให้พนักงานโดยรวมยังไม่มีความรู้สึกร่วมในเรื่องการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ดังนั้น แม้องค์กรจะดำเนินกิจกรรมอยู่บ้างก็อาจจะยังไม่ส่งผลพอที่จะเสริมสร้างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัทและการทำงานได้

ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงปฏิบัติ (Practical implication) คือ การนำผลงานวิจัยไปใช้ในการวางนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชั่นมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และทำงานกับบริษัทนานขึ้น ซึ่งงานวิจัยนี้พบว่า การดำเนินนโยบายแบบเดียวกันกับพนักงานทุกวัยอาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร บริษัทควรใช้แนวปฏิบัติแตกต่างกันในการดูแลเจนเนอเรชั่นวายโดยเน้นการให้รางวัลและผลตอบแทนโดยรวม (Total rewards) ที่สอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานต้องการ เช่น การจัดโครงสร้างที่ให้ค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for performance) ซึ่งเป็นการให้ผลตอบแทนตามผลงานของแต่ละบุคคล โดยส่วนใหญ่จะตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลกำไรของบริษัท พนักงานที่ต้องการผลตอบแทนในส่วนนี้มากก็ต้องสร้างผลงานให้เห็นอย่างเด่นชัด โดยบริษัทก็จะนำกำไรที่เพิ่มขึ้นมาแบ่งสัดส่วนเพื่อตอบแทนพนักงาน สิ่งสำคัญในการใช้ระบบนี้ คือ การมีมาตรฐานการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน

รวมถึงการสื่อสารผลงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ (Performance feedback) เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน พนักงานจะได้รู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผล นอกจากนั้นการปรับสวัสดิการแบบยืดหยุ่นหรือที่เรียกว่า Cafeteria benefits ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง โดยบริษัทควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองภายใต้งบประมาณที่บริษัทกำหนด เช่น พนักงานกลุ่มที่อาวุโสอาจจะต้องการสวัสดิการในด้านค่ารักษาพยาบาลมากกว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย โดยเน้นการดูแลบุคคลในครอบครัวไม่ว่าจะเป็นบิดา มารดา คู่ครอง หรือบุตรธิดา ในขณะที่เจนเนอเรชั่นวายอาจจะต้องการเวลาพักผ่อนมากขึ้น หรือทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น การดำเนินนโยบายเช่นนี้ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงานได้มากขึ้นโดยไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อค่าใช้จ่ายของบริษัท แต่ต้องอาศัยระบบการจัดการข้อมูลที่ดี เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับฝ่ายบุคคลมากขึ้น

สำหรับเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าองค์กรควรส่งเสริมให้มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ให้เหมาะสม เช่น การสร้างบรรยากาศให้พนักงานในทีมสนุกกับการทำงานร่วมกัน โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถในการบริหารของผู้บังคับบัญชาให้ได้รับการยอมรับและความความไว้วางใจจากทีมงาน หัวหน้างานยังควรหมั่นสังเกตพนักงานและให้การช่วยเหลือเมื่อจำเป็น เพราะชาวไทยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของคนในทีมงานมากกว่ามุ่งเน้นแข่งขันเพื่อความสำเร็จของงาน (Geert-Hofstede, n.d.) นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพภายในทีมงานและองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตร มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน การสร้างสมดุลชีวิตให้กับพนักงาน โดยเริ่มต้นจากการให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นต้นแบบที่ดี เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่า ฝ่ายบริหารก็คาดหวังให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติตามเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน เพื่อวางแผนการทำงานได้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม บริษัทสามารถใช้แนวปฏิบัติแบบเดียวกันในการบริหารพนักงานทั้งสองเจนเนอเรชั่นในเรื่องการเสริมสร้างการเรียนรู้และการพัฒนา เช่น องค์กรควรจะมีการออกแบบงาน (Job design) ให้น่าสนใจ มีความหลากหลาย และท้าทาย โดยอาศัยการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Job rotation) ทุกๆ ระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ลดความเบื่อหน่ายที่อาจเกิดขึ้นจากความซ้ำซากจำเจ หรืออาศัยการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) ซึ่งจะเน้นให้พนักงานมีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ เพิ่มขอบเขตความรับผิดชอบ ทำให้งานน่าสนใจมากยิ่งขึ้น รวมถึงการได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาสติปัญญา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น การเลือกใช้คนที่เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพเต็มความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

กล่าวโดยสรุปคือชาวไทยแต่ละเจนเนอเรชั่นมีความเห็นเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรแตกต่างกัน โดยเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับความสอดคล้องด้านรางวัลและผลตอบแทนโดยรวม (Total rewards fit) ในขณะที่เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์สให้ความสำคัญกับความสอดคล้องด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment fit) สำหรับความสอดคล้องในด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth fit) เป็นสิ่งที่คนทุกวัยให้ความสำคัญเหมือนกัน และความสอดคล้องในแต่ละด้านนี้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการดำรงสมาชิกภาพขององค์กร งานวิจัยนี้ยืนยันถึงความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานในกลุ่มคนต่างเจนเนอเรชั่น ดังนั้น องค์กรควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน เพื่อดูแลพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นให้เหมาะสมกับความต้องการมากขึ้น ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร ลดปัญหาการลาออกของพนักงาน ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโลกธุรกิจปัจจุบัน

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและมีการสุ่มตัวอย่างจำกัดเฉพาะบริษัทเอกชนชั้นนำขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร การอ้างอิงผลงานวิจัยจึงต้องทำอย่างระมัดระวัง นอกจากนั้น การศึกษาเรื่องการแบ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่นของชาวไทย แนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิต ที่ยังไม่ได้รับความแพร่หลายในปัจจุบัน ทำให้งานวิจัยนี้ต้องอ้างอิงข้อมูลส่วนใหญ่จากงานวิจัยในประเทศแถบซีกโลกตะวันตก จึงเป็นอีกข้อจำกัดหนึ่งในงานวิจัยนี้

สำหรับงานวิจัยในอนาคต ควรพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ครอบคลุมภาครัฐรัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทขนาดเล็ก และอาจจะศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจนเนอเรชั่น Z (Geck, 2007) มาเปรียบเทียบกับเจนเนอเรชั่นอื่นๆ เพิ่มเติม ซึ่งเป็นกลุ่มคนเกิดหลังปี พ.ศ. 2540 เนื่องจากเยาวชนกลุ่มนี้เติบโตมาในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ทโฟน ความสะดวกสบายในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ทำให้พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากคนรุ่นก่อนๆ ซึ่งในอนาคต คนกลุ่มนี้จะเริ่มเข้าสู่วัยทำงานและจะเป็นประชากรหลักขององค์กรในอนาคตแทนกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย จึงเป็นที่น่าสนใจสำหรับองค์กรต่างๆ ในการเข้าใจพฤติกรรม แนวคิด หรือความต้องการ และเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลกลุ่มนี้ให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น การศึกษาพัฒนาการของกลุ่มเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในช่วงเวลาหลายปี (Longitudinal study) ก็เป็นอีกหนึ่งหัวข้อที่น่าสนใจ เพื่อติดตามว่าแต่ละกลุ่มยังคงมีทัศนคติในแง่มุมต่างๆ เหมือนเดิมหรือไม่ เมื่อเวลาผ่านไป

เอกสารอ้างอิง

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2552). การรับรู้ถึงคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร. ***จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์***, 31(121), 1-25.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล, กฤษยา นุ่มพยา, จีราภา นวลลักษณ์ และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นอื่น. ***จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์***, 36(141), 1-17.

ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่างๆ. ***วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์***, 36(138), 40-62.

Argyris, C. (1957). The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. ***Administrative Science Quarterly***, 2, 1–24.

Arthur, W. Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. ***Journal of Applied Psychology***, 91, 786-801.

Becker, T. E., Klein, H. J. and Meyer, J. P. (2009), "Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions," in ***Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions,*** eds. H. J. Klein, T. E. Becker and J. P. Meyer, London: Routledge, pp. 419-452.

Bell, N. S., & Narz, M. (2007). Meeting the challenges of age diversity in the workplace, ***The CPA Journal***, February, 56-59.

Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. ***Journal of Management***, 15(4), 529-544.

Blau, P. M. (1964). Power and exchange in social life. New York: J Wiley & Sons.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. ***The International Journal of Human Resource Management***, 22(01), 138-162.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. ***Journal of Managerial Psychology***, 23(8), 891-906.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. ***Academy of Management Review***, 14, 333-349.

Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, 20(6), 595-615.

Dechawatanapaisal, D. (2009). Characteristics of generation Y and work motivation: Perceptions of different generations in organization. ***Chulalongkorn Business Review***, 31(121), 1-25 (in Thai).

Dechawatanapaisal, D., Noomphya, K., Nuanlak, J. & Ploemboon, C. (2014). A study of viewpoints and expectations of generational characteristics between generation X and generation Y. ***Chulalongkorn Business Review***, 36 (141), 1-17 (in Thai).

Dose, J. (1997). Work values and integrative framework and illustrative application to organizational socialization. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 70, 219-241.

Edmunds, J. and Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. ***The British Journal of Sociology***, 56, 559-577.

Geck, C. (2007). The generation Z connection: Teaching information literacy to the newest net generation. In Rosenfeld, E. & Loertscher, D. V. ***Towards a 21st Century School Library Media Program***, Scarcrow Press, Inc., USA.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. ***Industrial and Commercial Training***, 39(2), 98-103.

Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. ***International Journal of Hospitality Management***, 32, 40-48.

Hassan, M., Akram, A., & Naz, S. (2012). The relationship between person-organization fit, person-job fit and turnover intention in banking sector of Pakistan: The mediating role of psychological climate. ***International Journal of Human Resource Studies***, 2(3), Pages-172.

Haygroup. (2556). ตลาดแรงงานเปลี่ยนไป องค์กรยุคใหม่ต้องง้อพนักงาน. สืบค้น 30 มกราคม 2557. http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=38294.

Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. ***Journal of Vocational Behavior***, 68(3), 389-399.

Geert-Hofstede. (n.d.). สืบค้น 30 มกราคม 2557. http://geert-hofstede.com.

Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X'and 'Generation Y'. ***Journal of Youth Studies***, 17(1), 92-112

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.

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.

Lyons, S. and Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. ***Journal of Organizational Behavior***, 35, S139-S157.

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

McCarthy, G., Tyrrell, M. P., & Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. ***Journal of Nursing Management***, 15(3), 248-255.

Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 1548051814529825.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. ***Human Resource Management Review***, 1, 61–89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. ***Journal of Applied Psychology***, 78, 538–551.

Meyer, J. P., Standley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. ***Journal of Vocational Behavior***, 61, 20–52.

Murphy Jr, E. F., Mujtaba, B. G., Manyak, T., Sungkhawan, J., & Greenwood, R. (2010). Generational value differences of baby boomers in Thailand. ***Asia Pacific Business Review***, 16(4), 545-566.

OECD. (2008). ***Handbook of Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide***, OCED Publications.

Rokeach, M. (1973). ***The Nature of Human Values*** (Vol. 438). New York: Free press.

Royalty, A. B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education Level. ***Journal of Labor Economics***, 16, 392-433.

Schneider, B. (1987). The people make the place. ***Personnel Psychology***, 40, 437-453.

Schneider, B., Kristof-Brown, A., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1997). What is this thing called fit? In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), ***International Handbook of Selection and Assessment*** (pp. 393-412). London: Wiley.

Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. ***Journal of Organizational Behavior***, 23, 363–382.

Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. ***Journal of Applied Psychology***, 69, 673-686.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. ***Personnel Psychology***, 46(2), 259-293.

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.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes. ***Journal of Vocational Behavior***, 63, 473–489.

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