

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเจเนอเรชันวาย

Human Resource Management for Developing Organizational Commitment of Generation Y

ชัชชัย สุวรรณรัตน์^{1*}, สายสุนีย์ เกษม², ร่มย์ชลี ชูไทย³

Chatchai Suwannarat¹, Saisunee Kasem², Romchalee Chuthai³

¹สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

272 ถนนซูเปอร์ไฮเวย์ เชียงใหม่-ลำปาง ตำบลสันพระเนตร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50210 ประเทศไทย

¹Department of Management, Faculty of Business Administration, Payap University

272 Lampang-Chiang Mai Highway Road, San Phra Net Sub-district, Sansai District,

Chiang Mai, 50210, Thailand

²สาขาวิชาการจัดการ ³สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

ถนนซูเปอร์ไฮเวย์ เชียงใหม่-ลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000 ประเทศไทย

²Department of Management, ³Department of Hotel and Tourism Management, Faculty of Business Administration, Payap University

^{2,3}272 Lampang-Chiang Mai Highway Road, San Phra Net Sub-district, Sansai District,

Chiang Mai, 50210, Thailand

รับบทความ: 20 กุมภาพันธ์ 2563 ปรับปรุงบทความ รอบที่ 1: 21 พฤษภาคม 2563 ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 31 มีนาคม 2564

ปรับปรุงบทความ รอบที่ 2: 27 ตุลาคม 2563

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเจเนอเรชันวาย ซึ่งจะเป็นกำลังหลักให้กับองค์กรในอนาคต แต่ด้วยเจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงานที่ต่างออกไป จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เคยดำเนินงานมา ไม่เหมาะสมที่จะทำให้คนรุ่นใหม่พึงพอใจ ตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถธำรงรักษาให้ทำงานกับองค์กรได้นานพอ บทความนี้จึงศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเจเนอเรชันวายทั้งไทยและต่างประเทศที่ส่วนใหญ่ตีพิมพ์ไม่

* ผู้เขียนหลัก (อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ)

อีเมล: chatsu9@gmail.com

เกินสิบปี โดยสืบค้นจากฐานข้อมูลต่างๆ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามแนวคิดความเข้ากันได้กับองค์การ และงานของบุคคลที่จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในทั้งสามองค์ประกอบ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่เหมาะสมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) การสรรหาคัดเลือกโดยใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ที่สอดคล้องกับค่านิยมและทักษะของเจเนอเรชันวาย (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงที่ใส่ใจความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล (3) การจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นที่เลือกได้ตามต้องการ และ (4) การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ให้ข้อมูลป้อนกลับรวดเร็วและเป็นมิตร

คำสำคัญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์การ เจเนอเรชันวาย

Abstract

This article aims to study human resource management approaches that improve Generation Y's organizational commitment. They will be the main force for the organization in the future. However, they have different attitudes, expectations, and work values. In addition, the traditional human resource management practices are still not appropriate to satisfy, make them work at full capacity, and unable to maintain this cohort to work with the organization for a long time. This article reviewed literature about the Generation Y cohort, both Thai and foreign, mostly published within ten years from various databases. The analysis and synthesis are performed according to the concept of person-organization and job fit that will create organizational commitment in all three elements. These will present the suitable practices in human resource management in 4 areas. They are (1) the recruitment and selection using social media that consistent with generation Y skills and values, (2) the human resource development through the mentoring system that focuses on individual progression, (3) the flexible compensation that can be tailored to individual needs, and (4) the performance management with prompt and friendly feedback.

Keywords

Human Resource Management, Organizational Commitment, Generation Y

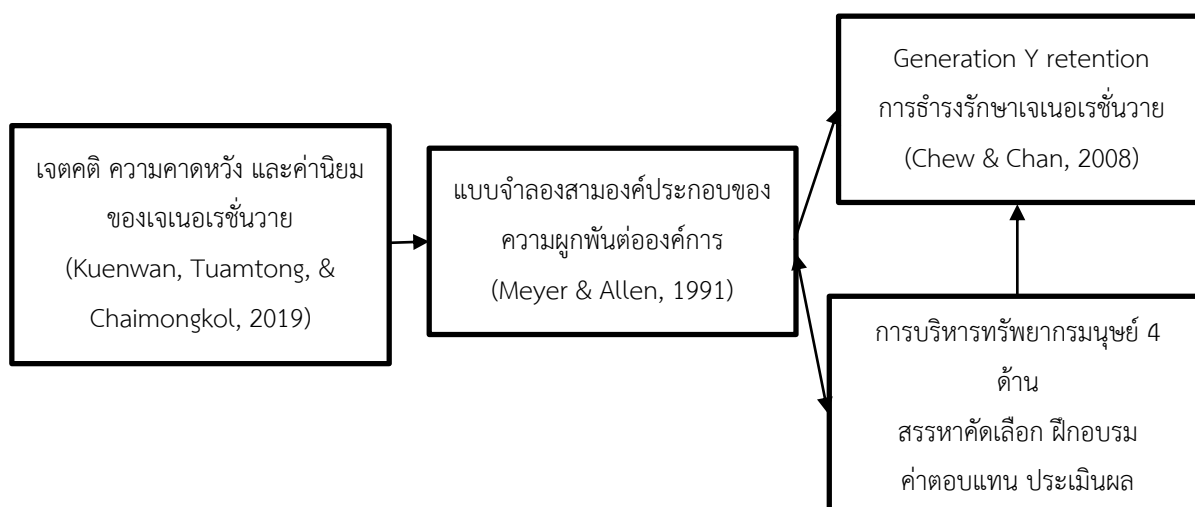
บทนำ

ในยุคแห่งการแข่งขัน องค์กรต่างพยายามดึงดูด สรรหาและคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมให้เข้ามาทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังต้องพยายามรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Thepphawan, P., 2011, 175) เพราะพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทุ่มเทและพร้อมที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างมูลค่าเพิ่ม และช่วยลดต้นทุนขององค์กร จากผลการวิจัยหลายชิ้น แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจจะลาออก และการขาดงาน และมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพในการให้บริการของพนักงาน (Angle & Lawson, 1994, 1539-1551; Bai, Brewer, Sammons, & Swerdlow, 2006, 37-54; Burton, Lee & Holtom, 2002, 181-197; Liu & Qin, 2015) ซึ่งสื่อให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง จึงทำให้การส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร

ในปัจจุบันพนักงานกลุ่ม “เจนเอเรชั่นวาย” (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2521 – 2540, Yuprot, T., 2013, 40-62) ซึ่งมีอายุระหว่าง 23 – 42 ปี ได้กลายมาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และเป็นกลุ่มที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพราะคนกลุ่มนี้มีเจตคติและพฤติกรรมที่ต่างไปจากคนรุ่นเดิม คือ แสวงหาความก้าวหน้า ความท้าทาย และความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา มองโลกในแง่บวก จงรักภักดีต่อองค์กรน้อยกว่าคนรุ่นก่อน และพร้อมที่จะเปลี่ยนงานเมื่อหาพบโอกาสที่ดีกว่า โดยงานวิจัยของ Lub, Nije Bijvank, Matthijs, Blomme & Schalk (2012, 553-573) ยังได้แสดงให้เห็นอีกว่า พนักงานเจนเอเรชั่นวายที่มีเจตคติและความคาดหวังในการทำงานที่ต่างออกไปนั้น มีผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่า และความตั้งใจจะลาออกสูงกว่าพนักงานกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (พ.ศ. 2475 – 2503) ที่เกิดหลังสงครามโลก และการเปลี่ยนแปลงการปกครอง เป็นกลุ่มที่มุ่งมั่นทำงานหนัก เชื่อฟังกฎระเบียบขององค์กร และ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (พ.ศ. 2504 – 2520) ที่เกิดช่วงเริ่มยุคอุตสาหกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นกลุ่มที่ชื่นชอบอิสระ ชอบท้าทายคนรุ่นก่อน และต้องการความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Popaitoon, P., Wademongkolgone, M. & Kongchan, A., 2016, 107-137)

กลุ่มเจนเอเรชั่นวายถือว่ามีสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นบุคคลกลุ่มล่าสุดที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน และจะเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนในองค์กรมากที่สุดในอนาคต ดังงานวิจัยของ Kuenwan, Tuamtong, & Chaimongkol, (2019, 34-49) ที่รายงานว่ากลุ่มเจนเอเรชั่นวายจะคิดเป็นครึ่งหนึ่งของแรงงานภาคธุรกิจของทั้งประเทศไทย ภายใน 20 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2553 – 2573) และจะเป็นที่ต้องการขององค์กรทั้งหลาย เพื่อทดแทนแรงงานรุ่นก่อนที่เกษียณอายุไปเป็นจำนวนมาก (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010, 281-292) ดังนั้นการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานเจนเอเรชั่นวายจึงยังคงเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (Naim & Lenka, 2018, 433-455)

บทความวิชาการนี้ได้นำแนวคิดเรื่อง เจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงานของเจนเนอเรชั่นวาย ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การตามแบบจำลองสามองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ (Meyer & Allen, 1991) มาพิจารณาร่วมกันบนพื้นฐานแนวคิดเรื่องความเข้ากันได้กับงานและองค์การ (Person – Organization fit and Person – Job fit) (Franco & Lyapina, 2016; Popaitoon, S., 2018) เพื่อสังเคราะห์หาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พื้นฐานใน 4 ด้านที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าเมื่อเจนเนอเรชั่นวายรู้สึกเข้ากันได้กับองค์การและงานของตน และได้รับสิ่งที่ต้องการจากงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การแล้ว พวกเขาจะเชื่อมั่นและพึงพอใจมากขึ้น นำไปสู่การมีความผูกพันต่อองค์การที่สูงขึ้น และตั้งใจอยู่ทำงานกับองค์การต่อไปดังความสัมพันธ์ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดในการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยมของเจนเนอเรชั่นวาย ความผูกพันต่อองค์การ และการจรรีกรักษา

เจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

การศึกษาเจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ผู้วิจัยได้ศึกษา งานวิจัยและวรรณกรรมจากฐานข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ โดยสืบค้นจากฐานข้อมูลต่างประเทศ จำนวน สองฐาน ได้แก่ Emerald insight EBSCOHost และฐานข้อมูลไทย ได้แก่ Thai Journal Online รวมถึงได้ใช้ Google Scholar เพื่อค้นหางานวิจัยที่อาจจะไม่อยู่ในฐานข้อมูลข้างต้น โดยการสืบค้นจะกำหนดคำสำคัญ ดังตารางที่ 1 และกำหนดช่วงเวลาของวรรณกรรมไว้ไม่เกิน 15 ปี หรือระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2563 (ค.ศ. 2005 – 2020)

การสืบค้นเริ่มจากคำว่า ค่านิยมในการทำงาน (Work Values) ซึ่งพบบทความที่ไม่เกี่ยวข้อง จำนวน มาก ผู้เขียนจึงได้ใช้คำสืบค้นอื่นๆ และการใช้คำสืบค้นเป็นชุดคำ ทำให้มีบทความที่ค้นพบลดลง ตามลำดับ

จากนั้นจึงพิจารณาเลือกบทความที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษาเพื่อนำมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์ ประมาณ 40 ชิ้น โดยขอบเขตคำค้นและจำนวนวรรณกรรมที่สืบค้นพบเป็นดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1

สรุปขอบเขตคำค้น จำนวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่สืบค้น

คำค้น	จำนวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่สืบค้นพบ	วรรณกรรมที่เลือกศึกษา
Work values	มากกว่า 50,000 ชิ้นงาน	จากการสืบค้นได้เลือก วรรณกรรมทั้งใน และ ต่างประเทศมาใช้ในการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ทั้งหมด 46 ชิ้นงาน (คำค้นภาษาไทยใช้สืบค้น เฉพาะในฐานข้อมูล Thai Journal Online เท่านั้น)
Generation Y	ประมาณ 41,000 ชิ้นงาน	
Generation Y work values	ประมาณ 38,000 ชิ้นงาน	
Generation Y and Organizational Commitment	ประมาณ 12,000 ชิ้นงาน	
Generational difference and work values	ประมาณ 4,000 ชิ้นงาน	
Generation Y in Thailand	ประมาณ 2,000 ชิ้นงาน	
เจนเอเรชั่นวาย	65 ชิ้นงาน	

จากการศึกษาเอกสารที่สืบค้น พบว่าแนวคิดในการแบ่งกลุ่มเจนเอเรชั่นนั้น พบว่ามักใช้ช่วงเวลาปีเกิดเป็นตัวแบ่งกลุ่มประชากร โดยแต่ละกลุ่มนั้นจะเกิดในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่มีลักษณะทางสังคมและเหตุการณ์สำคัญในประวัติศาสตร์เหมือนกันซึ่งจากการศึกษางานวิจัยทั้งใน อเมริกา (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010, 1117-1142) อาหรับ (Lim, 2014, 267-285) จีน (Chen & Lian, 2015, 567-578) และ ประเทศไทย (Yuprot, T., 2013, 40-62) ได้มีการจัดแบ่งกลุ่มเจนเอเรชั่นวายโดยอาศัยช่วงเวลาปีเกิดซึ่งพบว่าเจนเอเรชั่นวายในไทยเกิดระหว่าง พ.ศ. 2521-2540 โดยในอาหรับนั้นจะเกิดช่วง พ.ศ. 2523-2542 และอเมริกาจะเกิดระหว่าง พ.ศ. 2525-2542 ซึ่งต่างกันเล็กน้อย ในขณะที่จีนนั้นจะต่างไปมากคือเกิดในช่วง พ.ศ. 2522 - 2533

โดย Yuprot, T. (2013, 40-62) Popaitoon, S. (2018, 11-33) และ Popaitoon, P., Wademongkolgone, M. & Kongchan, A. (2016, 107-137) นั้นได้สรุปไว้ว่ากลุ่มเจนเอเรชั่นวายในประเทศไทยนั้น เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 23-42 ปี เกิดประมาณช่วงปี พ.ศ. 2521 – 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทยได้เข้าสู่ยุคประชาธิปไตย มีการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาการศึกษาเพื่อสร้างให้แรงงานมีคุณภาพ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ก็ถือเป็นยุคที่มีปัญหาสังคมเพิ่มขึ้นมากตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งในงานชิ้นนี้ได้เลือกช่วงปีนี้ในการศึกษา เพราะเป็นช่วงที่ประเทศไทยมีความเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วก่อนที่จะเข้าสู่วิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2540 ที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของประเทศไทย และเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสื่อสาร และโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้สภาพแวดล้อมทั้งหลายใกล้เคียงกัน เจนเอเรชั่นวายชาวไทยจึง

ไม่แตกต่างจากชาวตะวันตกมากนัก เพียงแต่อาจต่างกันในเรื่องที่คนไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า แต่มุ่งแสวงหาผลสำเร็จน้อยกว่าในต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากค่านิยมดั้งเดิมของสังคมนั่นเอง

จากงานของ Kowske, Rasch & Wiley (2010, 265-279) ทำให้พอสรุปได้ว่า การที่แต่ละเจเนอเรชันถูกเลี้ยงดูขึ้นมาในสิ่งแวดล้อมทางสังคมและการดูแลที่ต่างกัน จึงทำให้คนแต่ละรุ่นมี เจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงาน ที่มีลักษณะเฉพาะต่างกัน ดังที่ได้สรุปไว้ในตารางที่ 2 ซึ่งจะเห็นว่าเจเนอเรชันวายนั้นแตกต่างจากกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ค่อนข้างมาก ขณะที่เมื่อเทียบกับเจเนอเรชันเอ็กซ์แล้ว พบว่าทั้งสองรุ่นมีความคล้ายกันในบางเรื่อง เช่น เรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การใช้เทคโนโลยี และความภักดีต่อองค์กร แต่เจเนอเรชันวายจะมีความผูกพันต่ำและการลาออกสูงที่สุด (Lub et al., 2012, 553-573)

จากตารางที่ 2 ทำให้พอที่จะสรุปได้ว่า เจเนอเรชันวายนั้นมี เจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงานที่ มุ่งเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า การพัฒนาทักษะในงาน และการได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม พร้อมกับที่ยังต้องการความยืดหยุ่นและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ชอบงานท้าทาย ชอบสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ไม่เครียด ทำงานเป็นทีมได้ เชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยี ชอบตั้งคำถาม ต้องการข้อมูลป้อนกลับและคำแนะนำมากกว่าถูกบังคับ และต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มักคาดหวังสูง ใจร้อน ไม่ค่อยอดทน ตัดสินใจเร็ว มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และลาออกง่ายกว่าคนรุ่นก่อน

ทั้งนี้งานวิจัยที่ศึกษากลุ่มเจเนอเรชันวายในประเทศของ Popaitoon, S. (2018, 11-33) Popaitoon, P., Wademongkolgone, M. & Kongchan, A. (2016, 107-137) และ Yuprot, T. (2013, 40-62) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสื่อสาร และโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้สภาพแวดล้อมทั้งหลายใกล้เคียงกัน ทำให้เจเนอเรชันวายชาวไทยไม่แตกต่างจากชาวตะวันตกมากนัก เพียงแต่อาจต่างกันในเรื่องที่คนไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า แต่มุ่งแสวงหาผลสำเร็จน้อยกว่าในต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากค่านิยมดั้งเดิมของสังคมนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม การที่เจเนอเรชันวายมีทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการที่ต่างไปจากคนรุ่นก่อนทำให้เกิดความขัดแย้งกับคนรุ่นก่อน รู้สึกไม่ค่อยพอใจและเข้ากันไม่ค่อยได้กับหลายปัจจัย จนทำให้เกิดผลเสียต่อการบริหารและการธำรงรักษาคณะกลุ่มนี้ให้อยู่ทำงานกับองค์กร (Dechawatanapaisa, D., 2009, 1-25) ซึ่งสิ่งหนึ่งที่สามารถเข้ามาช่วยลดปัญหาในเรื่องเหล่านี้ขององค์กรลงได้ก็คือการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง (Chew & Chan, 2008, 503-522; Shahnawaz & Juyal, 2006, 171-178)

ตารางที่ 2

สรุปเจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงานของเจเนอเรชันวาย และเจเนอเรชันก่อนหน้า

เจเนอเรชัน	เจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงาน
เบบี้ บูมเมอร์	- มุ่งมั่นทำงานหนัก ทำตามคำสั่งได้ดี เคารพกฎกติกาและอำนาจหน้าที่ ต้องการรับผิดชอบงาน - ให้ความสำคัญกับตำแหน่งในองค์กร การเติบโตและความสำเร็จในการทำงานเชิงวัตถุนิยม - มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงาน และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2

สรุปเจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงานของเจนเนอร์ชั้นวัย และเจนเนอร์ชั้นก่อนหน้า (ต่อ)

เจนเนอร์ชั้น	เจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมในการทำงาน
	-ยึดมั่นในอุดมคติ ชื่นชอบความลงรอยกันของคนส่วนใหญ่
เจนเนอร์ชั้นเอ็กซ์	-ให้ความสำคัญกับความสมดุลชีวิตและการทำงานสูงกว่าคนรุ่นอื่น -ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนเป็นตัวเงินสูงกว่าคนกลุ่มอื่น -ชอบที่จะทำงานคนเดียว จัดการตนเองได้ดี ปรับตัวได้ดี รักอิสระ ทำหายกฎเกณฑ์ของคนรุ่นก่อน -ปรับตัวได้ดี ใช้เทคโนโลยีได้ดี แต่น้อยกว่าเจนเนอร์ชั้นวัย -ไม่รักติดต่อองค์การมากนัก ลาออกค่อนข้างบ่อยกว่าคนรุ่นก่อนหน้า แต่น้อยกว่าเจนเนอร์ชั้นวัย
เจนเนอร์ชั้นวัย	-มุ่งเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับโอกาสก้าวหน้าในงาน การเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการทำงาน -ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ต้องการความยืดหยุ่น ไม่ยึดติด -ต้องการเงินเดือนที่เหมาะสม ชอบงานที่หลากหลายท้าทาย สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี สนุกสนาน ไม่เครียด ต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ชอบตั้งคำถาม ทำงานเป็นทีม ต้องการข้อมูลป้อนกลับและคำแนะนำ ไม่ชอบถูกบังคับ -คุ้นเคยและเชี่ยวชาญเทคโนโลยีอย่างมาก -คาดหวังสูง ใจร้อน อดทนต่ำ ตัดสินใจเร็ว มีความผูกพันต่อองค์การต่ำที่สุด อัตราการลาออกสูงที่สุด ไม่ต้องการอยู่กับองค์การใดเป็นเวลานาน แต่ผูกพันและต้องการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าที่ดี

ที่มา: Chen & Choi (2008, 595-615); Gin Choi, Kwon & Kim (2013, 410-427); Gibson, Greenwood & Murphy (2009, 1-8); Ng et al. (2010, 281-292); Treuren & Anderson (2010, 49-61); Popaitoon, P., Wademongkolgone, M. & Kongchan, A. (2016, 107-137); Popaitoon, S. (2018, 11-33)

แบบจำลองสามองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การ

จากการสืบค้นในฐานข้อมูล Scopus โดยใช้คำค้นว่า Organizational Commitment ตั้งแต่ปี ค.ศ.1973 ถึง 2020 พบว่า มีงานวิจัย 3 อันดับแรกที่ถูกนำมาอ้างอิงรวมกันเกินกว่า 10,000 ครั้ง คือ งานวิจัยของ Allen & Meyer (1990, 1-18) Mowday, Steers & Porter (1979, 224-247) และ Meyer & Allen (1991, 61-89) มากน้อยตามลำดับ และเมื่อทำการทบทวนเพิ่มเติม พบการระบุคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การที่ชัดเจน ในงานของ Mowday et al. (1979, 224-247) เท่านั้น ขณะที่งานอีกสองชิ้นเน้นไปที่การสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การและการสร้างแบบวัด

โดยคำจำกัดความโดยทั่วไปของความผูกพันต่อองค์การจากงานของ Mowday et al. (1979, 224-247) นั้นหมายถึง “ระดับของการมีตัวตนของแต่ละบุคคลและการมีส่วนร่วมกับองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะเช่นนี้ออกได้เป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ การมีความเชื่อและยอมรับอย่างมากในเป้าหมาย

และค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กรและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป”

งานวิจัยของ Meyer & Herscovitch (2001, 299-326) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความผูกพันนั้น หมายถึง “แรงที่ผูกมัดแต่ละบุคคลเข้าไว้กับแนวทางการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งความผูกพันนั้นจะแตกต่างจากรูปแบบของแรงจูงใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน และแตกต่างจากเจตคติที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และสามารถมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมได้ถึงแม้ว่าจะไร้ซึ่งแรงจูงใจเชิงรูปธรรม หรือเจตคติเชิงบวก”

จากคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น อาจพอจะสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นอาจหมายถึง ระดับของความรู้สึกเชิงอารมณ์หรือการมีส่วนร่วมที่บุคลากรแต่ละคนมีต่อองค์กรเป็นพิเศษ ซึ่งมีอิทธิพลจูงใจให้บุคลากรเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีพฤติกรรมที่เต็มใจทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรเกินกว่าปกติ จงรักภักดี และยินดีอยู่กับองค์กรต่อไป

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรที่มีผู้นำไปศึกษาในงานวิจัยต่อนั้น จำแนกได้เป็น 4 กลุ่มซึ่งมีที่มาจากผลงานวิจัยของ Steers (1977, 46-56) ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) (2) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) และ (3) ประสบการณ์ในงาน (Job Experience) ต่อมา Meyer & Allen (1991, 61-89) ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยนำคุณลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure Characteristics) เป็นปัจจัยที่ 4 เข้าไปในแบบจำลองสามองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยที่นำปัจจัยที่ผลต่อกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 กลุ่มข้างต้นไปศึกษา อาทิ งานวิจัยของ Cheah, Chong, Yeo & Pee (2016, 167-174) ที่พบว่า ปัจจัยในเชิงประสบการณ์ในงานและคุณลักษณะของงาน ซึ่งได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนและการจ่ายจูงใจ (Compensation and Incentive) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) การมุ่งเน้นงาน (Task Orientation) และการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) มีผลกระทบทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมทั้งสิ้น รวมถึงการจัดการงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Arrangement) ซึ่งพบในผลวิจัยของชูและคณะ (Choo, Desa & Asaari, 2016, 21-36)

สำหรับปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้างองค์กร พบผลการศึกษาในงานวิจัยของ Lambert, Paoline III & Hogan (2006, 23-44) ซึ่งได้แสดงว่าโครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์ (Centralization) นั้นส่งผลกระทบเชิงลบ ขณะที่กฎระเบียบที่ชัดเจนเป็นทางการขององค์กร (Formalization) นั้นมีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ Meyer & Allen (1991, 61-89) ได้อธิบายถึงผลกระทบของปัจจัยที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้อย่างน่าสนใจว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ความชื่นชอบ ตลอดจนความต้องการพื้นฐานและค่านิยมในการทำงานที่ต่างกันของแต่ละบุคคลสามารถส่งผลต่อความรู้สึกเข้ากันได้ และ

ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อประสบการณ์ในงาน คุณลักษณะของงานและโครงสร้างองค์การ มีแนวโน้มที่จะส่งผลให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การที่ต่างออกไป

ทั้งนี้ กลุ่มเจเนอเรชันวายถือเป็นกลุ่มคนที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยม เจตคติ และความคาดหวังในการทำงานที่ต่างจากคนรุ่นก่อน (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010, 281-292; Treuren & Anderson, 2010, 49-61) และเข้ากันได้ไม่ดีกับกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ศึกษากับคนรุ่นก่อนหน้า อีกทั้งผลการวิเคราะห์ทอริมาน (Meta-Analysis) ของ Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002, 20-52) พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านอายุและอายุงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับไม่สูงมากกับความผูกพันต่อองค์การ ด้านเพศและการศึกษานั้นพบว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์การ ขณะที่ความเชื่อในอำนาจควบคุม (Locus of Control) และการรับรู้ความสามารถตนเอง (Self-efficacy) มีผลเชิงลบและบวกไม่มากนักตามลำดับ ในบทความนี้จึงพิจารณาให้เจเนอเรชันวายเป็นตัวแทนของกลุ่มคนที่มีปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลในเชิงค่านิยมที่ต่างออกไปเช่นเดียวกับงานของ Gursoy, Chi & Karadag (2013, 40-48) โดยเหลือเพียงกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน ประสบการณ์ในงาน และคุณลักษณะโครงสร้างขององค์การ ที่ได้นำมาพิจารณาในบทความนี้

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยของ Mowday et al. (1979, 224-247) ได้วัดความผูกพันต่อองค์การซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ การมีความเชื่อและยอมรับอย่างมากในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ขณะที่งานวิจัยของ Allen & Meyer (1990, 1-18) และ Meyer & Allen (1991, 61-89) ได้เสนอในแนวทางที่ต่างออกไปว่า ความผูกพันต่อองค์การของแต่ละบุคคลอาจมีลักษณะและที่มาแตกต่างกัน โดยวัดและแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รู้สึกยึดมั่น เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์การ และมีความผูกพันเชิงอารมณ์ที่จะอยู่กับองค์การต่อไป เนื่องจากมีความอยากและเต็มใจที่อยู่ (Want to) 2) ความผูกพันเชิงการลงทุน (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคล บนพื้นฐานของต้นทุนที่บุคคลได้ให้แก่องค์การ ทางเลือกที่มีอยู่ และผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ หรือการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์การ บุคคลที่มีความผูกพันเชิงการลงทุนจึงอยู่กับองค์การต่อไป เพราะจำเป็นต้องรักษาผลประโยชน์ของตนเอง (Need to) 3) ความผูกพันเชิงหน้าที่ (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ที่ ตนเองมีพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องคงอยู่และสนับสนุนกิจกรรมขององค์การต่อไป บุคคลที่มีความผูกพันเชิงหน้าที่ จะอยู่ต่อไปกับองค์การเพื่อความเหมาะสมเชิงจริยธรรม (Ought to)

แนวคิดของ Allen & Meyer (1990, 1-18) และ Meyer & Allen (1991, 61-89) ที่แบ่งความผูกพันต่อองค์การออกเป็นสามองค์ประกอบดังที่กล่าวแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์การที่กว้างกว่า

ของ Mowday et al. (1979, 224-247) โดยมองว่านอกจากความผูกพันเชิงอารมณ์ที่เกิดจากประสบการณ์ที่ดีในการทำงานแล้ว บุคคลอาจเต็มใจทุ่มเททำงานและอยู่กับองค์กรเนื่องจากรู้สึกว่าการที่บุคคลรู้สึกไม่มีทางเลือก มีความคุ้นเคย หรือเพื่อเป็นการตอบแทนองค์กรก็เป็นได้ โดยแนวคิดนี้เชื่อว่าการที่บุคคลรู้สึกผูกติดกับองค์กรนั้น เกิดจากแรงขององค์ประกอบของความผูกพันทั้งสามร่วมกัน เพียงแต่แรงของสามองค์ประกอบนั้นจะต่างกันไปตามแต่ละบุคคล แต่ละองค์การ และส่งผลต่อการมีอิทธิพลให้เกิดพฤติกรรมที่ตามมาต่างกัน (Allen & Meyer, 1990, 1-18; Meyer & Allen, 1991, 61-89)

โดยในบทความวิชาการนี้ได้้นำแนวคิดจากงานวิจัยของ Shahnawaz & Juyal (2006, 171-178) ที่ได้นำเสนอไว้อย่างน่าสนใจว่างานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ มาพิจารณาพร้อมกับแบบจำลองสามองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer & Allen (1991, 61-89) เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์หาแนวทางการปรับเปลี่ยนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ช่วยตอบสนองคุณลักษณะและความต้องการในหลายเรื่องที่ต่างออกไปของเจนเอเรชั่นวาย โดยการปรับเปลี่ยนนั้นจะต้องทำในหลายด้านเพื่อให้ครอบคลุมความแตกต่างจากคนรุ่นก่อนที่พบในหลายเรื่อง ซึ่งจะส่งผลให้พวกเขาารู้สึกเข้ากันได้และพึงพอใจต่องานและองค์กรมากขึ้น และมีอิทธิพลที่ช่วยให้พวกเขามีความผูกพันต่อองค์กร และมีความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย (Chew & Chan, 2008, 503-522; Lub et al., 2012, 553-573; Shahnawaz & Juyal, 2006, 171-178)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เจนเอเรชั่นวาย: การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

การตอบสนองต่อเจตคติ ความคาดหวัง และค่านิยมต่องานและองค์กรที่ต่างไป องค์กรต้องหาแนวทางใหม่ที่ตอบสนองและเติมเต็มความต้องการ เพื่อจูงใจให้เจนเอเรชั่นวายผูกพันและอยู่ทำงานต่อไป ซึ่งองค์กรต้องพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติใช้ที่มีประสิทธิภาพในหลายด้าน เพื่อยกระดับความผูกพันทั้งในเชิงอารมณ์ เชิงการลงทุน และเชิงหน้าที่ ที่เจนเอเรชั่นวายมีต่อองค์กร (Özcelik, 2015, 99-107) โดยเมื่อมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อค่านิยมในการทำงานของเจนเอเรชั่นวายแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรมีการรับรู้ต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในทางที่ดีขึ้นมีประสบการณ์ที่ดีต่องานและการทำงาน และนำไปสู่การมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นได้ (Allen & Meyer, 1990, 1-18) โดยผลจากการศึกษาของ Agarwala (2003, 175-197) Chew & Chan (2008, 503-522) และ Shahnawaz & Juyal (2006, 171-178) ได้แสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในหลายด้าน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การเข้ากันได้กับองค์กร การให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ท้าทาย การประเมินผลงานที่ชัดเจนเปิดเผย และการจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบนั้น จะส่งผลกระทบทางบวกที่ช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และช่วยให้มีความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานต่อไปมากตามไปด้วย

ตารางที่ 3

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อค่านิยมของเจเนอเรชันวาย ปัจจัยที่มีผลต่อ

ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ค่านิยมของเจเนอเรชันวายที่ได้รับ การตอบสนอง	ปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กร
สรรหาคัดเลือก - เข้าใจและเคารพความเป็น Gen Y มากขึ้น - การใช้สื่อสังคมออนไลน์	- ยอมรับค่านิยมส่วนบุคคลที่แตกต่าง	คุณลักษณะของงาน รับรู้ว่าเป็นงานที่เข้ากันได้กับตนเองและมีโอกาสได้พัฒนาตนเองเป็นงานที่อยากทำต่อไป	Affective Commitment (ความผูกพันเชิงอารมณ์) ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - จัดให้มี Fast Track - ใส่ใจพัฒนาเป็นรายบุคคล Coaching และ Mentoring	- ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว - การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา - ความสัมพันธ์ที่ดีในแบบครอบครัว*	ประสบการณ์ในงาน รับรู้ว่ามีการทำงานที่สนุก มีความยุติธรรม มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม	Continuance Commitment (ความผูกพันเชิงการลงทุน) ความผูกพันที่เกิดจากทางเลือกที่มีและผลตอบแทนจากองค์กร
การจ่ายค่าตอบแทน - เงินเดือนที่ยืดหยุ่น ยุติธรรม - Recognition - ปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับ Gen Y มากขึ้น	- ค่าตอบแทนที่เหมาะสม - การให้ความสำคัญและการได้รับการยอมรับ - ประสบการณ์การทำงานที่ไม่เครียดและสนุกสนาน - สิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี	คุณลักษณะโครงสร้างขององค์กร รับรู้ว่าเป็นองค์กรที่ใส่ใจ เห็นความสำคัญของบุคลากรและงานที่ทำและมุ่งเน้นผลงาน	Normative commitment (ความผูกพันเชิงหน้าที่) ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกว่ามีภาระหน้าที่ต่อองค์กร
การบริหารผลการปฏิบัติงาน - ประเมินโดยเน้นผลงาน - ให้ Feedback เชิงบวกอย่างรวดเร็ว	- การใส่ใจบุคลากรเป็นรายบุคคล - ทำให้เห็นว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร - การสื่อสารสองทางที่ชัดเจนรวดเร็ว*		
Agarwala (2003, 175-197); Chew & Chan (2008, 503-522); Faour & Heinze (2013) Shahnawaz & Juyal (2006, 171-178); Niramitchainont, P. & Sonsri, G. (2017, 1680-1697); Popaitoon, S. (2018,11-33)	Chen (2020, 83-99); Özçelik (2015, 99-107); Eckleberry-Hunt & Tucciarone (2011, 458-461); Solnet et al., (2012, 36-54); Sawangnuwatkul, N. (2019, 109-118); Jituea, N. (2018, 53-65); Popaitoon, S. (2018,11-33); Bumpenboon, A. & Jirayuth, P. (2016, 97-104)	Chew & Chan (2008, 503-522); Meyer & Allen (1991, 61-89)	

*ค่านิยมที่เจเนอเรชันวายไทยแตกต่างออกไป

จากตารางที่ 3 เมื่อมีการปรับแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อค่านิยม เจตคติ และความคาดหวังในการทำงานของเจเนอเรชันวายได้มากขึ้น จะส่งผลให้กลุ่มเจเนอเรชันวายมี เจตคติ ความพึงพอใจ และความรู้สึกเข้ากันได้กับ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งด้าน คุณลักษณะ

ของงาน ประสบการณ์ในงาน และคุณลักษณะโครงสร้างองค์การ ให้เป็นไปในเชิงบวกมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การสร้าง ความผูกพันต่อองค์การในระดับที่สูงขึ้นได้ในที่สุด ดังที่ Solnet, et al. (2012, 36-54) ได้ระบุว่าหากปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับค่านิยม เจตคติ และความคาดหวังในการทำงานของเจนเนอเรชันวายอาจช่วยให้สามารถรักษานักงานรุ่นใหม่ให้อยู่กับองค์การได้มากขึ้น รวมถึงอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

อย่างไรก็ตามเมื่อได้ทำการพิจารณางานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายชิ้นทั้งที่ศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้พบถึงความแตกต่างที่เป็นความต้องการของเจนเนอเรชันวายในประเทศไทยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การซึ่งต่างไปจากในงานวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างในต่างประเทศสองปัจจัยในเชิงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การทำงานหรือการปฏิบัติต่อกันแบบครอบครัว และการสื่อสารในองค์การ (Jituea, N., 2018, 53-65; Sawangnuwatkul, N., 2019, 109-118; Bumpenboon, A. & Jirayuth, P., 2016, 97-104)

ในด้านการทำงานหรือการปฏิบัติต่อกันแบบครอบครัวนั้น บุคลากรเจนเนอเรชันวายในไทยมีความต้องการให้องค์การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เปรียบบุคลากรเสมือนเป็นพี่น้องกัน มีการรับฟังและช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเรื่องเช่นนี้ไม่พบในงานจากฝั่งตะวันตก ซึ่งเป็นไปได้ว่าเกิดจากวัฒนธรรมสังคมของไทยที่ให้ความสำคัญกับเครือญาติและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่า (Yuprot, T., 2013, 40-62)

ในด้านการสื่อสารในองค์การนั้น งานวิจัยในต่างประเทศจะพบว่าเน้นไปที่การสื่อสารเชิงการให้ข้อมูล ป้อนกลับแก่พนักงานในการทำงาน ความสม่ำเสมอ และช่องทางในการสื่อสารสมัยใหม่ ขณะที่ในประเทศไทยนั้นจะเพิ่มเติมในเรื่องของการสื่อสารเชิงนโยบาย ซึ่งบุคลากรเจนเนอเรชันวายต้องการให้องค์การและผู้บังคับบัญชาใช้การสื่อสารสองทางให้มากขึ้นเพื่อที่จะสามารถเข้าใจสารได้อย่างชัดเจนตรงกัน ไม่ก่อปัญหาหรือความผิดพลาดในการทำงานในภายหลัง มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์การ และทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นด้วย (Sawangnuwatkul, N., 2019, 109-118)

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย

การสรรหาคัดเลือก ควรทำความเข้าใจถึง เจตคติ ความหวัง ค่านิยม ตลอดจนให้ความสำคัญและความเคารพกับค่านิยมส่วนบุคคลและชุดทักษะที่เจนเนอเรชันวายมีให้มากขึ้น เพื่อที่จะสามารถหาบุคคลที่มีความเหมาะสมหรือสามารถหาวิธีที่เหมาะสมในการปรับเปลี่ยนพวกเขาให้เข้ากับองค์การได้ง่ายขึ้น (Solnet et al., 2012, 36-54; Özçelik, 2015, 99-107) ซึ่งจะช่วยให้พวกเขารับรู้ถึงความเข้ากันได้ระหว่างค่านิยมของตนเองกับองค์การ รู้สึกผูกพันกับองค์การมากขึ้นและอยู่กับองค์การได้ง่ายขึ้น (Chew & Chan, 2008, 503-522) ดังตัวอย่างจากงานของ Faour & Heinze (2013) ที่ได้แนะนำว่าองค์การสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ ช่วยในการสร้างแบรนด์องค์การ (Employer branding) เพื่อสื่อสารวัฒนธรรมองค์การไปยังผู้สมัครงาน ใช้รวบรวมข้อมูลผู้สมัครที่สื่อแบบเดิมให้ไม่ได้ เช่น เรื่องทัศนคติและบุคลิกภาพ ซึ่งการใช้

สื่อสังคมออนไลน์ยังช่วยให้ผู้สมัครหรือพนักงานรู้สึกเป็นส่วนตัวมากขึ้น เป็นทางลัดน้อยลง และสื่อสารกับหัวหน้าหรือองค์กรได้รวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับรูปแบบการใช้อินเทอร์เน็ตของเจนเนอเรชั่นวายชาวไทยอีกด้วย ซึ่งรายงานของ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 พบว่าเจนเนอเรชั่นยานิยมใช้สื่อสังคมออนไลน์มากเป็นอันดับหนึ่งเทียบกับการใช้งานอินเทอร์เน็ตอื่น (Electronic Transactions Development Agency, 2020)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานเป็นอย่างมากเพื่อที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้พวกเขาก้าวหน้าไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ได้รวดเร็ว อีกทั้งสัดส่วนและปริมาณของเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรที่จะสูงขึ้นในอนาคต องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นกว่าในอดีต โดยอาจใช้รูปแบบการพัฒนาแบบโค้ชชิ่ง (Coaching) หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อให้พวกเขาได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกเกี่ยวกับผลงานและการพัฒนาได้ทันเวลา รู้สึกว่าองค์กรใส่ใจเป็นรายบุคคล และตั้งใจช่วยพวกเขาให้มีศักยภาพสูงขึ้น สามารถก้าวหน้าไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้ตามความคาดหวัง (Lub et al., 2012, 553-573; Martin, 2005, 39-44) หรือจัดให้มีโครงการ Fast Track ให้กับคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถและความมุ่งมั่น เพื่อให้พวกเขามีโอกาสพบกับงานที่ท้าทายเติบโตตามสายอาชีพได้รวดเร็ว (Özcelik, 2015, 99-107) ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาผสมผสานช่วยให้การพัฒนามีความหลากหลายและสามารถสื่อสารกับพนักงานได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญและความคาดหวังของพวกเขา (Eckleberry-Hunt & Tucciarone 2011, 458-461; Solnet et al., 2012, 36-54) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้อายุเจนเนอเรชั่นวายรู้สึกว่าการพัฒนาให้ทำงานได้ดีได้ทำงานที่ดีมีความเครียดจากการมีผลงานไม่ดีลดลง อีกทั้งยังช่วยนำไปสู่การมีค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในงานที่ดีในอนาคต อันจะนำไปสู่ความขึ้นชอบในงานและองค์กรที่ดีขึ้น และมีความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้นทั้งในเชิงอารมณ์และการลงทุน

การจ่ายค่าตอบแทน ในยุคที่แรงงานขาดแคลนเช่นในปัจจุบัน การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ถือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพื่อจูงใจแรงงานให้เข้ามาทำงานและอยู่ทำงานกับองค์กร โดยทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ มีกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายที่มองว่าเงินเดือนเป็นแรงจูงใจอันดับหนึ่งในการทำงาน (Dechawatanapaisal, D., 2009, 1-25; Chen & Choi, 2008) แต่สิ่งที่ควรให้ความสำคัญควบคู่ไปด้วยนั้นจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Employee Recognition) โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย หลากหลายมีความหมาย แก่พนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับคำชื่นชมอย่างจริงใจทั้งจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือองค์กร อย่างรวดเร็ว เมื่อพวกเขาทำงานได้ดี รวมถึงการปรับรูปแบบวิธีการและตารางการทำงานให้มีความยืดหยุ่น สามารถประยุกต์ความเป็นตัวเองในการทำงาน เพื่อให้พวกเขารู้สึกไม่เป็นทางการเกินไป (Martin, 2005, 39-44; Solnet et al., 2012, 36-54) และการทำให้สถานที่ทำงานมีความสนุกสนานขึ้น จะช่วยให้เกิดความรู้สึกสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น รวมถึงทำให้มีผลงานที่ดีขึ้นได้ทั้งในไทยและต่างประเทศ (Gin Choi et al.,

2013, 410-427; Chen, 2020, 84-99) โดยงานวิจัยของ Niramitchainont, P. & Sonsri, G. (2017, 1680-1697) ยังได้เสนอว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในรูปแบบที่ยืดหยุ่นและเลือกได้ จะช่วยให้กลุ่มครูเจเนอเรชันวายและเจเนอเรชันอื่น ๆ ในไทยผูกพันต่อองค์กรและทุ่มเททำงานมากขึ้น เพราะรู้สึกว่าการมีการตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับสิ่งที่พวกเขาทุ่มเท รวมถึงนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงยังช่วยควบคุมค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการในระยะยาวแก่องค์กรอีกด้วย

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงกับผลงานของเจเนอเรชันวายเพื่อให้พวกเขาเห็นถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กรอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการให้รางวัลและข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกที่ทันทั่วถึง มีการตอบคำถามหรือข้อสงสัยแก่เจเนอเรชันวายอย่างเหมาะสมในฐานะเพื่อนร่วมงาน (Martin, 2005, 39-44) โดย Cascio (2014, 121-128) เสนอแนะว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานควรมีการตั้งเป้าหมาย ประเมินผล และให้ข้อมูลป้อนกลับควบคู่กับการโค้ชชิ่งในทุกไตรมาสหรือถี่กว่านั้น ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงความใส่ใจที่องค์กรมีต่อตนเอง รู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น รวมทั้งรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับผลงาน ทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นทำผลงานให้ดี ควบคู่ไปกับการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องพัฒนาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เขาผูกพันต่อองค์กรยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเชิงหน้าที่

การปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของเจเนอเรชันยายนั้น ควรที่จะต้องกระทำอย่างครอบคลุมและสมดุลในทุกด้าน เนื่องจากแต่ละหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและการธำรงรักษาได้ทั้งสิ้น ขึ้นกับการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกันตามความแตกต่างกันของบุคลากรในแต่ละองค์กร ตลอดจนยังอาจส่งผลดีต่อสถานะทางจิตวิทยาอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ส่งเสริมซึ่งกัน และ มีผลบวกต่อการทำงานเหมือนกัน เช่น ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และความทุ่มเทในงาน (Job Involvement) ได้อีกด้วย (Hallberg & Schaufeli, 2006, 119-127)

ถึงแม้จะพบว่ากลุ่มเจเนอเรชันวายในไทยและต่างประเทศนั้นมีเจตคติ ค่านิยม และความคาดหวังในการทำงานไม่ต่างกันมากนัก แต่ด้วยความแตกต่างในปัจจัยด้านสังคม การศึกษา และวัฒนธรรมของประเทศไทยจึงอาจทำให้การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ทำได้ยากง่ายแตกต่างกัน และผลลัพธ์ที่เกิดตามมานั้นแตกต่างกันได้

อย่างไรก็ตาม องค์กรควรให้ความสำคัญกับเจเนอเรชันอื่น ๆ ที่อยู่ทำงานร่วมกันในองค์กรไปพร้อมกันด้วย เพื่อให้องค์กรสามารถจูงใจและธำรงรักษาศักยภาพอันมีค่าในทุกเจเนอเรชันให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ ตลอดจนเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเจเนอเรชันและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

สรุป

การที่บุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์กรและอยู่ทำงานกับองค์กรนั้นนอกจากจะมีทักษะและความรู้ที่เหมาะสมกับงานแล้ว พวกเขายังต้องรู้สึกว่าเข้ากันได้ดีหรือพึงพอใจกับงานและองค์กรอีกด้วย สำหรับเจเนอเรชันวายที่ในบทความวิชาการนี้พบว่ามีคุณลักษณะบางประการต่างออกไปจากคนรุ่นก่อน ๆ ในองค์กร

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องการความก้าวหน้า การยอมรับจากผู้อื่น ความยืดหยุ่นในด้านต่าง ๆ ต้องการได้รับการตอบสนองในเรื่องที่ตนเองต้องการค่อนข้างเร็ว และเรื่องความต้องการความสัมพันธ์แบบพี่น้อง และการสื่อสารสองทางที่พบเฉพาะในงานวิจัยของไทยเท่านั้น ส่งผลให้องค์กรในไทยยุคปัจจุบันอาจต้องพยายามปรับเปลี่ยนให้มีคุณลักษณะงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และโครงสร้างองค์กร ที่สอดคล้องกับค่านิยมของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ซึ่งงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถเข้ามาช่วยสร้างความสอดคล้องให้เพิ่มขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็น การสรรหาคัดเลือกที่เคารพและยอมรับค่านิยมที่แตกต่างของเจนเอเรชั่นวายมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้ก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วตามความสามารถ และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นเหมาะสม ยุติธรรม มีการให้ความสำคัญและยอมรับในกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวาย และมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ไม่เคร่งเครียดเกินไป และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใสใจและแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ซึ่งการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างสมดุล จะช่วยสร้างให้เจนเอเรชั่นวายมีความพึงพอใจมีเจตคติที่ดีขึ้นต่อปัจจัยทั้งในด้านลักษณะงาน การทำงานและองค์กร อันจะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และจงใจให้พวกเขาตั้งใจอยู่ทำงานกับองค์กรนานขึ้นได้

สำหรับประเด็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของเจนเอเรชั่นวายชาวไทยที่น่าสนใจทำการศึกษาต่อไปนั้น อาจเป็นการศึกษาถึงผลกระทบของรูปแบบของ วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารในองค์กร ซึ่งในบทความพบว่ามีแตกต่างจากงานในต่างประเทศ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ ที่ยังไม่ได้มีการศึกษาถึงการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากนัก เพื่อเป็นการตอบสนองค่านิยมและความต้องการของเจนเอเรชั่นวาย อันจะนำมาซึ่งความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมพึงประสงค์ที่ดีขึ้นได้

References

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*. 14(2), 175-197.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 1-18.
- Angle, H. L. & Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*. 75(3_suppl), 1539-1551.

- Bai, B., Brewer, K. P., Sammons, G. & Swerdlow, S. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: A case study of Las Vegas hotel/casino industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**. 5(2), 37-54.
- Bumpenboon, A. & Jirayuth, P. (2016). Factors Affecting Job Satisfaction to Gen Y. **Modern Management Journal**. 14(2), 97-104. [In Thai]
- Burton, J. P., Lee, T. W. & Holtom, B. C. (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors. **Journal of Managerial Issues**. 14(2), 181-197.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. **Human Resource Development International**, 17(2), 121-128.
- Cheah, C. S., Chong, V. S. W., Yeo, S. F. & Pee, K. W. (2016). An empirical study on factors affecting organizational commitment among generation X. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 219, 167-174.
- Chen, C. (2020). Behavior of Generation Y towards Workplace Fun in Multinational Company in Thailand. **ROMPHRUEK JOURNAL**, 38(1), 83-99.
- Chen, J. & Lian, R. (2015). Generational differences in work values in China. **Social Behavior and Personality: an international journal**. 43(4), 567-578.
- 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.
- Chew, J. & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. **International Journal of Manpower**. 29(6), 503-522.
- Choo, J. L. M., Desa, N. M. & Asaari, M. H. A. H. (2016). Flexible working arrangement toward organizational commitment and work-family conflict. **Studies in Asian Social Science**. 3(1), 21-36.
- Dechawatanapaisal, D. (2009). Perceptions of Generation Y's Attributes and Motivational Preferences: Outlooks from Different Working. **Chulalongkorn Business Review**. 31(121), 1-25. [In Thai]
- Eckleberry-Hunt, J. & Tucciarone, J. (2011). The challenges and opportunities of teaching "Generation Y". **Journal of Graduate Medical Education**. 3(4), 458-461.

- Electronic Transactions Development Agency. (2020). **Thailand Internet User Behavior 2019**. Retrieved September 20, 2020, from <https://www.etda.or.th/publishing-detail/thailand-internet-user-behavior-2019.html>. [In Thai]
- Faour, H., & Heinze, A. (2013). **The use of social media to attract generation Y in organisations**. Retrieved September 20, 2020, from <http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/28502/>.
- Franco, A., & Lyapina, L. (2016). Work-Related Factors that Affect Organizational Commitment: An Examination using Millennials in the Workforce of Thailand. **International Journal of Research**. 3(11), 33-42.
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A. & Murphy Jr, E. F. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. **Journal of Diversity Management (JDM)**. 4(3), 1-8.
- Gin Choi, Y., Kwon, J. & Kim, W. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors: Focused on Generation Y in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 25(3), 410-427.
- 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.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. **European Psychologist**. 11(2), 119-127.
- Jituea, N. (2018). The Organizational Commitment of Generation Y Employees of Private Company in a Service Business in Bangkok. **The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal**. 24(Special Issue), 53-65. [In Thai]
- Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. **Journal of Business and Psychology**. 25(2), 265-279.
- Kuenwan, K., Tuamtong, S., & Chaimongkol, N. (2019). Effects of different generations of employees in an organization on organizational commitment. **RMUTT Global Business Accounting and Finance Review**. 2(3), 34-49.

- Lambert, E. G., Paoline III, E. A. & Hogan, N. L. (2006). The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. **Criminal Justice Studies**. 19(1), 23-44.
- Lim, H. L. (2014). The emergent Gen Y workforce: Implications for labour nationalization policies in the UAE and Saudi Arabia. **Journal of Business Theory and Practice**. 2, 267-285.
- Liu, H. & Qin, J. (2015). A Research on relationship between Generation Y Employees' organizational commitment and turnover intention. In **2015 International Conference on Industrial Technology and Management Science**. (pp. 1185-1188). Atlantis press.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 24(4), 553-573.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. **Industrial and Commercial Training**. 37(1), 39-44.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**. 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, 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(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14(2), 224-247.
- Naim, M. F. & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. **Employee Relations**. 40(2), 433-455.
- 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.

- Niramitchainont, P. & Sonsri, G. (2017). Appropriate Model for Providing Teachers and Education Personnel's Welfare and Safety in Thailand. **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences, and Arts)**. 10(1), 1680-1697. [In Thai]
- Özcelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. **International Journal of Business and Management**. 10(3), 99-107.
- Popaitoon, P., Wademongkolgone, M. & Kongchan, A. (2016). Generational Differences in Person-Organization Value Fit and Work-Related Attitudes. **Chulalongkorn Business Review**. 38(1), 107-137. [In Thai]
- 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. [In Thai]
- Sawangnuwatkul, N. (2019). Employee Engagement form the Perspective of Generation Y Educators. **Chophayom Journal**. 30(2), 109-118. [In Thai]
- Shahnawaz, M. G. & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**. 32(3), 171-178.
- Solnet, D., Kralj, A. & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: An examination of work attitude differences. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. 17(3), 36-54.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**. 22, 46-56.
- Thepphawan, P. (2011). **Strategic Humanresource Management**. Bangkok: Se-Education. [In Thai]
- Treuren, G. & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts: Is Generation Y really that different?. **Australian Journal of Career Development**. 19(2), 49-61.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**. 36 (5), 1117-1142.
- Yuprot, T. (2013). Effect of Work Values on Organizational Citizenship Behavior among the Generations. **Thammasat Business Journal**. 36(138), 40-62. [In Thai]