

เจนเนอเรชันซีกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภายหลังการแพร่ระบาดโควิด-19

Generation Z and Human Resource Management Practices in Post COVID-19 Pandemic

สุจินดา โพธิ์ไพฑูริย์¹ ณศิวิ์ ชูวิรัช² วรารวรรณ ชูวิรัช² และ ทัดสุดา อิมสุวรรณ³

Sujinda Popaitoon, Nasi Chuwiruch, Warawan Chuwiruch, and Tudsuda Imsuwan

บทคัดย่อ

จากปัญหาการลาออกครั้งยิ่งใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซี งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19 งานวิจัยเชิงสำรวจนี้เก็บข้อมูลเปรียบเทียบความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีก่อนสถานการณ์ COVID-19 ปี พ.ศ.2563 จำนวน 345 คน กับข้อมูลเจนเนอเรชันซีระหว่างสถานการณ์ COVID-19 ปี พ.ศ.2564 จำนวน 275 คน ผลงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า แรงงานเจนเนอเรชันซีที่ทำงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือ COVID-19 กว่า 2 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้มุมมองและความคาดหวังการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากก่อนสถานการณ์ COVID-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความคาดหวังสถานะการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเสี่ยงสะท้อนของแรงงานเจนเนอเรชันซีกับประเด็นความคาดหวังดังกล่าวหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ต้องการให้บริษัทปรับการทำงานแบบยืดหยุ่น ให้ออกแบบการทำงานได้ด้วยตนเองและสามารถเลือกโปรเจกต์การทำงานเองมากกว่าการรับมอบหมาย ตลอดจนต้องการให้บริษัทคำนึงคุณภาพชีวิตการทำงานตลอดจนความปลอดภัย พลาณามัยและสุขภาพในการทำงาน เพื่อรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้ทำงานกับองค์กรในฐานะกลุ่มแรงงานที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคคิสรบับซัน

คำสำคัญ: เจนเนอเรชันซี การลาออกครั้งยิ่งใหญ่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังการแพร่ระบาด
โคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่

¹รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม Associate Professor, Department of Management, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, Mahasarakham Province.

²อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม Lecturer, Department of Management, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, Mahasarakham Province.

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม Assistant Professor, Department of Management, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, Mahasarakham Province.

Corresponding author email: sujinda.p@acc.msu.ac.th

ARTICLE HISTORY: Received 10 November 2022, Revised 2 February 2023, Accepted 8 February 2023

Abstract

As there is a great resignation particularly of generation Z, this research aims to study generation Z's work expectation and HRM practices in post COVID-19 pandemic. This survey research has compared the data of generation Z's work expectation, pre COVID-19 in 2020 (n=345) with those during the COVID-19 in 2021 (n=275). The results show that by working under pressure during the 2-year of COVID-19 crisis, generation Z's work expectation has changed significantly particularly in work status, work environment and social responsibility. This result echoes generation Z's work expectation for HRM practices in post COVID-19. Particularly, HR policy should pay attention to improve work environment with flexibilities, self-work design and self-selected assignments by considering quality of work life, health and safety at work to retain generation Z as a key driver for companies in the era of disruption.

Keywords: *Generation Z, Great resignation, HRM in Post COVID-19 Pandemic*

บทนำ

การรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร นับเป็นโจทย์ที่ท้าทายผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิสรรับชันจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโคโรน่าสายพันธุ์ใหม่ (หรือ COVID-19) Popaitoon (2022b: 8) อธิบายความหมาย “ดิสรรับชัน” หมายถึง “การที่ระบบกระบวนการ หรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตามถูกขัดขวางหรือขัดจังหวะทำให้ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ตามวิถีปกติที่ควรจะเป็น” ซึ่งจากวิกฤตการณ์ COVID-19 ที่ผ่านมามีเกิดดิสรรับชันในวงกว้างทั้งทางด้านเศรษฐกิจ วิธีการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของแรงงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งนักวิชาการจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าดิสรรับชันดังกล่าวส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์การลาออกครั้งใหญ่ หรือ Great Resignation (Fuller & Kerr. 2022; Intellisurvey. 2022) โดยในปี 2022 วารสาร Harvard Business Review รายงานปรากฏการณ์ Great Resignation พบว่ากลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซีลาออกจากงานประจำที่ทำอยู่มากที่สุดเมื่อเทียบกับ เจนเนอเรชันก่อนหน้านี้ (Hoff. 2022) ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจของบริษัทไมโครซอฟต์ประเทศสหรัฐอเมริกาและผลสำรวจของ Randstad ของประเทศอังกฤษ พบว่าเกินกว่าร้อยละ 50 แรงงานเจนเนอเรชันซีจะลาออกจากงานประจำภายในกลางปี ค.ศ. 2022 และเจนเนอเรชันซีอีกส่วนหนึ่งมั่นใจว่าจะลาออกจากงานที่ทำอยู่ภายในสองปี (Intellisurvey. 2022) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวยังไม่เคยมีการศึกษาในบริบทประเทศไทยถึงความคาดหวังการทำงานที่แท้จริงของแรงงานเจนเนอเรชันซี และแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์การลาออกครั้งใหญ่ของกลุ่มเจนเนอเรชันซี (Popaitoon. 2022a; Popaitoon & Popaitoon. 2022)

นักวิชาการเรียกเจนเนอเรชันซีว่า Digital Natives หรือ I-Generation เพราะแรงงานกลุ่มนี้เติบโตมาในช่วงการเชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลแบบมัลติมีเดียเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเจนเนอเรชันซีไม่เคยมีประสบการณ์ในการใช้ชีวิตที่ขาดเทคโนโลยี ดังนั้นแรงงานกลุ่มนี้จึงมีความคุ้นเคยและความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างไร จึงถือว่าเป็นแรงงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ COVID-19 ได้กระตุ้นทุกองค์กรในการใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยีเพื่อการประสานงานและควบคุมงานจากการทำงานทางไกลหรือทำงานที่บ้าน (Work from Home: WFH) โดยงานวิจัยก่อนหน้านี้ พบว่า ธุรกิจที่มีแพลตฟอร์มเทคโนโลยีที่ตัดลดจนบุคลากรปรับตัว (Agile) กับการใช้เทคโนโลยีอย่างรวดเร็วจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับพลันเมื่อถูกสถานการณ์ต่าง ๆ เข้ามาตีสับสน (Popaitoon & Popaitoon. 2022) ดังนั้น จากปรากฏการณ์การลาออกครั้งมโหฬารของเจนเนอเรชันซีนับเป็นโจทย์ที่ท้าทายมาก สำหรับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในการรักษาแรงงานดังกล่าวให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร เพราะแรงงานเจนเนอเรชันซีคือ พลังขับเคลื่อนศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริงในการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลลดลดจนการพัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีการทำงานภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Fuller & Kerr. 2022; Popaitoon. 2022b)

Kristof (1996) และ Kristof-Brown et al (2005) อธิบายทฤษฎีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Fit: P-O Fit) ซึ่งทฤษฎีนี้อธิบายถึงความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่เขาพึงประสงค์ และองค์กรกับพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ สอดคล้องกัน ผลที่ตามคือพนักงานมีความผูกพันและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร จากการศึกษาค่านิยมหรือความคาดหวังในการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีในบริบทประเทศของ Popaitoon & Popaitoon (2020) พบว่า แรงงานกลุ่มนี้เกิดในช่วงปี ค.ศ.1997-2010 แม้จะเติบโตในช่วงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ แต่เติบโตในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ เช่น ปี 1997 ประสบวิกฤตการณ์ทางการเงินของภูมิภาคเอเชีย ปี 2003 ภัยพิภพราคาน้ำมันสูงมากเป็นประวัติการณ์ในตลาดโลก ปี 2006-2009 เกิดวิกฤตการณ์การเงินโลกจากปัญญาซัพพราสมส์ ตลอดจนปีแรกของการเข้าสู่ตลาดแรงงานต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 โดยการเก็บข้อมูลของ Popaitoon & Popaitoon (2020) พบว่า เมื่อแรงงานเจนเนอเรชันซีที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานปีแรก และก่อนประสบปัญหาการล็อกดาวน์ในช่วงวิกฤต COVID-19 แรงงานดังกล่าวคาดหวังผลตอบแทนทางการเงินสูงควบคู่กับความมั่นคงในงาน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวควบคู่กับการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมกับทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กร นำไปสู่การนำเสนอข้อสมมติฐานเบื้องต้น คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลและผลตอบแทนสถานะที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและความรับผิดชอบต่อสังคม นำไปสู่ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันซี

อย่างไรก็ตาม ระหว่างเกิดวิกฤต COVID-19 มีผลงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ สะท้อนว่า วิกฤตดังกล่าวส่งผลให้ความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีทั่วโลกเปลี่ยนแปลงไปจนนำไปสู่ปรากฏการณ์การลาออกครั้งมโหฬาร (Great Resignation) (Fuller & Kerr. 2022; Intellisurvey. 2022) ซึ่งในบริบทประเทศไทย ยังไม่เคยมีการศึกษาค่านิยมหรือความคาดหวังในการทำงานของเจนเนอเรชันซีที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ดังนั้น งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาค่าคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19 โดยงานวิจัยนี้มุ่งตอบคำถามวิจัยที่สำคัญ คือ (1) วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีหรือไม่ อย่างไร และ (2) แนวปฏิบัติทางการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ควรเป็นอย่างไรเพื่อช่วยรักษาแรงงาน เจนเนอเรชันซีให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร งานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าใจความ คาดหวังในการทำงานของเจนเนอเรชันซีที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคน เพื่อช่วยลดปัญหาการลาออก ของแรงงานเจนเนอเรชันซีซึ่งเป็นกลุ่มคนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในการดำเนินธุรกิจได้อย่าง ยั่งยืนในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีและแนวปฏิบัติด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชันซี ความสอดคล้องระหว่าง บุคคลและองค์กรและการคงอยู่กับองค์กร ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังการทำงาน ภายใต้อาณัติ COVID-19 มีดังต่อไปนี้

เจนเนอเรชันซี ทฤษฎีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร และ สมมติฐานเบื้องต้นที่น่าเสนอก่อนหน้านี้

Twenge *et al.* (2010) อธิบายความหมายของเจนเนอเรชัน (Generation) หมายถึง กลุ่มคน ที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันซึ่งใช้ชีวิตและผ่านเหตุการณ์สำคัญร่วมกัน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลง ของวิถีชีวิตซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิด ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการใน การดำรงชีวิตที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชัน เจนเนอเรชันซี บางครั้งนักวิชาการ เรียกเจนเนอเรชันนี้ว่า Digital Natives เพราะเติบโตมาในช่วงระบบดิจิทัลที่มีการเชื่อมต่อเทคโนโลยี แบบมัลติมีเดีย หรือบางครั้งเรียกว่า I-Generatio ซึ่งเกิดมาในช่วงอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีดิจิทัล เติบโตเต็มที่ คนกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตไร้สาย โซเชียลมีเดีย ไม่เคยใช้ชีวิตที่ขาดเทคโนโลยี จากการศึกษารายงานของ Popaitoon & Popaitoon (2020) พบว่า คนกลุ่มนี้ในประเทศไทยเกิดในช่วง ค.ศ. 1997-2010 ด้วยการเติบโตของเจนเนอเรชันซีในช่วงเวลาที่เทคโนโลยีเติบโตอย่างเต็มที่ ดังนั้น เจนเนอเรชันซี จึงคุ้นเคยกับการหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความเป็นปัจเจกชนสูง การสื่อสาร หลายภาษาและการแสดงความคิดเห็นสู่สาธารณะ (Bencsik & Machova. 2016; Cooke & Kim. 2018) ในขณะที่แรงงานเจนเนอเรชันซีเติบโตในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก (Worldwide Recession) อย่างต่อเนื่อง เช่น ปี 1997 เผชิญวิกฤตการณ์การเงินภูมิภาคเอเชีย ปี 2003 ราคาน้ำมัน ในตลาดโลกแพงเป็นประวัติการณ์ ปี 2006-2009 วิกฤตการณ์การเงินโลกจากปัญหาหนี้ด้อยคุณภาพ ของสหรัฐอเมริกา และตั้งแต่ปี 2010 ประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างฉับพลัน (Disruptive) ตลอดจนปีแรกการเข้าสู่ตลาดแรงงานต้องเผชิญสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งเป็นปีแรก ที่แรงงานเจนเนอเรชันซีเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลับเผชิญการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบ ฉับพลัน เช่น การทำงานที่บ้าน (Work from Home) และเผชิญภาวะเศรษฐกิจโลกหยุดชะงักซึ่ง

นักวิชาการเปรียบเทียบผลกระทบทางเศรษฐกิจครั้งนี้เหมือนกับ Great Depression ที่เศรษฐกิจโลกถดถอยฉับพลันหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

จากการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า ช่วงการเติบโตของเจนเนอเรชันซีเป็นช่วงที่เศรษฐกิจทั่วโลกถดถอยอย่างรุนแรง ตลอดจนความตึงเครียดในชีวิตส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็นการหย่าร้างในครอบครัว การเงินในครอบครัวที่จำกัดจึงจำเป็นต้องช่วยหารายได้จากงานอิสระตั้งแต่วัยเยาว์เผชิญสภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคงทั้งการเงินและจิตใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Disruptive) ทำให้ตำแหน่งงานบางอย่างหายไปในระบบ อาชีพที่เคยมั่นคงกลับกลายเป็นอาชีพไม่มั่นคง ยกที่จะพยากรณ์ความอยู่รอดในอนาคต (Hoff, 2022) ด้วยเหตุผลดังกล่าวก่อนสถานการณ์ COVID-19 ผลงานวิจัยจำนวนมาก เช่น Bencsik & Machova (2016) และ Cooke & Kim (2018) สะท้อนค่านิยมหรือความคาดหวังของแรงงานเจนเนอเรชันซีชอบการเรียนรู้ด้วยตนเองเพราะเผชิญกับความไม่แน่นอนมาตลอดชีวิตจึงต้องเรียนรู้ปรับตัวตลอดเวลา รักอิสระ ชอบงานท้าทายเพราะต้องการพัฒนาศักยภาพเพื่อความมั่นคงในอนาคต ชอบสื่อสารแบบโซเชียลและมีจิตสาธารณะมากกว่าเจนเนอเรชันก่อนหน้านี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีในประเทศไทยของ Popaitoon & Popaitoon (2020) พบว่ามุมมองการทำงานของเจนเนอเรชันซีแตกต่างกับเจนเนอเรชันวายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ แรงงานเจนเนอเรชันซีมองโลกตามความเป็นจริง สนใจงานมั่นคงและให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนเป็นตัวเงินโดยเฉพาะตัวเงินระยะสั้นและโอกาสเติบโตในงานที่ชัดเจน

จากทฤษฎี Attraction-Selection-Attrition (ASA) ของ Schneider (1987) กล่าวว่า องค์กรที่มีบุคลากรคุณลักษณะแบบใดจะดึงดูดให้คนที่มีคุณลักษณะแบบนั้นเข้ามาทำงาน (Attraction) ซึ่งองค์กรมีแนวโน้มจะคัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กร (Selection) และเมื่อเวลาผ่านไปบุคลากรที่รับคัดเลือกพบว่าตนเองมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคลากรอื่นในองค์กรจะมีแนวโน้มลาออกจากองค์กรในที่สุด (Attrition) ต่อมาทฤษฎีนี้ได้ถูกพัฒนาสู่ทฤษฎีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร โดย Kristof (1996) อธิบายว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ เมื่อ (1) พนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่เขาพึงประสงค์ (2) องค์กรและพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ สอดคล้องกัน และ (3) ทั้งนี้กรณี (1) และกรณี (2) จะเกิดขึ้นได้หากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานพึงประสงค์จากการทำงาน ผลที่ตามก็คือ พนักงานมีความผูกพันและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Kristof, 1996; Popaitoon & Popaitoon, 2022) ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้านี้ของ Popaitoon & Popaitoon (2020) นำเสนอสมมติฐานเบื้องต้น (Propositions) เกี่ยวกับทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างค่านิยมการทำงานของบุคคลกับองค์กรต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันซี ในด้านการเรียนรู้และการเติบโตในงาน รางวัลภายนอกและผลตอบแทน สถานะที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตในงาน อธิบายถึงความคาดหวังของแรงงานเจนเนอเรชันซีในการเรียนรู้กับงานแรกในชีวิตเขาเพื่อจะก้าวกระโดดในงานสำคัญต่อไปในอนาคต แม้ปรารถนาในการเรียนรู้งานระดับสูง แต่จะเลือกเรียนรู้งานในสิ่งที่ตนชอบเป็นหลักสำคัญ นอกจากนี้จากผลการศึกษาของ Bencsik & Machova (2016) พบว่า แรงงานเจนเนอเรชันซีต้องการใช้ทักษะหลากหลาย

ในงาน และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากผลงานที่รับมอบหมายอย่างรวดเร็วและต้องการข้อมูลย้อนกลับตลอดเวลา ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตในช่วงเทคโนโลยีดิจิทัลเติบโตอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงนำเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 1: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโตส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

(2) **ด้านรางวัลภายนอก** จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาอธิบายได้ว่า เจนเนอเรชันซีเติบโตมาในช่วงเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง เผชิญกับสถานะความไม่มั่นคงสูง และค่าครองชีพสูงมาก ดังนั้น เมื่อเริ่มทำงานความคาดหวังรางวัลภายนอกที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนระยะสั้นในรูปแบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน (Cooke & Kim, 2018) ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงนำเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 2: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านรางวัลภายนอกส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

(3) **ด้านสถานะที่ทำงาน** จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นแนวโน้มแรงงานรุ่นใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงาน เจนเนอเรชันซีมีความเป็นปัจเจกชนสูง รักความอิสระ ให้ความสำคัญเรื่องความเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ แรงงานเจนเนอเรชันซีเติบโตมากับเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร เจนเนอเรชันซีค้นหาคำตอบด้วยตนเอง เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ เมื่อรับงานที่มอบหมายจึงต้องการอำนาจและการตัดสินใจตลอดจนการลงมือทดลองถูกในงานด้วยตนเอง ดังนั้นการออกแบบงานให้กับเจนเนอเรชันซีหัวหน้างานจึงควรปรับสถานะเป็นที่เลี้ยง (Mentor) หรือโค้ชสอนงาน (Coach) มากกว่าระบบสั่งการตามสายบังคับบัญชาอย่างในอดีต จากเหตุผลที่อธิบายนำเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 3: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านสถานะที่ทำงานส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

(4) **สภาพแวดล้อมการทำงาน** แรงงานเจนเนอเรชันซีเติบโตในช่วงเทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีไร้สายและเทคโนโลยีมีมิติเดียวเติบโตเต็มที่ เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตและการเรียนของแรงงานเจนเนอเรชันซีสามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่ยึดติดกับสถานที่ทำงาน เพราะมองทุกสถานที่เปรียบเสมือนบ้านในการทำงาน ดังนั้น องค์กรควรปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับแรงงานเจนเนอเรชันซี ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการทำงานร่วมกับการทำงานที่เป็นอิสระมีความยืดหยุ่นระหว่างการทำงานที่บ้านและออฟฟิศทำงาน และเมื่อทำงานในออฟฟิศจึงต้องการบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน สะดวกสบายไม่ยึดติดกับการทำงานอยู่กับที่ (Bencsik & Machova, 2016) ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงนำเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 4: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

(5) **ความรับผิดชอบต่อสังคม** เจนเนอเรชันซีให้ความสำคัญกับการสร้างอิทธิพลในสิ่งต่าง ๆ ที่เขาทำในวงกว้าง ส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตสื่อสารความคิด สะท้อนมุมมองต่าง ๆ ของชีวิตตลอดเวลา และเกิดมาพร้อมกับการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีอย่างสมบูรณ์แบบ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงนำเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน 5: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

เจนเนอเรชันซี้กับการทำงานช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 และการลาออกครั้งมหาโหด

เป็นที่ยอมรับกันอย่างดีตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.2020 ทั่วโลกได้ผลกระทบการแพร่ระบาด COVID-19 นำมาสู่มาตรการการรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข เพื่อระงับการแพร่กระจายเชื้อ COVID-19 โดยทุกองค์กรจำเป็นต้องตอบรับมาตรการดังกล่าว เพื่อรักษาความสมดุลระหว่างความปลอดภัยด้านสุขอนามัยของบุคลากรและการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าต่อไปภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว โดยการตอบรับนโยบายรักษาระยะห่างทางสังคมนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนไปการทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) โดยใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประสานงานและควบคุมงานตามวิถีปกติใหม่ (New Normal) Bailey & Kurland (2002) และ Popaitoon (2022b) อธิบาย การทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) ว่าเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรกับพนักงานเกี่ยวกับเวลาและสถานที่ทำงาน โดยข้อตกลงการทำงานดังกล่าว พนักงานสามารถทำงานทางไกล (Remote Work) จากสถานที่อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ที่ทำงาน เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home: WFH) เป็นต้น โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่เดียวกันกับหัวหน้างานและบุคคลที่เกี่ยวข้องแต่สามารถประสานความร่วมมือผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้การทำงานลุล่วงเสมือนการทำงานจริงในองค์กร (Virtual Organization)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า การทำงานแบบยืดหยุ่นไม่ใช่สิ่งใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วซึ่งมีการขยายบริษัทลูกในต่างแดน (Bailey & Kurland. 2002) และใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยีในการประสานและควบคุมการดำเนินงานจากบริษัทลูกที่ตั้งอยู่ทั่วโลก (Collings et al. 2021) อย่างไรก็ตาม ในบริบทประเทศพัฒนาแล้วอย่างสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ Parker, Knight, & Keller (2020) และ Wang et al. (2021) พบว่า การทำงานแบบยืดหยุ่นในช่วงวิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 แตกต่างกับช่วงสภาวะปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานความสมัครใจของพนักงานและไม่ว่าจะทำงานจากสถานที่ใด พนักงานก็มีความเสี่ยงต่อสุขภาพและเสี่ยงต่อการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาในบริบทประเทศไทยของ Popaitoon & Popaitoon (2022) จากสถานการณ์ดังกล่าว นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก เช่น Collings et al. (2021) และ Fuller & Kerr (2022) ให้ความสนใจกับผลกระทบการทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตดังกล่าวต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติการทำงานของแรงงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซี้จนเกิดปรากฏการณ์การลาออกครั้งใหญ่ (Great Resignation) โดยตั้งแต่ปลายปี ค.ศ.2021 วารสารด้านธุรกิจจำนวนมากอย่าง Harvard Business Review และ Business Insider รายงานมุมมองคนทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังเผชิญชีวิตการทำงานอย่างยากลำบากในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ทั้งความอยู่รอดชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การทำงานที่บ้าน (Work from Home) และความเสี่ยงการมาทำงานที่สำนักงาน (Bellmann & Hübler. 2020; Fuller & Kerr. 2022) ซึ่งตลอด 2 ปีการทำงานในช่วงสภาวะวิกฤตนั้น ส่งผลไม่เพียงแต่มุมมองคนทำงานปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานวิถีใหม่ (New Normal) แต่ยังปรับทัศนคติการทำงานใหม่ (Fuller & Kerr. 2022; Hoff. 2022) จากผลสำรวจของ IntelliSurvey พบว่า ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 คนทำงานจำนวนมากจากทั่วโลกจะลาออกจากงานประจำที่ทำอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซี้จะลาออกเกินกว่าร้อยละ 50 ภายในกลางปี ค.ศ.2022 และที่เหลือของ

แรงงานกลุ่มดังกล่าวจะลาออกภายใน 2 ปี จากผลสำรวจของบริษัทไมโครซอฟต์ เก็บข้อมูลจากกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่จำนวน 10,000 คน พบว่า ร้อยละ 52 วางแผนลาออกจากงานในปี ค.ศ.2022 ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจของบริษัทจัดหางาน Randstad ประเทศอังกฤษ พบว่า แรงงานรุ่นใหม่ 7 ใน 10 คน มั่นใจว่าจะลาออกจากงานประจำที่ทำอยู่ภายในกลางปีนี้ สอดคล้องกับผลการสำรวจ LinkedIn กับกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ของประเทศสิงคโปร์และกลุ่มสหภาพยุโรป โดยผลวิจัยดังกล่าวพบว่าเหตุผลที่แรงงานกลุ่มนี้ลาออกเพราะไม่ต้องการกลับไปทำงานรูปแบบเดิมหลังสถานการณ์ COVID-19 ตลอดจนค้นพบตนเองไปสู่อาชีพใหม่ (Reshuffle) โดยมั่นใจศักยภาพของตนเองจะได้รายได้ดียิ่งขึ้นภายหลังลาออกจากงานที่ทำอยู่ เนื่องจากตลาดแรงงานต้องการคนรุ่นใหม่อย่างเจนเนอเรชันซี เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคดิจิทัลภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Hoff. 2022; IntelliSurvey. 2022)

จากปรากฏการณ์การลาออกครั้งมหันต์ของแรงงานเจนเนอเรชันซีนับเป็นโจทย์ที่ท้าทายมาก สำหรับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้คงสมาชิกภาพกับองค์กรภายหลังสถานการณ์ COVID-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคาดหวังของแรงงานเจนเนอเรชันซีเปลี่ยนแปลงไปจากผลกระทบการทำงานในช่วงวิกฤต COVID-19 แม้การศึกษาก่อนหน้านี้ของ Popaitoon & Popaitoon (2020) ก่อนสถานการณ์วิกฤต COVID-19 จะนำเสนอข้อสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันซีเพื่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร ในด้าน การเรียนรู้การเติบโต รางวัลภายนอก สถานะที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เมื่อบริบทการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากดิสรบชั้น COVID-19 จึงควรมีการพิสูจน์อีกครั้งถึงความคาดหวังของแรงงาน เจนเนอเรชันซีเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนข้อสมมติฐานดังกล่าว โดยการศึกษาเรื่องนี้ยังมีน้อยมากในบริบทประเทศไทย (Popaitoon. 2022a) ซึ่งยังขาดความพร้อมกับการรับมือกับสถานการณ์ Great Resignation ของแรงงานเจนเนอเรชันซี ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 จากเหตุและผลดังกล่าวนำมาสู่คำถามงานวิจัยที่สำคัญในการศึกษานี้ คือ

คำถามวิจัย (1) วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อความคาดหวังการทำงานของแรงงาน เจนเนอเรชันซีหรือไม่ อย่างไร และ

คำถามวิจัย (2) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ควรเป็นอย่างไรเพื่อช่วยรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีและแนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 โดยมุ่งตอบคำถามวิจัย (1) วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีหรือไม่ อย่างไร และ (2) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ควรเป็นอย่างไรเพื่อช่วยรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร เพื่อตอบ 2 คำถามวิจัยที่ตั้งไว้ แสดงรายละเอียดดังนี้

คำถามวิจัยที่ (1) วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีหรือไม่ อย่างไร การตอบคำถามวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ชุดข้อมูลงานวิจัยและชุดข้อคำถามงานวิจัยของ Popaitoon & Popaitoon (2020) ซึ่งเก็บข้อมูล เดือนมกราคม

พ.ศ.2563 แร้งงานเจนเนอเรชันซีซึ่งเพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานปีแรกและพ้นระยะการทดลองงาน โดยช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเริ่มต้นสถานการณ์ COVID-19 โดยประเทศไทยยังไม่ประกาศล็อกดาวน์ มาเปรียบเทียบกับ การเก็บข้อมูลด้วยชุดคำถามเดียวกันกับแรงงานเจนเนอเรชันซีที่เก็บข้อมูลใหม่ ในกลางปี พ.ศ.2564 ซึ่งแรงงานเจนเนอเรชันซีกลุ่มนี้ทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 อย่างน้อย 1 ปีเต็ม การเก็บข้อมูลใหม่ ปี พ.ศ.2564 กลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซีมีความใกล้เคียงกับแรงงานเจนเนอเรชันซีจากข้อมูลชุดเดิมที่เก็บเมื่อปี พ.ศ.2563 เพื่อสะท้อนการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจนถึงสถานการณ์วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลต่อทัศนคติการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ โดยใช้การเปรียบเทียบด้วยสถิติ t-test (รายละเอียดตารางที่ 3) และ

คำถามวิจัยที่ (2) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ควรเป็นอย่างไรเพื่อช่วยรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร การตอบคำถามวิจัยนี้ ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานเบื้องต้นที่เคยนำเสนอก่อนหน้านี้ (Popaitoon & Popaitoon, 2020) และเก็บข้อมูลด้วยคำถามปลายเปิด กับแรงงาน เจนเนอเรชันซีที่เก็บข้อมูลใหม่ ปี พ.ศ.2564 และทำการวิเคราะห์ด้วยวิธี Thematic Analysis จัดกลุ่มคำตอบและทำการจัดอันดับ (Ranking) ด้วยตารางแจกแจงความถี่ตามรายละเอียดตารางที่ 5

1. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างแรงงานเจนเนอเรชันซีที่เก็บข้อมูลใหม่ พ.ศ.2564 มีคุณสมบัติดังนี้ (1) ช่วงอายุต่ำกว่า 24 ปี (2) เรียนจบการศึกษาระดับปริญญาตรีและทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ โดยการเลือกศึกษาบริษัทเอกชนขนาดใหญ่โดยมีพนักงานเกินกว่า 100 คนขึ้นไป ผู้วิจัยใช้ตามแนวทางการศึกษาของ Delery & Doty (1996) โดยบริษัทขนาดดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมั่นใจถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และ (3) ทำงานจริงในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 มาอย่างน้อย 1 ปีเต็ม โดยเงื่อนไขดังกล่าวช่วยตอบคำถามวิจัยชัดเจนขึ้นถึงการถ่วงรองความคิดและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติการทำงานเมื่อเผชิญการทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19

การศึกษานี้ใช้การเก็บข้อมูลเชิงสำรวจด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยเริ่มต้นเก็บแบบสอบถามออนไลน์จากศิษย์เก่าที่ทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่และขอความอนุเคราะห์ส่งต่อกลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ โดยแบบสอบถามมีชุดคำถามคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น ประกอบด้วย (1) คุณทำงานในช่วงสถานการณ์ COVID-19 มาไม่ต่ำกว่า 1 ปีมาแล้ว ใช่หรือไม่ (2) คำถามคัดกรองช่วงอายุ เพื่อเลือกข้อมูลช่วงอายุที่ต้องการศึกษา และ (3) คำถามคัดกรองขนาดบริษัทที่ทำงานและการศึกษา ภายหลังการคัดกรองข้อมูลเพื่อได้กลุ่มตัวอย่างตามคุณสมบัติที่กำหนด ผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จากแรงงานเจนเนอเรชันซีอายุต่ำกว่า 24 ปี จำนวน 275 คน ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลใหม่ปี พ.ศ.2564 (Gen Z during COVID-19) และข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบปี พ.ศ.2563 (Gen Z pre COVID-19)

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลใหม่ปี พ.ศ.2564 (Gen Z during COVID-19) และข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบปี พ.ศ.2563 (Gen Z pre COVID-19)

ข้อมูลทั่วไป	Gen Z during COVID-19 (275 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Gen Z pre COVID-19 (345 คน) จำนวน (ร้อยละ)
เพศ		
ชาย	78 (28.4%)	122 (35.4%)
หญิง	197 (71.6%)	223 (64.5%)
อุตสาหกรรม*		
ภาคการผลิต	-	145 (42.6%)
ภาคบริการ	275 (100%)	199 (57.7%)
ตำแหน่งงาน		
หัวหน้างาน	14 (4.0%)	25 (7.2%)
พนักงาน	264 (96.0%)	320 (92.8%)
สถานที่ทำงาน		
กรุงเทพและปริมณฑล	119 (43.3%)	177 (51.3%)
ต่างจังหวัด	156 (56.7%)	168 (48.7%)

หมายเหตุ: *การเก็บข้อมูลช่วงสถานการณ์ COVID-19 ผู้วิจัยพบว่าอุตสาหกรรมการผลิตจำนวนมากปิดสายการผลิต ในขณะที่ภาคบริการจำเป็นต้องให้บริการตลอดสถานการณ์วิกฤตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดของ Gen Z during COVID-19 จึงมาจากภาคบริการ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอุตสาหกรรมค่าปลีกมากที่สุด คือ ร้อยละ 34.5 รองลงมา คือ ภาคการเงินและโซลูชันทางธุรกิจ ร้อยละ 21.1 และ 20.7 และบริษัทโลจิสติกส์ บริษัทการท่องเที่ยวและอื่น ๆ ตามลำดับ

2. เครื่องมือและวิธีการวัดผล (Measures)

จากการศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านความคาดหวังในการทำงาน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามจากการศึกษาก่อนหน้า (Existing Scales) ของ Lyons (2003) ซึ่งถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของ Cennamo & Gardner (2008) และชุดคำถามดังกล่าวได้พัฒนาและถูกนำมาใช้ในการศึกษาในบริบทประเทศไทยโดย Popaitoon & Popaitoon (2020) โดยวิธีนี้นั้นผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อของความคาดหวังในการทำงานซึ่งมีมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) เจ็ดระดับ (0-6) 2 ครั้ง

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

ครั้งที่สอง: ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าองค์กร (Organization Practices) มีแนวปฏิบัติในการดูแลพนักงานตามความคาดหวังในการทำงานแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด (ในที่นี้ 6 หมายถึง ได้รับการดูแลมากที่สุด 1 หมายถึง ได้รับการดูแลน้อยที่สุด และ 0 หมายถึง ไม่ได้ได้รับการดูแล)

จากนั้นผู้วิจัยนำคะแนนจากทั้งสองครั้งมาคำนวณหาความสอดคล้อง โดยนำค่า O หรือ Organization Practices ลบจากค่า P หรือ Person Value เพื่อวัดระดับความสอดคล้องของค่านิยม (P-O Value Fit) ในแต่ละข้อ หากได้ ผลต่างที่เป็นค่าบวก (+) จะหมายถึงองค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวมากกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ ในขณะที่ผลต่างที่เป็นค่าลบ (-) จะหมายถึง องค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวน้อยกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดค่า P-O Value Fit ของ Popaitoon (2018) และ Popaitoon & Popaitoon (2020) ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอก สถานะที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยตารางที่ 3 แสดงรายละเอียดข้อคำถามความคาดหวังหรือค่านิยมการทำงานทั้ง 5 ด้านนี้ ประกอบด้วย 1) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) จำนวน 9 ข้อ 2) ด้านรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) จำนวน 3 ข้อ 3) ด้านสถานะที่ทำงาน จำนวน 3 ข้อ 4) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) จำนวน 7 ข้อ และ 5) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 2 ข้อ

ตัวแปรตาม คือ การคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) งานวิจัยนี้ใช้คำถามจากงานวิจัยของ Lyons (1971) มีคำถามทั้งหมด 3 ข้อ (เช่น คุณจะยังทำงานกับบริษัทนี้อยู่ ถึงแม้ว่าคุณจะเลือกบริษัทอื่นก็ได้) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับในการตอบคำถาม (1-7) ซึ่ง 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย เพศ และตำแหน่งงานเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อให้ผลการศึกษาแม่นยำขึ้น (Dayaram & Burgess. 2021)

3 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Analysis)

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

ตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. P-O Fit การเรียนรู้และเติบโต	-0.169	0.721	.752					
2. P-O Fit รางวัลภายนอก	-0.361	1.143	.484**	.755				
3. P-O Fit สถานะที่ทำงาน	-0.180	1.043	.370**	.485**	.761			
4. P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน	-0.293	1.053	.424**	.655**	.409**	.778		
5. P-O Fit ความรับผิดชอบต่อสังคม	-0.202	1.053	.131*	.376**	.249**	.450**	.658*	
6. การคงสมาชิกภาพกับองค์กร	4.451	1.443	.167**	.219**	.169**	.210**	.032	.857

หมายเหตุ: จากข้อมูล n=275; ** p value < 0.01, * p value < 0.05

*แม้ระดับความเชื่อมั่นนี้ต่ำกว่า 0.7 แต่อยู่ในระดับที่รับได้ในการทดสอบทางสถิติ (Hair. 2006)

ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งตอบคำถามที่สำคัญ (1) วิฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบกับความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีหรือไม่ อย่างไร และ (2) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ควรเป็นอย่างไรเพื่อช่วยรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อ (1) จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่าความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซี ก่อน และ หลัง สถานการณ์วิกฤต COVID-19 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานะที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยทั้ง 3 มิติดังกล่าว เจนเนอเรชันซีกลับคาดหวังกับที่ทำงานลดลงในช่วงเผชิญกับสถานการณ์ COVID-19

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความคาดหวังการทำงานระหว่างเจนเนอเรชันซีก่อนและระหว่างสถานการณ์ COVID-19

ความคาดหวัง	ค่าเฉลี่ย Gen Z during COVID19	มากกว่า (>) น้อยกว่า (<)	ค่าเฉลี่ย Gen Z pre-COVID19	Sig (t-test)
การเรียนรู้ในงานและการเติบโต (Learning and Growth)	4.38	>	4.28	.311
การได้พัฒนาสติปัญญา (Intellectually Stimulating)	4.45	>	4.42	.803
ความท้าทายในงาน (Work Challenge)	4.39	>	4.26	.194
ความน่าสนใจของงานที่ได้รับมอบหมาย (Interesting)	4.43	>	4.29	.196
การได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuously Learn)	4.56	>	4.43	.218
งานที่ทำให้คุณรู้สึกเหมือนชีวิตได้เต็มเต็ม (Fulfilling)	4.05	<	4.16	.313
งานที่ทำให้คุณรู้สึกถึงความสำเร็จ (Accomplishment)	4.29	>	4.28	.968
การมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ (Use the Abilities)	4.49	>	4.41	.436
งานที่ได้รับมอบหมายมีความหลากหลาย (Variety)	4.43	>	4.21	.045*
การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	4.31	>	4.11	.076 †
รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards)*	4.40	>	4.38	.853
ผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits)	4.38	<	4.52	.594
เงินเดือน (Salary)	4.39	<	4.46	.521
มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)	4.43	>	4.36	.549
สถานะที่ทำงาน (Work Status)	4.02	<	4.22	.007**
การมีอำนาจในการจัดการและสั่งการ (Authority)	3.92	<	4.19	.026*
การทำงานที่มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับ (Prestigious)	4.15	<	4.35	.021*
การมีอิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่น (Influence)	4.02	<	4.13	.006**
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	4.50	<	4.59	.039*
มีเวลาทำงานเข้าออกที่ยืดหยุ่นได้ (Hours of Work)	4.28	<	4.43	.073†
มีความสมดุลการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance)	4.35	<	4.41	.194
มีบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน (Fun)	4.45	<	4.58	.102
มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและเป็นมิตร (Co-Workers)	4.74	<	4.80	.084†
มีอิสระในการบริหารจัดการงานของตนเอง (Autonomy)	4.48	<	4.51	.024*
มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย (Physical Setting)	4.58	<	4.59	.025*
มีผู้บังคับบัญชาที่ดี (Supervisor)	4.73	<	4.78	.330
ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	4.53	<	4.63	.074†
การมีศีลธรรม (Moral Values)	4.59	<	4.63	.129
การทำงานที่ช่วยเหลือและเอื้อเพื่อต่อสังคม (Contribution)	4.47	<	4.62	.072†

หมายเหตุ: – เก็บข้อมูล Gen Z during COVID-19 ปี พ.ศ.2564 จำนวน 275 คน และ Gen Z pre COVID-19 ปี พ.ศ.2563 จำนวน 345 คน

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

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

สำหรับการทดสอบผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Linear Regression) โดยทดสอบสมมติฐานเบื้องต้นที่เคยนำเสนอก่อนสถานการณ์ COVID-19 เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อสถานการณ์วิกฤตในระยะเวลาที่นานพอจนส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงานกับองค์กรปรับเปลี่ยนไป เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนและความคาดหวังปรับเปลี่ยนไป ทำให้สมมติฐานที่นำเสนอก่อนสถานการณ์วิกฤต จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังแสดงผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันซี (Gen Z during COVID-19) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($\beta = 0.044$) ด้านรางวัลภายนอก ($\beta = 0.110$) ด้านสถานะที่ทำงาน ($\beta = 0.069$) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\beta = 0.131$) และด้านการช่วยเหลือสังคม ($\beta = -0.090$) ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร เมื่อแรงงานเจนเนอเรชันซีต้องทำงานในช่วงสถานการณ์วิกฤต COVID-19

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนระหว่างความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรกับการคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชันซีในช่วงสถานการณ์ COVID-19

ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Fit)	การคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) (β)
ตัวแปรหลักที่ศึกษา (Main Variables)	
P-O Fit การเรียนรู้และการเติบโต	.044
P-O Fit รางวัลภายนอก	.110
P-O Fit สถานะที่ทำงาน	.069
P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน	.131
P-O Fit การช่วยเหลือสังคม	-.090
ตัวแปรควบคุม (Control Variable)	
เพศ	-.015
ตำแหน่ง	-.021
R square	.069

หมายเหตุ: ระดับนัยสำคัญค่าสถิติ *** p value < 0.01 ** p value < 0.05, * p value < 0.10

เพื่อตอบคำถามข้อ (2) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ควรเป็นอย่างไรเพื่อช่วยรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้คงสมาชิกภาพกับองค์กร ผลการวิเคราะห์ Theme Analysis จากคำถามปลายเปิดดังกล่าว ซึ่งเก็บข้อมูลจากแรงงานเจนเนอเรชันซีช่วงเผชิญวิกฤต COVID-19 ปี พ.ศ.2564 จำนวน 275 คน ตารางที่ 5 แสดงรายละเอียดการจัดอันดับจะเห็นได้ชัดว่าสิ่งที่คาดหวังมากที่สุด คือ แรงงานเจนเนอเรชันซีต้องการการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexibilities) ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 รองลงมา คือ ความสมดุลชีวิตและสุขอนามัย รายได้เพิ่มขึ้น การออกแบบงานด้วยตนเองและการเปิดโอกาสทำงานทางเลือก ตามลำดับ

ตารางที่ 5 การจัดอันดับ (Ranking) ความคาดหวังการทำงานของเจนเนอเรชันซีภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19

อันดับ	ความคาดหวังการทำงาน	ความถี่	ตัวอย่าง ข้อความคำตอบ
1	การทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibilities) ทุกรูปแบบทำงานทางไกล (Remote Work) หรือผสมผสาน (Hybrid Work)	233	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการความคล่องตัวและความรวดเร็วในการทำงาน - ต้องการให้องค์กรมองผลงานมากกว่ากระบวนการให้ความไว้วางใจ - คิดว่าตนเองทำงานได้ทุกที่ตลอดเวลาไม่จำเป็นต้องมีออฟฟิศ - ไม่อยากกลับไปทำงานรูปแบบเดิม อยากเข้าออฟฟิศอาทิตย์ละวัน หรือเฉพาะวันประชุม - ปรับการทำงานแบบ New Normal จนเป็น Normal ไปแล้ว อยากทำงานรูปแบบนี้ต่อไป
2	ความสมดุลชีวิตและสุขอนามัย	143	<ul style="list-style-type: none"> - อยากให้ปริมาณงานสมดุลกับสถานการณ์จริง - อยากให้บริษัทคำนึงคุณภาพชีวิตและความสมดุลการทำงาน และวันหยุดพักผ่อนมากขึ้น - การทำงานภายใต้ความเครียดไม่คุ้มกับสภาพร่างกายและจิตใจที่ทรุดโทรม - อยากให้ลดความตึงเครียดการทำงาน และให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตพนักงาน - องค์กรมองแค่ตนเองอยู่รอดมากกว่าความอยู่รอดพนักงาน
3	เงินเดือนเพิ่มขึ้น	124	<ul style="list-style-type: none"> - อยากได้รายได้เพิ่มขึ้น - รายได้ปัจจุบันไม่คุ้มกับปริมาณที่ให้ทำ - ค่าครองชีพเพิ่มขึ้นมาก แต่รายได้เท่าเดิม - ทำงานจนไม่มีเงินเหลือไม่รู้จะทำต่อเพื่ออะไร
4	ออกแบบการทำงานด้วยตนเอง และอยากเลือกงานโปรเจกงานที่ชอบมากกว่าถูกมอบหมายให้ทำ	89	<ul style="list-style-type: none"> - อยากให้ที่ทำงานเปลี่ยนระบบการทำงานแบบคล่องตัว - อยากทำงานในโปรเจกงานที่เร้าสบายใจ - อยากออกแบบการทำงานเองได้ - อยากทำงานกับหัวหน้าที่เข้าใจ
5	เปิดโอกาสทำงานทางเลือก	73	<ul style="list-style-type: none"> - อยากหารายได้จากหลายแหล่ง อยากให้ที่ทำงานเปิดโอกาส - อยากทำงานประจำ แบบไม่เต็มเวลา จะได้มีโอกาสทำงานอื่นเป็นทางเลือก

สรุปและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 โดยมุ่งตอบคำถามวิจัย (1) วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบกับความคาดหวังการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีหรือไม่ อย่างไร และ (2) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ควรเป็นอย่างไรเพื่อช่วยรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้คง สมาชิกภาพกับองค์กร การวิจัยนี้มีประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) และทางปฏิบัติ (Managerial Implications) ดังต่อไปนี้

ประโยชน์งานวิจัยนี้ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

1. สถานการณ์วิกฤต COVID-19 ถือเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนรูปแบบหนึ่งซึ่งส่งผลแนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งคุ้นชินในทางปฏิบัติ ก่อนสถานการณ์ COVID-19 ตลอดจนมุมมองทฤษฎีด้านการบริหารคนควรมีการทบทวนอีกครั้ง เมื่อนำมาใช้ภายหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19 การศึกษานี้เป็นหนึ่งในงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Studies) ที่ตอบสนองเสียงเรียกร้องจากนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่าง Collings *et al* (2021) ซึ่งแนะนำให้มีการทบทวนทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับมุมมองการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของแรงงานรุ่นใหม่อย่างเจนเนอเรชันซีภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19 โดยผลงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า แรงงานเจนเนอเรชันซีที่ทำงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือ COVID-19 กว่า 2 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้มุมมองและความคาดหวังการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากก่อนสถานการณ์ COVID-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความคาดหวังสถานะการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และการช่วยเหลือสังคม ซึ่งเสียงสะท้อนของแรงงานเจนเนอเรชันซีกับประเด็นความคาดหวังดังกล่าวภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ต้องการให้บริษัทปรับการทำงานแบบยืดหยุ่น ให้ออกแบบการทำงานได้ด้วยตนเองและสามารถเลือกโปรเจกต์การทำงานเองมากกว่าการรับมอบหมาย ตลอดจนต้องการให้บริษัทคำนึงคุณภาพชีวิตการทำงานตลอดจนความปลอดภัยพลาณามัยและสุขภาพในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาแรงงานเจนเนอเรชันซีในบริบทประเทศไทยของ Popaitoon (2022a) ซึ่งประเด็นให้เห็นถึงแรงงานกลุ่มนี้ต้องการการทำงานที่สะท้อนความหมายของชีวิตซึ่งเกินกว่าการทำงานที่หลากหลายและทำลาย แต่ยังคงการสร้างอิทธิพลที่กว้างกว่าขอบเขตของงานที่มอบหมายที่บริษัทต้องการสำเร็จลุล่วงเป้าหมายที่กำหนด

2. จากสถานการณ์ Great Resignation ของคนทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งลาออกครั้งมโหฬารจากงานที่ทำระหว่างปี ค.ศ.2021-2022 โดยปัญหาดังกล่าวสร้างความกังวลใจถึงทิศทางการเศรษฐกิจและการดำเนินงานในหลากหลายธุรกิจ ซึ่งก่อนหน้านี้สถานการณ์ดังกล่าวมักเกิดกับสายอาชีพไอทีซึ่งมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานสูง (Turnover) เนื่องจากเป็นอาชีพขาดแคลนและเป็นที่ต้องการในท้องตลาด ในขณะที่สถานการณ์ Great Resignation ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 กลับเกิดเหตุการณ์นี้กับทุกอุตสาหกรรมและทุกอาชีพเผื่ออิทธิพลในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซีที่มีความมั่นใจว่าเมื่อลาออกจะได้ผลตอบแทนที่ดีกว่าเดิม และลักษณะการเปลี่ยนงานไม่เจาะจงว่าจะคงสายอาชีพเดิมที่ทำอยู่ (Fuller & Kerr, 2022; Hoff, 2022) ปรากฏการณ์นี้ที่ซับซ้อนทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) การวางแผนสายอาชีพ (Career Development) ตลอดจนวิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) สำหรับกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ควรปรับสู่แนวทางจาก Fixed Jobs มาสู่ Flexible Jobs เพื่อสอดคล้องกับความคาดหวังการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ในการทำงานกับองค์กร โดยแนวคิดนี้สอดคล้องกับ Popaitoon (2022b) และ Wang *et al* (2021) ซึ่งอธิบายมุมมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคที่ซับซ้อน

ประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Managerial Implications)

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ในทางปฏิบัติกับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) ในการออกแบบนโยบายการบริหารแรงงานเจนเนอเรชันซีภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ดังต่อไปนี้

1. เมื่อภาครัฐประกาศสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 เป็นโรคประจำถิ่นหรือสถานการณ์ปกติ ผู้จัดการ HR ควรสำรวจความต้องการของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซีโดยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตลอดจนสร้างความผูกพันกับองค์กร ซึ่งผลงานวิจัยนี้สะท้อนเสียงบางส่วนถึงสิ่งทีองค์กรปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของแรงงานเจนเนอเรชันซีในด้านสถานะที่ทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยการสำรวจดังกล่าวจะช่วยให้ HR Manager กำหนดนโยบายการบริหารคนภายหลังสถานการณ์ COVID-19 ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงาน และ

2. HR Manager และ Line Manager (ผู้จัดการสายงาน) ควรพิจารณารูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นร่วมกัน โดยพิจารณาตำแหน่งงาน และกลุ่มงานที่สามารถทำงานทางไกลได้ (Remote Work) ควบคู่กับการอาสาตนเองของพนักงาน เจนเนอเรชันซีในการเลือกทำงานแบบ Remote Work ดังกล่าว เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งงานวิจัยจำนวนมาก เช่น Dayaram & Burgess (2021) Popaitoon (2022b) และ Wang *et al* (2021) ชี้ให้เห็นว่า ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 แนวโน้มการจ้างงานแบบชั่วคราวจะได้รับความนิยมมากขึ้น (Gig Economy) ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ตลอดจนสถานการณ์ COVID-19 ทำให้ค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น รูปแบบการทำงานทางไกล (Remote Work) หรือการทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) จะถูกนำมาใช้อย่างถาวรในสถานการณ์ปกติในการทำงานต่อไป (Connelly *et al.* 2021; Popaitoon. 2022b) ดังนั้น HR Manager ควรเตรียมรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นและการจ้างงานทางเลือกและแบบชั่วคราวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

จากปัญหาการลาออกครั้งมโหฬารของคนทำงานทั่วโลกโดยเฉพาะกลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันซีตั้งแต่ปลายปี ค.ศ.2021 งานวิจัยนี้สะท้อนความคาดหวังของแรงงานดังกล่าวที่เปลี่ยนแปลงไปและข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาการคงสมาชิกภาพกับแรงงานเจนเนอเรชันซีภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ในขณะที่ปัญหาการลาออก ครั้งใหญ่นี้อาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของเสียงสะท้อนการบริหารคนในรูปแบบเดิมๆ แบบตายตัว (Fixed) มากกว่าคล่องตัว (Flexibility) ซึ่งแนวโน้มแรงงานรุ่นใหม่ต้องการการทำงานแบบยืดหยุ่น ตลอดจนความสมดุลชีวิตในการทำงานสุขภาพและค่าตอบแทน ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาความต้องการของแรงงานรุ่นใหม่ในประเด็นดังกล่าวด้วยการทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยกรณีศึกษา งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดการศึกษาโดยใช้ข้อมูลแรงงานเจนเนอเรชันซีคนละกลุ่ม แม้เคยมีการศึกษาตามแนวทางนี้ในงานวิจัยของ Rani & Samuel (2016) และ Popaitoon (2018) ซึ่งอธิบายความแตกต่างของแรงงาน เจนเนอเรชันวายที่เกิดช่วงแรกและช่วงหลังมีความแตกต่างกันจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล แต่เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการศึกษาได้มีความเชื่อถือมากยิ่งขึ้น การศึกษาในอนาคตควรเก็บข้อมูลเจนเนอเรชันซีแบบ Longitudinal โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มเดียวกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกันเพื่อให้เห็นความคาดหวังการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สุดท้ายนี้จากผลการวิจัยที่สะท้อนเสียงแรงงานเจนเนอเรชันซีต่อแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจาก COVID-19 งานวิจัย

ในอนาคตควรพิจารณาตัวแปรเพิ่มเติมจากผลวิจัยนี้ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisory Support) ความสมดุลชีวิตส่วนตัวและงาน (Work-Life Balance and Well-Being) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมการทำงาน (Person-Environment Fit) (Collings et al. 2021; Parker, Knight, & Keller. 2020; Wang et al. 2021) และพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ มาสร้างกรอบการศึกษาเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรกับการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หรือสามารถนำรูปแบบการศึกษา ดังกล่าวไปประยุกต์กับสถานการณ์วิกฤตอื่นที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

This research was financially supported by Mahasarakham Business School, Mahasarakham University (Grant Year 2021).

เอกสารอ้างอิง

- Bailey, D. E.; & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*. 23(4): 383-400.
- Bellmann, L.; & Hübler, O. (2020). Working from Home, Job Satisfaction and Work-Life Balance—Robust or Heterogeneous Links?. *International Journal of Manpower*. 42(3): 424-441.
- Bencsik, A.; Horváth-Csikós, G.; & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 8(3): 90-106.
- Cennamo, L.; & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 891-906.
- Collings, D. G.; McMackin, J.; Nyberg, A. J.; & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*. 58(5): 1378-1382.
- Cooke & Kim. (2018). *Handbook of Human Resource Management in Asia*, Oxon: Routledge
- Dayaram, K.; & Burgess, K. (2021). Regulatory Challenges Facing Remote Working in Australia. In *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era*. Edited by Wheatley, Daniel; Hardill, Irene; & Burglass, Sarah. Pp.202-219. Hershey, Pennsylvania: IGI Global.
- Delery, J. E.; & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4): 802-835.

- Fuller, J.; & Kerr, W. (2022). **The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic.** Retrieved October 5, 2022, from <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R.; & Tatham, R. (2006). **Multivariate Data Analysis.** 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hoff. (2022). **How Gen Z Is Winning the Great Resignation, From Pay Increases to Better Work-Life Balance.** Retrieved July 1, 2022, from <https://www.businessinsider.com/gen-z-winning-great-resignation-changing-job-market-2022-6>.
- IntelliSurvey (2022). **The Great Resignation 2022: Who Is Getting Ready to Quit and Why?.** Retrieved May 1, 2022, from www.intellisurvey.com
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. **Personnel Psychology.** 49(1): 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(2): 281-342.
- Lyons, S. (2003). **An Exploration of Generational Values in Life and at Work.** Ph.D. Thesis (Management). Ottawa: Carleton University.
- Lyons, T.F. (1971). Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. **Organizational Behavior & Human Performance.** 6(1): 99-110.
- Parker, S. K.; Knight, C.; & Keller, A. (2020). **Remote Managers are Having Trust Issues.** Retrieved July 10, 2022, from <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- Popaitoon, P. (2022a) Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. **Sustainability.** 14(6): 3626.
- _____. (2022b). **Human Resource Management in the Age of Disruption.** Bangkok: Chula Book.
- 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.
- Popaitoon, S.; & Popaitoon, P. (2020). What are Work Values of New Workforce in Digital Economy: Generation Z and Implications in Human Resource Management. **Journal of Business Administration.** 43(168): 18-37.
- _____. (2022). Job Design during the COVID-19 Pandemic and Intention to Stay: Perspectives from Different Generations and Implications for Human Resource Management. **Journal of Business Administration.** 45(173): 23-47.

- Rani, N.; & Samuel, A. (2016). A Study on Generational Differences in Work Values and Person-Organization Fit and Its Effect on Turnover Intention of Generation Y in India. **Management Research Review**. 39(12): 1695-1719.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. **Personnel Psychology**. 40(3): 437-453.
- Twenge, J. M.; Campbell, S. M.; Hoffman, B. J.; & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. **Journal of Management**. 36(5): 1117-1142.
- Wang, B.; Liu, Y.; Qian, J.; & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology**. 70(1): 16-59.