

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงาน เป็นอย่างไร : เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 20 พฤษภาคม 2563

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 11 มิถุนายน 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 2 กรกฎาคม 2563

ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมภาคธุรกิจในการออกแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ เพื่อสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น งานวิจัยเชิงสำรวจนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นแรงงานรุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดแรงงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลหรือตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010 ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานในปี ค.ศ. 2019 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลจากแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 345 ชุด จากกลุ่มเจนเนอเรชันซี และจากกลุ่มเจนเนอเรชันวาย จำนวน 171 ชุด แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมการทำงานระหว่างเจนเนอเรชันซีและเจนเนอเรชันวายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลและผลตอบแทนสถานะ สภาพแวดล้อมการทำงานและความรับผิดชอบต่อสังคม จากผลงานวิจัยนี้ควบคู่กับการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม งานวิจัยนี้ได้นำเสนอสมมติฐานที่น่าสนใจสำหรับการวิจัยในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางออกแบบนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลของไทยในอนาคต

คำสำคัญ : เจนเนอเรชันซี แรงงานรุ่นใหม่ เจนเนอเรชันวาย ค่านิยมการทำงาน เศรษฐกิจดิจิทัล

What are Work Values of New Workforce in Digital Economy?: Generation Z and Implications for Human Resource Management

Received: May 20, 2020

Revised: June 11, 2020

Accepted: July 2, 2020

Dr.Sujinda Popaitoon

Associate Professor of Management Program,
Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

Dr.Patchara Popaitoon

Assistant Professor of Commerce Department,
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University

ABSTRACT

This study explores work values of new workforce in digital economy and informs the businesses to redesign people policies corresponding to the changing work values. To depict the change in work values more succinctly, this survey research focused on the new workforce in digital economy or those approaching the labor market since 2010 consisting of the generation Y cohort aged under 30 and the generation Z cohort who just joined the labor market in year 2019. Comparative analysis of work values were conducted using the data from 345 complete questionnaire of Gen Z cohort and 171 of Gen Y cohort. Results revealed that work values of these two cohorts are statistically significant different in various aspects including learning and growth, reward and benefits, work status, work environment and social responsibility. Coupling these findings with additional review of the extant literature, this study presents key propositions for future research to reconfigure HR policies with the work values of generation Z, who is the key driving workforce of digital economy in Thailand.

Keywords: Generation Z, New Workforce, Generation Y, Work Values, Digital Economy

1. บทนำ

ปัจจุบันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล หลากหลายองค์กรขับเคลื่อนธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น นักวิชาการให้นิยามเศรษฐกิจดิจิทัล หมายถึง เศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การค้า การบริการ การศึกษา การสาธารณสุข การบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม และการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น (Malecki และ Moriset, 2007; Van Ark, 2016) เมื่อการขับเคลื่อนธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาแรงงานรุ่นใหม่มากยิ่งขึ้น ซึ่งแรงงานรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานหลังจากปี ค.ศ. 2010 (Popaitoon, 2018) โดยช่วงเวลาดังกล่าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ (Brynjolfsson and McAfee, 2010; Van Ark, 2016) ดังนั้นแรงงานรุ่นใหม่จึงประกอบด้วยเจนเนอเรชันวาย (อายุต่ำกว่า 30 ปี) และแรงงานเจนเนอเรชันซีเพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานไทยในปีที่ผ่านมา

Twenge et al (2010) ได้อธิบายค่านิยมการทำงานของคนแต่ละเจนเนอเรชันมีความแตกต่างกัน เนื่องมาจากช่วงเวลาการเติบโตและการหล่อหลอมความคิดตลอดจนวิถีความอยู่รอดแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกัน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แรงงานเจนเนอเรชันวายเติบโตในช่วงประมาณ ค.ศ. 1980 ถึงต้นทศวรรษ 1990 เป็นช่วงที่เศรษฐกิจโลกกำลังเติบโตมีการร่วมมือทางเศรษฐกิจระดับนานาชาติ มีการขยายภาคการผลิตและการบริการทั่วโลกและเป็นช่วงที่มีการพัฒนาการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชันวายต้องการการทำงานท้าทายความสามารถ งานสบายและค่าตอบแทนสูง และมีความเป็นปัจเจกชนสูง ซึ่งลักษณะดังกล่าวแตกต่างกับแรงงานเจนเนอเรชันก่อนหน้าเป็นอย่างมาก (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2012)

สำหรับเจนเนอเรชันซีเติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัลและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมบูรณ์แบบ แต่ทว่าสภาพเศรษฐกิจของช่วงการเติบโตระหว่างเจนเนอเรชันซีและเจนเนอเรชันวายแตกต่างกันมาก โดยเจนเนอเรชันซีเติบโตในช่วงเศรษฐกิจโลกเริ่มถดถอยอย่างต่อเนื่องหรือในระหว่างกลางทศวรรษ 1990 ถึง ค.ศ. 2010 เช่น ปี ค.ศ. 1997 ประสบวิกฤตการณ์ทางการเงินแห่งภูมิภาคเอเชีย ช่วงปี ค.ศ. 2003 เกิดวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลกสูงเป็นประวัติการณ์ ช่วงปี ค.ศ. 2006–2009 เกิดวิกฤตการณ์การเงินโลก และตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 2019 ซึ่งเป็นปีที่แรงงานเจนเนอเรชันซีเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานปีแรก เกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา (COVID 19) ทั่วโลกจนเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ภาวะถดถอยอย่างรุนแรง ผลงานวิจัยในต่างประเทศพบว่า ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีที่เติบโตในช่วงเวลาที่ครอบครัวต้องดิ้นรน เพื่อการอยู่รอดต่อเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง โดยให้ความสำคัญผลตอบแทนเป็นตัวเงินและความมั่นคงในงานเป็นสำคัญ (GrowthBusiness, 2019; Lanier, 2017; PEW, 2019) นอกจากนี้ การสำรวจในกลุ่มเจนซีจำนวน 3,400 คนจากประเทศต่าง ๆ ในยุโรปและสหรัฐอเมริกา โดยสถาบันวิจัย The Workforce Institute of Kronos และ Future Workforce ยังพบว่า แรงงานกลุ่มเจนซีให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน การมีหัวหน้างานที่คอยให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน (Lowell, 2019)

อย่างไรก็ตาม ในบริบทประเทศไทยการศึกษาค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซี ยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน เนื่องจากแรงงานกลุ่มนี้เพิ่งจบปริญญาตรีและเข้าสู่ตลาดแรงงานปีแรก ในขณะที่การศึกษากลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่อายุต่ำกว่า 30 ได้มีการศึกษามาก่อนหน้านี้ เช่น จากการศึกษาของ Popaitoon (2018) พบว่า เจนเนอเรชันวายที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2530 (อายุต่ำกว่า 30 ปี) มีค่านิยมการทำงานแตกต่างกันในแต่ละช่วงประสบการณ์การทำงาน ดังนั้นเพื่อให้ผลการศึกษาค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงออกแบบการศึกษาเชิงเปรียบเทียบค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ ที่เติบโตในช่วงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลเหมือนกันจะมีค่านิยมการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงนำมาสู่คำถามงานวิจัย

ที่สำคัญคือ ค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลระหว่างเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (1) งานวิจัยนี้มุ่งสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์ค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีในบริบทประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าใจค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ชัดเจนมากขึ้น และมีความพร้อมในการรองรับแรงงานรุ่นใหม่เข้าสู่ที่ทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แรงงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งเพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานไทยในปีที่ผ่านมาและเป็นกลุ่มแรงงานที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในยุคดิจิทัล และ (2) งานวิจัยนี้นำผลการวิเคราะห์ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความสอดคล้องระหว่างค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กร (Person-Organization fit: P-O fit) เพื่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005) เพื่อนำเสนอแนวทางการวิจัยในอนาคต

2. ทบทวนวรรณกรรม

วัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยคือ เพื่อศึกษาค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานเจนเนอเรชันซีที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานไทยปีแรก โดยแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายและตั้งคำถามงานวิจัย ประกอบด้วย ลักษณะเจนเนอเรชันและแรงงานรุ่นใหม่ และแนวความคิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ดังนี้

2.1 ลักษณะเจนเนอเรชันและแรงงานรุ่นใหม่

2.1.1 เจนเนอเรชัน

Mannheim (1952) อธิบายความหมายของเจนเนอเรชัน (Generation) หมายถึง “กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งใช้ชีวิตและผ่านเหตุการณ์สำคัญร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิด ทศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชัน” (คัดลอกคำแปลจาก Popaitoon et al. (2016) จากนิยามดังกล่าว ทำให้การแบ่งช่วงแต่ละเจนเนอเรชันของแต่ละประเทศแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับเหตุการณ์สำคัญของประเทศนั้น ๆ และระดับการพัฒนาของประเทศ เช่น การแบ่งช่วงเจนเนอเรชันวายของประเทศออสเตรเลีย จะอยู่ช่วงเวลาเกิดระหว่างปี ค.ศ. 1977–1992 ในขณะที่เจนวายของไทย จะอยู่ในช่วง ค.ศ. 1978–1996 (Treuren and Anderson, 2012; Yooprot, 2013) เป็นต้น

Twenge et al (2010) ได้อธิบายลักษณะคนแต่ละเจนเนอเรชันไว้ ดังนี้ (1) เจนเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) คนกลุ่มนี้เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีความรักชาติและช่วงเศรษฐกิจตกต่ำจึงส่งผลให้ค่านิยมการทำงานของคนกลุ่มนี้ ขยัน อดออม จงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งกลุ่มนี้เริ่มหายไปจากองค์กร เนื่องจากเกษียณอายุการทำงาน (2) เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เป็นลูกของเบบี้บูมเมอร์ถูกปลูกฝังค่านิยมประหยัดมัธยัสถ์และจงรักภักดี ในขณะเดียวกัน คนกลุ่มนี้เริ่มมีการศึกษาสูงขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทักษะการทำงานและการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ปัจจุบันเริ่มขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงขององค์กร (3) เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) กลุ่มนี้เติบโตมาในช่วงเศรษฐกิจที่ดีพร้อมกับการเติบโตของเทคโนโลยี ดังนั้นค่านิยมการทำงานจึงรักความสะดวกสบาย ไม่ชอบยึดติด ชอบความท้าทายและรักอิสระ และ (4) เจนเนอเรชันซี (Generation Z) คนกลุ่มนี้เติบโตมาในช่วงเทคโนโลยีดิจิทัลเติบโตเต็มที่ มีการเชื่อมต่อสื่อสารอย่างสมบูรณ์แบบ สำหรับงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาแรงงานรุ่นใหม่เจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี ซึ่งมีอายุต่ำกว่า 30 ปี โดยกลุ่มแรงงานดังกล่าวเติบโตในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruptive) ทั้งด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานเป็นอย่างไร :

เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เมื่อเทียบกับเจนเนอเรชันก่อนหน้านี้ ซึ่งส่วนต่อมาอธิบายลักษณะแรงงานรุ่นใหม่ ประกอบด้วย เจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี ดังนี้

2.1.2 แรงงานรุ่นใหม่

เจนเนอเรชันวาย

เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) บางครั้งนักวิชาการเรียกคนกลุ่มนี้ตามลักษณะของเจนเนอเรชัน เช่น Generation Me คือ เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง หรือ Generation Why คือ ชอบถามย้อนกลับทำไมต้องทำ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ช่วงเวลาการเกิดของเจนเนอเรชันวาย จะอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1980–1999 ซึ่งคนกลุ่มนี้เติบโตมาในช่วงการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยแต่ละประเทศมหาอำนาจต่างทำสงครามทางการค้าซึ่งกันและกัน พร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเชื่อมต่อทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมให้เป็นหนึ่งเดียวกันทั่วโลก (Peng, 2016) สำหรับเจนเนอเรชันวายในประเทศไทยจะเติบโตในช่วงที่ประเทศไทยมีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเต็มที่ เริ่มเปิดการค้าเสรีกับนานาชาติตลอดจนเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก และรัฐบาลผลักดันเรื่องความเท่าเทียมทางการศึกษา โดยให้โครงการกู้ยืมเพื่อการศึกษา เพื่อให้คนเจนเนอเรชันนี้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ดังนั้นระดับการศึกษาของเจนเนอเรชันวายจึงสูงกว่าระดับการศึกษาของเจนเนอเรชันก่อนหน้านี้ (Popaitoon, 2018) นอกจากนี้ เจนเนอเรชันวาย ยังเติบโตในช่วงเริ่มต้นพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและการเติบโตทางเทคโนโลยี จากการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า ด้วยการเติบโตในช่วงเศรษฐกิจที่ดี การศึกษาที่ดี และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ส่งผลให้ลักษณะแรงงานเจนเนอเรชันวายชอบความสะดวกสบาย ไม่ชอบยึดติด ชอบความท้าทาย และรักอิสระ (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010) เช่น จากผลการวิจัยค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชันวายในต่างประเทศ (Lichy, 2012; Ng et al., 2010; Rami and Samuel., 2016; Treuren and Anderson, 2012) พบว่า เจนเนอเรชันวายชอบเรียนรู้งาน ต้องการงานท้าทาย ชอบทำงานเป็นทีม มีความอิสระทางความคิดส่งผลต่อการพัฒนาสิ่งใหม่และนวัตกรรม มีความเป็นปัจเจกชนสูง ชอบการท่องเที่ยวและการเดินทาง ตลอดจนคนกลุ่มนี้ค้นพบความต้องการของตนเองได้อย่างรวดเร็ว ในทางตรงกันข้ามลักษณะแรงงานเจนเนอเรชันวายในเชิงลบคือมีความเชื่อมั่นตนเองสูงกว่าความเป็นจริงและคาดหวังค่าตอบแทนสูงเกินกว่าศักยภาพของตน ให้ความสำคัญกับรางวัลภายนอก ต้องการวันหยุดมากขึ้น ขาดความฉลาดทางอารมณ์ ขาดความอดทน และชอบเปรียบเทียบผลตอบแทนทั้งกับคนในและนอกองค์กร ซึ่งการเปรียบเทียบบังคับทำให้เขาพร้อมที่จะลาออกจากงานเมื่อรู้สึกว่าได้ผลตอบแทนภายนอกต่ำกว่าผู้อื่น ซึ่งผลการวิจัยลักษณะแรงงานเจนเนอเรชันวายในต่างประเทศเหล่านี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในประเทศไทย เช่น Popaitoon et al (2016) และ Popaitoon (2018)

เจนเนอเรชันซี

เจนเนอเรชันซี (Generation Z) บางครั้งนักวิชาการเรียกเจนเนอเรชันนี้ว่า Digital Natives เพราะเติบโตมาในช่วงระบบดิจิทัลที่มีการเชื่อมต่อเทคโนโลยีแบบมัลติมีเดีย หรือบางครั้งเรียกว่า I-Generation ซึ่งเกิดมาในช่วงอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีเติบโตเต็มที่ คนกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับเฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ อินเทอร์เน็ตไร้สาย โซเชียลมีเดีย ซึ่งเจนเนอเรชันซีไม่เคยมีประสบการณ์ในการใช้ชีวิตที่ขาดเทคโนโลยี โดยช่วงเวลาการเกิดของเจนเนอเรชันซี ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วจะนับช่วงเวลาการเกิดราว ๆ ปี ค.ศ. 1995–2010 ซึ่งปัจจุบันเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานเรียบร้อยแล้ว (PEW, 2019) สำหรับประเทศไทยคนกลุ่มนี้เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1997–2010 เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานปีที่ผ่านมา (Yooprot, 2013) ด้วยการเติบโตของเจนเนอเรชันซีในช่วงเวลาที่เทคโนโลยีเติบโตอย่างเต็มที่ ดังนั้นเจนเนอเรชันซีจึงคุ้นเคยกับการหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความเป็นปัจเจกชนสูง การสื่อสารหลายภาษา และการแสดงความคิดเห็นสู่สาธารณะ (Francis & Hoefel, 2018)

อย่างไรก็ตาม แม้เงินเนอเรนซ์และเงินเนอเรนซ์วัยเติบโตในการพัฒนาทางเทคโนโลยีเหมือนกัน แต่ทั้ง 2 เงินเนอเรนซ์เผชิญกับสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจที่ต่างกัน โดยเงินเนอเรนซ์วัยเติบโตในช่วงประสบวิกฤตทางเศรษฐกิจทั่วโลก (Worldwide Recession) อย่างต่อเนื่องและประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน (Disruptive) เช่น ในช่วงปี ค.ศ. 1997 เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินแห่งภูมิภาคเอเชียหรือต้มยำกุ้ง ซึ่งวิกฤตการณ์ดังกล่าว เริ่มต้นจากประเทศไทยส่งผลกระทบต่อภูมิภาคเอเชีย ในช่วงวิกฤตดังกล่าว ธุรกิจส่งออก ธุรกิจสหกรณ์ทรัพย์ ธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมากล้มละลาย และเป็นช่วงที่เกิดภาวะว่างงานจำนวนมากในประเทศไทย ในช่วงปี ค.ศ. 2003 เกิดวิกฤตราคาน้ำมันของโลกสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนส่งและธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั่วโลก ในช่วงปี ค.ศ. 2006–2009 เกิดวิกฤตซับไพร์มหรือการปล่อยกู้หนี้ด้อยคุณภาพของสหรัฐอเมริกาจนส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของด้านยานยนต์ การเงินและประกันภัย และสหกรณ์ทรัพย์ของสหรัฐอเมริกาก็ล้มละลาย โดยวิกฤตการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบแบบโดมิโน (Domino Effect) ไปสู่วิกฤตการณ์การเงินโลก (Peng, 2016) ตลอดจนวิกฤตการณ์ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ที่ระบาดทั่วโลก (COVID 19) ซึ่งเป็นปีแรกที่แรงงานเนอเรนซ์เข้าสู่ตลาดแรงงานและกลับเผชิญการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบฉับพลัน เช่น การทำงานที่บ้าน (Work from Home) และเผชิญสภาวะเศรษฐกิจโลกหยุดชะงัก ซึ่งนักวิชาการเปรียบเทียบผลกระทบทางเศรษฐกิจครั้งนี้เหมือนกับ Great Depression ที่เศรษฐกิจโลกถดถอยฉับพลันหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

จากการทบทวนวรรณกรรม ชี้ให้เห็นว่า ช่วงการเติบโตของเงินเนอเรนซ์จึงเป็นช่วงที่เศรษฐกิจทั่วโลกถดถอยอย่างรุนแรง เผชิญความเครียดของครอบครัวด้านการเงิน ปัญหาหย่าร้างสูง พร้อมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคง เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการเชื่อมต่อเทคโนโลยีแบบมีมิติเดียวอย่างรวดเร็ว (Disruptive) ทำให้ตำแหน่งงานบางอย่างหายไปจากระบบ (World Economic Forum, 2016) อาชีพที่เคยมั่นคงกลับไม่มั่นคง ยากที่จะพยากรณ์ความอยู่รอดในอนาคต (Lanier, 2017) จากผลงานวิจัยของประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ช่วงการเติบโตของเงินเนอเรนซ์เผชิญกับสภาพเศรษฐกิจที่ไม่ดี ค่าแรงขั้นต่ำค่อนข้างคงที่ ในขณะที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ค่าเล่าเรียนสูงขึ้น และเงินเนอเรนซ์มีหนี้สินจากค่าเล่าเรียนติดตัวเมื่อจากนโยบายกู้ยืมเพื่อการศึกษาเมื่อจบการศึกษาแล้ว (Bencsik and Machova, 2016) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวใกล้เคียงกับประเทศไทย แม้ค่าแรงงานขั้นต่ำจะปรับสูงขึ้นแต่ค่าครองชีพของไทยก็สูงขึ้นอย่างก้าวกระโดดโดยเปรียบเทียบกัน (PEW, 2019) ด้วยเหตุผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้แรงงานเนอเรนซ์วัยและเงินเนอเรนซ์จะเติบโตในช่วงการเติบโตเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ ทำให้ทั้งสองเงินเนอเรนซ์นี้มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น ชอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง รักอิสระ ชอบงานท้าทายศักยภาพ ชอบสื่อสารแบบโซเชียล (Toth-Bordasne and Bencsik, 2011) อย่างไรก็ตามทั้งสองเงินเนอเรนซ์มีความแตกต่างกัน เนื่องจากช่วงเวลาและสถานการณ์การเติบโตแตกต่างกัน จึงส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงานของทั้งสองเงินเนอเรนซ์แตกต่างกัน โดยเงินเนอเรนซ์วัยเติบโตในช่วงเศรษฐกิจที่ดี ชีวิตคาดเดาได้และมีความมั่นคง ซึ่งแตกต่างจากสภาพเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงในช่วงการเติบโตของเงินเนอเรนซ์ ดังนั้นมุมมองการทำงานของเงินเนอเรนซ์แตกต่างกับเงินเนอเรนซ์วัยคือ การมองโลกตามความเป็นจริง สนใจงานมั่นคง และให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนเป็นตัวเงิน โดยเฉพาะตัวเงินระยะสั้นและโอกาสเติบโตในงานที่ชัดเจน (GrowthBusiness, 2019; Lanier, 2017; Lowell, 2019; PEW, 2019)

2.2 แนวความคิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

Becker and Gerhart (1996) ได้อธิบายแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดพื้นฐานด้านทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View of the Firm) ที่สะท้อนให้เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า ยากที่จะลอกเลียนแบบและทดแทนกันยาก และแนวคิดความสอดคล้องสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานเป็นอย่างไร :

เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเฉพาะสำหรับองค์กร (Configuration HRM Practices) ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสนใจกับการวางกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพตลาดแรงงานภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ Becker และ Gerhart ชี้ให้เห็นผลกระทบของการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน โดยเฉพาะความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กับการออกแบบนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานพึงประสงค์จะส่งผลการความได้เปรียบการแข่งขันของบริษัทที่ต่างกัน จากคำอธิบายลักษณะและความคาดหวังของเจนเนอเรชันซีและเจนเนอเรชันวายก่อนหน้านี้ สะท้อนให้เห็นว่า แต่ละเจนเนอเรชันมีลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์แตกต่างกันไป จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์เมื่อแรงงานรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน ประกอบด้วย การเรียนรู้ในงาน การได้รับงานท้าทายและมีความหมายในงานที่ทำ รางวัลภายนอกในการจูงใจ การออกแบบงานที่ยืดหยุ่นและอิสระ งานที่มอบความสมดุลชีวิต บรรยากาศและสถานะในงานที่ดี รวมถึงแรงงานรุ่นใหม่ชอบสร้างกระแสสังคมในวงกว้าง (GrowthBusiness, 2019; Lanier, 2017; Lowell, 2019; PEW, 2019)

จากแนวความคิด Attraction-Selection-Attrition (ASA) Schneider (1987) ได้อธิบายแนวคิดนี้คือ องค์กรที่มีบุคลากรคุณลักษณะแบบใดจะดึงดูดให้คนที่มีคุณลักษณะแบบนั้นเข้ามาทำงาน (Attraction) ซึ่งองค์กรมีแนวโน้มจะคัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กร (Selection) และเมื่อเวลาผ่านไปบุคลากรที่รับคัดเลือกพบว่า ตนเองมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคลากรอื่นในองค์กรจะมีแนวโน้มลาออกจากองค์กรในที่สุด (Attrition) ต่อมาแนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาสู่แนวความคิดความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร โดย Kristof (1996) อธิบายว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ เมื่อ (1) พนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่เขาพึงประสงค์ (2) องค์กรและพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ สอดคล้องกัน และ (3) ทั้งนี้กรณีที่ (1) และกรณีที่ (2) จะเกิดขึ้นได้ หากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานพึงประสงค์จากการทำงาน ผลที่ตามก็คือพนักงานมีความผูกพันและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Popaitoon, 2018; Popaitoon et al., 2016; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003)

ตารางที่ 1: ค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี

ค่านิยมการทำงาน	เจนเนอเรชันวาย	เจนเนอเรชันซี
แรงจูงใจภายนอก	- ค่าตอบแทนสะท้อนการแข่งขันและความสามารถ	- เงินเดือนและค่าตอบแทนระยะสั้นที่ชัดเจน
แรงจูงใจภายใน	- องค์กรให้โอกาสการตัดสินใจ - มีความปัจเจกชนและต้องการอิสระ การเคลื่อนย้าย	- ต้องการอิสระ - ไม่ต้องการการผูกมัด
การประเมินผลงาน	- ต้องการการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ตรงไปตรงมา - ต้องการผลงานที่สะท้อนอนาคตได้ เช่น เส้นทางอาชีพชัดเจน - ต้องการการปรึกษาหารือ - ต้องการระบบการบริหารคนเก่ง	- ต้องการงานแบบโปรเจกต์ วัดผลระยะสั้น เพื่อเห็นผลงานที่รวดเร็วทันใจ - ต้องการการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ตรงไปตรงมาและต้องการสื่อสารการทำงาน ตลอดเวลา

ตารางที่ 1: ค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี (ต่อ)

ค่านิยมการทำงาน	เจนเนอเรชันวาย	เจนเนอเรชันซี
การเรียนรู้ การอบรม และพัฒนา	- ต้องการทางเลือกการเรียนรู้ผ่านแหล่งข้อมูลระบบสารสนเทศขององค์กร - ต้องการระบบการเรียนรู้แบบ Just In Time เมื่อต้องการเข้าใจเรื่องใด ต้องการเรียนรู้เรื่องนั้นทันที	- ชอบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ - ต้องการการเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
การทำงานเป็นทีม	- ทำงานเป็นทีมได้ดีเพราะเชื่อมั่นความสำเร็จเกิดจากภาพรวมมีเป้าหมายเดียวกัน	- ลักษณะการทำงานเป็นทีมแบบ Virtual โดยไม่คิดว่าต้องทำงานแบบ Face to Face
การแลกเปลี่ยนข้อมูล	- จะแลกเปลี่ยนข้อมูลในเรื่องที่ตนเองสนใจ	- แลกเปลี่ยนข้อมูลตลอดเวลาและรวดเร็ว
มุมมองการทำงาน	- เน้นมุมมองระยะสั้น	- มองเฉพาะปัจจุบัน ไม่เน้นความผูกพัน
เป้าหมายทำงาน	- เน้นการแข่งขัน เพื่อเติบโตตำแหน่งผู้บริหาร	- อยู่กับปัจจุบันเป็นสำคัญ
ระดับโอที	- โอทีคือส่วนหนึ่งของชีวิต	- การใช้โอทีอยู่ในระดับอัจฉริยะและใช้ประโยชน์ได้
ค่านิยม	- ชอบความยืดหยุ่นในการทำงาน ชอบงานที่ไม่อยู่กับที่ ต้องการรู้กว้างแต่ไม่ลึกซึ่งมาก - ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ - มีความคิดสร้างสรรค์ - ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเสรี	- เน้นการใช้ชีวิตกับปัจจุบัน - ตอบสนองสิ่งรอบข้างอย่างรวดเร็ว - ชอบใช้ความคิดริเริ่ม - มีความกล้าหาญ - ศักยภาพการเข้าถึงข้อมูลรวดเร็วและสามารถสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง
อื่น ๆ	- ชอบความอิสระและไม่ชอบกฎระเบียบต่าง ๆ - มีความพยายามคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ - ต้องการสมดุลชีวิต ต้องการทางเลือกทำงานที่บ้าน - ไม่ให้ความสำคัญกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ และขาดความฉลาดทางอารมณ์	- ขาดการยั้งคิด ความคิดไม่ถ่วงถี่ - สมาธิสั้น - ขาดขอบเขตของงานและติดโซเชียลมีเดีย - ขาดตระหนักรู้การใช้ชีวิตนอกสถานที่ ส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมเหมือนอยู่บ้าน

ที่มา : Bencsik and Machova (2016) และ Toth-Bordasne and Bencsik (2011)

ตารางที่ 1 อธิบายการศึกษาของ Bencsik and Machova (2016) และ Toth-Bordasne and Bencsik (2011) เกี่ยวกับความท้าทายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับค่านิยมการทำงานระหว่างเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี โดยเปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ว่า มุมมองการทำงานของเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซีมีความคล้ายคลึงกันในเรื่องความต้องการเรียนรู้ในงาน ต้องการงานท้าทาย ต้องการผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีสมมติการทำงานที่สืบผลจากความรวดเร็วทางเทคโนโลยีจนขาดทักษะการรอคอย และการถูกหันเหความสนใจจากการติดโซเชียล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ในขณะที่ทั้งสองเจนเนอเรชันมีมุมมองการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น เจนเนอเรชันวายมองระยะสั้น ในขณะที่เจนเนอเรชันซีมองแค่

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานเป็นอย่างไร :

เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบัน เจนเนอเรชันวายต้องการเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในขณะที่เจนเนอเรชันซีไม่คาดหวังตำแหน่งแต่คาดหวังความมั่นคงในงาน เป็นต้น สำหรับประเทศไทย ยังไม่เคยมีใครศึกษาเรื่องดังกล่าว เนื่องจากแรงงานเจนเนอเรชันซีเพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานไทยปีแรก งานวิจัยจึงมุ่งหวังการสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นแนวทางออกแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ให้สอดคล้องกับค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แรงงานเจนเนอเรชันซีซึ่งเป็นแรงงานสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนำมาสู่คำถามงานวิจัย ดังนี้

คำถามงานวิจัย : ค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ระหว่างเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี มีความแตกต่างกันหรือไม่

3. วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณและตอบคำถามวิจัยที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ แรงงานรุ่นใหม่ที่ทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่¹ การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยเลือกเก็บตัวอย่างจากกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2533–2536² อายุระหว่าง 27–30 ปี และเจนเนอเรชันซีเกิดช่วงปี พ.ศ. 2541 อายุ 22–23 ปี ทั้งนี้ เจนเนอเรชันซีที่ศึกษาได้เข้าทำงานกับบริษัทเอกชนและผ่านการประเมินทดลองงาน มีอายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลแบบสอบถามตั้งแต่ 15 มกราคมถึง 15 กุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2563 ระยะเวลา 1 เดือน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยเริ่มเก็บแบบสอบถามจากศิษย์เก่าที่เพิ่งจบการศึกษาและเริ่มทำงานในบริษัทเอกชนและบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีอายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน และได้รับคำแนะนำส่งต่อไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาไปยังบริษัทต่าง ๆ ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ผู้วิจัยได้กลั่นกรองกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาจากข้อคำถามช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามและประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้ได้กลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ตามนิยามในการศึกษานี้ ทั้งนี้ได้แจกแบบสอบถามจำนวน 700 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับมามีอย่างสมบูรณ์ 516 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 73.71) แบบสอบถามบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์จำนวน 3 ชุดผู้ตอบให้ข้อมูลในแบบสอบถามไม่ถึงครึ่งหนึ่ง จึงไม่ได้นำแบบสอบถามดังกล่าวเข้ามาศึกษา (Hair, 2006) ดังแสดงข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามในตารางที่ 2

¹ การเลือกศึกษาบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ โดยมีพนักงานเกินกว่า 100 คนขึ้นไปผู้วิจัยใช้ตามแนวทางการศึกษาของ Delery and Doty (1996) โดยบริษัทขนาดดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมั่นใจถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

² จากการศึกษาของ Popaitoon (2018) พบว่า ค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชันวายในไทย (เกิดในช่วง พ.ศ. 2521–2540) ที่เกิดก่อนและหลัง ปี พ.ศ. 2530 มีความแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติ โดยเจนเนอเรชันวายไทยเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521–2530 คนกลุ่มนี้เติบโตในช่วงที่ไทยเริ่มมีการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและการลงทุนจากต่างประเทศ ในขณะที่ เจนเนอเรชันวายไทยที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2530–2540 ประเทศไทยเริ่มมีการให้บริการอินเทอร์เน็ตและเข้าเป็นสมาชิกภาพองค์การการค้าโลกเปิดการค้าเสรีของไทยอย่างสมบูรณ์แบบ ดังนั้นเจนเนอเรชันวายที่เกิดหลัง พ.ศ. 2530 จึงเป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนว่า แรงงานรุ่นใหม่ทั้งสองเจนเนอเรชันที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีจะมีความแตกต่างในค่านิยมการทำงานหรือไม่ และเพื่อไม่ให้ช่วงเวลาการเกิดใกล้เคียงกับเจนเนอเรชันซี (อายุ 22–23 ปี) ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเจนเนอเรชันวายช่วงอายุ 27–30 ปี

ตารางที่ 2: แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ ประสบการณ์ ตำแหน่งงาน อุตสาหกรรมและสถานที่ทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	แรงงานรุ่นใหม่ (516 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Gen Z (345 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Gen Y (171 คน) จำนวน (ร้อยละ)
เพศ			
ชาย	178 (34.5%)	122 (35.4%)	56 (32.7%)
หญิง	338 (65.5%)	223 (64.5%)	115 (67.3%)
ประสบการณ์การทำงาน			
น้อยกว่า 2 ปี	386 (74.8%)	345 (100%)	41 (24%)
2-10 ปี	130 (25.2%)	–	130 (76%)
ตำแหน่งงาน			
หัวหน้างาน	81 (15.7%)	25 (7.2%)	56 (32.7%)
พนักงาน	435 (84.3%)	320 (92.8%)	115 (67.3%)
อุตสาหกรรม*			
ภาคการผลิต	234 (45.5%)	145 (42.3%)	89 (52.4%)
ภาคบริการ	280 (54.3%)	199 (57.7%)	81 (47.6%)
สถานที่ทำงาน			
กรุงเทพมหานคร	268 (51.9%)	177 (51.3%)	91 (53.2%)
ต่างจังหวัด	248 (48.1%)	168 (48.7%)	80 (46.8%)

หมายเหตุ * ค่าผิดพลาด (Missing) ไม่ได้ถูกนับรวมในการศึกษา

3.2 เครื่องมือและวิธีการวัดผล (Measures)

การศึกษานี้ได้ใช้ชุดข้อคำถามจากการศึกษาก่อนหน้านี้ (Existing scales) ของ Lyons (2003) ซึ่งถูกนำไปใช้ในงานวิจัยต่างประเทศของ Cennamo and Gardner (2008) โดยชุดข้อคำถามนี้มีจำนวน 31 ข้อ ได้ถูกนำมาใช้ในบริบทและพัฒนาเครื่องมือวิจัยจากการศึกษาของ Popaitoon et al (2016) ทั้งนี้ตาราง 3 แสดงรายละเอียดชุดข้อคำถาม 31 ข้อ ซึ่งแบ่งค่านิยมการทำงานออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้และการเติบโต รางวัลและผลตอบแทน สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและการช่วยเหลือสังคม การศึกษานี้ให้ผู้ตอบประเมินระดับค่านิยมการทำงาน ซึ่งมีมาตรวัด (0-6) ตาราง 3 อธิบายแต่ละระดับมาตรวัดและการตีความประยุกต์ตามแนวทางของ Rogers (2003) ซึ่งอธิบายระดับผลกระทบการเติบโตเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อนวัตกรรม

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานเป็นอย่างไร :

เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 3: ระดับมาตรวัดช่วงค่าข้อมูลและการตีความ

ระดับ	ระดับค่านิยมที่สะท้อนจากระดับการให้ความสำคัญ	ช่วงค่าข้อมูล
0	ไม่ให้ความสำคัญ	0–0.49
1	การให้ความสำคัญระดับน้อย	0.50–1.49
2	การให้ความสำคัญระดับค่อนข้างน้อย	1.50–2.49
3	การให้ความสำคัญระดับปานกลาง	2.50–3.49
4	การให้ความสำคัญระดับค่อนข้างมาก	3.50–4.49
5	การให้ความสำคัญระดับมาก	4.50–5.49
6	การให้ความสำคัญระดับมากที่สุด	5.50–6.00

หมายเหตุ Rogers (2003)

4. ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบและตอบคำถามวิจัย

ตารางที่ 4: เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยค่านิยมการทำงานระหว่างเจนเนอเรชันวายกับเจนเนอเรชันซี

ค่านิยมการทำงาน (Work Value)	ค่าเฉลี่ย Gen Z	มากกว่า (>) น้อยกว่า (<)	ค่าเฉลี่ย Gen Y	Sig (t-test)
การเรียนรู้ในงานและการเติบโต (Learning and Growth)	4.2866	<	4.5068	.052 [†]
การได้พัฒนาสติปัญญา (Intellectually Stimulating)	4.420	<	4.649	.084 [†]
ความท้าทายในงาน (Work Challenge)	4.261	<	4.462	.111
ความน่าสนใจของงานที่ได้รับมอบหมาย (Interesting)	4.296	<	4.503	.106
การได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuously Learn)	4.432	<	4.602	.198
งานที่ทำให้คุณรู้สึกเหมือนชีวิตได้เติมเต็ม (Fulfilling)	4.162	<	4.304	.301
งานที่ทำให้คุณรู้สึกถึงความสำเร็จ (Accomplishment)	4.275	<	4.608	.016 [*]
การมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ (Use the Abilities)	4.409	<	4.567	.243
งานที่ได้รับมอบหมายมีความหลากหลาย (Variety)	4.214	<	4.462	.056 [†]
การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	4.110	<	4.404	.029 [*]

ตารางที่ 4: เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยค่านิยมการทำงานระหว่างเจนเนอเรชันวายกับเจนเนอเรชันซี (ต่อ)

ค่านิยมการทำงาน (Work Value)	ค่าเฉลี่ย Gen Z	มากกว่า (> น้อยกว่า (<)	ค่าเฉลี่ย Gen Y	Sig (t-test)
รางวัลและผลตอบแทน (Reward and Benefit)	4.3039	<	4.5589	.036*
ผลประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits)	4.316	<	4.620	.031*
เงินเดือน (Salary)	4.464	<	4.678	.129
ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security)	4.391	<	4.719	.024*
ได้รับการยอมรับเมื่อมีผลงานที่ดี (Recognition)	4.075	<	4.404	.020*
ได้รับความเป็นธรรม (Fairness)	4.383	<	4.573	.185
มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)	4.362	<	4.532	.230
ใช้ระบบประเมินผลตามความสามารถ (Competence)	4.136	<	4.386	.068 [†]
สถานะที่ทำงาน (Work Status)	3.7314	<	4.2242	.000***
การมีอำนาจในการจัดการและสั่งการ (Authority)	3.638	<	4.193	.000***
การทำงานที่มีเกียรติและเป็นที่เคารพนับถือ (Prestigious)	3.878	<	4.351	.001***
การมีอิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่น (Influence)	3.678	<	4.129	.002**
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	4.3108	<	4.5881	.022*
มีเวลาทำงานเข้าออกที่ยืดหยุ่นได้ (Hours of Work)	4.101	<	4.427	.024*
มีความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance)	4.186	<	4.409	.116
มีบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน (Fun)	4.232	<	4.585	.011*
มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและเป็นมิตร (Co-Workers)	4.583	<	4.807	.108
มีอิสระในการบริหารจัดการงานของตนเอง (Autonomy)	4.241	<	4.515	.047*
มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย (Physical Setting)	4.278	<	4.591	.019*
มีผู้บังคับบัญชาที่ดี (Supervisor)	4.559	<	4.784	.106
การช่วยเหลือสังคม (Social Responsibility)	4.3435	<	4.6257	.031*
การมีศีลธรรม (Moral Values)	4.420	<	4.632	.127
การทำงานที่ช่วยเหลือและเอื้อเพื่อต่อสังคม (Contribution)	4.267	<	4.620	.011*

หมายเหตุ - เก็บข้อมูลทั้งหมด 516 คนแบ่งเป็นเจนเนอเรชัน Z (345 คน) เจนเนอเรชัน Y (171) ที่ทำงานบริษัทเอกชน
 - มาตรวัด Likert (0-6) โดย 0 = ไม่ให้ความสำคัญ 6 = การให้ความสำคัญระดับมากที่สุด
 - ทดสอบสถิติ ณ ระดับนัยสำคัญ (Sig.) *** .001, ** ณ ระดับนัยสำคัญ .01, * ณ ระดับนัยสำคัญ .05,
 † ณ ระดับนัยสำคัญ .1

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานเป็นอย่างไร :

เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 5: สรุประดับการให้ความสำคัญที่สะท้อนค่านิยมการทำงานระหว่างเจนเนอเรชัน Z กับเจนเนอเรชัน Y

ค่านิยมการทำงานด้านที่ศึกษา	ค่าเฉลี่ยค่านิยมการทำงานของ Gen Y และ Gen Z	การให้ความสำคัญ*
การเรียนรู้ในงานและการเติบโต (Learning and Growth)	Gen Y ค่าเฉลี่ย 4.5068 Gen Z ค่าเฉลี่ย 4.2866	ระดับมาก ระดับค่อนข้างมาก
รางวัลและผลตอบแทน (Reward and Benefit)	Gen Y ค่าเฉลี่ย 4.5589 Gen Z ค่าเฉลี่ย 4.3039	ระดับมาก ระดับค่อนข้างมาก
สถานะที่ทำงาน (Work Status)	Gen Y ค่าเฉลี่ย 4.2242 Gen Z ค่าเฉลี่ย 3.7314	ระดับค่อนข้างมาก ระดับค่อนข้างมาก
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	Gen Y ค่าเฉลี่ย 4.5881 Gen Z ค่าเฉลี่ย 4.3108	ระดับมาก ระดับค่อนข้างมาก
การช่วยเหลือสังคม (Social Responsibility)	Gen Y ค่าเฉลี่ย 4.6257 Gen Z ค่าเฉลี่ย 4.3435	ระดับมาก ระดับค่อนข้างมาก

หมายเหตุ * ตารางที่ 3 แสดงรายละเอียดการตีความมาตรวัด LIKERT (0-6) ของการศึกษานี้

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่า ค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ระหว่างเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซีมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลและผลตอบแทน สถานะที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและการช่วยเหลือสังคม จากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่า แรงงานเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับด้านต่าง ๆ เหล่านี้ในระดับสูง ในขณะที่แรงงานเจนเนอเรชันซีให้ความสำคัญด้านเหล่านี้น้อยกว่าเจนเนอเรชันวายในทุกมิติในส่วนต่อมาอภิปรายผลการวิจัยพร้อมกับแนวทางการศึกษาในอนาคต

5. อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยให้ความสำคัญแรงงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานไทยปีแรก และยังไม่มีใครศึกษามาก่อน โดยมุ่งตอบคำถามวิจัยคือ ค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ระหว่างเจนเนอเรชันซีและเจนเนอเรชันวายแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งมีประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) ประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Managerial Implications) และข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต (Future Research Agenda) ดังนี้

5.1 ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

เนื่องจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ของประเทศไทย ยังไม่เคยมีใครศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมการทำงานแรงงานเจนเนอเรชันซีมาก่อน จากผลวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลและผลตอบแทน สถานะที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและความรับผิดชอบต่อสังคม ค่านิยมดังกล่าวของเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซีมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ว่าทั้งสองเจนเนอเรชันจะเติบโตในช่วงที่เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มที่ ผลงานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการ

ออกแบบแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ให้กับแรงงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานเจนเนอเรชันซีที่เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานไทยในยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นแรงงานที่สำคัญต่อความอยู่รอดต่อการเปลี่ยนแปลงฉับพลัน (Disruption) ทางเทคโนโลยี

Don Tapscott (1996) ผู้เขียนหนังสือเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ได้อธิบายถึงศักยภาพการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่ส่งผลให้บางตำแหน่งหายไปจากระบบและเกิดตำแหน่งงานใหม่ ๆ จากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล เห็นได้ชัดเจนว่า ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก (Worldwide Recession) จากวิกฤตการณ์การเงินโลกระหว่างปี ค.ศ. 2008–2010 และวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา COVID 19 ค.ศ. 2019 จนถึงปัจจุบันนี้ บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่จากหลากหลายอุตสาหกรรมทยอยปิดตัวลงจำนวนมาก แต่กลุ่มบริษัทข้ามชาติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกลับไม่ได้รับผลกระทบแต่อย่างใด กลับยังมีธุรกิจดิจิทัลเกิดใหม่จำนวนมาก อาทิ ธุรกิจที่สนับสนุนการทำงานที่บ้าน (Work from Home) การขนส่งอาหารและสินค้าถึงบ้าน (Delivery) การเงินดิจิทัลที่สนับสนุนสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) เป็นต้น ซึ่งการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงานและการดำเนินธุรกิจเป็นสำคัญ (Brynjolfsson and McAfee, 2010; Van Ark, 2016; Isari et al., 2019) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 เช่น Isari, D., Bissola, R., & Imperatori, B. (2019) สะท้อนความท้าทายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ที่มีความแตกต่างกันมากกับเจนเนอเรชันก่อนหน้านี้ (Popaitoon et al., 2016) เช่น แรงงานรุ่นใหม่ให้ความสนใจอาชีพฟรีแลนซ์มากกว่าการทำงานประจำ เสาหารูปแบบการทำงานที่ตนเองต้องการมากกว่าที่องค์กรกำหนดระเบียบแบบแผน และต้องการการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่ถูกจำกัดสถานที่และชั่วโมงการทำงาน และสอดคล้องกับตัวแบบคุณลักษณะงานที่จูงใจ (Job Characteristics Model: Hackman & Oldham, 1980) ด้านอิสระในการทำงาน (Autonomy) และด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ที่ส่งเสริมให้แรงงานรุ่นใหม่มีโอกาสรับผิดชอบเต็มตัวด้วยการกำหนดรูปแบบ วิธีการ และสถานที่ทำงานได้ด้วยตนเอง และรับรู้ถึงผลงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองได้อย่างชัดเจน

จากแนวความคิดความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร โดย Kristof (1996) อธิบายว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ เมื่อ (1) พนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่เขาพึงประสงค์ (2) องค์กรและพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ สอดคล้องกัน และ (3) ทั้งนี้กรณีที่ (1) และกรณีที่ (2) จะเกิดขึ้นได้ หากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานพึงประสงค์จากการทำงาน ผลที่ตามก็คือพนักงานมีความผูกพันและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Popaitoon, 2018; Popaitoon et al., 2016; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003) ดังนั้นจากผลงานวิจัยนี้ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมจากการศึกษาของ Bencsik and Machova (2016), Cooke and Kim (2017), GrowthBusiness (2019), Isari et al. (2019), PEW (2019) และ Toth-Bordasne and Bencsik (2011) นำมาสู่การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับแนวความคิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กรสำหรับเจนเนอเรชันซีในการคงอยู่กับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาในอนาคต ดังนี้

(1) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตในงาน

จากการศึกษาของ GrowthBusiness (2019) และ PEW (2019) อธิบายถึงความคาดหวังของแรงงานเจนเนอเรชันซีในการเรียนรู้กับงานแรกในชีวิตเขา เพื่อจะก้าวกระโดดในงานสำคัญต่อไปในอนาคต ส่วนแรงงานเจนเนอเรชันวาย แม้ปรารถนาในการเรียนรู้งานระดับสูง แต่จะเลือกเรียนรู้งานในสิ่งที่ตนชอบเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นลักษณะความคาดหวังในการเรียนรู้ในงานของสองเจนเนอเรชันนี้มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของ Bencsik and Machova (2016)

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานเป็นอย่างไร :

เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

พบว่า ทั้งแรงงานเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซีต้องการการทำงานที่ท้าทายทักษะความรู้และความสามารถ ต้องการใช้ทักษะหลากหลายในงาน แต่สิ่งนี้นักวิจัยได้พบความแตกต่างที่เห็นได้ชัดกับแรงงานเจนเนอเรชันซีคือ เจนเนอเรชันซีต้องการข้อมูลย้อนกลับจากผลงานที่รับมอบหมายอย่างรวดเร็วและต้องการข้อมูลย้อนกลับตลอดเวลา ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตในช่วงเทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด ดังนั้นถ้าองค์กรจะรักษาแรงงานเจนเนอเรชันซีให้ทำงานกับองค์กร ควรออกแบบงานที่เน้นการเรียนรู้และเห็นโอกาสการเติบโตอนาคต และควรสร้างระบบข้อมูลย้อนกลับและประเมินผลระยะสั้นที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงนำเสนอสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน (Proposition) 1: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโตส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

(2) ด้านรางวัลและผลตอบแทน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาอธิบายได้ว่า เจนเนอเรชันซีเติบโตมาในช่วงเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง เฝือกกับสภาวะความไม่มั่นคงสูง ประกอบกับการเติบโตในช่วงที่เทคโนโลยีการสื่อสารเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ จึงขาดความอดทนรอคอยและต้องการเห็นผลรวดเร็วกับทุกเรื่อง ดังนั้นเมื่อเริ่มทำงานจะความคาดหวังรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ที่เป็นตัวเงินและต้องการผลตอบแทนระยะสั้นในรูปแบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน ด้วยลักษณะดังกล่าว องค์กรควรออกแบบการวัดผลและการประเมินผลตอบแทนในวงรอบที่สั้นลง เช่น ปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบโปรเจกงานและการให้รางวัลผลตอบแทนจากผลความสำเร็จของงานโปรเจกที่รับมอบหมาย หรือปรับการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก 2 รอบต่อปีเป็นรายไตรมาส 4 รอบต่อปี เพื่อเลื่อนขึ้นเพิ่มเงินเดือนด้วยงบประมาณเท่าเดิม นอกจากนี้ แรงงานเจนเนอเรชันซีต้องการงานมั่นคงควบคู่กับความก้าวหน้าในงาน (Cooke and Kim, 2017; Toth-Bordasne and Bencsik, 2011) ซึ่งความต้องการดังกล่าวอาจไม่ได้สะท้อนถึงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นโดยตรง แต่สะท้อนถึงลักษณะงานที่ใช้ทักษะหลากหลายและท้าทายความสามารถ (Skill Variety) จนเป็นบันไดไปสู่โปรเจกงานที่ใหญ่ขึ้นและความรับผิดชอบสูงขึ้น (Task Significance) เพื่อจูงใจการทำงานกับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรออกแบบงานให้แรงงานเจนเนอเรชันซีได้ใช้ทักษะที่หลากหลายและให้โอกาสรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นสร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ตามแนวคิดเรื่องการออกแบบคุณลักษณะงานที่จูงใจของ Hackman and Oldham (1980) ตลอดจนออกแบบระบบการให้รางวัลภายนอกเพื่อเห็นผลรวดเร็วขึ้น เพื่อจูงใจการทำงานกับองค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงนำเสนอสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน (Proposition) 2: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านรางวัลและผลตอบแทนส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

(3) ด้านสถานะที่ทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า แนวโน้มแรงงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานเจนเนอเรชันซีมีความเป็นปัจเจกชนสูง รักความอิสระ ให้ความสำคัญเรื่องความเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ แรงงานเจนเนอเรชันซีเติบโตมากับเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร เจนเนอเรชันซีค้นหาคำตอบด้วยตนเอง เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ เมื่อรับงานที่มอบหมายจึงต้องการอำนาจและการตัดสินใจตลอดจนการลงมือทดลองฝึกฝนงานด้วยตนเอง (Bencsik and Machova, 2016; Toth-Bordasne and Bencsik, 2011) ดังนั้นการออกแบบงานให้กับเจนเนอเรชันซี หัวหน้างานจึงควรปรับสถานะเป็นที่เลี้ยง (Mentor) หรือโค้ชสอนงาน (Coach) มากกว่าระบบสั่งการตามสายบังคับบัญชาอย่างในอดีต จากเหตุผลที่อธิบายนำเสนอสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน (Proposition) 3: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านสถานะที่ทำงานส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

(4) สภาพแวดล้อมการทำงาน

จากผลงานวิจัยในต่างประเทศพบว่า แรงงานเจนเนอเรชันซีเติบโตในช่วงเทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีไร้สายและเทคโนโลยีมีลิมิตมีเดียเติบโตเต็มที่ เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตและการเรียนของเขา แรงงานเจนเนอเรชันซีสามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่ยึดติดกับสถานที่ทำงาน เพราะมองทุกสถานที่เปรียบเสมือนบ้านในการทำงาน (GrowthBusiness, 2019; PEW, 2019) ดังนั้นองค์กรควรปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับแรงงานเจนเนอเรชันซี ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการทำงานร่วมกับการทำงานที่เป็นอิสระไม่ยึดติดกับสถานที่ทำงาน เช่น มีความยืดหยุ่นระหว่างการทำงานที่บ้านและออฟฟิศทำงาน และเมื่อทำงานในออฟฟิศจึงต้องการบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน สะดวกสบายไม่ยึดติดโต๊ะทำงาน ซึ่งหลายสถานที่ทำงานจึงออกแบบ Co-Working Space ให้กับแรงงานรุ่นใหม่และคาดหวังการเรียนรู้จากหัวหน้างาน ดังนั้นศักยภาพของหัวหน้างานสำหรับแรงงานเจนเนอเรชันซีจึงต้องพร้อมทั้งความสามารถในงานและการสอนงาน การสื่อสาร ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับ จึงถือว่าเป็นโจทย์ที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Bencsik and Machova, 2016) ด้วยเหตุผลดังกล่าวนำไปสู่สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน (Proposition) 4: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

(5) ความรับผิดชอบต่อสังคม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า เจเนอเรชันซีให้ความสำคัญกับการสร้างอิทธิพลในสิ่งต่าง ๆ ที่เขาทำให้กับสังคมในวงกว้าง (Lowell, 2018) ส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตสื่อสารความคิดสะท้อนมุมมองต่าง ๆ ของชีวิตตลอดเวลา และแรงงานรุ่นใหม่ยังสามารถเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มออนไลน์ที่มีความสนใจด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Virtual Communities) เช่น กลุ่มพิทักษ์สิ่งแวดล้อม กลุ่มรักษาพยาบาล กลุ่มสิทธิประโยชน์ภาษีอากร เป็นต้น (Grigore, Stancu & McQueen, 2018) ดังนั้นการเติบโตมากับการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยีอย่างสมบูรณ์แบบทำให้เจนเนอเรชันซีตระหนักและให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยเหตุผลดังกล่าวนำไปสู่สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน (Proposition) 5: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างแรงงานเจนเนอเรชันซีกับองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางบวกต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กร

5.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Managerial Implications)

งานวิจัยนี้มีประโยชน์กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดนโยบายการบริหารแรงงานรุ่นใหม่ตามแนวทางการบริหารคนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital HRM) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แรงงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งเพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานไทยในปีที่ผ่านมา โดยนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานรุ่นใหม่ ดังนี้

(1) ลักษณะงานมอบหมาย ต้องให้งานที่ท้าทาย ใช้หลากหลายทักษะด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วการทำงาน การใช้โซเชียลมีเดีย เช่น การใช้ลิงค์อิน (LinkedIn) เข้ามาคัดกรองประวัติผู้สมัครงาน หรือโปรแกรมออนไลน์ เพื่อช่วยการอบรมพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในงาน การมีอิสระทางความคิดและวิธีการทำงาน มีจุดตรวจสอบความสำเร็จเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง สะท้อนการเรียนรู้และการเติบโตในอนาคตได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานปีแรกของแรงงานเจนเนอเรชันซี

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานเป็นอย่างไร :

เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(2) การจ่ายค่าตอบแทน ต้องเน้นรางวัลและผลตอบแทนตัวเงินที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางการเงินในชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับแรงงานเจนเนอเรชันซีเนื่องจากเงินเดือนแล้ว ควรให้รางวัลผลงานต่าง ๆ ที่ทำเป็นรูปแบบผลประโยชน์เป็นตัวเงินระยะสั้นควบคู่กันไป โดยเน้นผลตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและสะท้อนตามความสามารถและผลงาน และอาจพิจารณาเรื่องความยืดหยุ่นการทำงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้นด้วย

(3) การออกแบบงานและข้อมูลย้อนกลับ จากแบบจำลองคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ที่มีผลต่อสภาวะทางจิตใจและแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เช่น การออกแบบงานที่มีความหมาย (Meaningful) การให้อำนาจการตัดสินใจในงาน (Autonomous) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ของ Hackman and Oldham (1976) ซึ่ง Oldham and Hackman (2010) มีการปรับทฤษฎีดังกล่าวให้เข้ากับรูปแบบงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล กล่าวคือ การออกแบบแนวคิดการทำงานใหม่ให้เหมาะกับโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Design Thinking for Disruptive Environment) โดยแรงงานเจนเนอเรชันซีให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่ากระบวนการ และต้องการรับรู้ความก้าวหน้าของงานได้ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างประสิทธิภาพงานกับแรงงานรุ่นใหม่และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่รวดเร็วผ่านการประชุมออนไลน์อย่างโปรแกรม Google Meeting และ Zoom ด้วยเหตุนี้องค์กรและหัวหน้างานสายตรงจำเป็นต้องสร้างการวัดผลงานอย่างสร้างสรรค์ในแต่ละระยะที่ชัดเจนเพราะเจนเนอเรชันซีต้องการข้อมูลย้อนกลับตลอดเวลาและต้องการความชัดเจนผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสร้างความรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Popaitoon, 2020) และ

(4) การสร้างสรรค์สังคมในวงกว้าง องค์กรควรมีการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมในวงกว้างอย่างต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนค่านิยมองค์กร (Organizational Values) ที่สอดคล้องกับค่านิยมของแรงงานรุ่นใหม่ สำหรับการจัดการภายใน ควรส่งเสริมให้การทำงานของแรงงานรุ่นใหม่มีส่วนสร้างสรรค์สังคมด้วยเช่นกัน เช่น การทำงานควบคู่กับการลดภาวะโลกร้อน เช่น การใช้กระดาษรีไซเคิล หรือไม่ใช้กระดาษ การสร้างทีมและความสัมพันธ์ในทีมงานด้วยการลดการบริโภคน้ำตาลและไขมันแข่งขันกันระหว่างทีม ซึ่งกระบวนการลักษณะนี้จะเข้ามาช่วยสร้างสัมพันธ์เพื่อนร่วมงานแบบไม่เป็นทางการและทำให้แรงงานรุ่นใหม่อยากสร้างอิทธิพลตามกระแสการดูแลสุขภาพตนเอง การลดภาวะโลกร้อน เป็นต้น

5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต (Future Research Agenda)

งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นค่านิยมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่ โดยเป็นการเก็บข้อมูลเน้นแรงงานรุ่นใหม่อายุต่ำกว่า 30 ปี และวิเคราะห์ทางสถิติ t-test ซึ่งงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติม ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O fit) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Kristof-Brown et al., 2005) ของแรงงานเจนเนอเรชันซี ตามที่การศึกษานี้ได้นำเสนอสมมติฐาน (Propositions) ที่มาจากทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมควบคู่กับผลการวิจัยเชิงประจักษ์นี้ และควรเก็บข้อมูลแรงงานเจนเนอเรชันซีตั้งแต่เริ่มงานปีแรกและเก็บข้อมูลในช่วงเวลาหลายปี (Longitudinal Study) ซึ่งการศึกษาในลักษณะดังกล่าวจะเกิดประโยชน์ในเชิงแนวความคิดและภาคปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมกับแรงงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งมีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลของไทย

REFERENCES

- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). *Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management*. In ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016, St Petersburg, Russia: Academic Conferences and Publishing Limited.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Cooke, F. L., & Kim, S. (2017). *Handbook of human resource management in Asia*. Routledge
- 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.
- Francis, T. & Hoefel, F. (2018). True gen: Generation Z and its implications for companies. www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies
- Grigore, G., Stancu, A., & McQueen, D. (2018). *Corporate responsibility and digital communities: An international perspective towards sustainability*. Palgrave Macmillan.
- Hair, J. F., Black, B. B., Babin, B. B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Isari, D., Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). *HR devolution in the digital era: What should we expect?*. In *HRM 4.0 for human-centered organizations*. Emerald Publishing Limited.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Lowell, M. (2019). Meet gen Z: The self-proclaimed hardest-working, anxiously optimistic workforce of the future. <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/meet-gen-z-self-proclaimed-hardest-working-anxiously-optimistic-workforce-future>

คนรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานเป็นอย่างไร :

เจนเนอเรชันซีและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290.
- Lichy, J. (2012). Towards an international culture: Gen Y students and SNS?. *Active Learning in Higher Education*, 13(2), 101–116.
- Lyons, S. (2003). *An Exploration of generational values in life and at work*, [PhD dissertation], Carleton University, Ottawa, Canada.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(23), 463–479.
- Peng, M. W. (2016). *Global business*. Cengage Learning.
- PEW Research Center (PEW) (2019). <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- 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. (2020). The moderating effects of job design on human capital and NPD performance: Evidence from high-technology MNCs in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 40–57.
- Popaitoon, P., Wademongkolgone, M., & Kongchan, A. (2016). Generation differences in person-organization value fit and work-related attitudes. *Chulalongkorn Business Review*, 38(1), 107–137.
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695–1719.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- Toth-Bordasne, I. & Bencsik, A. (2011). *Emberi erőforrás-menedzsment: Jegyzet szerkesztett*. Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- 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.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062.
- Van Ark, B. (2016). The productivity paradox of the new digital economy. *International Productivity Monitor*, 31, 3–18.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489.
- World Economic Forum (2016). The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- www.growthbusiness.co.uk. (n.d.). Retrieved December 30, 2019 from <https://www.growthbusiness.co.uk/will-millennials-and-gen-z-rule-workforce-2020-2551152>
- Yooprot, T. (2013). Effect of work values on organization citizenship behavior among the generations. *Journal of Business Administration*, 36(138), 40–62.