



## การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชัน ซี Building Up Organizational Commitment of Generation Z

กาญจนวนลัย นนทแก้ว แฟร์รี่<sup>1\*</sup>  
Kanvalai Nontakaew Ferry<sup>1</sup>

<sup>1</sup>สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131 ประเทศไทย

<sup>1</sup>Department of Human Resource Management,  
Faculty of Management and Tourism, Burapha University,  
169 Long Had Bang Sean Road, Sansuk Sub district, Muang District,  
Chonburi Province, 20131, Thailand

รับต้นฉบับบทความ: 14 พฤศจิกายน 2561 **ปรับปรุงบทความ รอบที่ 1:** 10 พฤษภาคม 2562 **ตอบรับตีพิมพ์บทความ:** 19 กันยายน 2562

**ปรับปรุงบทความ รอบที่ 2:** 10 กันยายน 2562

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนะแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันซีที่เริ่มเข้าสู่การทำงาน ซึ่งพบว่าเจนเนอเรชันซีมีแนวโน้มที่จะลาออกจากการงานเมื่อปฏิบัติไป 1-2 ปีค่อนข้างสูง การที่จะธำรงรักษาพนักงานไว้กับองค์กรประการหนึ่งคือ การสร้างความผูกพันขึ้น ซึ่งค่านิยมในการทำงานนั้นสามารถนำมาพยากรณ์ความผูกพันได้ จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดล 3 องค์ประกอบของความผูกพันตามแนวคิดของ Meyer & Allen ในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 เป็นต้นมา และแนวทางการพัฒนาความผูกพันของ Meyer & Hescovitch ซึ่งนำเสนอไว้เมื่อปี พ.ศ. 2540 กับความต้องการและค่านิยมในการทำงานของเจนเนอเรชันซี พบว่าเจนเนอเรชันซีมีความต้องการและค่านิยมการทำงานที่แตกต่างจากเจนเนอเรชันอื่นๆ เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน งานที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม โดยแนวทางการสร้างความผูกพันนี้ใช้แนวคิดของโมเดลสามองค์ประกอบและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วยการออกแบบงานที่มีคุณค่าและความหมาย การบริหารผลงานที่โปร่งใสและค่าตอบแทน การมีส่วนร่วม การสร้างค่านิยมร่วม และความรับผิดชอบต่อสังคม

\*ผู้เขียนหลัก

อีเมล: kanvalai\_non@hotmail.com

## คำสำคัญ

เจนเนอเรชั่นซี ความผูกพันในองค์กร

## Abstract

The aim of this article is to suggest how building up the organizational commitment of generation Z. Generation Z tends to leave their jobs after for 1-2 years. To retain the employees, it needs to build up the organizational commitment, which work values can predict. After reviewing the literature of Three Component model of commitment of Meyer & Allen since 1991, guideline for develop the commitment of Meyer & Hescovitch, which is presented in 2001, and work values of generation Z, it was found that the work values of generation Z were different from other generations such as compensation, job-advancement, and social-impact work. Three Components Model and human resource management activities are used to build up the organizational commitment by create the meaningful work design, performance management and compensation, participation, shared values, and corporate social responsibility.

## Keywords

Generation Z, Organizational Commitment

## บทนำ

ประชากรไทยในปัจจุบันมีประมาณ 66 ล้านคน เป็นวัยแรงงานหรือผู้มีอายุ 15 – 59 ปี ประมาณ 43 ล้านคนที่เป็นกำลังแรงงานในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ประเทศไทย ประกอบด้วยคนหลายช่วงวัย หรือที่เรียกกันว่าเจนเนอเรชั่น (Generation) ทำงานร่วมกัน คำว่า “เจนเนอเรชั่น” หมายถึง กลุ่มหรือรุ่นของคนที่เกิดในช่วงเวลาหรือปีเกิดใกล้เคียงกัน ทำให้อยู่ในช่วงที่มีเหตุการณ์ต่างๆ คล้ายคลึงกันและเหตุการณ์เหล่านั้นก็นำไปสู่รูปแบบในการแสดงออกของพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตร่วมกัน สมาชิกในแต่ละเจนเนอเรชั่นนั้นเป็นบุคคลที่เกิด เข้าเรียน เริ่มทำงาน สมรส และเกษียณอายุการทำงาน ในช่วงเวลาเดียวกัน (Hoole & Bonnema, 2015) วัยแรงงานในปัจจุบันสามารถแบ่งตามเจนเนอเรชั่นออกได้เป็นทั้ง เบบี้บูมเมอร์ (เกิดปี พ.ศ. 2487 - พ.ศ. 2505) เจนเนอเรชั่นเอกซ์ (เกิดปี พ.ศ. 2506 - พ.ศ. 2520) เจนเนอเรชั่นวาย (เกิดปี พ.ศ. 2521 – พ.ศ. 2538) และประชากรที่กำลังเข้าสู่การทำงานคือ เจนเนอเรชั่นซี (เกิดปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา) โดยมีการคาดการณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (The Office of Permanent Secretary, Ministry of Labor, 2018) ว่ามีอยู่ประมาณร้อยละ 25 ซึ่งเจนเนอเรชั่นซีเป็นผู้ที่เกิดมาพร้อมความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร และเป็นมนุษย์ข้อมูลที่กลัวอนาคต กลัวว่าจะเรียนอะไรที่ไม่ได้ทำงาน มีอาชีพที่มั่นคง และมีแนวโน้มที่จะเลือกงานที่เงินดีมากกว่างานที่ชอบ



(Gray, Pattaravanich, Lucktong & Sangkla, 2016) อีกทั้งการศึกษาของ Deloitte (2018) ที่สำรวจเจเนอเรชันวายและเจเนอเรชันซี ในหลายประเทศทั่วโลก พบว่าเจเนอเรชันซีมีความคาดหวังว่าจะลาออกจากงานภายใน 2 ปีถึงร้อยละ 61 และหวังว่าจะอยู่กับองค์กรมากกว่า 5 ปี เพียงร้อยละ 12 สอดคล้องกับการศึกษาของ Randstad (2016) ที่พบว่าเจเนอเรชันซี หวังว่าจะทำงานในองค์กรปัจจุบันอีก 1-2 ปี เพียงร้อยละ 25 และทำงานในองค์กรปัจจุบัน 3-4 ปี ร้อยละ 29 จากผลการศึกษาทั้งสองนี้แสดงให้เห็นได้ว่าเจเนอเรชันซีมีแนวโน้มสูงที่จะลาออกจากองค์กร อันจะส่งผลต่อปัญหาการดำรงรักษาพนักงานขององค์กร เพราะผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำก็มีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง อีกทั้งไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม (Kajeranunt, 2008)

การสร้าง ความผูกพันในงานและองค์กรเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้ปัญหาการลาออกจากองค์กรลดลง เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันในงานและองค์กรแล้วย่อมส่งผลให้เกิดความสุขและอยู่กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ความผูกพันนั้นถือเป็นทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน ในการสร้างความผูกพันจึงจำเป็นต้องทราบถึงคุณลักษณะ ความต้องการและค่านิยมของพนักงานเสียก่อน จึงจะสามารถพัฒนาแนวทางในการสร้างความผูกพันให้สอดคล้องได้ ซึ่งในปัจจุบันนี้พนักงานในองค์กรนั้นมีวัยที่แตกต่างหลากหลายนับตั้งแต่ เบบี้บูมเมอร์ เจเนอเรชันเอ็กซ์ เจเนอเรชันวาย ซึ่งได้มีการศึกษาในเรื่องความผูกพันของพนักงานและเสนอแนะแนวทางในการสร้างความผูกพันไว้แล้ว และเจเนอเรชันซีที่ในปัจจุบันนี้กำลังจะก้าวเข้าสู่กำลังแรงงาน แม้จะมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการและค่านิยมของเจเนอเรชันซี แต่การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจเนอเรชันซียังมีอยู่ไม่มากนัก บทความนี้จึงใช้แนวคิดและทฤษฎีของ Meyer & Allen (1991, 1997) คือ โมเดล 3 องค์ประกอบ ที่ประกอบด้วยความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ และความผูกพันเชิงเศรษฐกิจ และแนวทางการสร้างความผูกพันของ Meyer & Hescovitch (2001) มาใช้เพื่อมุ่งนำเสนอแนวทางในการสร้างความผูกพันในงานและองค์กรที่ตอบสนองต่อความคาดหวังและค่านิยมของพนักงานเจเนอเรชันซี

## ความผูกพันในองค์กร

เมื่อพิจารณาแนวคิดและความหมายของความผูกพันทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่องค์กร (Commitment) กับความรักผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Engagement) แล้วนั้นจะพบว่า ต่างก็คือ ความผูกพันต่อองค์กร แต่มีระดับความมากน้อยและรูปแบบทางการคิดและการกระทำแตกต่างกันตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มองค์กรต่างๆ (Vance, 2006) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า ความผูกพันทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่องค์กร (Commitment) เน้นความเข้มข้นทั้งด้านอารมณ์เชิงบวกและด้านความเป็นเหตุเป็นผลเพื่อทำงานขององค์กรในความรับผิดชอบให้สำเร็จ ส่วนความรักผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Engagement) นั้นเน้นความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและพฤติกรรมกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด แต่อย่างไรก็ตามทั้งความยึดมั่นผูกพันในงาน (Job Engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ต่างเป็นคุณลักษณะที่อิงความผูกพันทางบวกที่มีต่องาน รวมแล้วอาจกล่าว

ได้ว่า “Commitment” หรือความผูกพันทางใจ เป็นทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร การต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่วน “Engagement” เป็นพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกถึงความผูกพันโดยมีพฤติกรรมในการทำงานที่มีความกระตือรือร้น ทุ่มเท และจดจ่อเอาใจใส่ โดยพนักงานจะให้ความสนใจในงานที่ทำมากกว่าองค์กร โดยในบทความนี้จะนำเสนอเฉพาะความผูกพันต่อองค์กรที่จะส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน

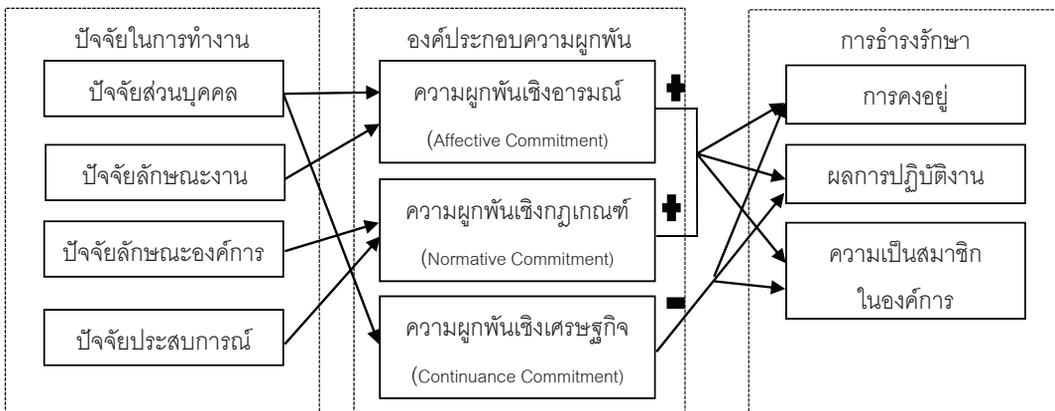
### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

แม้จะมีผู้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรไว้จำนวนมาก แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าทฤษฎีความผูกพันที่มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องคือ โมเดลสามองค์ประกอบ (Three Component Model: TCM) ของ Meyer & Allen (1991, 1997) ที่เกิดจากการสังเกตความเหมือนและความแตกต่างของแนวคิดความผูกพันในองค์การมิติเดียว เช่น การศึกษาของ Mowday, Porter & Steers (1982) และ Wiener (1982) ซึ่งเห็นตรงกันว่าเป็นความเชื่อที่ผูกพันบุคคลไว้กับองค์กรและนำไปสู่การลดการลาออก โดยการศึกษาในยุคแรกนั้นมีความแตกต่างกันที่ความเชื่ออันเป็นพื้นฐานของความผูกพัน จนนำมาสู่โมเดลสามองค์ประกอบที่อธิบายว่า ความผูกพันประกอบด้วย 3 ความเชื่อ ได้แก่ ความต้องการ (Desire) หน้าที่ (Obligation) และต้นทุน (Cost) โดยบุคคลจะสามารถรักษาความสัมพันธ์หรือยังคงกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพราะเขาต้องการ หรือรู้สึกว่าจะควรจะทำ หรือเชื่อว่าตนเองต้องกระทำ อันนำมาสู่องค์ประกอบทั้งสามของความผูกพัน ได้แก่ 1) ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) เป็นความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ หรือการกระทำนั้นไว้ 2) ความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ (Normative Commitment) ที่มาจากความเชื่อด้านหน้าที่ เช่น หน้าที่ที่ต้องคงอยู่ในองค์การเพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว มี 2 ด้านคือ ทัศนคติถึงความถูกต้องดีงาม กับ ทัศนคติถึงหนี้บุญคุณ (Meyer & Parfyonova, 2010) และ 3) ความผูกพันเชิงเศรษฐกิจ (Continuance Commitment) ซึ่งหมายถึงการตระหนักถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากไม่รักษาความสัมพันธ์หรือการกระทำนั้นไว้ ประกอบด้วยความสูญเสีย และการขาดทางเลือก (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002) โดยองค์ประกอบทั้งสามมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกและการลาออก ซึ่งในปัจจุบันนี้งานวิจัยต่างๆ พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่างสะท้อนองค์ประกอบทั้งสามอย่าง แต่อาจมีระดับไม่เท่ากันได้ในแต่ละองค์ประกอบ เพราะพนักงานมีความต้องการทำสิ่งที่ตนเชื่อว่าจะถูกต้องและตระหนักว่าอาจมีความสูญเสียที่ไม่ประสงค์เกิดขึ้นหากกระทำไม่สำเร็จแตกต่างกันไป (Meyer, 2017)

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบทั้งสามนี้มีความสัมพันธ์ต่อการดำรงรักษา ผลการปฏิบัติงาน ความเป็นสมาชิกในองค์การ และสุขภาพความเป็นอยู่ของพนักงานแตกต่างกัน (Meyer & Maltin, 2010) โดยผู้ที่มีความผูกพันเชิงอารมณ์สูงมักจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่อยู่กับองค์กรเพราะไม่มีทางเลือกอื่น อีกทั้งยังพบว่าความผูกพันเชิงอารมณ์นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงสุดกับผลการปฏิบัติงาน การเป็นสมาชิกขององค์การ และการมาทำงานตามมาด้วยความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์โดยที่ความผูกพันเชิงเศรษฐกิจอาจไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อพฤติกรรมเหล่านี้ (Meyer et al., 2002)



นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้หลายท่านซึ่งมีปัจจัยที่คล้ายกัน ดังแสดงในตารางที่ 1 ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ อายุการทำงาน เพศ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันเชิงเศรษฐกิจ ตามแนวคิดของ Meyer & Allen (1997) โดยที่งานวิจัยของ Satjaman, Tadadej, Kittipichai & Sangmahachai (2018) พบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย นอกจากนี้ระยะเวลาในการทำงานกับ องค์การหนึ่งมีผลต่อความผูกพันเช่นกัน 2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน เช่น ความสำคัญของงาน ลักษณะงานที่หลากหลาย ลักษณะงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีโอกาสก้าวหน้า เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันเชิงอารมณ์ ตามแนวคิดของ Meyer & Allen (1997) ซึ่งงานวิจัยของ Phongtrakul & Chainiran (2016) และ Krakeaw & Watchrasriroj (2018) ต่างพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพัน อีกทั้ง Satjaman et al. (2018) ยังพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงอารมณ์ 3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์การ เช่น ลักษณะการกระจายอำนาจในองค์การ ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์การหรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน เชิงกฎเกณฑ์ ตามแนวคิดของ Meyer & Allen (1997) ซึ่งการวิจัยของ Satjaman et al. (2018) นั้นพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะองค์การนี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน และ 4) ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ ในการทำงาน เช่น ทักษะคิดว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ทักษะคิดว่าหน่วยงานมีความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ความคาดหวัง ที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ ตามแนวคิดของ Meyer & Allen (1997) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rhiitkamrop & Phasunont (2017)



ภาพที่ 1: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน ความผูกพัน และการอ้างรักษา  
ที่มา: Meyer & Allen (1991, 1997) ; Meyer et al. (2002) ; Meyer & Maltin (2010) ; Meyer (2017)

จากภาพที่ 1 เห็นได้ว่าสิ่งที่องค์การคาดหวังจากพนักงานนั้นคือ องค์การสามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีคงอยู่กับองค์การ อีกทั้งแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ อันเป็นผลมาจากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การทั้งความผูกพันเชิงอารมณ์ และความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ เพราะความผูกพันเชิงอารมณ์ เรียกได้ว่าเป็นความรักที่จะทำงานในองค์การโดยการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ปรารถนาที่จะทำงานให้องค์การยอมส่งผลต่อการมีพฤติกรรมที่ดี มีผลการปฏิบัติงานดี ปัจจัยในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันเชิงอารมณ์นี้ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการทำงาน และปัจจัยลักษณะงาน เมื่อพนักงานมีทัศนคติเกี่ยวกับงานว่าได้ทำงานที่ตนรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย มีความท้าทาย มีอิสระในตัดสินใจทำงาน ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน รวมทั้งเมื่อทำงานแล้วได้รับรู้ว่ามีโอกาสก้าวหน้าย่อมเกิดความรัก ความผูกพัน ไม่ประสงค์จะออกจากองค์การ

ประการต่อมา คือ ความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ที่พนักงานมีทัศนคติว่าการปฏิบัติงานขององค์การนั้น คือหน้าที่ เป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และความมกตัญญู โดยปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อความผูกพันนี้โดยเมื่อพนักงานได้รับรู้ขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน รับรู้ถึงอำนาจหน้าที่ในการทำงาน การรายงาน รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ แล้ว พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การยอมมีพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์การต้องการ อีกทั้งมีทัศนคติว่างานของตนมีความสำคัญ และการทำงานนั้นได้รับความยุติธรรม ย่อมทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

ในขณะที่ความผูกพันเชิงเศรษฐกิจนั้น อาจไม่มีหรือมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อการธำรงรักษา ซึ่งความผูกพันเชิงเศรษฐกิจนี้เป็นการตระหนักถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติ โดยได้รับผลจากปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานที่มีอายุมาก หรือต้องดูแลรับผิดชอบครอบครัว จะเกิดการรับรู้ว่าตนเองต้องคำนึงถึงความสูญเสียหากไม่ปฏิบัติต่อ ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ว่าตนจำเป็นต้องทำงานในองค์การเดิมต่อไปโดยไม่มีทางเลือกอื่น ซึ่งส่งผลการแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกตามจำเป็น มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน

### **ความต้องการและค่านิยมในการทำงานของเจนเนอเรชั่นซีและเจนเนอเรชั่นอื่น ๆ**

แม้เจนเนอเรชั่นซีกำลังจะเริ่มเข้าสู่การทำงาน แต่ผู้บริหารควรมีการวางแผนเพื่อรองรับการเข้าสู่ตลาดแรงงานของคนกลุ่มนี้ซึ่งมีค่านิยมและความคาดหวังที่แตกต่างจากเจนเนอเรชั่นอื่นๆ ในองค์การ ซึ่ง Super (1973) ได้อธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับค่านิยมเกี่ยวกับงานไว้ว่า เมื่อบุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น ความต้องการนั้นจะส่งผลให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนอง เช่นเดียวกัน ค่านิยมก็มีหน้าที่ในการกำหนดพฤติกรรมให้แสดงออกมา สิ่งที่แตกต่างกันก็คือ ความต้องการจะแสดงถึงความต้องการด้านกายภาพ (Physical) ขณะที่ค่านิยมแสดงถึงความต้องการด้านจิตใจ (Psychological) ในบริบทของการทำงาน ค่านิยมเกี่ยวกับงานกับความต้องการจากการทำงานในระดับบุคคลจะมีความหมายไม่แตกต่างกัน จึงสามารถนำมาใช้เป็นวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือระดับการให้ความสำคัญได้ ซึ่งค่านิยมนั้น



มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (Fischer & Mansell, 2009 ; Mitrakul & Kongchan, 2016) โดยเฉพาะความผูกพันเชิงความรู้สึกละเชิงกฎเกณฑ์ (Nwadei, 2003) และค่านิยมในการทำงานสามารถใช้พยากรณ์ความผูกพันของพนักงานได้ โดยเชื่อมโยงสิ่งที่บุคลากรต้องการและคาดหวังจากการทำงานกับสิ่งที่องค์กรจะต้องตอบสนองเพื่อที่จะรักษามูลค่าไว้ให้กับองค์กร มีผลการปฏิบัติงานดี และมีความผูกพันกับองค์กร (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999) ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการและค่านิยมในการทำงานของพนักงานก่อน

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาความต้องการและค่านิยมและกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของเงินเนอเรชั่นซีและเงินเนอเรชั่นอื่น ๆ ไว้ดังตารางที่ 1

### ตารางที่ 1

ความต้องการ ค่านิยม และกลยุทธ์การตอบสนองของเงินเนอเรชั่นซีและเงินเนอเรชั่นอื่น ๆ

เงินเนอเรชั่น	ความต้องการและค่านิยม	กลยุทธ์ตอบสนอง
เบบี้ บูมเมอร์ส	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนความต้องการทางกายภาพ</li> <li>- พึงพอใจต่อการเห็นพ้องต้องกัน</li> <li>- ได้รับการยกย่องจากการทุ่มเท</li> <li>- รักดีต่อนายจ้าง องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นกระบวนการ</li> <li>- จัดช่วงเวลาทำงานที่สั้นลง การทำงานบางส่วนเวลา</li> <li>- ให้รางวัลที่จับต้องได้จากการทุ่มเท</li> </ul>
เงินเนอเรชั่น เอ็กซ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องการสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว</li> <li>- ชอบทำงานตามลำพัง</li> <li>- ต้องการทราบผลลัพธ์จากการทำงาน</li> <li>- รักดีต่อวิชาชีพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นผลลัพธ์</li> <li>- สามารถกำหนดตารางการทำงานได้เอง</li> <li>- มอบหมายงานรายบุคคลที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และมีความท้าทาย</li> </ul>
เงินเนอเรชั่น วาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชอบทำงานเป็นทีม</li> <li>- ต้องการการชี้แนะเป็นเวลานาน</li> <li>- ต้องการข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- ภูมิใจในตนเอง</li> <li>- ต้องการงานที่ท้าทาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หมุนเวียนกันเป็นผู้นำทีม</li> <li>- ให้การชี้แนะตามความต้องการ</li> <li>- จัดการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการทำงานสม่ำเสมอ</li> </ul>
เงินเนอเรชั่นซี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องการรายได้และค่าตอบแทน</li> <li>- ความก้าวหน้า</li> <li>- ต้องการงานท้าทาย มีคุณค่าและความหมาย มีผลกระทบต่อสังคม</li> <li>- การทำงานที่ยืดหยุ่น</li> <li>- ทำงานได้หลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้เทคโนโลยี</li> <li>- ทำงานได้ตามลำพัง</li> <li>- มีอิสระในการทำงาน</li> </ul>

ที่มา: Carver & Candela (2008) ; Valickas & Jakstaite (2017) ; Deloitte (2018) ; Ranstad (2016) ; Kongkaew (2016) ; Gray et al. (2016)

จากตารางที่ 1 นี้จะเห็นได้ว่าแต่ละเจนเนอเรชันต่างมีความต้องการและค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งเจนเนอเรชันที่อายุมักมีความต้องการที่แตกต่างกันไป ดังเช่น เจนเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ที่มีความภักดีต่อนายจ้าง เจนเนอเรชันเอ็กซ์ที่ภักดีต่อวิชาชีพ แต่กลับไม่ปรากฏในเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี ทำให้จำเป็นต้องคำนึงถึงความผูกพันต่อองค์กร อีกประการคือเจนเนอเรชันวายต้องการทำงานเป็นทีมแต่เจนเนอเรชันซีนั้นกลับต้องการทำงานตามลำพัง ความต้องการจากการทำงานและค่านิยมของเจนเนอเรชันซีมีผู้ศึกษาไว้ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่พบความสอดคล้องกันหลายประการ ประการแรก ได้แก่ ค่าตอบแทนและรายได้ ทั้งการศึกษาของ Deloitte (2018) และ Ranstad (2016) พบว่าเจนเนอเรชันซีให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและรายได้ค่อนข้างมาก และเป็นสิ่งจูงใจให้ยังคงทำงานในองค์กร และสอดคล้องกับ Kodithuwakku, Mazuki & Karuthan (2018) Vision Critical (2017) Kongkaew (2016) และ Gray et al. (2016) ที่พบว่า เจนเนอเรชันซีคำนึงถึงค่าตอบแทนจากการทำงาน ต่อมาคือ ความก้าวหน้าในงานอย่างรวดเร็ว ทั้งการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง (Kongkaew, 2016 ; Lovell, 2017 ; Ranstad, 2016) ซอบงานที่ท้าทาย ต้องการความภูมิใจในตนเอง (Kodithuwakku et al., 2018) และการทำงานอาชีพที่มีผลกระทบต่อสังคม ต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้นทั้ง Lovell (2017) และ Vision Critical (2017) เสนอว่า เจนเนอเรชันซีนั้นต้องการทำงานที่น่าสนใจ มีคุณค่าและความหมาย มีโอกาสสร้างความแตกต่างให้กับโลก และทำอาชีพที่มีผลกระทบต่อสังคม การตอบแทนสังคม รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อชื่อเสียงทางด้านศีลธรรม (Deloitte, 2018) และการมีจรรยาบรรณในการทำงาน นอกจากนี้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานแบบยืดหยุ่น (Workplace Flexibility) ยังเป็นสิ่งที่เจนเนอเรชันซีให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน (Lovell, 2017 ; Deloitte, 2018)

สรุปได้ว่า เจนเนอเรชันซีมีความต้องการและค่านิยมทางด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงานอย่างรวดเร็ว การทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม จรรยาบรรณในการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการทำงานแบบยืดหยุ่น ที่จะสามารถนำไปสู่แนวทางการสร้างความผูกพันในองค์กรได้

### **แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันซี**

จากโมเดล 3 องค์ประกอบของ Meyer & Allen (1991,1997) ที่กล่าวถึงความผูกพันเชิงอารมณ์ที่พนักงานรักที่จะทุ่มเทให้กับองค์กร ความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ที่พนักงานคงอยู่ในองค์กรเนื่องด้วยความรู้สึกถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อองค์กร และความผูกพันเชิงเศรษฐกิจที่พนักงานคงอยู่กับองค์กร เพราะการคำนึงถึงความสูญเสียที่จะได้รับ การศึกษาหลายชิ้นยังแสดงว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นแตกต่างกันไปตามเจนเนอเรชัน ดังตารางที่ 2



## ตารางที่ 2

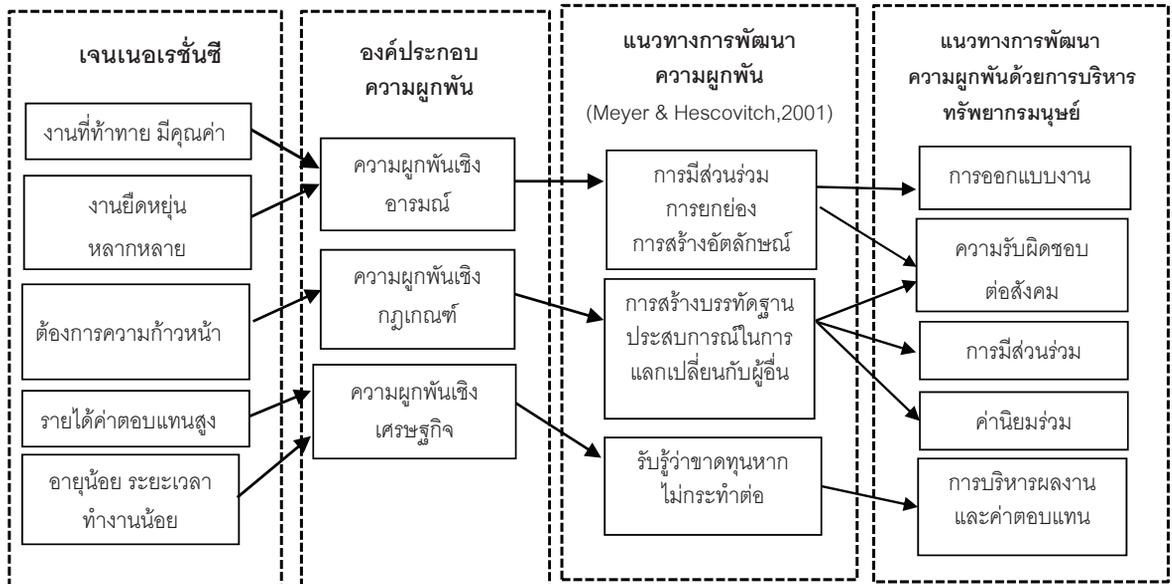
ความผูกพันต่อองค์การของเงินเนอเรชั่นต่าง ๆ

เบบี้บูมเมอร์ส	เงินเนอเรชั่นเอ็กซ์	เงินเนอเรชั่นวาย	เงินเนอเรชั่นซี
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความผูกพันโดยรวมสูงกว่าเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์</li> <li>- มีความผูกพันเชิงเศรษฐกิจสูงกว่าเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และความผูกพันเชิงอารมณ์สูงกว่าเงินเนอเรชั่นวาย (Constanza, Badger, Fraser, Severt &amp; Gade, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความผูกพันโดยรวมสูงกว่าเงินเนอเรชั่นวาย (D'Amato &amp; Herzfeldt, 2008)</li> <li>- มีความผูกพันเชิงอารมณ์และความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์สูงกว่าเงินเนอเรชั่นวาย (Constanza et al., 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความผูกพันเชิงเศรษฐกิจต่ำกว่าเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Glazer, Mahoney, &amp; Randall, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความผูกพันต่ำกว่าเงินเนอเรชั่นอื่นประสบความสำเร็จได้ด้วยความรู้ทักษะวิชาชีพ (Arar &amp; Oneren, 2018)</li> </ul>

การศึกษาความผูกพันทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรนั้นทำให้สามารถปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์การ หน่วยงาน และทีมงานที่แตกต่างกันได้ (Meyer, 2017) เมื่อพิจารณาตารางที่ 2 พบว่าเงินเนอเรชั่นซี มีความผูกพันต่ำกว่าเงินเนอเรชั่นอื่นๆ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์การกับเงินเนอเรชั่นซี ซึ่ง Meyer & Hescovitch (2001) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาความผูกพันผ่านองค์ประกอบทั้งสามของ Meyer & Allen (1997) ได้แก่ 1) ความผูกพันเชิงอารมณ์ สามารถพัฒนาด้วยการมีส่วนร่วม ทั้งจากแรงจูงใจภายในหรือการซึมซับการกระทำนั้นๆ การยกย่องค่านิยมร่วมของหน่วยงานหรือการกระทำ และการสร้างอัตลักษณ์จากการเข้าร่วมหน่วยงานหรือจากการทำงานบรรลุเป้าหมาย 2) ความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์โดยสามารถพัฒนาเมื่อบุคคลมีบรรทัดฐานความประพฤติของตน โดยอาจมาจากการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) และ/หรือได้รับผลประโยชน์หรือมีประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนกับผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน และ 3) ความผูกพันเชิงเศรษฐกิจ สามารถพัฒนาขึ้นเมื่อบุคคลลงทุนไปและรับรู้ว่าจะขาดทุนเมื่อไม่กระทำสิ่งนั้นต่อ

แนวทางในการสร้างความผูกพันโดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายแนวทางไม่ว่าจะเป็นการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้เงินเดือนที่สูงกว่าองค์กรอื่น การให้สวัสดิการที่เหนือกว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสื่อสารในองค์การและการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการเปิดโอกาสให้กับบุคลากร และการได้รับการยกย่องชมเชย (Yodwisitsak, 2014) ซึ่งสอดคล้องกับ Meyer (2017) ที่เห็นว่าองค์การควรมีการมอบอำนาจเพื่อตอบสนองความต้องการอิสระในการทำงาน อีกทั้งควรมีการให้ความยุติธรรมในการสรรหา

ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการจัดการสื่อสารสองทาง อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีแนวทางในการสร้างความผูกพันอยู่มากมาย แต่จำเป็นจะต้องนำความต้องการ และค่านิยมของเจนเนอเรชันที่แตกต่างจากเจนเนอเรชันอื่นมาพิจารณาร่วมด้วยเพื่อปรับแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: ค่านิยมและความคาดหวังของเจนเนอเรชันซี ที่ส่งผลต่อแนวทางการสร้างความผูกพัน  
ที่มา: Meyer & Allen (1991, 1997) ; Meyer et al. (2002) ; Meyer & Maltin (2010) ; Meyer (2017)

เมื่อจัดกลุ่มความต้องการและค่านิยมของเจนเนอเรชันซีตามปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและเสนอแนวทางในการพัฒนาความผูกพันตามแนวคิดของ Meyer & Hescovitch (2001) จะพบว่า อายุของเจนเนอเรชันซี เรียกได้ว่าอายุน้อยถือเป็นปัจจัยส่วนบุคคลอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงเศรษฐกิจ ทำให้เจนเนอเรชันซีเป็นพนักงานอายุน้อยที่ยังมีทางเลือกในการทำงานกับองค์กรอื่นมากกว่า รวมทั้งพนักงานอายุน้อยมีประสบการณ์ทำงานน้อย ยังไม่ได้ลงทุนลงแรงในองค์กรมากนัก และอาจยังไม่มีความผูกพันเชิงอารมณ์ต่อองค์กรมากพอที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งสามารถพัฒนาความผูกพันนี้ด้วยการสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าที่พนักงานจะได้รับจากการมีความผูกพันต่อองค์กร เช่น การกำหนดสิ่งตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับพนักงานที่มีอายุงานนานและผลปฏิบัติงานเป็นตามที่ต้องการกำหนด พร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานทราบ รวมทั้งโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานกับองค์กร นอกจากนี้ค่านิยมของเจนเนอเรชันซี เช่น ความก้าวหน้าในงาน งานที่มีคุณค่าและความหมาย งานที่มีผลกระทบต่อสังคม และการทำงานแบบยืดหยุ่นนั้น ถือเป็นปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงอารมณ์ที่สามารถพัฒนาได้ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจภายใน ค่านิยมร่วม และการสร้างอัตลักษณ์ในงาน



ส่วนปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยประสบการณ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ พบว่าเจเนอเรชันที่มีความต้องการและค่านิยมในเรื่องค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรม ศีลธรรมและจรรยาบรรณ ซึ่งองค์การสามารถพัฒนาความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ได้ผ่านการสร้างบรรทัดฐานภายในของบุคคล ด้วยการขัดเกลาทางสังคม รวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น

จากการพัฒนาความผูกพันตามแนวคิดของ Meyer & Hescovitch (2001) สามารถนำมาปฏิบัติได้ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 แนวทาง ดังนี้

1. การออกแบบงาน ปัจจัยลักษณะงานถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันเชิงอารมณ์ ดังนั้น เพื่อสร้างความผูกพันในงาน องค์การควรคำนึงถึงการออกแบบงาน ซึ่งเจเนอเรชันที่ต้องการงานที่จะต้องมีอัตลักษณ์ มีคุณค่าและความหมาย ซึ่งคุณค่าและความหมายของงานนั้นมาจากการที่บุคคลตระหนักและรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ตนทำ การหลอมรวมคุณค่าส่วนตัวเข้ากับคุณค่าหรือผลที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญ ความสุขที่เกี่ยวข้องหรือได้รับจากการทำงาน (Sorakaikitikul & Seangthai, 2013) การที่จะสร้างคุณค่าและความหมายในงานนั้น Steger, Dik & Duffy (2012) ได้อธิบายว่า งานนั้นจะต้องสร้างผลกระทบต่อสังคมในเชิงบวก หรือเรียกได้ว่างานนั้นได้ส่งผลดีต่อผู้อื่น และเป็นคุณค่าทางด้านจิตใจที่พนักงานรับรู้คุณค่าที่อยู่ในงานนั้น โดยที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำรงชีวิต โดยสรุปแล้ว ลักษณะงานที่จะสร้างความผูกพันให้กับเจเนอเรชันนี้ได้ นั้นจะต้องมีคุณค่าและความหมาย ซึ่งจะต้องสร้างการรับรู้ว่างานนั้นมีความสำคัญต่อองค์การ โดยจะต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานทำงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาแนวคิดในการทำงาน เมื่อพนักงานทำงานแล้วมีความสุขในการทำงานที่สะท้อนโดยการทุ่มเททำงานและจดจ่อใส่ใจทำงาน อีกทั้งควรต้องออกแบบงานให้เกิดการมีส่วนร่วม และมีอำนาจในการตัดสินใจรับผิดชอบในการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ นอกจากการออกแบบงานใหม่แล้ว เจเนอเรชันนี้ยังมีความต้องการงานแบบยืดหยุ่นทั้งทางด้านเวลาและสถานที่ ที่สามารถตอบสนองด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ไม่จำเป็นต้องประจำที่สำนักงานเพียงอย่างเดียว กลายเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการออกแบบงานที่เหมาะสมกับเจเนอเรชันนี้

2. การบริหารผลงานและค่าตอบแทน เนื่องด้วยเจเนอเรชันนี้ให้ความสำคัญต่อค่าตอบแทนเป็นอันดับแรกๆ อีกทั้งเจเนอเรชันนี้มีค่านิยมที่ต้องการความก้าวหน้า เติบโตในสายงานอย่างรวดเร็ว และยังมีความคาดหวังถึงความถูกต้อง ยุติธรรมในการทำงาน อันถือเป็นปัจจัยลักษณะงานองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ เพราะฉะนั้นเพื่อตอบสนองต่อค่านิยมนี้้องค์การจำเป็นต้องมีการบริหารผลงานที่ชัดเจน โปร่งใส ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ เชื่อมโยงเป้าหมายในการปฏิบัติงานกับเป้าหมายขององค์การ หากองค์การสามารถสร้างระบบในการบริหารผลงานที่มีการกำหนดเป้าหมายและสื่อสารไปยังพนักงานได้อย่างชัดเจนแล้ว ย่อมนำไปสู่การยอมรับเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ซึ่งเจเนอเรชันที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อผลสำเร็จเป็นค่านิยมในการทำงานอยู่แล้ว อีกทั้งมีกระบวนการประเมินผลที่โปร่งใส ชัดเจนเป็นที่ยอมรับได้ของพนักงาน และยึดการประเมินผลงานมากกว่าอาวุโสแล้ว ทำให้พนักงานมีความผูกพัน

มากขึ้น รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ บ่อยครั้ง เพราะเจเนอเรชันที่มีความต้องการที่จะรับรู้ข้อมูล อีกทั้งการบริหารผลงานนี้จะต้องเชื่อมโยงสู่ความเติบโต ก้าวหน้าในงานอย่างชัดเจน องค์การอาจมีการกำหนดความก้าวหน้าในแบบพิเศษ (Fast Track) ให้กับพนักงานที่มีความสามารถเป็นพิเศษ หรือคนเก่งในองค์การ (Talent) ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของเจเนอเรชันที่ ต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วได้ และเมื่อมีการบริหารผลงานที่ดีแล้วย่อมนำไปสู่การบริหารค่าตอบแทน ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินในด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เจเนอเรชันที่มองว่าตนเองยังไม่เพียงพอใจต่อค่าตอบแทนสักเท่าใด องค์การสามารถนำแนวคิดในเรื่องการค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) เข้ามาเป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจเจเนอเรชันที่ ภายใต้ความโปร่งใสของการประเมิน นอกจากนี้ในด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินนั้น การได้รับการยกย่องนับถือยังเป็นสิ่งที่เจเนอเรชันที่ต้องการ ด้วยการสร้างกิจกรรมในการยกย่อง ชมเชยพนักงาน การให้โอกาสพนักงานในการสอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญกับผู้อื่น การจัดสถานที่ทำงานที่ตรงต่อความต้องการของเจเนอเรชันนี้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อความสุขในการทำงาน

3. การมีส่วนร่วม การสร้างความผูกพันนั้นจำเป็นต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยลักษณะขององค์การ ซึ่งเจเนอเรชันที่เองมีความต้องการที่ตรงกัน องค์การจึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานทุกระดับ ซึ่งจะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงหัวหน้างาน อันถือเป็นปัจจัยประสบการณ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ นอกจากนี้การมอบอำนาจยังเป็นสิ่งหนึ่งที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ได้รับความเชื่อถือในความสามารถ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้งจะต้องมีจัดการสื่อสารที่เปิดกว้างซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ รวมทั้งควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในการสร้างสรรค์ พัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานที่เจเนอเรชันที่มีอยู่

4. การสร้างค่านิยมร่วม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ ซึ่งค่านิยมร่วมนี้ องค์การจะต้องพิจารณาถึงค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์การ และตอบสนองต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ค่านิยมหนึ่งที่ปรากฏในความต้องการของเจเนอเรชันที่ คือ การให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณ ศีลธรรม ที่องค์การทั้งหลายต่างให้ความสำคัญเช่นกัน อันจะนำไปสู่การสร้างบรรทัดฐานภายในของพนักงานที่แสดงออกมาทางพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ

5. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เจเนอเรชันที่มีความต้องการที่จะทำงานที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ต่อสังคม ก่อให้เกิดความแตกต่างและเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นปัจจัยลักษณะงานที่มีผลกระทบต่อความผูกพันเชิงอารมณ์ ที่องค์การควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในสินค้า บริการ กระบวนการทำงาน การบริหารงาน เช่น การกำหนดข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การบริจาคเพื่อการกุศล กิจกรรมในชุมชน เพื่อให้พนักงานได้รู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์การนั้นไม่ได้ตอบสนองเพียงแต่องค์การเอง แต่งานที่พนักงานรับผิดชอบต่อ กระบวนการทำงานต่างๆ ขององค์การนั้นยังมีส่วนส่งผลกระทบต่อสังคมในแง่บวกที่ช่วยให้ชุมชนหรือสังคมนั้นดีขึ้น



## สรุป

ความผูกพันต่อองค์การตามโมเดลสามองค์ประกอบนั้นประกอบด้วย ความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงกฎเกณฑ์ และความผูกพันเชิงเศรษฐกิจ ซึ่งค่านิยมของบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เมื่อเจเนอเรชันที่มีค่านิยมและความคาดหวังที่แตกต่างจากเจเนอเรชันอื่นย่อมส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์การต่างไป เพราะฉะนั้นเพื่อสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงความต้องการและค่านิยมในการทำงานของเจเนอเรชันที่ เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน การทำงานอาชีพที่มีผลกระทบต่อสังคมในทางบวก จรรยาบรรณในการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานแบบยืดหยุ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันขึ้นมาด้วยการเริ่มต้นที่การออกแบบงานที่มีคุณค่าและความหมาย ต่อมาคือการบริหารผลงานและค่าตอบแทนที่มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการที่ชัดเจน สื่อสารให้สามารถเข้าใจได้ง่าย มีการประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อมโยงกับการพิจารณาค่าตอบแทนที่สามารถใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานสำหรับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และการจัดกิจกรรมต่างๆ อีกทั้งผู้บริหารยังต้องใส่ใจในการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเปิดกว้างทางการสื่อสาร และรับฟัง ให้ข้อเสนอแนะแก่พนักงานในเจเนอเรชันนี้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์การ และสุดท้ายผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพราะเจเนอเรชันที่ต้องการทำงานกับองค์การที่มีเป้าหมายที่ทั้งตอบสนององค์การเองและตอบสนองต่อสังคมในเวลาเดียวกัน

## References

- Arar, T. & Oneren, M. (2018). Role of talent management in career development Generation Z: A case study of a telecommunication firm. *International Academic Journal of Social Sciences*. 5(1), 28-44.
- Carver, L. & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*. 16, 984-991.
- Constanza, D. P. ; Badger, J. M. ; Fraser, R. B. ; Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 27(4), 375-394.
- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8), 929-953.
- Deloitte. (2018). 2018 Deloitte Millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0. Retrieved September 5, 2018, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>.



- Fischer, R. & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. **Journal of International Business Studies**. 40(8), 1339-1358.
- Glazer, S. ; Mahoney, A. C. & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: A preliminary investigation comparing Generation X and Millennial employees. **Industrial and Commercial Training**. 51(1), 1-12.
- Gray, R. ; Pattaravanich, U. ; Lucktong, A. & Sangkla, J. (2016). **Quality of life employed population by generations**. Nakorn Patom: Institute for Population and Social Research, Mahidol University. [in Thai]
- Hoole, C. & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. **SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur**. 13(1). doi:10.4102/sajhrm.v12i1.681.
- Kajeranunt, N. (2008). **Organizational behavior**. Bangkok: Se-ed Education. [in Thai]
- Kodithuwakku, M. ; Mazuki, J. & Karuthan, C. (2018). Impact of motivational factors of commitment among Generation Z employees in telecommunication sector of Sri Lanka. **International Journal of Advance Engineering and Research Development**. 5(3), 370-376.
- Kongkaew, J. (2016). **Rampant Gen Z, what kind of organization get along well with**. Retrired November 7, 2018, from <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/733128>. [in Thai]
- Krakeaw, C. & Watchrasriroj, B. (2018). Factors affecting an organizational commitment and happiness at work in consumer goods business: A case study of consumer goods distribution company in Bangkok. **Rajapark Journal**. 12(27), 117-127. [in Thai]
- Lovell. (2017). **How Millennials and Generation Z are redefining work 2017**. Retrieved August 25, 2018, from [https://www.lovellcorporation.com/wp-content/uploads/2017 Change GenerationReport-Lovell-Corporation.pdf](https://www.lovellcorporation.com/wp-content/uploads/2017%20Change%20GenerationReport-Lovell-Corporation.pdf).
- Meyer, J. P. (2017). Has engagement has its day: What's next and does it matter?. **Organizational Dynamics**. 46, 87-95. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.004.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1, 64-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**. 11, 299-326.



- Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 77, 323-337.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and reconceptualization. *Human Resource Management Review*. 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P. ; Stanley, D. J. ; Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52.
- Mitrakul, S. & Kongchan, A. (2016). Generation Y in the workplace: A study of the relationship between value congruence and organizational commitment. *Journal of Management Sciences*. 33(1), 51-75. [in Thai]
- Mowday, R. T. ; Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nwadei, A. C. (2003). *The relationship between perceived values congruence and organizational commitment in a multinational organization*. (Doctoral dissertation). Retrieved September 22, 2018, from ProQuest Dissertation and Thesis database. (UMI No.3082008)
- Phongtrakul, C. & Chainiran, P. (2016). Factors affecting the organization commitment of the officers and the employees of the regional office No.7 of the office of the auditor general (Khon-Kaen). *Research and Development Journal, Loei Rajabhat University*. 11(37), 23-32. [in Thai]
- Ranstad. (2016). *Gen Z and Millennials collide at work*. Retrieved September 22, 2018, from [https://expertsrandstadusa.com/hubfs/Randstad\\_GenZ\\_Millennials\\_Collide\\_Report.pdf](https://expertsrandstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf).
- Rhiitkamrop, N. & Phasunont, P. (2017). Factors effecting to entity relationship of judge advocate officers, Office of the Judge Advocate General Department. *Business Review*. 9(1), 51-67. [in Thai]
- Ros, M. ; Schwartz, S. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*. 48(1), 49-71.
- Satjaman, P. ; Tadadej, C. ; Kittipichai, W. & Sangmahachai, S. (2018). Organizational commitment among general support staff in the Generation Y of Faculty of Medicine RamaThibodi Hospital. *Ramathibodi Medical Journal*. 41(3), 62-72. [in Thai]
- Sorakaikitikul, M. & Seangthai, S. (2013). Workplace spirituality: The challenge for human resource management. *HCU Journal*. 16(32), 129-140. [in Thai]



- Steger, M. F. ; Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*. 20(3), 322-337.
- Super, D. E. (1973). The work values inventory. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1037/t01584-000
- The Office of Permanent Secretary, Ministry of Labor. (2018). *Labour statistics yearbook 2017*.  
Retrieved November 1, 2018, from [http://www.mol.go.th/sites/default/files/downloads/pdf/sthithiaerngngaan\\_2560.pdf](http://www.mol.go.th/sites/default/files/downloads/pdf/sthithiaerngngaan_2560.pdf). [in Thai]
- Valickas, A. & Jakstaite, K. (2017). Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*. 11(1), 108-119.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. VA: SHRM Foundation.
- Vision Critical. (2017). *The everything guide to Generation Z*. Retrieved September 30, 2018, from [https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2016/10/GenZ\\_Final.pdf](https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2016/10/GenZ_Final.pdf).
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. 7, 418-428.
- Yodwisitsak, K. (2014). Building up employee engagement through happy workplace concept in Gen-Y employees. *WMS Journal of Management*. 3(2), 1-10. [in Thai]