

อิทธิพลของการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวาย: แบบจำลองการสื่ออิทธิพลที่มีตัวแปรกำกับ

รับบทความ: 3 สิงหาคม 2563

แก้ไขบทความ: 26 ตุลาคม 2563

ตอบรับบทความ: 5 มกราคม 2564

ชูชัย สมิติไกร¹ และภัทรานิษฐ์ โชติพิพิทยกุล²

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือ การศึกษาอิทธิพลของการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวาย โดยมีการรับรู้ว่าจะงานมีความหมายเป็นตัวแปรสื่อ และความทะเยอทะยานด้านอาชีพเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 400 คน ซึ่งเป็นพนักงานเจนเอเรชันวายที่เกิดระหว่างพ.ศ. 2524-2539 และทำงานเป็นพนักงานประจำที่มีอายุงานอย่างน้อย 6 เดือนในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เครื่องมือของการวิจัยประกอบด้วยแบบวัดและแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 5 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำด้วยโปรแกรม PROCESS ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ว่าจะงานมีความหมายของพนักงานเจนเอเรชันวาย (2) การรับรู้ว่าจะงานมีความหมายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (3) การรับรู้ว่าจะงานมีความหมายมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุกับความผูกพันต่อองค์กร และ (4) ความทะเยอทะยานด้านอาชีพมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวาย

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร, การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ, พนักงานเจนเอเรชันวาย, ความทะเยอทะยานด้านอาชีพ

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-943232 อีเมล chuchai.s@cmu.ac.th

² หน่วยงานผู้แต่ง: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 239 ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์ 053-943232 อีเมล phattranit_ch@cmu.ac.th

The Influence of Generational Diversity Management on Organizational Commitment of Generation Y Employees: A Moderated Mediation Model

Received: August 3, 2020

Revised: October 26, 2020

Accepted: January 5, 2021

Chuchai Smithikrai¹ and Phattranit Chodpiphikul²

Abstract

This study examines the influence of generational diversity management and organizational commitment of generation Y employees. The study also investigates the mediating role of perceived meaningful work and the moderating role of career ambition in the relationship between generational diversity management and organizational commitment. The sample comprised of 400 generation Y employees working in public and private organizations located in Chiang Mai and Bangkok Metropolitan Region. The research instruments consisted of 5 measures and questionnaire. The PROCESS macro was used to analyze the data. The results indicate that generational diversity management positively influenced organizational commitment and perceived meaningful work of generation Y employees. Second, perceived meaningful work mediated the relationship between generational diversity management and organizational commitment. Third, career ambition moderated the relationship between generational diversity management on organizational commitment of generation Y employees.

Keywords: Organizational commitment, Generational diversity management, Generation Y employees, Career ambition

¹ **Affiliation:** Department of Psychology, Faculty of Humanities, Chiang Mai University. 239, Huay Kaew Road, Tambon Suthep, Amphoe Mueang, Chiang Mai, 50200 Tel. 053-943232 Email. chuchai.s@cmu.ac.th

² **Affiliation:** Department of Psychology, Faculty of Humanities, Chiang Mai University. 239, Huay Kaew Road, Tambon Suthep, Amphoe Mueang, Chiang Mai, 50200 Tel. 053-943232 Email. phattranit_ch@cmu.ac.th

บทนำ (Introduction)

ประชากรในกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ซึ่งเกิดระหว่างพ.ศ. 2524-2539 หรือค.ศ. 1981-1996 (Rauch, 2018) นับเป็นกำลังสำคัญของทุกประเทศ สำหรับประเทศไทย ในพ.ศ. 2561 จำนวนประชากรทั้งประเทศมีจำนวน 66,413,979 คน เป็นกลุ่มเจนเนอเรชันวายถึง 15.2 ล้านคน หรือร้อยละ 22.89 ซึ่งใกล้เคียงกับกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) ซึ่งมีจำนวน 16.5 ล้านคน หรือร้อยละ 24.86 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, มปป.) นอกจากนั้นภายในพ.ศ. 2573 กลุ่มเจนเนอเรชันวายจะกลายเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดในองค์การ โดยจะมีจำนวนประมาณร้อยละ 46 ของกำลังแรงงานทั้งหมด (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559)

อย่างไรก็ตาม การวิจัยได้พบว่าพนักงานเจนเนอเรชันวายมีอัตราการลาออกจากการสูงกว่าพนักงานเจนเนอเรชันอื่น (Khalid, Nor, I-mail, & Razali, 2013) และมีค่าเฉลี่ยของการคงอยู่ในองค์การต่ำกว่า 3 ปี (Campione, 2015) สำหรับประเทศไทย ร้อยละ 25 ของพนักงานเจนเนอเรชันวายมีแนวโน้มต้องการเปลี่ยนงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ที่มีแนวโน้มต้องการเปลี่ยนงานเพียงร้อยละ 17 และ 10 ตามลำดับ (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559) ทั้งนี้สาเหตุสำคัญเกิดจากการขาดความผูกพันต่อองค์การ โดยผลการสำรวจพบว่าร้อยละ 71 ของพนักงานเจนเนอเรชันวายโดยเฉลี่ยทั่วโลกไม่มีความผูกพันกับองค์การ และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานทันทีเมื่อมีองค์การอื่นให้ข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่าเพียงร้อยละ 5 (“5 Ways to build”, 2013) นักวิชาการได้ตั้งข้อสังเกตว่าพนักงานเจนเนอเรชันวายเติบโตมาภายใต้การรับรู้สภาพปัญหาการทำงานของสมาชิกในครอบครัว เช่น การปลดพนักงานโดยไม่คำนึงถึงความจงรักภักดี ซึ่งมีส่วนทำให้พนักงานเจนเนอเรชันวายมุ่งให้ความสำคัญแก่ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวมากกว่าการอุทิศชีวิตให้กับองค์การ (Ng, Schreitzer, & Lyon, 2010)

โดยทั่วไปแล้ว ทุกองค์การต่างต้องการที่จะให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) ซึ่งเป็นภาวะที่บุคลากรมีความรู้สึกยึดมั่นในองค์การของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทความอุตสาหะในการทำงานให้แก่องค์การ และปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การต่อไป (Steers & Porter, 1979) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาปัจจัยที่มีส่วนเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การโดยเฉพาะกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวายจึงเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการขาดความผูกพันต่อองค์การซึ่งนำไปสู่การลาออกจากการ นอกจากจะเป็นต้นทุนที่องค์การต้องสูญเสียแล้ว ยังถือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการเจริญเติบโตและประสิทธิผลขององค์การอีกด้วย

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชันวาย กล่าวคือ การวิจัยนี้มีสมมติฐานว่าการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุขององค์การ (Generational diversity management) น่าจะมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความ

ผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุขององค์กร เป็นกระบวนการจัดการแบบองค์รวมที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการความแตกต่างด้านช่วงอายุของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (Rosado, 2006) การวิจัยในอดีตได้พบว่าการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร และการที่องค์กรให้ความสำคัญแก่ความหลากหลายด้านช่วงอายุ สามารถช่วยรักษาการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสามารถได้อีกด้วย (Hapsari, Stollers, & Gunawan, 2019) ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่ขาดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ มักประสบกับปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านช่วงอายุ และส่งผลให้เกิดการเลือกปฏิบัติ การแบ่งแยกกีดกัน และการลาออกจากองค์กร (Kapoor & Solomon, 2011)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการวิจัยในอดีตจะบ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังคงขาดการศึกษากระบวนการทางจิตวิทยาที่อธิบายกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงเสนอว่านอกจากการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยตรงแล้ว ยังมีอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านการรับรู้ว่างานมีความหมาย (Perceived meaningful work) ซึ่งมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อ (Mediator) ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง การรับรู้ว่างานมีความหมายคือการที่พนักงานรู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่า และมีประโยชน์ (Hackman & Oldham, 1976) หรือมีจุดมุ่งหมายและความสำคัญ (Pratt & Ashforth, 2003) การวิจัยได้บ่งชี้ว่าพนักงานเจนเนอเรชันวายเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญแก่การได้ทำงานที่มีความหมาย (Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014) และการที่พนักงานรับรู้ว่างานตนเองได้ทำงานที่มีความหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Wang & Xu, 2019)

นอกจากนั้น มีความเป็นไปได้ว่าอิทธิพลของการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความทะเยอทะยานด้านอาชีพ (Career ambition) ของพนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความทะเยอทะยานด้านอาชีพมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) ในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะความทะเยอทะยานด้านอาชีพเป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และพร้อมที่จะย้ายไปทำงานในองค์กรที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ หากเปรียบเทียบความทะเยอทะยานด้านอาชีพระหว่างพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านช่วงอายุ ผู้บริหารมักกล่าวว่าพนักงานเจนเนอเรชันวายต้องการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องการเสียเวลาไต่เต้าไปทีละขั้น และหากความทะเยอทะยานนี้ถูกขัดขวาง พวกเขาก็มักจะเลือกย้ายไปทำงานที่อื่นแทน (Brewer, 2018) ด้วยเหตุนี้มีความเป็นไปได้ว่า หากองค์กรขาดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ ก็อาจไม่ประสบ

ความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร หากพนักงานมีความทะเยอทะยานด้านอาชีพอยู่ในระดับสูง

กล่าวโดยสรุป การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวาย โดยมีการรับรู้ว่ามีผลมีความหมายเป็นตัวแปรสื่อ และความทะเยอทะยานด้านอาชีพเป็นตัวแปรกำกับ ผลของการศึกษาครั้งนี้มีความสำคัญในแง่ของการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชน ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวาย เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ลักษณะสำคัญของพนักงานเจนเอเรชันวาย

พนักงานเจนเอเรชันวายเป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้พวกเขามีคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากเจนเอเรชันเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ โดยคุณลักษณะเด่นของเจนเอเรชันวายมี 4 ประการคือ (1) ความมั่นใจในตนเอง (2) การให้คุณค่าแก่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (3) ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ และ (4) ความต้องการความรวดเร็วในทุกย่างก้าวของชีวิต (Yarrow & O'Donnell, 2009)

ในแง่ของการทำงาน พนักงานเจนเอเรชันวายให้ความสำคัญแก่ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ชอบความท้าทายทางปัญญา ต้องการสร้างความแตกต่าง มุ่งแสวงหาความสำเร็จในอาชีพ และปรารถนาในงานที่มีความหมาย (Bolton et al., 2013) พวกเขาชอบการทำงานเป็นทีมและต้องการหัวหน้าที่สามารถเข้าถึงได้ (Crumpacker & Crumpacker, 2007) พนักงานเจนเอเรชันวายเข้าใจดีถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะความสามารถของตน อันเนื่องมาจากการที่องค์กรให้ความสำคัญในงานแก่พนักงานน้อยลง (Connor, Shaw & Fairhurst, 2008) ด้วยเหตุนี้ พนักงานเจนเอเรชันวายจึงพยายามแสวงหาโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตน (Glass, 2007) รวมทั้งมีความคาดหวังต่อองค์กรหลายประการ ตัวอย่างเช่น ต้องการทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ความสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ความยืดหยุ่นในการทำงาน ฯลฯ นอกจากนั้น พนักงานเจนเอเรชันวายให้ความสำคัญแก่การได้แสดงความคิดเห็นในงาน และคาดหวังว่าฝ่ายบริหารจะพิจารณาและนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจริง (Busch, Venkitachalam, & Richards, 2008) ดังนั้น พนักงานเจนเอเรชันวายจำนวนไม่น้อยจึงไม่ลังเลที่จะลาออกจากองค์กรเดิม เพื่อแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของพวกเขา

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าพนักงานเจนเอเรชันวายซึ่งเติบโตมาพร้อมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เป็นกลุ่มคนที่มีความมั่นใจในตนเอง ชอบความยืดหยุ่น ไม่ชอบอยู่ในกฎระเบียบ ต้องการ

ทำงานที่ทำให้รู้สึกมีคุณค่า ชื่นชอบการทำงานเป็นทีม มีความทะเยอทะยาน ต้องการหัวหน้าที่เข้าใจลูกน้อง ผูกพันต่อเป้าหมายของตนเองแต่ผูกพันต่อองค์กรต่ำ

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กรของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความอุตสาหะในการทำงานให้แก่องค์กร และปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป (Steers & Porter, 1979) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กร และเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้บุคคลนั้นยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตาม Allen and Meyer (1990) เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรของแต่ละบุคคลอาจมีลักษณะและที่มาแตกต่างกัน กล่าวคือ หากความผูกพันนั้นเกิดขึ้นจากความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์กร จะเป็น “ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective commitment)” แต่ความผูกพันของบางคนอาจเกิดจากการคิดคำนวณความคุ้มค่า โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลได้ให้แก่องค์กร ทางเลือกที่มีอยู่ และผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร หรือการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์กร ความผูกพันเช่นนี้จึงเป็น “ความผูกพันเชิงการลงทุน (Continuance commitment)” นอกจากนี้ ยังมีความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ว่าตนเองมีพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องคงอยู่และสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรต่อไป หรือคิดว่าควรคงอยู่เพื่อความเหมาะสมเชิงจริยธรรม ความผูกพันเช่นนี้เป็น “ความผูกพันเชิงหน้าที่ (Normative commitment)”

สำหรับการวิจัยนี้มุ่งศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Steers and Porter (1979) กล่าวคือ เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์กร หรือเป็นผู้ที่อยู่กับองค์กรต่อไปเพราะอยากและเต็มใจที่จะอยู่ ความผูกพันต่อองค์กรนี้เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ สภาพการทำงานและความคาดหวังของบุคคลที่ได้รับการตอบสนอง กล่าวคือ พนักงานที่รู้สึกว่าตนเองได้รับการตอบสนองจากองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการมีอิสระในการทำงาน ได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย รู้สึกว่างานมีเอกลักษณ์และความสำคัญ รวมทั้งได้รับการตอบสนองจากองค์กรในเรื่องสำคัญอื่น ๆ ตามความคาดหวังของตนเอง เช่น รู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร หรือได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา พนักงานเหล่านี้ย่อมมีความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด (Meyer, Allen, & Smith, 1993) ซึ่งการที่พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรอันเป็นผลมาจากการได้รับความใส่ใจและความสนับสนุนจากองค์กรนี้ อาจอธิบายได้จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ซึ่งได้เสนอหลักการต่างตอบแทน (Reciprocity principle) โดยกล่าวว่าเมื่อฝ่ายหนึ่งให้สิ่งที่มีคุณค่าแก่อีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะกระตุ้นให้มีการตอบแทนจากฝ่ายที่ได้รับ

ซึ่งหากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้มีความเป็นธรรม บุคคลก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจต่อสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับอีกฝ่ายหนึ่ง (Cook & Rice, 2003)

ผลการวิจัยในอดีตได้สนับสนุนทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวคือการวิจัยได้พบว่าความผูกพันต่อองค์การเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010) การได้รับโอกาสฝึกอบรมและพัฒนาตนเองจากองค์การ (Gaiduk, Gaiduk, & Fields, 2009) การได้รับรางวัลโดยตรงจากองค์การ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความพึงพอใจต่อนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (García-Almeida, Fernández-Monroy, & De Saá-Pérez, 2014) บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมความร่วมมือและการแบ่งปันความคิดระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Ekrot, Rank, & Gemünden, 2016) นอกจากนี้ การได้รับความยุติธรรมจากองค์การก็มีส่วนที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การเช่นกัน การวิจัยได้พบว่าการพนักงานได้รับความยุติธรรมในการทำงาน ทั้งในด้านกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ และผลตอบแทนที่ได้รับ พวกเขาจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น (Jang, Lee, & Kwon, 2019)

ในประเทศไทย ชูชัย สมบัติไกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2560) ได้พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาของหัวหน้า สิ่งที่ได้รับจากองค์การ และการบริหารจัดการขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของปาริชาติ หงส์เกียรติขจร วิทมา ธรรมเจริญ และรุ่งรัตน์ เชื้อแก้ว (2562) ที่ได้พบว่ามิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความมีอิสระในการทำงานตามความสามารถและตามหลักปฏิบัติที่ดี การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ และความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพันต่อองค์การ

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชันวาย การวิจัยได้พบปัจจัยหลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (Davidson, Timo, & Wang, 2010) สุขภาวะในการทำงาน ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา และการติดต่อสื่อสาร และความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน (Brunetto, Farr-Wharton, & Shacklock, 2012) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Walden, Jung, & Westerman, 2017) การได้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทายมากขึ้น การมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความยืดหยุ่น การมีระบบค่าตอบแทนที่มีความจูงใจและมีความเป็นธรรม การมีโอกาสนก้าวหน้าในการทำงาน (ณพัชญ์ภา สว่างนุวัตรกุล, 2562) ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์การ การเป็นที่ยอมรับในองค์การ การมอบอำนาจร่วมในงาน (พรหมมาตริ จินดาโชติ, สไบทิพย์ มงคลนิมิตร, และชนกฤต สังข์เฉย, 2563)

การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ

ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร หมายถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลที่แสดงออกมาจากบุคคลหรือกลุ่มที่บุคคลเป็นสมาชิกองค์กร ซึ่งครอบคลุมหลากหลายมิติไม่ว่าจะเป็น อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว ถิ่นกำเนิด ประสบการณ์การทำงาน หรือสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ (Nair & Vohra, 2015) การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Diversity management) จึงเป็นการวางแผนและการจัดท่าระบบการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการบริหารบุคลากรและจัดการให้ความหลากหลายเหล่านั้นสร้างประโยชน์แก่องค์การได้อย่างสูงสุด และลดผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นจากความหลากหลายของบุคลากร (Cox, 1994) อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะมีภูมิหลังที่แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่ประสบความสำเร็จนั้น จะสื่อสารให้พนักงานทราบว่าเป้าหมายของการจัดการความหลากหลายนั้นเป็นเรื่องท้าทายและเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มิใช่ภัยคุกคามหรืออุปสรรคของการดำเนินงานแต่อย่างใด (Howard-Grenville & Hoffman, 2003) การวิจัยได้พบว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (McKay, Avery, & Morris, 2008) เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและลดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน (Buttner, Lowe, & Billings-Harris, 2010)

โดยทั่วไปแล้ว การจัดการความหลากหลายของบุคลากรมักเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพิเศษบางประการ เช่น เพศ เชื้อชาติ สภาวะสุขภาพ ฯลฯ สำหรับการวิจัยนี้มุ่งเน้นเฉพาะการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ (Generational diversity management) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการแบบองค์รวมที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการความแตกต่างด้านช่วงอายุของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายนี้จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (Rosado, 2006) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุของบุคลากรนั้น องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงวิถีการทำงาน ค่านิยม และความคาดหวังเกี่ยวกับงานของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ จากนั้นจึงค้นหาแนวทางที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังเหล่านั้น ค้นหาจุดแข็งของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ และพยายามทำให้บุคลากรแต่ละช่วงอายุได้เรียนรู้จุดแข็งของกันและกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Murphy, 2007)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดของ Rosado (2006) ซึ่งได้เสนอหลักการสำคัญ 4 ประการของการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุไว้ดังนี้ (1) ต้องคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากรและชุมชน (2) ต้องคำนึงว่าความต้องการของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน (3) ต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานของบุคลากรทุกกลุ่ม และ (4) ต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศ

การทำงานที่ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และให้พลังอำนาจแก่บุคลากรทุกกลุ่มในการทำงาน

จากหลักการทั้งสี่ประการ ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุขององค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ (1) การที่องค์กรมีนโยบายยอมรับความหลากหลายด้านช่วงอายุและการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม ตัวอย่างเช่น การให้ความสำคัญแก่ความคิดเห็นของบุคลากรทุกช่วงอายุอย่างเท่าเทียม และการให้โอกาสความก้าวหน้าแก่บุคลากรทุกช่วงอายุอย่างเท่าเทียมกันโดยพิจารณาจากความสามารถ (2) การตอบสนองขององค์กรต่อความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ ตัวอย่างเช่น การสนับสนุนให้บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันได้พัฒนาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง และการมีนโยบายที่หลากหลายเหมาะสมกับลักษณะการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันด้านช่วงอายุ (3) ความพยายามขององค์กรในการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรแต่ละช่วงอายุ ตัวอย่างเช่น การเสริมสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติทางบวกต่อการทำงานกับบุคลากรที่มีความหลากหลายด้านช่วงอายุ และการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้หรือประสบการณ์ในการทำงานระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านช่วงอายุ

การวิจัยในอดีตได้พบว่าองค์กรที่สามารถจัดการความหลากหลายของบุคลากรได้ดี จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรต่อไป (Jones & Harter, 2005) และพบว่าองค์กรที่นำเอาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางธุรกิจ มีผลการดำเนินงานขององค์กรและความผูกพันของพนักงานสูงกว่าองค์กรที่ขาดการจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Riffkin & Harter, 2016) นอกจากนี้ การวิจัยยังได้พบว่าการรับรู้การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเชิงอารมณ์ (Divya & Ganesh, 2016) และสามารถช่วยรักษาอัตราการคงอยู่ในองค์กรของกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ (Hapsari et al., 2019) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย

การรับรู้ว่างานมีความหมาย

การรับรู้ว่างานมีความหมายคือการที่บุคคลรู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่า และมีประโยชน์ (Hackman & Oldham, 1976) หรือมีจุดมุ่งหมายและความสำคัญ (Pratt & Ashforth, 2003) โดยงานที่มีความหมายนั้นจะประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ (1) ความหมายเชิงบวกในงาน (Positive meaning in work) ซึ่งหมายถึงการรับรู้ว่างานของตนเองมีความสำคัญ (2) การสร้างความหมายผ่านการทำงาน (Meaning making through work) หมายถึง การรับรู้ว่าชีวิตของตนเองมี

ความหมายเนื่องจากการทำงาน และ (3) แรงจูงใจในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดี (Greater good motivations) หมายถึง การมีแรงจูงใจที่จะทำสิ่งที่ดีให้แก่ผู้อื่น เพราะเชื่อว่างานจะมีความหมายได้ก็ต่อเมื่องานนั้นเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น (Steger, Dik, & Duffy, 2012) สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่ามี ความหมายนั้นอาจจำแนกได้เป็น 4 ประการคือ (1) ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของบุคลากรกับ ค่านิยมขององค์กร (2) ลักษณะของงาน เช่น ความสำคัญ ความมีอิสระ การได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย ฯลฯ (3) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน และ (4) ความเชื่อว่างานที่ทำมีคุณค่าและ ความสำคัญต่อตนเองและสังคม (Pratt & Ashforth, 2003) ซึ่งการวิจัยในอดีตได้พบว่าปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการรับรู้ว่ามีค่าความหมายของพนักงานเจนเนอเรชันวายมีหลายประการ เช่น การได้ รับทราบทิศทางที่ชัดเจนในการทำงาน การได้รับอิสระในการทำงาน (Morton, 2002) และการได้เข้า ร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Supanti & Butcher, 2019)

การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ควรที่จะส่งผลให้บุคลากรใน องค์กรรู้สึกว่าการทำงานของตนมีความหมายมากขึ้น กล่าวคือ การที่องค์กรมีนโยบายยอมรับความ หลากหลายด้านช่วงอายุและการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม มีการตอบสนองต่อความต้องการและความ คาดหวังที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ และพยายามประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากร แต่ละช่วงอายุ ควรที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการคิดเห็นของตนเองมีคุณค่า รับรู้ว่าแต่ละบุคคลมีอิสระใน การพัฒนาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง รวมทั้งรู้สึกว่าเป็นส่วนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แม้ จะมีความแตกต่างกันด้านช่วงอายุก็ตาม การวิจัยในอดีตได้พบว่าลักษณะของงาน สัมพันธภาพที่ดี ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความเชื่อว่างานมีคุณค่าความสำคัญ มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ว่ามี ความหมาย (Fouché, Rothmann, & Van der Vyver, 2017; Wrzesniewski, 2012) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ว่ามี ความหมายของพนักงานเจนเนอเรชันวาย

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ว่ามีค่าความหมายกับความผูกพันต่อองค์กรนั้น อาจอธิบายได้จากแบบจำลองคุณลักษณะของงาน (Job characteristics model; Hackman & Oldham, 1976) ซึ่งได้เสนอว่าการรับรู้ว่ามีค่าความหมาย ทำให้บุคคลรู้สึกว่าการตนเองมีความสามารถ ความเติบโต การเรียนรู้ และเป็นเจ้าของงาน ซึ่งส่งผลทางบวกตามมาอีกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น พฤติกรรมการทำงานที่ดีหรือความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นักวิชาการได้เสนอแนะว่าการรับรู้ว่ามี ความหมายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจเกี่ยวกับตนเองและองค์กรว่า ตนเองมีความเหมาะสมกับ องค์กรและสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ (Steger & Dik, 2010) ดังนั้น การรับรู้ว่ามี ความหมายจึงสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ซึ่งการวิจัยในอดีตก็ได้

พบว่า การรับรู้ว่าจะงานมีความหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Geldenhuys, Kaba, & Venter, 2014; Jung & Yoon, 2016) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ว่าจะงานมีความหมายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวาย

แม้ว่าการวิจัยในอดีตจะยืนยันความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้ว่าจะงานมีความหมายกับความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังไม่มีการวิจัยใดที่ศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อ (Mediating role) ของการรับรู้ว่าจะงานมีความหมายในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุกับความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ว่าจะงานมีความหมายน่าจะมียบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์นี้ เนื่องจากมีความเป็นไปได้สูงที่พนักงานเจนเอเรชันวายที่รับรู้ว่าจะองค์กรมีนโยบายยอมรับความหลากหลายด้านช่วงอายุ และมีการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ จะรู้สึกว่าจะงานของตนเองมีความหมายและความสำคัญ ซึ่งนำไปสู่ความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป จากการทบทวนการวิจัยในอดีต ยังไม่พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่มีการวิจัยที่ได้พบว่า การรับรู้ว่าจะงานมีความหมายมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อระหว่างภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับความผูกพันต่อองค์กร (Pradhan & Pradhan, 2016) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ว่าจะงานมีความหมายมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวาย

ความทะเยอทะยานด้านอาชีพ

ความทะเยอทะยานด้านอาชีพ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ มีการกระทำต่างๆ อย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ตนเองได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ และพร้อมที่จะย้ายไปทำงานในองค์กรที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพจะพยายามฝ่าฟันให้ตนเองบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และแสวงหาความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่งอย่างไม่ลดละ (Kieschke & Schaarschmidt, 2008; Voltmer, Spahn, Schaarschmidt & Kieschke, 2011) การที่พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงาน เพราะต้องการให้ตนเองมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีได้ยึดติดว่าตนเองจะต้องทำงานให้แก่องค์กรใดองค์กรหนึ่งตลอดไป การวิจัยได้พบว่า การที่บุคคลมีการเปลี่ยนงานบ่อยนั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากภูมิหลังของครอบครัวและคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการกล้าเสี่ยง ความกระตือรือร้น และการมองโลกแง่ดี รวมทั้งการได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Ariga, Ohtake, Sasaki, & Wu, 2012) ดังนั้น นักวิชาการจึงได้เสนอว่าความทะเยอทะยานด้านอาชีพประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ แนวโน้มที่จะเปลี่ยน

งาน และการมีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะสั้น (Bratton & Kacmar, 2004) ความทะเยอทะยานด้านอาชีพมักเกี่ยวข้องกับการชอบแข่งขัน ความเชื่อในความสามารถของตนเอง และการกล้าเสี่ยง (Brewer, 2018) พนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูง มักต้องการได้รับความตอบแทนทางการเงินหรือสถานภาพการทำงานที่ดี อาจกล่าวได้ว่าผลตอบแทนด้านจิตใจ (เช่น การได้รับความยอมรับ การมีสัมพันธภาพที่ดี ฯลฯ) เพียงประการเดียวไม่อาจที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ (van Vuuren, Jong, & Seydel, 2008) ซึ่งทำให้พนักงานเหล่านี้มีการเปลี่ยนงานบ่อยเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น (Ariga et al., 2012)

ตามแนวคิดของทฤษฎีการรับรู้คุณค่า (Value-percept theory; Locke, 1976) ซึ่งเสนอว่าการรับรู้คุณค่าของแต่ละบุคคล จะเป็นสิ่งที่กำหนดว่าปัจจัยใดที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ หากพนักงานรับรู้ว่ามีดีของงานที่มีความสำคัญต่อตนเอง (เช่น ความก้าวหน้าด้านอาชีพ) ไม่ได้รับการตอบสนอง พนักงานเหล่านั้นก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในงานและต้องการลาออกจากองค์กร ดังนั้น อาจสันนิษฐานได้ว่าหากพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูง ไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีจากองค์กร เช่น ขาดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ ฯลฯ ย่อมมีแนวโน้มสูงที่จะลาออกจากองค์กร เพราะความก้าวหน้าในอาชีพเป็นมิติที่มีความสำคัญต่อพนักงานเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม หากองค์กรมีการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้พนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูง รู้สึกว่าตนเองได้รับการตอบสนองความก้าวหน้าด้านอาชีพ และน่าจะทำให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น สำหรับพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพต่ำ ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ความก้าวหน้าด้านอาชีพมากนัก การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ ย่อมจะส่งผลให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเช่นกัน แต่น่าจะเพิ่มขึ้นในระดับที่ต่ำกว่าพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูง ดังนั้น ความทะเยอทะยานด้านอาชีพจึงน่าจะมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย การวิจัยนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

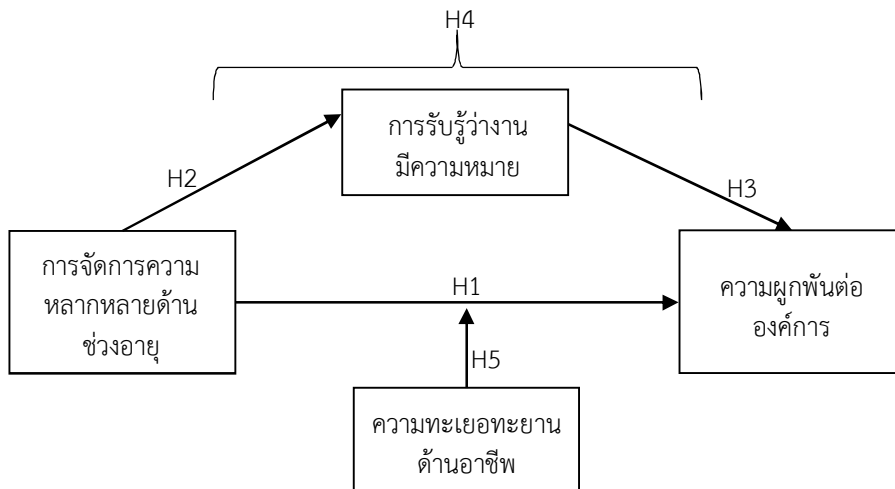
สมมติฐานที่ 5 ความทะเยอทะยานด้านอาชีพมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย

กรอบแนวคิดของการวิจัย (Conceptual Framework)

การวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดดังแสดงในภาพที่ 1 กล่าวคือ การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย (H1) ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ว่างานมีความหมาย (H2) ซึ่งมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอีกทอดหนึ่ง (H3) รวมทั้งยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่ออิทธิพลของการจัดการความ

หลากหลายด้านช่วงอายุไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร (H4) ส่วนความทะเยอทะยานด้านอาชีพทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวาย (H5)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology)

กลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) กล่าวคือ ต้องเป็นพนักงานเจนเอเรชันวายที่เกิดระหว่างพ.ศ. 2524-2539 และและมีอายุงานอย่างน้อย 6 เดือน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ไม่ทราบค่าสัดส่วนของประชากรและจำนวนประชากรที่แน่นอนจากสูตร $n = z^2 / 4e^2$ ของ Cochran (1977) โดยกำหนดให้มีระดับความเชื่อมั่น (z) เท่ากับร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ (e) เท่ากับร้อยละ 5 ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ทางสถิติในครั้งนี้จึงเท่ากับ 384.16 หรือ 385 คน สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน ซึ่งเป็นพนักงานเจนเอเรชันวายที่ทำงานเป็นพนักงานประจำในองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน เนื่องจากต้องการกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยจะเก็บข้อมูลในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ทั้งนี้เพราะเป็นพื้นที่ที่มีหน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชนตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้กระทำทั้งในรูปแบบออนไลน์และการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างโดยตรง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือจำนวนทั้งสิ้น 5 ชุด ดังต่อไปนี้

1. **แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร** เป็นแบบวัดที่ซูซีย์ สมิทธีกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2560) แปลจากแบบวัดของ Mowday, Steers, and Porter (1996) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ตัวอย่างคำถาม เช่น “ฉันภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้” ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบวัดเท่ากับ .90

2. **แบบวัดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ** เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยอาศัยหลักการของ Rosado (2006) ข้อคำถามของแบบวัดมุ่งประเมินในประเด็นเกี่ยวกับการมีนโยบายยอมรับความหลากหลายด้านช่วงอายุและการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ และความพยายามประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรแต่ละช่วงอายุ แบบวัดประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ตัวอย่างคำถาม เช่น “องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันได้พัฒนาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง” ค่าความเที่ยงของแบบวัดเท่ากับ .95

3. **แบบวัดการรับรู้ว่างานมีความหมาย** เป็นแบบวัดที่แปลจากแบบวัดของ Steger et al. (2012) โดยใช้กระบวนการแปลย้อนกลับ (Back translation) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ตัวอย่างคำถาม เช่น “ฉันได้พบอาชีพที่มีความหมาย” ค่าความเที่ยงของแบบวัดเท่ากับ .88

4. **แบบวัดความทะเยอทะยานด้านอาชีพ** เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยอาศัยแนวคิดของ Bratton and Kacmar (2004) ซึ่งได้เสนอว่าความทะเยอทะยานด้านอาชีพประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ แนวโน้มที่จะเปลี่ยนงาน และการมีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะสั้น แบบวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ตัวอย่างคำถาม เช่น “ฉันปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในอาชีพของฉัน” ค่าความเที่ยงของแบบวัดเท่ากับ .88

5. **แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล** เป็นแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างระบุข้อมูลส่วนบุคคล เช่น เพศ ระดับการศึกษา และอายุงาน ฯลฯ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบวัดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ และแบบวัดความทะเยอทะยานด้านอาชีพ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดทั้งสองนี้โดยใช้แบบจำลองการสุ่มตัวอย่างจากอาณาเขต (Domain sampling model; Nunnally & Bernstein, 1994) ตามแนวคิดของแบบจำลองนี้ ข้อคำถามต่าง ๆ ของแบบวัดเป็นตัวแทนที่ได้จากการสุ่มจากข้อคำถามทั้งหมดของมโนทัศน์ที่ศึกษา (A hypothetical concept domain) ขั้นตอนแรกของการสร้างแบบวัดคือการกำหนดนิยามเชิงมโนทัศน์ (Conceptual definition) นิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational definition) ของตัวแปรให้ชัดเจนโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงสร้างข้อคำถามที่สะท้อนนิยามที่ได้กำหนดไว้ โดยแบบวัดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 16 ข้อ และแบบวัดความทะเยอทะยานด้านอาชีพ มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบวัดโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คนเป็นผู้ตรวจสอบ และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) จากนั้นทำการแก้ไขปรับปรุงแบบวัดตามข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยได้กระทำโดยการใช้สถิติและการวิเคราะห์ดังนี้

1. สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อบรรยายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา
2. การวิเคราะห์การสื่ออิทธิพล (Mediation analysis) ด้วยโปรแกรม PROCESS (model 4; Preacher & Hayes, 2004) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1-4
3. การวิเคราะห์แบบจำลองการสื่ออิทธิพลที่มีตัวแปรกำกับ (Moderated mediation model analysis) ด้วยโปรแกรม PROCESS (Model 5; Preacher & Hayes, 2004) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5

ผลการศึกษา (Results)

ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 320 คน (ร้อยละ 80.00) เพศชาย จำนวน 79 คน (ร้อยละ 19.80) และไม่ระบุเพศ จำนวน 1 คน (ร้อยละ .30) มีอายุเฉลี่ย 30.46 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 75.30 และมีอายุงานโดยเฉลี่ย 5.07 ปี

การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement model) เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรม SmartPLS 3.0 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) ทั้งนี้การวิเคราะห์แบบจำลองการวัดในขั้นตอนแรก คือการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงและความตรงของแบบวัด โดยมีเกณฑ์ของการประเมินดังต่อไปนี้

1. *ความเที่ยง (Reliability)* คุณลักษณะที่วัดหรือตัวแปรควรจะมีค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Cronbach alpha) สูงกว่า .70 และมีค่าความเที่ยงโดยรวม (Composite reliability: CR) สูงกว่า .70 (Nunnally & Bernstein, 1994)

2. *ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent validity)* ข้อคำถามแต่ละข้อซึ่งสะท้อนคุณลักษณะที่ต้องการวัด ควรจะมีค่าน้ำหนัก (loadings: λ) สูงกว่า .50 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average variance extracted: AVE) ควรจะมีค่าสูงกว่า .50 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)

3. *ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity)* ประเมินจาก 2 วิธีการ ได้แก่ (1) ตรวจสอบว่าข้อคำถามแต่ละข้อสะท้อนคุณลักษณะมากกว่า 1 คุณลักษณะหรือไม่ (Cross loadings) และ (2) ใช้แนวทางของ Fornell and Larcker (1981) โดยค่า $\sqrt{AVE}$ ของตัวแปรแฝงหนึ่งๆ ควรสูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่น

จากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของข้อคำถามแต่ละข้อ พบว่าข้อคำถาม 3 ข้อจากแบบวัดความทะเยอทะยานด้านอาชีพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงได้ตัดข้อความทั้งสามข้อออกไป จากนั้นได้นำข้อคำถามที่เหลือไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป ซึ่งพบว่าค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน และค่าความเที่ยงโดยรวมของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าสูงกว่า .70 ดังนั้นแบบจำลองการวัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีคุณภาพอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายในและค่าความเที่ยงโดยรวม

ตัวแปร	Cronbach Alpha	Composite Reliability
ความผูกพันต่อการ (OC)	.90	.92
การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ (GDM)	.95	.96
การรับรู้ว่างานมีความหมาย (MW)	.88	.91
ความทะเยอทะยานด้านอาชีพ (CA)	.88	.90

ส่วนผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงบรรจบ (ตารางที่ 2) พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่า .50 และมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าแบบวัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความตรงเชิงบรรจบอยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนกพบว่าค่าน้ำหนักของข้อคำถามแต่ละข้อไม่ได้สะท้อนคุณลักษณะมากกว่า 1 คุณลักษณะแต่อย่างใด นอกจากนั้น ค่า $\sqrt{AVE}$ ของตัวแปรแฝง

แต่ละตัวมีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่น แสดงว่าแบบวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้มีความตรงเชิงจำแนก (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักของข้อคำถามแต่ละข้อเมื่อเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรแฝง (Cross loadings)

Indicator	CA	GDM	MW	OC	Indicator	CA	GDM	MW	OC
CA1	0.71	0.29	0.44	0.36	MW1	0.44	0.47	0.66	0.53
CA2	0.78	0.34	0.46	0.42	MW2	0.48	0.54	0.76	0.67
CA3	0.73	0.48	0.61	0.57	MW3	0.46	0.44	0.70	0.54
CA4	0.80	0.35	0.46	0.39	MW5	0.45	0.46	0.69	0.57
CA5	0.76	0.35	0.49	0.39	MW6	0.45	0.54	0.70	0.55
CA6	0.80	0.33	0.49	0.38	MW7	0.56	0.48	0.74	0.54
CA8	0.51	0.24	0.29	0.24	MW8	0.52	0.62	0.81	0.64
CA9	0.73	0.31	0.46	0.35	MW9	0.44	0.50	0.70	0.51
CA11	0.55	0.26	0.40	0.25	MW10	0.42	0.51	0.69	0.58
GDM1	0.34	0.70	0.54	0.62	OC1	0.50	0.49	0.59	0.70
GDM2	0.36	0.70	0.53	0.54	OC2	0.40	0.62	0.61	0.70
GDM3	0.37	0.75	0.49	0.59	OC3	0.52	0.56	0.63	0.78
GDM4	0.40	0.71	0.52	0.63	OC4	0.34	0.68	0.52	0.72
GDM5	0.35	0.80	0.54	0.68	OC5	0.40	0.69	0.62	0.83
GDM6	0.32	0.83	0.56	0.66	OC6	0.45	0.61	0.59	0.79
GDM7	0.35	0.82	0.55	0.64	OC7	0.32	0.52	0.51	0.69
GDM8	0.46	0.81	0.59	0.65	OC8	0.41	0.67	0.67	0.78
GDM9	0.37	0.80	0.52	0.68	OC9	0.34	0.68	0.63	0.76
GDM10	0.35	0.70	0.52	0.57					
GDM11	0.39	0.79	0.56	0.63					
GDM12	0.29	0.76	0.52	0.63					
GDM13	0.33	0.77	0.50	0.62					
GDM14	0.40	0.78	0.58	0.65					
GDM15	0.31	0.70	0.54	0.57					
GDM16	0.36	0.75	0.55	0.61					

หมายเหตุ. CA = ความทะเยอทะยานด้านอาชีพ, GDM = การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ, MW = การรับรู้ว่าจะงานมีความหมาย, OC = ความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ การรับรู้ว่าจะงานมีความหมาย และความทะเยอทะยานด้านอาชีพ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	3.68	0.64	(.75)			
2. การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ (GDM)	3.61	0.68	.70**	(.76)		
3. การรับรู้ว่างานมีความหมาย (MW)	3.83	0.55	.69**	.68**	(.72)	
4. ความทะเยอทะยานด้านอาชีพ (CA)	3.98	0.56	.51**	.45**	.63**	(.71)

หมายเหตุ. ** $p < .01$, $n = 400$; ตัวเลขในช่องทแยงมุมในวงเล็บคือ ค่า $\sqrt{AVE}$; ตัวเลขด้านล่างของตารางคือค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและผลรวมอิทธิพลของการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมิงานที่มีความหมายเป็นตัวแปรสื่อ

	β	SE	t	LLCI	ULCI
▪ GDM → MW (a path)	.70**	.04	19.93	.63	.77
▪ MW → OC (b path)	.41**	.03	12.07	.34	.48
▪ GDM → OC (c' path)	.52**	.03	15.38	.45	.59
▪ ผลรวมอิทธิพลของ GDM (c path)	.81**	.03	29.00	.76	.87
	Bootstrapped		Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม					
(indirect effect) MW	.29		.03	.23	.35

หมายเหตุ. GDM = การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ, MW = การรับรู้ว่างานมีความหมาย, OC = ความผูกพันต่อองค์กร, β = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน, $n = 400$, LLCI = lower level confidence interval, ULCI = upper level confidence interval, ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ Bootstrap = 5,000; ** $p < .01$

1. การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ($\beta = .52$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1
2. การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ว่างานมีความหมายของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ($\beta = .70$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2
3. การรับรู้ว่างานมีความหมายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ($\beta = .41$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3

4. การรับรู้ว่าจะงานมีความหมายมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ($\beta = .29, p < .01$) ผลการทดสอบ Bootstrap ที่ช่วงความเชื่อมั่น 95% (confidence interval: CI) ไม่ครอบคลุมค่าศูนย์ (.23, .35) จึงสรุปได้ว่าสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 กระทำโดยวิธี Bootstrap ด้วยโปรแกรม PROCESS (model 5) ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความทะเยอทะยานด้านอาชีพส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ($\beta = .08, p < .01$) ผลการทดสอบ Bootstrap ที่ช่วงความเชื่อมั่น 95% ไม่ครอบคลุมค่าศูนย์ (.03, .12) จึงสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรกำกับในแบบจำลองการสื่ออิทธิพล

ตัวแปรอิสระ	OC				MW			
	β	SE	LLCI	ULCI	β	SE	LLCI	ULCI
GDM	.52**	.03	.45	.58	.70**	.04	.63	.77
CA	.09**	.03	.02	.15				
MW	.35**	.04	.27	.43				
GDM x CA	.08**	.02	.03	.12				
R^2	.79**				.51**			

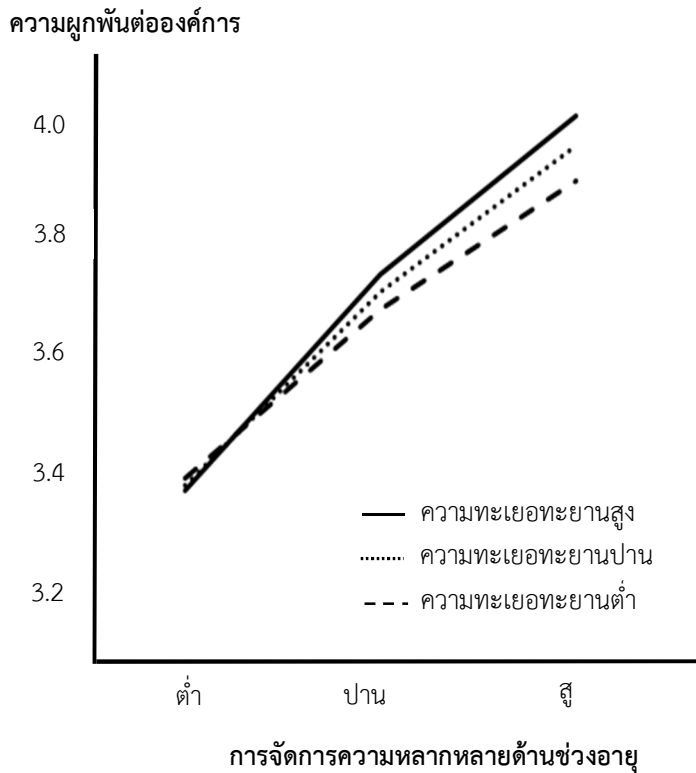
อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect)				
อิทธิพลทางอ้อม ณ ระดับ CA	Bootstrapped	SE	LLCI	ULCI
-1 SD	.45**	.04	.37	.52
M	.52**	.03	.46	.59
+1 SD	.60**	.04	.52	.68

หมายเหตุ. GDM = การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ, MW = การรับรู้ว่าจะงานมีความหมาย, OC = ความผูกพันต่อองค์กร, CA = ความทะเยอทะยานด้านอาชีพ, β = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน, $n = 400$, LLCI = lower level confidence interval, ULCI = upper level confidence interval, ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ Bootstrap = 5,000; ** $p < .01$

ภาพที่ 2 แสดงผลการกำกับอิทธิพลของความทะเยอทะยานด้านอาชีพในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กร กล่าวโดยสรุป หากองค์กรมีการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่ดี พนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพต่ำและปานกลาง แต่หากรับรู้

องค์การขาดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ พนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูงก็
จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพต่ำและปานกลาง

ภาพที่ 2 การกำกับอิทธิพลของความทะเยอทะยานด้านอาชีพ



การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย โดยมีการรับรู้ว่างานมีความหมายเป็นตัวแปรสื่อ และความทะเยอทะยานด้านอาชีพเป็นตัวแปรกำกับ ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ กล่าวคือ การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ว่างานมีความหมายของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ผลการวิจัยนี้อาจอธิบายได้จากหลักการต่างตอบแทน (Reciprocity principle) ของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) กล่าวคือ เมื่อฝ่ายหนึ่งให้สิ่งที่มีคุณค่าแก่อีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะกระตุ้นให้มีการตอบแทนจากฝ่ายที่ได้รับ ซึ่งหากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้มีความเป็นธรรม บุคคลก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างตนเองกับอีกฝ่ายหนึ่ง (Cook & Rice, 2003) ดังนั้น ในบริบทขององค์การ หากองค์การมีการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ก็ย่อม

ทำให้บุคลากรไม่ว่าจะอยู่ในช่วงอายุใดเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการจัดการขององค์กร และนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกหลายประการ เช่น ความไว้วางใจและความภักดีและผูกพันต่อองค์กร (Cropanzano & Mitchell, 2005; Hapsari et al., 2019) นอกจากนั้น การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุยังทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่า มีอิสระในการพัฒนาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดการรับรู้ว่ามีคุณค่า (Fouché et al., 2017; Wrzesniewski, 2012)

การวิจัยนี้ยังได้พบว่าการรับรู้ว่ามีคุณค่ามีความหมายมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายความว่านอกจากการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรแล้ว ยังส่งอิทธิพลผ่านการรับรู้ว่ามีคุณค่าด้วย ผลการวิจัยนี้อาจอธิบายได้ว่าการที่องค์กรมีนโยบายยอมรับความหลากหลายด้านช่วงอายุ และมีการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ นอกจากจะทำให้พนักงานเจนเนอเรชันวายมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว ยังทำให้พนักงานเหล่านี้รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความหมายและความสำคัญ อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการสร้างสุขภาวะในการทำงาน (Workplace well-being; Grawitch & Ballard, 2016) ซึ่งนำไปสู่ความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป

นอกจากนั้น การวิจัยนี้ยังได้พบว่าความทะเยอทะยานด้านอาชีพมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย หากรับรู้ว่าการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่ดี พนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพต่ำและปานกลาง ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูงรับรู้ว่าการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ ก็จะไม่มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพต่ำและปานกลาง ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแนวคิดของทฤษฎีการรับรู้คุณค่า (Locke, 1976) ที่ได้กล่าวถึงในตอนต้น พนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูงซึ่งให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ หากได้รับการตอบสนองที่ดีจากองค์กร ย่อมมีแนวโน้มสูงที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรขาดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ ก็ย่อมทำให้พนักงานเหล่านี้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและต้องการลาออกจากองค์กรตามมา

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ประการแรก องค์กรควรจะมีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันด้านช่วงอายุ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ ประการที่สอง องค์กรควรจะมีการจัดทําระบบและแผนงานเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุของบุคลากร โดยมีนโยบายยอมรับความหลากหลายด้านช่วงอายุและการอยู่ร่วมกันอย่าง

เท่าเทียม มีการตอบสนองขององค์การต่อความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ และมีโครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรแต่ละช่วงอายุ การจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร แม้กระทั่งพนักงานที่มีความทะเยอทะยานด้านอาชีพสูง ก็ยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป เพราะพวกเขาได้รับการตอบสนองด้านความก้าวหน้าด้านอาชีพตามที่ปรารถนา ประการที่สาม องค์การควรที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรรับรู้ถึงงานของตนเองมีความหมาย โดยการเพิ่มคุณค่าของงาน เช่น การให้พนักงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย ฯลฯ นอกจากนั้น องค์การยังควรมีโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายด้านช่วงอายุ

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

เนื่องจากเครื่องมือของการวิจัยนี้คือแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้รายงานความคิดเห็นและความรู้สึกของตนเองต่อประเด็นคำถามต่าง ๆ ดังนั้น จึงอาจมีปัญหาเกี่ยวกับการตอบตามความปรารถนาของสังคม (Social desirability effects) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้พยายามป้องกันปัญหานี้ โดยการให้การรับประกันว่าคำตอบทุกคำตอบจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้ให้คำตอบ นอกจากนั้น การวิจัยเกี่ยวกับการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือของการวิจัย ยังได้พบว่าวิธีการเก็บข้อมูลแบบนี้มีความเหมาะสมเท่าเทียมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ (Fecteau & Craig, 2001) และข้อมูลจากแบบสอบถามมีประโยชน์อย่างยิ่งในการประเมินการรับรู้ของพนักงาน (Spector, 1994)

ผลการวิจัยนี้ได้พบว่าการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ถึงงานที่มีความหมายของบุคลากร ดังนั้น องค์การต่างๆ ควรจะได้กำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความแตกต่างด้านช่วงอายุสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตัวอย่างเช่น สนับสนุนให้บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันได้พัฒนาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรทุกช่วงอายุอย่างเท่าเทียม ฯลฯ

นอกจากนั้น การวิจัยในอนาคตควรมีการศึกษาเพิ่มเติมว่าการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุได้ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การและบุคลากรอย่างไร นอกจากความผูกพันต่อองค์การและการรับรู้ถึงงานมีความหมายที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ ตัวอย่างเช่น ประสิทธิภาพขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ฯลฯ นอกจากนั้น ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชูชัย สมบัติไกร และพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *Kasetsart Journal of social sciences*, 38, 655-667.
- ณพัชญ์ปภา สว่างนุวัตรกุล. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรจากมุมมองบุคลากรทางการศึกษาเจนเอเรชั่นวาย วารสารช่อพะยอม, 30(2), 109-118.
- ปาริชาติ หงส์เกียรติจร วิธมา ธรรมเจริญ และรุ่งรัตน์ เชื้อแก้ว (2562). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 39(1), 96-119.
- พรหมมาต จินดาโชติ, สไบทิพย์ มงคลนิมิตร, และธนกฤต สังข์เฉย. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวาย. (รายงานผลการวิจัย). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). *สุขภาพคนไทย 2559*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ (มปป.). *จำนวนประชากรจากการทะเบียน จำแนกตามอายุ เพศ และจังหวัด พ.ศ. 2561*. สืบค้นจาก http://statbbi.nso.go.th/staticreport/Page/sector/TH/report/sector_01_11101_TH_.xlsx
- 5 Ways to build organizational commitment. (2013). Retrieved April 16, 2020, from http://www.hrchonburi.or.th/external_newsblog.php?links=4493
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ariga, K., Ohtake, F., Sasaki, M., & Wu, Z. (2012). *Wage growth through job hopping in China*. The Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper No. 7104. Retrieved April 2, 2020, from <http://hdl.handle.net/10419/69464>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Solnet, D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267.

- Bratton, V., & Kacmar, K. (2004). Extreme careerism: The dark side of impression management. In R. Griffin & A. O’Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 291-308). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brewer, A. M. (2018). *Encountering, experiencing and shaping careers. Thinking about careers in the 21st century*. Cham, Switzerland: Springer Nature.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2012). Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations. *Nursing Outlook*, 60(1), 7–15.
- Busch, P., Venkitachalam, K., & Richards, D. (2008). Generational differences in soft knowledge situations: Status, need for recognition, workplace commitment and idealism. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 45-58.
- Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2009). The impact of diversity promise fulfillment on professionals of color outcomes in the USA. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 501–518.
- Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: Why aren’t Millennials staying? *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60-75.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Social exchange theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 53-76). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Crumpacker M., Crumpacker J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36, 349-369.
- Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466.
- Divya, R., & Ganesh, S. S. (2016). *Does diversity management practices influence organizational commitment among employees in India?* (Research report). Coimbatore: Amrita School of Business.

- Ekrot, B., Rank, J., & Gemünden, H. G. (2016). Antecedents of project managers' voice behavior: The moderating effect of organization-based self-esteem and affective organizational commitment. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1028-1042.
- Facteau, J. D., & Craig, S. B. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 215-227.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fouché, E., Rothmann, S., & Van der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1-10.
- Gaiduk, R., Gaiduk, J., & Fields, D. (2009). Limiting the brain drain. Determinants of employee organizational attachment in Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 4(2), 149-168.
- García-Almeida, D. J., Fernández-Monroy, M., & De Saá-Pérez, P. (2014). Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), 153-165.
- Geldenhuys, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organizational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40, 1-10.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). Introduction: Building a psychologically healthy workplace. In M. J. Grawitch & D. W. Ballard (Eds.). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees* (pp.1-11). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed). Thousand Oaks: Sage.

- Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The influence of generational diversity management and leader-member exchange on innovative work behaviors mediated by employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(2), 125–139.
- Howard-Grenville, J. A., & Hoffman, A. J. (2003). The importance of cultural framing to the success of social initiatives in business. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 70–84.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 1–9. doi:10.1080/01900692.2019.1672185
- Jones, J. R., & Harter, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 78–88.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59–68.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308–318.
- Khalid, S. A., Nor, M. N. M., Ismail, M., & Razali, M. F. M. (2013). Organizational citizenship and generation Y turnover intention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 132–141.
- Kieschke, U., & Schaarschmidt, U. (2008). Professional commitment and health among teachers in Germany: A typological approach. *Learning and Instruction*, 18, 429–437.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.

- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6). Retrieved from <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/5204/4901>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Morton, I. P. (2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 46-48.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy, S. (2007). *Leading a multigenerational workforce*. Retrieved April 11, 2020, from http://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/leading_a_multigenerational_workforce.pdf.
- Nair, N., & Vohra, N. (2015). *Diversity and inclusion at the workplace: A review of research and perspectives*, IIMA Working Paper Series No WP2015-03-34. Ahmedabad, India: Indian Institute of Management.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. F. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2016). Transformational leadership and job outcomes: The mediating role of meaningful work. *Global Business Review*, 17 (3), 173-185.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Camero, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Rauch, J. (2018). Generation next, millennials will outnumber baby-boomers in 2019. *The Economist Readership*. Retrieved March 3, 2020, from

<https://web.archive.org/web/20190313195431/http://te.tbr.fun/generation-next/>

- Riffkin, R., & Harter, J. (2016). *Using employee engagement to build a diverse workforce*. Retrieved March 8, 2020, from <https://news.gallup.com/opinion/gallup/190103/using-employee-engagement-build-diverse-workforce.aspx>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>
- Rosado, C. (2006). What do we mean by managing diversity? In S. Reddy (Ed.), *Workforce Diversity, Vol. 3: Concepts and Cases*. Hyderabad, India: ICAFAI University.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385-392.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.). (1979). *Motivation and work behavior* (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Page, (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131–142). Oxford, UK: Oxford University Press.
- 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), 1-16.
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8–18.
- van Vuuren, M., Jong, M. D. T., & Seydel, E. R (2008). Commitment with or without a stick of paid work: Comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 315-326.
- Voltmer, E., Spahn, C., Schaarschmidt, U. & Kieschke, U. (2011). Work-related behavior and experience patterns of entrepreneurs compared to teachers and physicians. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 479–490.

- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73–89.
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 919-940.
- Wrzesniewski, A. (2012). Callings. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 45-55) New York, NY: Oxford University Press.
- Yarrow, K., & O'Donnell, J. (2009). *Gen BuY: How tweens, teens, and twenty-somethings are revolutionizing retail*. San Francisco: Jossey-Bass.

แปลเอกสารอ้างอิงภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- Smithikrai, C. & Pusapanich, P. (2017). Patchai thi mi itthiphon to khwam phukphan to ngan læ khwam phukphan to ongan khong bukkhalakon mahawitthayalai Chiang Mai [Factors influencing work engagement and organizational commitment of Chiang Mai University Personnel]. *Kasetsart Journal of social sciences*, 38, 655-667.
- Sawangnuwatkun, N. (2019). Khwam phukphan to ongan chak mummong bukkhalakon thangkan sukka chennœrechanwai [Employee Engagement from the Perspective of Generation Y Educators]. *Chophayom Journal*, 30(2), 109-118.
- Hongkietkajorn, P., Thumcharoen, W., & Chuakaew, R. (2019). Moden khwamsamphan chœng sahet khong patchai khunnaphap chiwit nai kanthamngan thi mi itthiphon to khwam phukphan to ongan læ kan patibat ngan. [A Causal relationship model of factors in quality of working life affecting organizational commitment and job performance]. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal*, 39(1), 96-119.
- Jindachote, P., Mongkolnimit, S., & Sangchoei, T. (2020). Patchai thi song phon to khwam phukphan thang chitchai kap ongan læ khwamtangchai khong yu nai ngan khong phanakngan rongrœm nai klum khon chennœrechanwai [Factors Influencing Affective Organizational Commitment and Intention to

Stay on Job of Generation Y Hotel Employees]. (Research Report). Petchaburi: Silpakorn University.

Institute for Population and Social Research, Mahidol University. (2016). *Sukkhaphap Khon Thai songphanharoihasipkao* [Health of the Thais: 2016]. Nakorn Pathom: Institute for Population and Social Research, Mahidol University.

National Statistical Office. (n.d.). *Chamnuan prachakon chak kan thabian chamnæk tam ayu phet læ changwat Pho.So. songphanharoihoksip et* [Number of population from registration by age, sex and province: 2018]. Retrieved March 8, 2020 from http://statbbi.nso.go.th/staticreport/Page/sector/TH/report/sector_01_11101_TH_.xlsx

ภาคผนวก

แบบวัดการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุ

- GDM1 ท่านรู้สึกได้ว่าองค์กรใส่ใจกับการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ตอบสนองต่อความหลากหลายด้านช่วงอายุ
- GDM2 บุคลากรทุกช่วงอายุในองค์กรมีโอกาสก้าวหน้าในงานอย่างเท่าเทียมกันโดยพิจารณาจากความสามารถ
- GDM3 องค์กรได้สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้หรือประสบการณ์ในการทำงานระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านช่วงอายุ
- GDM4 องค์กรของท่านได้กำหนดค่านิยมร่วมเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรแต่ละช่วงอายุ
- GDM5 องค์กรของท่านมีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคลากรแต่ละช่วงอายุ
- GDM6 องค์กรมีการสื่อสารเพื่อแสดงออกถึงการส่งเสริมความหลากหลายด้านช่วงอายุและการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม
- GDM7 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรทุกช่วงอายุอย่างเท่าเทียม
- GDM8 องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันได้พัฒนาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง
- GDM9 ผู้บริหารองค์กรของท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการเคารพความหลากหลายด้านช่วงอายุและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม
- GDM10 องค์กรของท่านมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

- GDM11 องค์การของท่านมีการสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามช่วงอายุของบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
- GDM12 องค์การของท่านจัดสรรให้มีรูปแบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับความแตกต่างด้านช่วงอายุ
- GDM13 องค์การของท่านใช้วิธีการจูงใจบุคลากรที่แตกต่างไปตามความต้องการของบุคลากรในแต่ละช่วงอายุ
- GDM14 องค์การของท่านเสริมสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติทางบวกต่อการทำงานกับบุคลากรที่มีความหลากหลายด้านช่วงอายุ
- GDM15 องค์การของท่านสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงอายุทำงานร่วมกันเป็นทีม
- GDM16 องค์การของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อประสานให้บุคลากรทุกช่วงอายุเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

แบบวัดความทะเยอทะยานด้านอาชีพ

- CA1 ฉันปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในอาชีพของฉัน
- CA2 ฉันต้องการที่จะทำให้ตนเองมีตำแหน่งงานระดับสูงในองค์กร
- CA3 ฉันวางแผนและตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน
- CA4 ฉันพยายามแสวงหาโอกาสที่จะทำให้ตนเองได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน
- CA5 ฉันพยายามพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น
- CA6 ฉันพร้อมที่จะย้ายไปอยู่องค์กรใหม่ที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
- CA7 ฉันให้ความสำคัญแก่ความก้าวหน้าในอาชีพ
- CA8 ฉันตั้งเป้าหมายด้านอาชีพไว้สูง
- CA9 ฉันค้นหาวิธีการที่จะทำให้ตนเองทำงานได้อย่างโดดเด่นกว่าผู้อื่น
- CA10 หากฉันไม่มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในที่ทำงานปัจจุบัน ฉันก็พร้อมจะลาออกไปอยู่ที่ที่มีโอกาสดีกว่า
- CA11 ฉันเชื่อว่าคนที่ทำงานดี ควรจะได้รับผลตอบแทนที่ดีและความก้าวหน้าในอาชีพจากองค์กร
- CA12 ความก้าวหน้าในอาชีพไม่ใช่สิ่งที่มีความสำคัญอันดับแรกในชีวิตของฉัน (ข้อความเชิงลบ)