

บทความวิจัย

ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของเจนเนอเรชั่น Z: บทบาท ของคุณลักษณะของความรู้และความผูกพันในงาน

นิชาภัทร แก้วพงศ์มงคล¹

พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์²

(Received: June 16, 2020; Revised: October 6, 2020; Accepted: October 14, 2020)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและบทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ลูกจ้างภาคเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร อายุระหว่าง 20-24 ปี จำนวน 200 คน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน พบว่าในการตัดสินใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร พนักงานเจนเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญตามลำดับกับคุณลักษณะของความรู้ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน และด้านการใช้ความรู้เพื่อทำงานที่มีความซับซ้อน โดยคุณลักษณะของความรู้ดังกล่าวทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่น Z มีความผูกพันในงานอันนำไปสู่การคงสมาชิกภาพต่อองค์กร หรือสรุปได้ว่าความผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ระหว่างคุณลักษณะความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงานกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ และระหว่างคุณลักษณะความรู้ด้านความซับซ้อนของงานกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

¹ นิสิตหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail: nichapat.kpmk@gmail.com (Corresponding Author)

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: patchara.p@cbs.chula.ac.th

ผลการวิจัยทำให้องค์กรเข้าใจบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z มากยิ่งขึ้น และสามารถออกแบบงานที่จูงใจและตรงกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การออกแบบงานเป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันและการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรระยะยาว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ: คุณลักษณะของความรู้ ความผูกพันในงาน ความตั้งใจในการ
คงสมาชิกภาพ เจนเนอเรชั่น Z ประเทศไทย

RESEARCH ARTICLE

Intention to Stay of Generation Z: The Roles of Knowledge Characteristics and Work Engagement

Nichapat Kaewpongmongkol¹

Patchara Popaitoon²

Abstract

This research aimed at exploring the roles and influences of knowledge characteristics and work engagement with intention to stay of Generation Z. Our sample was 200 Generation Z employees in Bangkok aged 20-24. We obtained data for the analysis using online questionnaire survey. Multiple hierarchical regression results showed that intention to stay of Generation Z was driven through work engagement by two important knowledge characteristics, i. e. specialization and job complexity respectively. Put differently, work engagement fully mediated the links of job complexity and specialization with intention to stay. This research enhanced our understandings of the Generation Z workforce enabling us to design motivational job aspects to match their preferences effectively. Organization could apply work design as a strategy to engage and

¹ Graduate Student, Master of Business Administration in Business Administration, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University E-mail: nichapat.kpmk@gmail.com (Corresponding Author)

² Assistant Professor, Ph.D., Commerce Department, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University E-mail: patchara.p@cbs.chula.ac.th

retain employees with the organization in the long term for human resources management advantage.

Keywords: Knowledge Characteristics, Work Engagement, Intention to Stay, Generation Z, Thailand

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกมีอัตราการลาออกและย้ายงานสูงมาก โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไป (Chew & Chan, 2008) การที่บุคลากรลาออกหรือโยกย้ายไปนั้นทำให้องค์กรต้องสูญเสียโอกาสทางธุรกิจและผลผลิตโดยรวมขององค์กรลดลง (Hausknecht, Trevor, & Howard, 2009) องค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการของพนักงาน และพยายามสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z เพื่อที่จะสามารถรักษาคณะคนรุ่นใหม่ให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานต่อไป

การออกแบบงาน (Job Design) เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน Hackman and Oldham (1976) กำหนดคุณลักษณะงาน (Job Characteristics) ที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) และผลป้อนกลับของงาน (Feedback) งานวิจัยในอดีตรายงานความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานทั้ง 5 ด้านกับผลลัพธ์เชิงทัศนคติและผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม อาทิ ความผูกพันในงาน การคงสมาชิกภาพองค์กร เป็นต้น โดยคุณลักษณะของงานดังกล่าวส่งผลเชิงบวกกับภาวะทางจิตใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง การขาดงานและการลาออกจากงานต่ำ (Hackman & Oldham, 1980; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Parker, Van den Broeck, & Holman, 2017)

ต่อมา Morgeson and Humphrey (2006) ได้ขยายกรอบแนวคิดของคุณลักษณะงาน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบันมากขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ คุณลักษณะของหน้าที่งาน (Task Characteristics) คุณลักษณะของความรู้ (Knowledge Characteristics) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) และคุณลักษณะของบริบทสภาพแวดล้อม (Contextual Characteristics) ซึ่งคุณลักษณะงานหลายมิตินี้ยังมิได้มีการศึกษาที่เน้นมากนัก โดยเฉพาะความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความรู้กับการทำงานยังมิได้มี

การศึกษาอย่างเพียงพอและเป็นระบบ (Humphrey et al., 2007) และตัวแปรผลลัพธ์ที่ศึกษาในอดีตยังมีอยู่อย่างจำกัด เช่น ด้านความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงาน และการสร้างผลงานด้านนวัตกรรม เป็นต้น (Chiou, Lee, & Purnomo, 2010; Humphrey et al., 2007; Masrek, Noordin, Yusof, & Shuhidan, 2017) งานวิจัยนี้จึงต่อยอดงานในอดีตโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้ ความผูกพันในงาน ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

พนักงานเจนเนอเรชั่น Z เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2552 (McCrindle, 2014) เติบโตมาพร้อมกับโลกของเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อในการติดต่อสื่อสารกับโลกภายนอกอย่างกว้างขวาง จนอาจนิยามได้ว่าเป็นกลุ่ม “Digital Natives” หรือ “Digital Integrator” (Friedrich, Peterson, Koster, & Blum, 2010) เริ่มทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ทำให้ภายในองค์กรประกอบไปด้วยกลุ่มคน 4 เจนเนอเรชั่นที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นเดียวกันมักมีประสบการณ์กับเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้แต่ละเจนเนอเรชั่นมีแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม ความต้องการในการดำรงชีวิตและมุมมองในการทำงานที่แตกต่างกัน (Mannheim, 1952) อาทิ เจนเนอเรชั่น X จะมีอุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบความเป็นอิสระ ชอบทำอะไรใหม่ ๆ ประชากรกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจาการรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแห่งยุคสมัยค่อนข้างมาก จึงทำให้มีความสามารถในการปรับตัว อีกทั้งมองว่างานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Dechawatanapaisal, 2009) ในขณะที่เจนเนอเรชั่น Y จะเป็นกลุ่มที่เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากกลุ่ม ชอบความท้าทาย มีคุณลักษณะการใช้ชีวิตและทำงานเพื่อวันนี้ มักไม่ค่อยวางแผนในระยะยาว ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานและความท้าทายของเนื้อหา และสามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Dechawatanapaisal, 2009) ความแตกต่างเหล่านี้่อาจก่อให้เกิด

ความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร และเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ (Twenge & Campbell, 2008) ดังนั้น ด้วยเหตุที่เจนเนอเรชั่น Z เติบโตมาในยุคดิจิทัล คนยุคนี้จึงรู้จักโลกไร้สายที่เชื่อมโยงหลายมิติ เรียนรู้ผ่านทางเทคโนโลยีบนอินเทอร์เน็ตถูกกำหนดให้เป็นแบบ Multitask ทำให้พวกเขาอยู่ห่างจากความรู้ใด ๆ แค่มิเพียงไม่กี่คลิก (McCrindle, 2014) จึงมีความเป็นไปได้ว่าคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z อาจมีมุมมองเกี่ยวกับการทำงานที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน รวมถึงมีความคาดหวังจากที่ทำงานที่แตกต่างกันออกไป แต่ในขณะเดียวกันคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ก็มีความรู้ทางด้านเทคนิคและภาษาอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่องค์กรต่าง ๆ ต้องการในปัจจุบัน (Youngberg, 2019; Apisitniran, 2019) ดังนั้น จึงถือเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016)

เนื่องจากปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งสภาพแวดล้อมที่คนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z เติบโตขึ้นมาในยุคของเทคโนโลยี ทำให้พวกเขาเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เองลักษณะงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถตามคุณลักษณะความรู้ (Morgeson & Humphrey, 2006) จึงอาจเป็นลักษณะงานที่จะจูงใจและรักษาคคนเจนเนอเรชั่น Z ให้อยู่กับองค์กรได้ งานวิจัยนี้มีประโยชน์ทางวิชาการโดยมุ่งศึกษาในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งเป็นแรงงานรุ่นใหม่ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานและยังไม่ค่อยมีงานวิจัยเป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้ องค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้านการออกแบบงานในองค์กร สามารถนำองค์ความรู้ไปพัฒนารูปแบบงานเพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญกับองค์กรในอนาคตอันใกล้ และสามารถนำการออกแบบงานตามคุณลักษณะของความรู้ไปส่งเสริมกิจกรรมในองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันและรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานได้ในระยะยาว อีกทั้งสร้างแรงดึงดูดแก่นักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ให้อยากทำงานและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัย

แห่งความสำเร็จที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลและบทบาทของคุณลักษณะของความรู้และความผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เจนเนอเรชั่นและเจนเนอเรชั่น Z

เจนเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดมาในช่วงเวลาเดียวกัน มีประสบการณ์กับเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้แต่ละเจนเนอเรชั่นมีแนวคิด ทศนคติ ค่านิยม พฤติกรรมความต้องการในการดำรงชีวิตและมุมมองในการทำงานที่แตกต่างกัน (Mannheim, 1952; Zemke, 2001)

เจนเนอเรชั่น Z คือ กลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2552 (McCrindle, 2014) คนกลุ่มนี้เกิดและโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย และเป็นคนรุ่นแรกที่เติบโตมาพร้อมกับประสบการณ์ที่ทุกสิ่งเชื่อมโยงกันทั่วโลก การมีสื่อโซเชียลเป็นสื่อกลาง ทำให้พวกเขาเหมือนได้ใช้ชีวิตร่วมกัน ได้ติดต่อกับผู้คนต่างวัฒนธรรม ต่างภูมิหลัง และต่างสถานการณ์กัน นอกจากนี้เจนเนอเรชั่น Z ยังเปิดกว้างกับความหลากหลายและให้ความสนใจเกี่ยวกับความเสมอภาค แต่คนกลุ่มนี้ก็ยังมีความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว และยังคงหวงกับการเป็นบัณฑิต โดยชอบการศึกษาที่มีการประยุกต์ เน้นการมีส่วนร่วมและมีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบโต้ตอบ

ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (Intention to Stay)

ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพเป็นระดับความรู้สึกหรือความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่จะคงสมาชิกภาพต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันด้วยความ

สมัครใจ โดยไม่มีความคิดที่จะลาออก เป็นความเต็มใจของพนักงานในการแสดงพฤติกรรมที่จะปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน (Tett & Meyer, 1993) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับเรื่องความตั้งใจลาออก มีความสัมพันธ์แบบทิศทางตรงกันข้าม (Kim, Price, Mueller, & Watson, 1996) การศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีปัจจัยหลายประการที่ทำให้พนักงานต้องการคงสมาชิกภาพองค์กร อาทิ ปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์กร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการให้รางวัล ด้านการออกแบบงาน และด้านสัมพันธภาพของพนักงานภายในองค์กร (Mathis & Jackson, 2004) งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติด้านคุณลักษณะความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการทำงานในปัจจุบันและกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น Z ที่เติบโตในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้และการบริการ

การออกแบบงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีคุณลักษณะงาน (Job Characteristics Theory) เป็นกรอบที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ Turner & Lawrence (1965 อ้างถึงใน Hackman & Oldham, 1976) ทำการศึกษาคุณลักษณะที่จำเป็นของงาน พบว่าคุณลักษณะของงานจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) ความหลากหลาย (2) ความมีอิสระ (3) เอกลักษณ์ของงาน และ (4) การให้ผลป้อนกลับ ต่อมา Hackman and Oldham (1980) พัฒนาทฤษฎีคุณลักษณะงานเพื่อใช้วางแผนและออกแบบงานให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน โดยเพิ่มคุณลักษณะด้านความสำคัญของงานเข้าไปเพื่อให้มีความครอบคลุมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้เรียกว่าแบบจำลองคุณลักษณะงาน หรือ Job Characteristics Model โดยคุณลักษณะของงานทั้ง 5 มิติจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อสภาวะทางจิตใจที่ดี (Psychological State) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น และอัตราการขาดงานและการลาออกลดลง

จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะพบว่า การออกแบบงานหรือคุณลักษณะของงานจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ โดยจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมาทั้งเชิงทัศนคติและเชิงพฤติกรรม (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014) อย่างไรก็ตาม การออกแบบงานในมุมมอง Job Characteristics Model นั้นศึกษาคุณลักษณะงานด้วยมิติที่จำกัด คือ ศึกษาด้านงานเท่านั้น แต่ไม่คำนึงถึงมิติอื่น เช่น ด้านสังคม ความรู้ทักษะ หรือสภาพแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยด้านการออกแบบงานที่เน้นคุณลักษณะของความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ (Morgeson & Humphrey, 2006)

คุณลักษณะของความรู้ (Knowledge Characteristics) และความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

คุณลักษณะของความรู้เป็นมิติหนึ่งของคุณลักษณะงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจในงาน โดยหมายถึงประเภทของความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (Morgeson & Humphrey, 2006) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ (1) ความซับซ้อนของงาน (Job Complexity) หมายถึง ขอบเขตของภาระหน้าที่งานซึ่งมีความซับซ้อนและยากที่จะปฏิบัติ โดยการทำงานที่มีความซับซ้อนต้องอาศัยทักษะระดับสูงและต้องเป็นบุคคลที่ชอบความท้าทาย (2) การประมวลผลข้อมูล (Information Processing) หมายถึง จำนวนของการประมวลผลข้อมูลที่ใช้ในการทำงาน (3) การแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ระดับงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์หรือวิธีแก้ปัญหาที่ไม่ซ้ำเดิม (4) ความหลากหลายทางทักษะ (Skill Variety) หมายถึง จำนวนทักษะที่แตกต่างกันที่ต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุผล และ (5) ความเชี่ยวชาญในงาน (Specialization) หมายถึง ขอบเขตของงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการความรู้และทักษะเฉพาะด้าน

จากการสืบค้นงานวิจัยในอดีต พบว่า คุณลักษณะของความรู้มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทั้งเชิงทัศนคติและพฤติกรรมมากมาย เช่น Humphrey et al. (2007) พบว่า ความซับซ้อนของงานและการประมวลผลข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และ Chiou et al. (2010) พบว่า การ

ประมวลผลข้อมูลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ Masrek et al. (2017) พบว่า การประมวลผลข้อมูลสามารถพยากรณ์พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาเรื่องคุณลักษณะงานกับความตั้งใจที่จะออกจากงานซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับเรื่องความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ โดย Agarwal and Gupta (2018) พบว่า คุณลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะออกจากงาน สอดคล้องกับ Wan, Li, Zhou, and Shang (2018) พบว่า คุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะออกจากงาน และเมื่อพิจารณาแนวคิดเรื่องความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพจะพบว่า คุณลักษณะงานและเนื้อหาของงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (Mustapha, Ahmad, Uli, & Idris, 2010; Cheng, Nielsen, & Cutler, 2019)

ในการวิจัยครั้งนี้จึงนำแนวคิด Job Characteristics Model มาประยุกต์ใช้กับคุณลักษณะของความรู้ โดยศึกษาในบริบทของเจนเนอเรชั่น Z เนื่องจากเป็นยุคที่โตมากับความเป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้โลกปัจจุบันก้าวเข้าสู่กระแสใหม่ของการเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้และเศรษฐกิจฐานบริการ ควบคู่ไปกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเป็นยุคที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงมีความเป็นไปได้ว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่น Z จะให้ความสำคัญกับการทำงานที่ท้าทาย มีความซับซ้อน ได้ใช้ความสามารถหลากหลาย มีโอกาสได้ตอบปฏิกิริสัมพันธ์ และใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สืบค้นได้เพื่อสร้างสรรค์งาน (Bencsik & Machova, 2016) สะท้อนให้เห็นว่าลักษณะงานที่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องคุณลักษณะความรู้ดังกล่าวข้างต้นย่อมสร้างความรู้สึกผูกพันและความต้องการคงสมาชิกภาพกับองค์กร ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานว่า

H1: คุณลักษณะของความรู้ด้านความซับซ้อนของงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H2: คุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูลมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H3: คุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหาที่มีอิทธิพลเชิงบวกกับ
ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H4: คุณลักษณะของความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะที่มีอิทธิพล
เชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

H5: คุณลักษณะของความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงานที่มีอิทธิพล
เชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z

ความผูกพันในงาน (Work Engagement) และความตั้งใจในการ คงสมาชิกภาพ

ความผูกพันในงานเป็นสภาวะจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงานถ่ายทอดผ่านคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ (1) ความกระตือรือร้น (Vigor) (2) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และ (3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) (Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002) ผู้ที่มีความผูกพันในงานมักมีพลังและความรู้สึกบวกกับการทำงาน ไม่ย่อท้อกับปัญหา สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่รู้สึกเหนื่อยล้า และจดจ่อกับงานจนลืมเวลา ด้วยเหตุนี้ความผูกพันในงานจึงเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องจากการทำงานและผลลัพธ์ต่อองค์กรได้มากมาย เช่น ความเหนื่อยหน่ายในงานต่ำ (Schaufeli et al., 2002) ความตั้งใจที่จะออกจากงานต่ำ (Saks, 2006; Agarwal & Gupta, 2018; Wan et al., 2018) ประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพทางการเงิน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงขึ้น (Saks, 2006) มีงานวิจัยมากมายศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับความตั้งใจลาออก เช่น การศึกษาของ Agarwal and Gupta (2018) และ Wan et al. (2018) พบว่าความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันในงานมีแนวโน้มที่จะได้รับประสบการณ์ด้านอารมณ์เชิงบวกมากขึ้น และสามารถสร้างทรัพยากรทางจิตใจที่ยั่งยืน กระตุ้นให้เกิดความผาสุกทางอารมณ์ นอกจากนี้ พนักงานยังมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความเครียดน้อยลง (Bakker & Demerouti, 2008) เมื่อพนักงาน

เกิดความผาสุกทางอารมณ์จะแสดงผลลัพธ์ทางพฤติกรรมเชิงบวกออกมา นั่นคือความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ดังนั้น จึงตั้งสมมติฐานว่า

H6: ความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

ความผูกพันในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

จากการศึกษาทฤษฎี Job Characteristics Model พบว่า คุณลักษณะของงานจะส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น คุณลักษณะของความรู้อาจเป็นลักษณะงานด้านหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน นั่นคือมีความผูกพันในงาน และเกิดเป็นผลลัพธ์คือความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ นอกจากนี้ การออกแบบงานตามคุณลักษณะของความรู้ยังถือเป็นทรัพยากรในงาน (Job Resources) ตามแบบจำลองความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (Job Demands and Resources Model) ตามแนวคิดของ Schaufeli and Bakker (2004) ที่ระบุว่า ทรัพยากรในงานจะนำไปสู่แรงจูงใจและสภาวะจิตทางบวกในการทำงาน โดยทรัพยากรในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

จากทฤษฎีดังกล่าวทำให้มีการศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจของความผูกพันในงานระหว่างทรัพยากรในงานและผลลัพธ์ โดยพบว่า ความผูกพันในงานคั่นกลางระหว่างปัจจัยเหตุและผลลัพธ์มากมาย เช่น Saks (2006) พบว่าความผูกพันในงานคั่นกลางระหว่างปัจจัยเหตุ ได้แก่ คุณลักษณะงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา รางวัลและการยอมรับ และผลลัพธ์ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร ความตั้งใจที่จะออกจากงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการศึกษาของ Agarwal and Gupta (2018) และ Wan et al. (2018) พบว่าความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างคุณลักษณะงานและความตั้งใจลาออก ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจบทบาทความผูกพันและผลกระทบต่อความตั้งใจในงานสำหรับคนกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ซึ่งเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่จะมาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต จึงตั้งสมมติฐานว่า

H7: ความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างคุณลักษณะของ
ความรู้ด้านความซับซ้อนของงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H8: ความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างคุณลักษณะของ
ความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูลและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H9: ความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างคุณลักษณะของ
ความรู้ด้านการแก้ปัญหาและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H10: ความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างคุณลักษณะของ
ความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

H11: ความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างคุณลักษณะของ
ความรู้ด้านความเชี่ยวชาญในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะการวิจัยเชิง
สำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาอิทธิพลและบทบาทของคุณลักษณะของ
ความรู้และความผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงาน
เจนเนอเรชั่น Z ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ลูกจ้างภาคเอกชนใน
จังหวัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มอายุระหว่าง 20-24 ปี ทำการกำหนดขนาดของ
ตัวอย่างด้วยวิธีการวิเคราะห์อำนาจทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป G*Power
Version 3.1 กำหนดค่าอำนาจการทดสอบที่ 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 166
คน อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ได้เก็บตัวอย่างจำนวน 200 คน เพื่อให้เกินจำนวน
กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ระบุไว้ข้างต้น ส่งผลให้การศึกษามีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น
โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบ่งออก
เป็น 4 ส่วน คือ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อคำถาม
(2) ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้ ด้านละ 4 ข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น
จำนวน 20 ข้อคำถาม ซึ่งแปลและเรียบเรียงมาจากแบบสอบถาม The Work
Design Questionnaire (WDQ) พัฒนาขึ้นโดย Morgeson and Humphrey
(2006) และใช้มาตรวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ (3) ข้อมูลเกี่ยวกับ
ความผูกพันในงาน จำนวน 9 ข้อคำถาม แปลจากแบบวัด Utrecht Work

Engagement Scale (UWES) ฉบับสั้นของ Schaufeli, Bakker, and Salanova (2006) โดยใช้ มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 7 ระดับ (4) ข้อมูลเกี่ยวกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ จำนวน 3 ข้อคำถาม โดยดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Lyons (1971) และ Price and Mueller (1986) ใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ทั้งนี้ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2-4 ผู้วิจัยได้ทำการใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) ระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถลดความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common Method Biases) จากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยได้ (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) โดยทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ก่อนจะนำไปเก็บข้อมูลจริง ผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง 0.778-0.959 ถือว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้

จากนั้นเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ด้วยรูปแบบออนไลน์ผ่านการสแกน QR Code ใกล้เคียงบริเวณอาคารสำนักงานย่านสีลม สาทร และอโศกให้แก่ผู้สัญจรไปมา เนื่องจากเป็นบริเวณที่มีแหล่งธุรกิจหนาแน่น นอกจากนี้ ทำการส่ง Link ของแบบสอบถามเข้าไปในสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และทดสอบตัวแปรคั่นกลางโดยวิธีของ Baron and Kenny (1986) ประกอบด้วย 4 เงื่อนไข ได้แก่ (1) ตัวแปรต้นมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรตาม (2) ตัวแปรต้นมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรคั่นกลาง (3) ตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรตาม และ (4) เมื่อควบคุมตัวแปรคั่นกลาง หากพบว่าระดับนัยสำคัญในเงื่อนไขที่ 1 ไม่มีนัยสำคัญอีกต่อไป นั่นคือตัวแปรทำหน้าที่คั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามอย่างสมบูรณ์ แต่หากระดับนัยสำคัญในเงื่อนไขที่ 1 ยังคงมีนัยสำคัญอยู่ แต่เพิ่มขึ้นจากเดิม นั่นคือตัวแปรทำหน้าที่คั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามเพียงบางส่วน โดยในอดีตมีงานวิจัยศึกษาตัวแปรคั่นกลางตามวิธีของ Baron and Kenny (1986) มากมาย อาทิ การศึกษาของ Cheng et al. (2019) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการทดสอบความมีอคติเพิ่มเติมด้วยวิธี Harman's Single - Factor Test ตามคำแนะนำของ Podsakoff et al. (2003) ผลการทดสอบพบว่าข้อมูลที่เก็บได้ไม่มีความลำเอียง

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.0 โดยกลุ่มที่เกิดปี พ.ศ. 2539 มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.5 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 99.5 ส่วนมากมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรที่สังกัด 1 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 59.0 โดยร้อยละ 60.5 เป็นกลุ่มที่อยู่ในอาชีพที่มีวิชาชีพเฉพาะ เช่น นิติกร นักบัญชี วิศวกร เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก

ตารางที่ 1

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

Variable	Item	Factor Loading	Communalities	Initial Eigenvalues	
				Total	% of Variance
Knowledge Characteristics KMO = 0.840					
Specialization	SP1	0.786	0.733	5.890	36.815
	SP2	0.826	0.743		
	SP3	0.882	0.850		
	SP4	0.854	0.851		
Job Complexity	JC1	0.791	0.683	2.437	15.234
	JC2	0.720	0.629		
	JC3	0.836	0.753		
	JC4	0.665	0.657		
Problem Solving	PS1	0.792	0.655	1.719	10.741
	PS2	0.826	0.716		
	PS3	0.621	0.619		
	PS4	0.840	0.753		
Information Processing	IP1	0.869	0.788	1.173	7.330
	IP2	0.572	0.616		
	IP3	0.611	0.622		
	IP4	0.606	0.536		

ตารางที่ 1
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (ต่อ)

Variable	Item	Factor Loading	Communalities	Initial Eigenvalues	
				Total	% of Variance
Work Engagement KMO = 0.925					
	VI1	0.897	0.804	6.815	75.727
	VI2	0.850	0.723		
	VI3	0.859	0.739		
	DE1	0.925	0.856		
	DE2	0.907	0.823		
	DE3	0.877	0.769		
	AB1	0.826	0.682		
	AB2	0.763	0.582		
	AB3	0.915	0.837		
Intention to Stay KMO = 0.738					
	IS1	0.916	0.839	2.438	81.276
	IS2	0.907	0.824		
	IS3	0.881	0.776		

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้วย (1) การตรวจสอบความเที่ยงเชิงเอกนัย (Convergent Validity) จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีความมากกว่า 0.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามทุกข้อภายใต้องค์ประกอบของตัวแปร Work Engagement และ Intention to Stay สอดคล้องตามทฤษฎีและมีความมากกว่า 0.50 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1 สำหรับตัวแปรคุณลักษณะของความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก คือ Job Complexity, Information Processing, Problem Solving และ Specialization นอกจากนี้ ค่าเที่ยงตรงเชิงเอกนัยยังประเมินจากค่าความเชื่อมั่นค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ที่มากกว่า 0.70 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2 และ (2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ประเมินจากค่าน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบ (Cross-loadings) พบว่า คุณลักษณะของความรู้ด้าน Skill Variety เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบคาบเกี่ยวกับองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนว่าควรจัดอยู่ในองค์ประกอบใด ทำให้การศึกษานี้ใช้ตัวแปรคุณลักษณะของความรู้เพียง 4 ด้าน เพื่อทดสอบอิทธิพลตามสมมติฐานการวิจัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังแสดงผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกเพิ่มเติมในตารางที่ 2 โดยวิเคราะห์รากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ที่มีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (Fornell & Larcker, 1981) พบว่า ตัวแปรที่ศึกษามีความแปรปรวนร่วมกันกับชุดข้อคำถามที่ใช้วัดตัวมันเองมากกว่าชุดข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรอื่น

ตารางที่ 2

การวิเคราะห์สถิติพรรณนา ค่าสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender	-	-.023	.132	.034	.010	.218**	-.008	.018	.019
2. Work_exp		-	.008	.077	.149*	.201**	-.071	-.174*	-.185*
3. Occ_group			-	-.355**	-.307**	-.013	-.643**	-.125	-.214**
4. JC				(.840)	.614**	.199**	.489**	.310**	.311**
5. IP					(.794)	.292**	.402**	.145*	.118
6. PS						(.794)	.100	.008	-.093
7. SP							(.888)	.414**	.454**
8. WE								(.959)	.833**
9. IS									(.877)
ค่าเฉลี่ย				3.831	3.930	3.289	3.519	4.488	3.283
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน				.812	.666	.808	.968	1.345	.977
ค่ารากที่สองของ AVE				.823	.764	.524	.872	.870	.901

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ของตัวแปร (Work_exp= ระยะเวลาการทำงาน Occ_group= กลุ่มอาชีพ JC= ความซับซ้อนของงาน IP= การประมวลผลข้อมูล PS= การแก้ปัญหา SP= ความเชี่ยวชาญในงาน WE= ความผูกพันในงาน IS= ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ AVE = Average Variance Extracted)

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ในตารางที่ 2 พบว่า คุณลักษณะของความรู้ด้าน Problem Solving ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับทั้งตัวแปรคั่นกลาง นั่นคือ Work Engagement และตัวแปรตาม คือ Intention to Stay

ผู้วิจัยจึงทำการตัด Problem Solving ออกจากการทดสอบในขั้นถัดไป เนื่องจากไม่ผ่านคุณสมบัติเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณและการทดสอบตัวแปรคั่นกลาง

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้เพศ ระยะเวลาการทำงาน และ กลุ่มอาชีพเป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ในตารางที่ 3 และ 4 แสดงการทดสอบสมมติฐานตามขั้นตอนและ เงื่อนไขที่กำหนดโดย Baron & Kenny (1986) โดย Model 0 แสดงอิทธิพล ของตัวแปรควบคุมต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ Model 1 แสดงอิทธิพล ของคุณลักษณะของความรู้ต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (เงื่อนไข 1) ตารางที่ 3 แสดงอิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความผูกพันในงาน (เงื่อนไข 2) Model 2 แสดงอิทธิพลของความผูกพันในงานต่อความตั้งใจในการ คงสมาชิกภาพ (เงื่อนไข 3) และ Model 3 แสดงการเปรียบเทียบอิทธิพลของ คุณลักษณะของความรู้เมื่อมีความผูกพันในงานเข้ามาเกี่ยวข้อง (เงื่อนไข 4) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3

การวิเคราะห์อิทธิพลของคุณลักษณะของความรู้ต่อความผูกพันในงาน

Variable	b	SE.b	Beta	t	p-value
Gender	0.045	0.180	0.016	0.249	0.804
Work experience	-0.395	0.174	-0.145	-2.274*	0.024
Occupational group	0.652	0.225	0.238	2.897**	0.004
Job complexity	0.373	0.139	0.225	2.682**	0.008
Information processing	-0.190	0.163	-0.094	-1.169	0.244
Specialization	0.675	0.123	0.486	5.489**	0.000
R = 0.503	R ² = 0.253	R ² _{adj} = 0.230	Overall F = 10.916**	Sig F = 0.000	

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4

การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression)

	Model 0		Model 1		Model 2		Model 3	
Variable	Beta	p-value	Beta	p-value	Beta	p-value	Beta	p-Value
Gender	0.043	0.533	0.031	0.621	0.018	0.458	0.018	0.649
Work_exp	-0.183**	0.008	-0.146*	0.021	-0.043	-1.086	-0.043	0.278
Occ_group	-0.218**	0.002	0.123	0.131	-0.114	-2.908*	-0.059	0.259
JC			0.226**	0.007			0.008	0.852
IP			-0.153	0.056			-	-
SP			0.477**	0.000			0.088	0.134
WE					0.811	20.480*	0.779**	0.000

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Work_exp= ระยะเวลาการทำงาน Occ_group= กลุ่มอาชีพ JC= ความซับซ้อนของงาน IP= การประมวลผลข้อมูล SP= ความเชี่ยวชาญในงาน WE= ความผูกพันในงาน)

เมื่อพิจารณา Model ที่ 1 พบว่า ความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่การประมวลผลข้อมูลไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน H1 และ H5 และปฏิเสธสมมติฐาน H2 ทำให้มีเพียงความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเงื่อนไขที่ 1 และทั้งสองตัวแปรนี้มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรต้นกลางหรือ Work Engagement (ตารางที่ 3) ทำให้ทั้งสองตัวแปรนี้มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขที่ 2 ด้วยเช่นกัน

เมื่อพิจารณา Model ที่ 2 พบว่า ความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน H6 ทำให้ความผูกพันในงานมีคุณสมบัติตามเงื่อนไขที่ 3 ดังนั้นจึงเปรียบเทียบอิทธิพลของความผูกพันในงานตามเงื่อนไขที่ 4 โดยพิจารณาจาก Model ที่ 3 พบว่า ความสามารถในการพยากรณ์ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อมีอิทธิพลของความผูกพันในงานเข้ามาเกี่ยวข้อง

(จาก β ความซับซ้อนของงาน = 0.226, P-value 0.007 ใน Model 1 เป็น β ความซับซ้อนของงาน = 0.008, P-value 0.852 ใน Model 3 และจาก β ความเชี่ยวชาญในงาน = 0.477, P-value 0.000 ใน Model 1 เป็น β ความเชี่ยวชาญในงาน = 0.088, P-value 0.134 ใน Model 3) สรุปได้ว่า ความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ระหว่างความซับซ้อนของงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ จึงยอมรับสมมติฐาน H7 และระหว่างความเชี่ยวชาญในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ จึงยอมรับสมมติฐาน H11 และเนื่องจากคุณลักษณะของความรู้ด้านการประมวลผลข้อมูลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ ส่งผลให้ไม่มีคุณสมบัติในการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางใน Model ที่ 3 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H8 สำหรับตัวแปรคุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหาไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ (ตารางที่ 2) จึงต้องปฏิเสธสมมติฐาน H3 และ H9 ขณะที่คุณลักษณะของความรู้ด้านความหลากหลายทางทักษะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่ชัดเจน (ตารางที่ 1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่สามารถทดสอบสมมติฐาน H4 และ H10 ได้

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของความรู้ด้านความซับซ้อนของงานและความเชี่ยวชาญในงาน มีบทบาทเป็นตัวแปรทำนายที่ส่งอิทธิพลทางบวกต่อความต้องการคงสมาชิกภาพของเจนเนอเรชั่น Z โดยผ่านความผูกพันในงาน หรือกล่าวได้ว่าความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างคุณลักษณะของความรู้ด้าน (1) ความเชี่ยวชาญในงาน และ (2) ความซับซ้อนของงาน กับความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพของพนักงานเจนเนอเรชั่น Z สอดคล้องกับการศึกษาในอดีตที่แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของความรู้ทั้งสองด้านดังกล่าวเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์เชิงทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น Chiou et al. (2010) พบว่า ความเชี่ยวชาญในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจต่อองค์กร ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน Humphrey et al. (2007) พบว่า ความซับซ้อนของงานมี

ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ Masrek et al. (2017) พบว่า ความเชี่ยวชาญในงานและความซับซ้อนของงานสามารถพยากรณ์พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้น การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะงานด้านความรู้ทั้งด้านความเชี่ยวชาญในงานและด้านความซับซ้อนของงานยังคงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับแรงงานรุ่นใหม่หรือกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยในอดีตในกลุ่มเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า (Humphrey et al., 2007; Masrek et al., 2017)

ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันในงานมีบทบาทสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ บทบาทในฐานะที่เป็นตัวแปรคั่นกลางดังอธิบายไว้ข้างต้น และอีกบทบาทหนึ่งที่แสดงอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่สะท้อนให้เห็นว่า ความผูกพันในงานมีผลโดยตรงต่อการรักษานักงานให้คงไว้กับองค์กรในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ อาทิ พยาบาลวิชาชีพ ผู้จัดการในองค์กรเอกชน พนักงานสายสนับสนุน บุคลากรทางการแพทย์ (Dechawatanapaisal, 2016; Agarwal & Gupta, 2018; Wan et al., 2018) สะท้อนให้เห็นว่า ความผูกพันในงานเป็นสภาวะจิตทางบวกที่สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมในกลุ่มบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z โดยปลูกฝังผ่านการมอบหมายงานที่คุณลักษณะของความรู้ด้านความเชี่ยวชาญและความซับซ้อนของงาน

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าคุณลักษณะงานด้านความรู้ที่กลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาและประมวลข้อมูลไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลสู่การสร้างผูกพันในงานและการคงสมาชิกภาพองค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ Humphrey et al. (2007) ที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหากับผลลัพธ์ในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะธรรมชาติของปัญหาที่ต้องแก้ไขในงานอาจต้องอาศัยความเข้าใจกฎระเบียบหรือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ยังมีความเข้าใจไม่มากนักหรืออาจจะยังมีประสบการณ์ไม่มากพอ ทำให้พนักงานต้องเผชิญกับข้อจำกัดในการคิดหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา จึงทำให้คุณลักษณะของความรู้ด้านการแก้ปัญหาไม่สามารถสร้างความรู้ผูกพันในงานและการคงสมาชิกภาพองค์กรได้ สำหรับคุณลักษณะงานด้านการประมวลข้อมูล

นั้น ผลการศึกษาชี้ชัดแย้งกับข้อค้นพบในอดีตที่รายงานว่า การประมวลข้อมูลมีอิทธิพลต่อตัวแปรผลลัพธ์อื่น เช่น ความพึงพอใจในงาน (Humphrey et al., 2007) ผลการปฏิบัติงาน (Chiou et al., 2010) และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม (Masrek et al., 2017) เป็นต้น ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานอาจพบข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อมูลในองค์กร เช่น ข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์ที่อยู่กระจัดกระจายหลายหน่วยงานทำให้พนักงานต้องประสานติดต่อขอข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกันเพื่อรวบรวมมาก่อนจึงจะประมวลผลได้ หรือข้อมูลอาจจัดอยู่ในฐานข้อมูลที่ไม่เป็นระบบระเบียบ ทำให้ดึงข้อมูลจากระบบได้ยาก หรือจะต้องจัดรูปแบบข้อมูลใหม่ให้พร้อมประมวลผล กระบวนการเตรียมข้อมูลเบื้องต้นก่อนการประมวลผลบางครั้งอาจมีกระบวนการด้านเอกสารที่ยาวนานขององค์กร สิ่งเหล่านี้อาจทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่น Z รู้สึกว่าเป็นอุปสรรคในการทำงาน จึงทำให้งานที่มีคุณลักษณะด้านการประมวลผลข้อมูลไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ที่ชอบสิ่งทีรวดเร็วและทันใจ ดังนั้น การศึกษานี้จึงไม่พบความสัมพันธ์ดังเช่นการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า การออกแบบงานที่ตีความค่านึงด้วยว่าผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจตามที่มอบหมายได้หรือไม่ รวมถึงองค์กรมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เพียงพอเพื่อนำมาประกอบการแก้ปัญหา และการประมวลผลข้อมูลด้วยเช่นกัน

ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ในการประยุกต์ใช้กับคนเจนเนอเรชั่น Z 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานปัจจุบันของบริษัท องค์กรสามารถนำการออกแบบงานตามคุณลักษณะของความรู้ไปส่งเสริมกิจกรรมในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านความผูกพันในงานและรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานได้ระยะยาว และกลุ่มนิสิตนักศึกษาที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยออกแบบรูปแบบการฝึกงานให้สร้างแรงดึงดูดแก่นิสิตนักศึกษาในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ให้มีประสบการณ์ที่ดีจากการฝึกงาน เพื่อให้อยากเข้าทำงานและมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเมื่อจบการศึกษา ทั้งนี้ การวิจัยพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้บุคลากรเจนเนอเรชั่น Z ตัดสินใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรคือความเชี่ยวชาญในงาน รองลงมาคือความ

ซับซ้อนของงาน โดยส่งผ่านความผูกพันในงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้ทำงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและงานที่มีความซับซ้อน จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่องานและมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยแสดงออกผ่านความผูกพันในงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม คือ ความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ การวิจัยนี้ทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรเจนเนอเรชั่น Z องค์กรสามารถออกแบบงานที่จูงใจและตรงกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการมอบหมายงานที่ซับซ้อนเพื่อให้พนักงานรู้สึกท้าทาย และต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง นอกจากนี้ องค์กรอาจเลือกออกแบบงานสำหรับพนักงานจบใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยให้ทำงานตามความเชี่ยวชาญหรือตามสาขาวิชาชีพที่เรียนจบมาเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงานก่อน เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้นจึงอาจเพิ่มลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์สะสมมาใช้ในการแก้ปัญหาและประมวลผลข้อมูลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น หากองค์กรสามารถออกแบบงานให้ตรงกับความต้องการของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ได้ จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน มีความผูกพันในงาน และคงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล และเกิดความได้เปรียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหนือคู่แข่ง

ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

งานวิจัยนี้ได้ขยายขอบเขตของทฤษฎีคุณลักษณะงานที่สร้างแรงจูงใจให้รวมไปถึงคุณลักษณะด้านความรู้ สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์เพิ่มเติมสำหรับนักวิชาการ หรือนักวิจัยในการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของความรู้ โดยแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของความรู้มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์ที่ยังไม่พบว่ามีกรรายงานศึกษาไว้ในอดีต นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังมีประโยชน์ทางวิชาการมุ่งเน้นศึกษาในกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z ซึ่งเป็นแรงงานรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานและยังไม่ค่อยมีงานวิจัยเป็นที่ประจักษ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษานี้ครอบคลุมปัจจัยด้านคุณลักษณะของความรู้ที่มีผลต่อความผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพในกลุ่มเจนเนอร์ชั่น Z ซึ่งยังมีปัจจัยด้านอื่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานและความตั้งใจในการคงสมาชิกภาพ เช่น การสนับสนุนทางสังคม ความกดดันจากงาน ภาระงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ หรือค่าตอบแทน เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่น่าสนใจ ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อประสิทธิภาพในการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป การศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอร์ชั่น Z ที่มีประสบการณ์ 0.5-2 ปี เนื่องจากเพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงาน การศึกษาในอนาคตอาจใช้โมเดลการศึกษานี้เปรียบเทียบความเห็นของพนักงานเจนเนอร์ชั่น Z ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน เพื่อให้ทราบแนวปฏิบัติที่แน่ชัดในการนำคุณลักษณะของความรู้มาประกอบใช้ออกแบบงานให้กับพนักงานเจนเนอร์ชั่น Z ในแต่ละช่วงประสบการณ์ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยในอนาคตอาจเลือกศึกษาในกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ เช่น พยาบาล วิศวกร นิติกร เป็นต้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการออกแบบงานให้เหมาะกับเจนเนอร์ชั่น Z ที่อยู่ในวิชาชีพที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้เกิดอคติในการประเมินอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาในลักษณะของการวิจัยระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อให้เห็นถึงเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามกาลเวลาได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: a moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2), 353-377.

- Apisitniran L. (2019). How to meet changing labour demand. *Bangkok Post*, Retrieved July 29, 2020, from <https://www.bangkokpost.com/business/1614914/how-to-meet-changing-labour-demand>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. In ICMLG2016-4th International Conference on Management, *Leadership and Governance: ICMLG2016* (p. 42). St Petersburg, Russia: Academic Conferences and Publishing Limited.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Cheng, Z., Nielsen, I., & Cutler, H. (2019). Perceived job quality, work-life interference and intention to stay: Evidence from the aged care workforce in Australia. *International Journal of Manpower*, 40(1), 17-35.

- Chew, J., & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chiou, H., Lee, Y., & Purnomo, S. H. (2010). The Influences of Transfer of Training on Relationship between Knowledge Characteristic of Work Design Model and Outcomes. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(2), 116-123.
- Dechawatanapaisal, D. (2009). Perceptions of Generation Y's Attributes and Motivational Preferences: Outlooks from Different Working Generations. *Chulalongkorn Business Review*, 31(3), 1-25.
- Dechawatanapaisal, D. (2016). The relationship of quality of work life, work engagement and intention to quit. *Chulalongkorn Business Review*, 38(2), 121-148.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Friedrich, R., Peterson, M. Koster, A., & Blum, S. (2010). *The rise of Generation C: Implications for the world of 2020*, Booz & Company. Retrieved June 29, 2019, from https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Rise-of-Generation-C.pdf.pdf
- 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.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068-1075.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976.
- Lyons, T.F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior & Human Performance*, 6(1), 99-110.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Masrek, M. N., Noordin, S. A., Yusof, N. I., & Shuhidan, S. M. (2017). The effect of job design on innovative work behavior. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(8), 311-323.
- Mathis, R. L., & Jackson, L. H. (2004). *Human resource management*. (12th ed.). Singapore: Seng Lee Press.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. (3rd ed.). Bella Vista: McCrindle Research.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.
- Mustapha, N., Ahmad, A., Uli, J., & Idris, K. (2010). Job Characteristics as Antecedents of Intention to Stay and Mediating Effects of Work Family Facilitation and Family Satisfaction among Single Mothers in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science, 1*(3), 59-74.
- Parker, S. K., Van den Broeck, A., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals, 11*(1), 267-308.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman & Publishing.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341.
- Youngberg, R. (2019). 5 Critical Technical Skills for the Future of Work (and How to Prepare). *Work shift hub*, Retrieved July 29, 2020, from <https://workshifthub.com/5-critical-tech-skills-for-future-work>
- Zemke, R. (2001). Here come the millennials. *Training*, 38(7), 44-49.