

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร : มุมมองของพนักงาน ต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์*

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 13 กันยายน 2564

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 15 ตุลาคม 2564

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 11 พฤศจิกายน 2564

ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูริย์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ
คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูริย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการออกแบบงาน (Job Design) ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ผลกระทบต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กรและการปรับตัวของแรงงานแต่ละเจนเนอเรชัน โดยใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เพื่อตอบคำถามการวิจัยเชิงลึก ประกอบด้วย การวิจัยเชิงสำรวจจำนวน 739 ตัวอย่างจากบุคลากรที่ทำงานภาคบริการภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ไม่น้อยกว่า 1 ปี แบ่งเป็นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (อายุ 44-50 ปี) จำนวน 236 คน เจนเนอเรชันวาย (อายุ 31-35 ปี) จำนวน 228 คน และเจนเนอเรชันซี (อายุต่ำกว่า 24 ปี) จำนวน 275 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึก 15 ตัวอย่าง เจนเนอเรชันละ 5 คน ผลการวิจัยพบว่า ภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 ลักษณะงานที่มีอัตลักษณ์สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีผลต่อการรักษาสมาชิกภาพพนักงานกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การให้อำนาจตัดสินใจ (Autonomy) กับการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรมีผลแตกต่างกันระหว่างเจนเนอเรชันซี และเจนเนอเรชันเอ็กซ์กับเจนเนอเรชันวาย จากผลการสัมภาษณ์พบว่า การออกแบบงานที่ส่งผลให้การคงสมาชิกภาพที่ต่างกันระหว่างเจนเนอเรชันนั้นมาจากภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นตรงกันว่าในสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 องค์กรให้อำนาจการตัดสินใจพนักงานพอสมควร แต่เจนเนอเรชันเอ็กซ์กับเจนเนอเรชันวายเผชิญความเครียดและกังวลกับผลกระทบกับงานหากต้องตัดสินใจในช่วงวิกฤตมากกว่าเจนเนอเรชันซี ส่งผลให้คุณลักษณะด้านการให้อำนาจตัดสินใจไม่มีผลต่อการคงสมาชิกภาพองค์กร งานวิจัยมีประโยชน์ในทางทฤษฎีการออกแบบงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตกับแรงงานต่างเจนเนอเรชันและประยุกต์การออกแบบงานให้ยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม เพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบงานยืดหยุ่นที่จะถูกนำมาใช้อย่างถาวรในสถานการณ์ปกติในการทำงาน เพื่อให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์เตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

คำสำคัญ : การออกแบบงาน เจนเนอเรชัน การคงอยู่กับองค์กร วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19

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

Job Design during the COVID-19 Pandemic and Intention to Stay: Perspectives from Different Generations and Implications for Human Resource Management

Received: September 13, 2021

Revised: October 15, 2021

Accepted: November 11, 2021

Dr.Sujinda Popaitoon

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

Dr.Patchara Popaitoon

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

ABSTRACT

This study explores the influence of job design during the COVID-19 pandemic on intention to stay and different responses across generations. Mixed methods were employed to provide in-depth answer to the research inquiries. Survey research attained 739 samples from service sector employees who had at least 1-year experience in the COVID-19 pandemic. Our respondents included 236 respondents in Generation X (aged 44–50), 228 in Generation Y (aged 31–35) and 275 in Generation Z (aged below 24). In addition, we conducted 15 in-depth interviews consisting of 5 informants from each generation. Results revealed that during the COVID-19 crisis, job feedback and the nature of job that role holders can identify with have statistically significant influence on their intention to stay with the organization. We also found different responses between Generation Z and other generations (X and Y) on work autonomy and intention to stay. These differences, based on the interviews, were driven by tasks and responsibilities. While most of interviewees shared a common view that they were empowered to make decision on the job, those in Generation X and Y had more stress and were more concerned about the consequences on the job should they made certain decisions. As such, the level of autonomy did not yield effective result on intention to stay. This research has theoretical contribution on different generational responses on job design during the crisis and its implication on work flexibility to retain the employees. In particular, organization can adopt work flexibility as a new work arrangement once business resumed. Therefore, human resources managers should be ready for the changes that will arise in the future.

Keywords: Job design, Generation, Intention to Stay, COVID-19 Pandemic

1. บทนำ

ตั้งแต่ ค.ศ. 2020 ทั่วโลกได้ผลกระทบวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (หรือ COVID-19) นักวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจชี้ให้เห็นว่า วิกฤตโรคระบาดนี้ส่งผลให้เศรษฐกิจโลกถดถอยรุนแรงมากที่สุดนับจากสงครามโลกครั้งที่สอง (Brynjolfsson et al., 2020) โดยผลกระทบจากเศรษฐกิจถดถอยในครั้งนี้ แตกต่างจากวิกฤตทางเศรษฐกิจโลกก่อนหน้านี้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะกระทบกับบางอุตสาหกรรมหรือบางภูมิภาค เช่น ในปี ค.ศ. 1997 เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินแห่งภูมิภาคเอเชียหรือต้มยำกุ้งส่งผลให้เศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการเงินและอสังหาริมทรัพย์ของภูมิภาคเอเชีย หรือในช่วงปี ค.ศ. 2006–2009 เกิดวิกฤตการณ์การเงินโลกหรือแฮมเบอร์เกอร์ ส่งผลให้เศรษฐกิจโลกถดถอยอย่างรุนแรงกับปัญหาหนี้ดี้อยคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้เกิดผลกระทบแบบโดมิโนในอุตสาหกรรมการเงินทั่วโลก ในขณะที่วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทาน รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Espitia et al., 2021) จากผลกระทบดังกล่าว บทบาทผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จึงสำคัญมากในการรับมือกับสถานการณ์ให้พนักงานและองค์กรอยู่รอดและปลอดภัยไปด้วยกัน (Collings et al, 2021; Wang et al., 2021)

การรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) เป็นหนึ่งในมาตรการที่สำคัญในการลดการแพร่ระบาดเชื้อ COVID-19 ซึ่งเป็นโจทย์ที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในสำนักงานอย่างฉับพลัน (Disruption) มาเป็นการทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) โดยใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยการประสานงานและควบคุมงานในองค์กรระหว่างที่บุคลากรทำงานทางไกล (Remote Work) หรือทำงานจากที่บ้าน (Work from Home: WFH) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา การทำงานแบบยืดหยุ่นลักษณะนี้ถือเป็นบริบทการทำงานรูปแบบใหม่สำหรับสังคมไทย (Popaitoon and Decharin, 2021) เมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษและญี่ปุ่น ซึ่งประเทศเหล่านี้มีบริษัทข้ามชาติจำนวนมากที่เข้าไปลงทุนในต่างแดนและใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference) ทำงานแบบองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) ในการประสานงานและควบคุมงานจากการดำเนินงานทั่วโลก (Peng and Kathuria, 2021) อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบยืดหยุ่นในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้น การทำงานแบบยืดหยุ่นในช่วงสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ก็ยังมีความแตกต่างจากการทำงานแบบยืดหยุ่นในสถานการณ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญ (Parker et al., 2020; Wang et al., 2021)

จากเหตุผลดังกล่าว นักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่าง Collings et al. (2021) และ Wang et al., (2021) จึงเสาะหางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน (Job Design) ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันอย่างวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดไวรัส COVID-19 ในปี 2010 Oldham and Hackman และนักวิชาการคนสำคัญ เช่น Nicholai J. Foss เริ่มพัฒนาทฤษฎีการออกแบบงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยการศึกษานี้ของ Foss et al (2015) พบว่า 3 คุณลักษณะที่สำคัญการออกแบบงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทมืออาชีพในภาคบริการ (Professional Service Firms: PSFs) ประกอบด้วย การให้อำนาจการตัดสินใจในงาน (Autonomy) การให้อัตลักษณ์การทำงานในแบบฉบับตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Feedback) และลักษณะการทำงานที่ต่อเนื่องของบริษัท PSFs จากโปรเจกต์ปัจจุบันสู่โปรเจกต์ในอนาคต ความสำเร็จของโปรเจกต์งานส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานดาวเด่นของ PSFs ในการพัฒนางานต่อเนื่องจากโปรเจกต์ปัจจุบันสู่โปรเจกต์ในอนาคต จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น การศึกษานี้จึงใช้พื้นฐานทฤษฎีการออกแบบงาน (Job Design) ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตามแนวทางของ Oldham and Hackman (2010) และ Foss et al (2015)

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร : **มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

ซึ่งประกอบด้วย การให้อำนาจการตัดสินใจในงาน (Autonomy) การให้อัตลักษณ์การทำงานในแบบฉบับตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Feedback)

สำหรับประเทศไทย การเปลี่ยนการทำงานที่ออฟฟิศสู่ WFH อย่างฉับพลัน นับเป็นโจทย์ที่ท้าทายมากสำหรับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในการออกแบบงาน (Job Design) เช่น การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นและให้อำนาจการตัดสินใจระดับบุคคลให้มากที่สุด (Autonomy) การให้บุคลากรสร้างอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงและแก้ปัญหาได้คล่องตัว (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างทีมงานและหัวหน้างาน (Feedback) มากไปกว่านั้น ผลการวิจัยในต่างประเทศยังพบว่า ความความแตกต่างช่วงวัยทำงานมีผลกระทบต่อ WFH ในการรักษาสมดุลชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ตลอดจนการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (e.g., Bellmann and Hublir, 2020; Farre et al., 2020; Parker et al., 2020; Shockley et al., 2020) เช่น การศึกษาของ Parker et al. (2020) พบว่า เกินกว่าร้อยละ 50 ผู้จัดการไม่มั่นใจตัวเองว่าจะบริหารงานและทีมงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความเครียดในการทำงานนำไปสู่การลาออกในที่สุด จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น นำมาสู่คำถามงานวิจัยที่ต้องการหาคำตอบในบริบทประเทศไทยคือ (1) การออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 ส่งผลต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร และ (2) แต่ละเจนเนอเรชันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์งานวิจัยคือ เพื่อศึกษาการออกแบบงาน (Job Design) และการปรับตัวของแรงงานแต่ละเจนเนอเรชันต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 (Collings et al., 2021; Oldham and Hackman, 2010; Parker et al., 2020; Wang et al., 2021) โดยใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เพื่อตอบคำถามงานวิจัยเชิงลึก โดยส่วนแรก ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) จากพนักงานต่างเจนเนอเรชันที่ทำงานภาคบริการในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 มาตลอด 1 ปีเต็มและในช่วงวิกฤตดังกล่าวทำงานรูปแบบผสมผสานระหว่าง WFH และทำงานที่สำนักงาน ซึ่งกลุ่มที่เลือกศึกษามีคุณสมบัติสอดคล้องกับคำถามวิจัยที่ต้องการศึกษา และส่วนต่อมา เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานต่างเจนเนอเรชันกับการออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 ประโยชน์งานวิจัยนี้ เพื่อให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ออกแบบงานได้สอดคล้องกับแรงงานแต่ละเจนเนอเรชันภายใต้สถานการณ์วิกฤต และเพื่อเป็นแนวทางการบริหารคนในอนาคต ซึ่งนักวิชาการและผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากเชื่อว่า ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) จะถูกนำมาใช้อย่างถาวรในสถานการณ์ปกติในการทำงาน และแนวโน้มการจ้างงานแบบชั่วคราว (Gig Economy) จะได้รับความนิยมมากขึ้นในอนาคต เพื่อให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์เตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Connelly et al., 2021)

2. ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาได้มีการศึกษาจำนวนมากเกี่ยวกับการออกแบบงาน (Job Design) (Hackman and Oldham, 1980; Oldham and Hackman, 2010) ค่านิยมการทำงานแต่ละเจนเนอเรชัน (Twenge et al., 2010; Popaitoon and Popaitoon, 2020) และ การรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005) อย่างไรก็ตาม สถานการณ์วิกฤต COVID-19 ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใหม่อย่างสิ้นเชิงเนื่องจากนโยบายรักษาระยะห่างทางสังคม ทำให้องค์กรต้องออกแบบงาน (Job Design) กับการทำงานแบบผสมผสานระหว่างการทำงานสถานที่ทำงานและที่บ้านผ่านแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพนักงานทุกระดับต้องตัดสินใจทำงานได้ด้วยตัวเองให้มากที่สุด (Autonomy) สร้างอัตลักษณ์ในงานตนเองให้มากที่สุด (Task Identity) และการได้รับ

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ดังนั้น นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเสาะหาหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical Studies) เพื่อช่วยอธิบายทฤษฎีการออกแบบงานดังกล่าวให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานี้ มีดังต่อไปนี้

2.1 การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 (Job Design during the COVID-19 Pandemic)

แนวคิดการออกแบบงาน (Job Design) เริ่มต้นศึกษาโดย Hackman and Oldham (1980) ได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน (The Characteristics of Job) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจภายในของพนักงาน (Intrinsic Motivation) ในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) 2) อัตลักษณ์การทำงานในแบบฉบับของตนเอง (Task Identity) 3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) 4) อำนาจการตัดสินใจในงาน (Autonomy) และ 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับของงาน (Feedback) ซึ่งถ้าองค์กรมีการออกแบบงานที่ดีตามคุณลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจของพนักงานเป็นแรงผลักดันหรือแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายและมีผลการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากที่อธิบายความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง การออกแบบงาน (Job Design) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) (e.g., Foss et al., 2009) อย่างไรก็ตาม ในปี 2010 นักวิชาการทั่วโลกด้านการออกแบบงานพบว่า ทฤษฎีการออกแบบงานของ Hackman and Oldham (1980) ถูกพัฒนาขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจคงที่ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม เน้นความชำนาญเฉพาะด้านและมักจะนำมาอธิบายกับงานและสภาพแวดล้อมที่มีความตายตัว (Fixed Work) ซึ่งไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างเช่นปัจจุบัน (Brynjolfsson and McAfee, 2011) ดังนั้น Oldham and Hackman (2010) และนักวิชาการคนสำคัญ จึงเริ่มพัฒนาทฤษฎีการออกแบบงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่า ภายหลังจากปี ค.ศ. 2010 มีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากเกี่ยวกับผลกระทบการออกแบบงานต่อหลากหลายมิติ เช่น ความคิดสร้างสรรค์การทำงาน (Baer et al., 2018) บรรยากาศการทำงานในองค์กร (Lawrie et al., 2018) การแลกเปลี่ยนความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Popaitoon, 2019) เป็นต้น ทั้งนี้ Oldham and Fried (2016) ได้สรุปทฤษฎีการออกแบบงานจากอดีตสู่ปัจจุบันพบว่า ทฤษฎีการออกแบบงานสามารถนำมาอธิบายได้หลากหลายบริบทการศึกษา โดยนักวิจัยส่วนใหญ่จะคัดเลือกคุณลักษณะการออกแบบงานที่เหมาะสมกับบริบทที่ตนศึกษา เช่น การออกแบบงาน โดยเน้นความสำคัญของงาน (Task Significant) มีผลต่อบริบทอุตสาหกรรม การศึกษาหรืองานที่คนในสังคมให้ความสำคัญ (Meaningfulness) สำหรับการศึกษาเน้นผลกระทบการออกแบบงานกับอุตสาหกรรมภาคบริการ Oldham and Fried (2016) พบว่า งานวิจัยในอดีตให้ความสำคัญกับ 3 คุณลักษณะของการออกแบบงาน ประกอบด้วย การให้อำนาจการตัดสินใจในงาน (Autonomy) การให้อัตลักษณ์การทำงานในแบบฉบับตนเอง ตั้งแต่ต้นจนจบ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Feedback) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่งผลต่อการทำงานภาคบริการที่เน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เช่น ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ Foss et al (2015) พบว่า 3 คุณลักษณะที่สำคัญการออกแบบงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทมืออาชีพในภาคบริการ (Professional Service Firms: PSFs) ประกอบด้วย การให้อำนาจการตัดสินใจในงาน (Autonomy) การให้อัตลักษณ์การทำงาน (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Feedback) และด้วยลักษณะการทำงานที่ต่อเนื่องจากโปรเจกต์ปัจจุบันสู่โปรเจกต์อนาคต (Project-to-Future Projects) ของบริษัท PSFs พบว่า ความสำเร็จของโปรเจกต์งาน อนาคต ปัจจุบันส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานดาวเด่นของ PSFs ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสู่ความสำเร็จโปรเจกต์งานในอนาคต ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Popaitoon (2019) ในทีมโปรเจกต์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Produce Development: NPD) ของบริษัทเทคโนโลยีขั้นสูงของไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากเหตุผลดังกล่าว การศึกษานี้จึงเลือกใช้ 3 คุณลักษณะของการออกแบบงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตามแนวทางของ Oldham and Fried (2016) และ Foss et al (2015) อย่างไรก็ตาม แม้ทฤษฎีการออกแบบงานจะถูกพัฒนาการศึกษา

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร :

มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อย่างต่อเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ตายตัว (Fixed Jobs) สู่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามที่กล่าวมาข้างต้น ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.2020 ทั่วโลกได้ผลกระทบการแพร่ระบาด COVID-19 จากผลกระทบดังกล่าว นำมาสู่มาตรการการรักษา ระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) เพื่อระงับการแพร่กระจายเชื้อ COVID-19 ดังนั้น เพื่อตอบรับมาตรการดังกล่าว ตลอดจนการรักษาความปลอดภัยของพนักงานและการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าได้ต่อไปภายใต้สถานการณ์วิกฤต หลายนโยบายจึงออกแบบการทำงานยืดหยุ่น (Work Flexibility) ตามวิถีปกติใหม่ (New Normal) ปัจจุบันเหล่านี้มีอิทธิพล ต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอย่างฉับพลัน

Bailey และ Kurland (2002) อธิบายการทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) ว่า เป็นการตกลงร่วมกันระหว่าง องค์กรกับพนักงานเกี่ยวกับเวลาและสถานที่ทำงาน โดยข้อตกลงการทำงานแบบยืดหยุ่นพอแบ่งได้จาก ความยืดหยุ่นในการ เวลาการเข้าออกการทำงาน หรือชั่วโมงการทำงาน หรือความยืดหยุ่นด้านสถานที่ทำงาน โดยพนักงานสามารถทำงานทางไกล (Remote Work) จากสถานที่อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ที่ทำงาน เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home: WFH) เป็นต้น โดยที่ ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่เดียวกันกับหัวหน้างานและบุคคลที่เกี่ยวข้องแต่สามารถประสานความร่วมมือผ่านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารทำให้การทำงานลุล่วงเสมือนการทำงานจริงในองค์กร (Virtual Organization) (คัดลอกคำแปล บางส่วนจาก Popaitoon and Decharin, 2021: p. 59) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การทำงานแบบยืดหยุ่น พบครั้งแรกในช่วงทศวรรษ 1970 เป็นช่วงที่ราคาน้ำมันทั่วโลกสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ส่งเสริมมาตรการ การทำงานจากที่บ้าน หรือทำงานจากสถานที่ต่าง ๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน เพื่อเดินทางมาที่ทำงานและลดจำนวน วันเข้าสำนักงาน ต่อมาเมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 2000 กลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษและสหภาพยุโรป มีการขยายการลงทุนจำนวนมากในต่างแดน ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รูปแบบการทำงาน ทางไกล (Remote Work) จึงถูกนำมาใช้ในการควบคุมงานและประสานงานผ่านแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference) เพื่อสร้างความคล่องตัวการทำงานของบริษัทข้ามชาติ พอกกล่าวโดยสรุป ได้ว่า ก่อนหน้านี้ การทำงานแบบยืดหยุ่นเป็นที่นิยมในการออกแบบการทำงานของบริษัทข้ามชาติจากกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งมีระดับการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นอย่างดีและพนักงานบริษัทเหล่านี้มีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่ง ในการประสานงานและการควบคุมงาน (e.g., Dayaram and Burgess, 2021; Peng and Kathuria, 2021)

สำหรับการทำงานแบบยืดหยุ่นในบริบทประเทศไทยในช่วง COVID-19 นับเป็นโจทย์ที่ท้าทายมากกับการออกแบบงาน ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เช่น การปรับเปลี่ยนการมาทำงานที่ออฟฟิศมาสู่ Work from Home (WFH) หรือการทำงาน แบบผสมผสาน (Hybrid) ระหว่าง WFH และการทำงานที่สำนักงาน การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นและกระจาย อำนาจการตัดสินใจระดับบุคคลให้มากที่สุด (Autonomy) การให้บุคลากรออกแบบอัตลักษณ์การทำงานในแบบฉบับตนเอง เหมาะสมกับสถานการณ์จริง (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อความคล่องตัวระหว่างทีมงาน และหัวหน้างาน โดยการใช้แพลตฟอร์มทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการทำงานแบบองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) ดังนั้น เมื่อบริบทการทำงานเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน นักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่าง Collings et al. (2021) และ Wang et al., (2021) เสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน (Job Design) ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง อย่างฉับพลัน (Disruption) อย่างเช่นวิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 นี้ ซึ่งประเด็นการวิจัยดังกล่าวในบริบทประเทศไทย ยังพบหลักฐานเชิงประจักษ์อยู่น้อยมาก (Popaitoon and Decharin, 2021) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ที่ยังขาดความคุ้นเคยกับการทำงานรูปแบบดังกล่าว (e.g., Popaitoon and Decharin, 2021) หรือแม้แต่กลุ่มประเทศ พัฒนาแล้วที่มีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบยืดหยุ่นอย่างบริษัทของสหรัฐอเมริกาก็พบว่า การทำงานแบบยืดหยุ่นในช่วง วิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 แตกต่างกับช่วงสภาวะปกติอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานสมรรถนะของพนักงาน และไม่ว่าจะทำงานจากสถานที่ใดก็พบว่า มีความเสี่ยงต่อสุขภาพและเสี่ยงต่อ

การสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร ในกรณีที่ถูกลักตัวหรือปิดหน่วยงาน 14 วันเมื่อถูกระบุว่าเป็นกลุ่มเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดเชื้อ (Quarantine) เป็นต้น (Parker et al., 2020; Wang et al., 2021) เช่น จากผลงานวิจัยของ Paker et al. (2020) ได้เก็บข้อมูลระดับผู้จัดการในช่วงการแพร่ระบาด COVID-19 ประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่นว่าตนเองจะบริหารทีมงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนความเครียดในงาน ซึ่งทวีคูณจากการทำงานที่บ้าน เพราะสภาพแวดล้อมไม่เกื้อหนุนการทำงานและไม่สามารถแบ่งช่วงเวลาทำงานและชีวิตส่วนบุคคลได้อย่างชัดเจน ดังนั้นพอลกล่าวโดยสรุปได้ว่า การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาด COVID-19 สำหรับการศึกษานี้ ประกอบด้วย การให้อำนาจการตัดสินใจในงาน (Autonomy) อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างทีมงานและหัวหน้างาน (Feedback) ตามแนวทางของ Oldham and Fried (2016) และ Foss et al (2015)

2.2 ลักษณะการทำงานแต่ละเจนเนอเรชันและการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Different Generations in Work Values and Intention to Stay)

จากแนวคิด Argyris (1957) กล่าวว่า องค์กรจะเลือกรับสมัครเฉพาะบุคลากรที่มีความเหมาะสมหรือมีคุณลักษณะสอดคล้องกับองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งต่อมา Schneider (1987) พัฒนาแนวคิดนี้ไปเป็นทฤษฎี Attraction-Selection-Attrition (ASA) โดยทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า องค์กรจะดึงดูดให้คนที่มีความนิยม ความสนใจ บุคลิกภาพและคุณลักษณะคล้าย ๆ กัน เข้ามาสมัครงาน (Attraction) และองค์กรมีแนวโน้มที่จะคัดเลือกเฉพาะบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญคล้ายกับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในองค์กร (Selection) ดังนั้น เมื่อกาลเวลาผ่านไป บุคลากรที่รู้สึกว่ามีค่าในตนเอง หรือบุคลิกภาพต่างกับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร จะมีแนวโน้มลาออกจากองค์กรในที่สุด (Attrition) ซึ่งต่อมาทฤษฎีดังกล่าวกลายเป็นพื้นฐานของทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005) กล่าวไว้ว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ 3 กรณีคือ (1) พนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่ต้องการ (2) องค์กรและพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ เหมือนกัน และ (3) เกิดขึ้นพร้อมกันทั้งนี้กรณีที่ (1) และกรณีที่ (2) หากแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญและต้องการได้รับการดำเนินงาน พนักงานก็ย่อมมีความสุขและตั้งใจรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to stay) (คัดลอกบางส่วนจาก Popaitoon et al., 2016) ปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่จะมีพนักงานหลากหลายเจนเนอเรชันทำงานร่วมกัน ซึ่งพนักงานแต่ละเจนเนอเรชันมีความคาดหวังการทำงานแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ในแต่ละช่วงวัย (Twenge et al., 2010) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องศึกษาลักษณะค่านิยมการทำงานแต่ละเจนเนอเรชัน เพื่อออกแบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการพนักงานในการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร

Mannheim (1952) อธิบายความหมายของเจนเนอเรชัน (Generation) หมายถึง “กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งใช้ชีวิตและผ่านเหตุการณ์สำคัญร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิด ทศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชัน” (คัดลอกคำแปลจาก Popaitoon et al., 2016) ปัจจุบันองค์กรมีพนักงานหลากหลายเจนเนอเรชันทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

(1) เจนเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ (BB: Baby Boomer Generation) เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ช่วงปี พ.ศ. 2475-2503 เป็นช่วงเวลาเศรษฐกิจฝืดเคือง ข้าวยากหามาแพง จึงส่งผลค่านิยมการทำงานของกลุ่ม BB เป็นคนขยันหมั่นเพียร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและสถาบัน โดยพนักงานกลุ่ม BB ปัจจุบันอายุเกิน 60 ปีกลุ่มนี้เริ่มเกษียณอายุการทำงานและหายไปจากองค์กร จึงไม่อยู่ในกลุ่มแรงงานที่ศึกษา (Twenge et al., 2010)

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร : **มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

(2) เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เกิดในช่วง พ.ศ. 2504–2520 อายุ 44–60 ปี เป็นลูกของ BB ถูกหล่อหลอมเรื่องประหยัดและความจงรักภักดีกับองค์กร (Twenge et al., 2010) จากการศึกษาของ Popaitoon et al (2016) เกี่ยวกับค่านิยมการทำงานของ Gen X ในประเทศไทยพบว่า Gen X เติบโตในช่วงที่เศรษฐกิจไทยกำลังฟื้นตัวและมีเริ่มเปิดการลงทุนจากต่างประเทศ จึงให้ความสนใจเรื่อง การพัฒนาทักษะการทำงานควบคู่กับการปรับตัวสม่ำเสมอเพื่อความอยู่รอด ปัจจุบันแรงงาน Gen X เริ่มขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงขององค์กร

(3) เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิดในช่วง พ.ศ. 2521–2540 อายุ 24–43 ปี จากการศึกษาของ Popaitoon (2018) เกี่ยวกับค่านิยมการทำงานของ Gen Y ในประเทศไทยพบว่า ค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชันวายมีทั้งทางบวกและทางลบกับองค์กร โดยค่านิยมการทำงานเชิงบวก ประกอบด้วย ชอบเรียนรู้งาน ชอบงานท้าทาย ชอบทำงานเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม มีความเป็นปัจเจกชนสูง ในทางตรงกันข้าม เจนเนอเรชันวายคาดหวังค่าตอบแทนสูงเกินกว่าศักยภาพของตน เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ตนได้รับทั้งกับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนนอกองค์กร โดยพร้อมที่จะลาออกจากการงานเมื่อรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้ผลตอบแทนภายนอกต่ำกว่าผู้อื่น และ

(4) เจนเนอเรชันซี (Generation Z) เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2541–2553 (หรือ ค.ศ. 1997–2010) อายุ 12–24 ปี เจนเนอเรชันซีเติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัลและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมบรูณ์แบบ จากการศึกษาของ Popaitoon and Popaitoon (2020) พบว่า แม้แรงงาน Gen Y และ Gen Z จะเติบโตมากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล แต่ค่านิยมการทำงานระหว่างสองเจนเนอเรชันนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจของช่วงการเติบโตของสองเจนเนอเรชันนี้แตกต่างกัน กล่าวคือ เจนเนอเรชันซีเติบโตในช่วงเศรษฐกิจโลกเริ่มถดถอยอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ทศวรรษ 1990 ถึง ค.ศ. 2010 เช่น ปี ค.ศ. 1997 ประสบวิกฤตการณ์ทางการเงินแห่งภูมิภาคเอเชีย ต่อมาช่วงปี ค.ศ. 2003 เกิดวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลกสูงเป็นประวัติการณ์ และต่อมา ช่วงปี ค.ศ. 2006–2009 เกิดวิกฤตการณ์การเงินโลก จนกระทั่งปี ค.ศ. 2020 เป็นช่วงปีแรก ๆ ที่แรงงานเจนเนอเรชันซีเข้าสู่ตลาดแรงงานแต่ต้องประสบวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งส่งผลให้เศรษฐกิจโลกเข้าสู่ภาวะถดถอยอย่างรุนแรง ดังนั้น ค่านิยมการทำงานของแรงงานเจนเนอเรชันซีที่เติบโตในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจต่าง ๆ ส่งผลให้ Gen Z ให้ความสำคัญผลตอบแทนเป็นตัวเงินและความมั่นคงในงานเป็นสำคัญ

2.3 การออกแบบการทำงาน เจนเนอเรชัน และการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID19

จากที่กล่าวมาข้างต้น ก่อนหน้านี้ มีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมาก ที่ศึกษาความสัมพันธ์การออกแบบงานการทำงานแบบยืดหยุ่น และการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (e.g., Bailey et al., 2002) แต่สำหรับการศึกษาดังกล่าวในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในบริบทประเทศไทยยังมีอยู่น้อยมาก เช่น การศึกษาของ Popaitoon and Decharin (2021) ชี้ให้เห็นถึงการปรับตัวการทำงานของพนักงานกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี และสูงกว่า 30 ปี กับการทำงาน WFH แบบเต็มรูปแบบในช่วงที่ประเทศไทยประกาศล็อกดาวน์ระลอกแรก ในขณะที่การศึกษานี้เน้นการออกแบบงานในช่วงที่ COVID-19 ระบาด แต่พนักงานจำเป็นต้องแบ่งช่วงเวลาทำงานทั้ง On-Site และ Online เพราะธุรกิจภาคบริการจำนวนมากไม่สามารถปิดการดำเนินงาน โดยเลือกทำงานแบบ WFH ร้อยเปอร์เซ็นต์ได้ เช่น ร้านอาหาร การขนส่ง เป็นต้น มากไปกว่านั้น ในช่วงกว่า 2 ปีที่ผ่านมาที่ยังคงมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 ผลการวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวยังคงได้คำตอบไม่แน่ชัด เช่น จากผลการศึกษาของ Carnevale and Hatak (2020) และ Shockley et al (2020) พบว่า ในช่วง COVID-19 พนักงานต้องปรับตัวกับการทำงานแบบยืดหยุ่นอย่างรวดเร็วเกินไป ส่งผลต่อความไม่สมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญต่อการลาออกจากการงาน ในขณะที่บางการศึกษา เช่น Lund et al (2020) พบว่า พนักงานเห็นว่าการออกแบบงานแบบยืดหยุ่น เช่น WFH หรือ ทำงานผสมผสานที่บ้านและที่ทำงานในช่วงวิกฤต COVID-19 เป็นวิธีที่

สมเหตุสมผลต่อการสร้างสมดุลชีวิตส่วนบุคคลและการทำงานตลอดจนความปลอดภัยจากโรคระบาด นอกจากนี้ ผลการวิจัยในต่างประเทศยังพบว่า ความความแตกต่างช่วงวัยทำงานมีผลกระทบต่อ WFH ในการรักษาสมดุลชีวิตส่วนตัวและการทำงานตลอดจนความพึงพอใจในงาน (e.g., Bellmann and Hubler, 2020; Farre et al., 2020; Parker et al., 2020) เช่น การศึกษาของ Parker et al. (2020) พบว่า เกินกว่าร้อยละ 50 ผู้จัดการไม่มั่นใจตัวเองว่าจะบริหารงานและทีมงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความเครียดในการทำงานนำไปสู่การลาออกในที่สุด จากเหตุผลที่กล่าวมา กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในบริบทประเทศไทยยังมีการศึกษาน้อยมากเกี่ยวกับผลกระทบการออกแบบงานในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร และการศึกษาก่อนหน้านี้ในต่างประเทศยังได้ผลวิจัยไม่แน่ชัด จึงนำมาสู่คำถามงานวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

คำถามที่ 1 การออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 ส่งผลต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร

คำถามที่ 2 แต่ละเจนเนอเรชันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

3. วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการออกแบบงาน (Job Design) และการปรับตัวของแรงงานแต่ละเจนเนอเรชันต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 และงานวิจัยนี้มุ่งตอบสองคำถามวิจัยที่ยังไม่มีการศึกษาวิจัยที่แน่ชัดในบริบทประเทศไทยคือ (1) การออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 ส่งผลต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร และ (2) แต่ละเจนเนอเรชันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เพื่อตอบสมมติฐานเบื้องต้นตามการศึกษาก่อนหน้า และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยตรง เพื่อให้ได้คำตอบงานวิจัยที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ตามหลักการตรวจสอบย้อนกลับ (Triangulation)

3.1 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูล 2 ส่วน โดยส่วนแรกเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ (Survey Method) และส่วนต่อมาเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาตรงตามกรอบแนวคิดและคำถามวิจัยที่ตั้งไว้ กลุ่มตัวอย่างจึงมีคุณสมบัติดังนี้ (1) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่¹ ในภาคบริการ ซึ่งในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ทำงานรูปแบบผสมผสาน (หรือไม่ได้ทำงาน WFH แบบร้อยละเต็ม) (2) ทำงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ไม่ต่ำกว่า 1 ปี โดยผ่านช่วงการปรับตัวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันมาระยะหนึ่งตามหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (Lewin, 2016) และ (3) เจนเนอเรชัน XYZ ที่เลือกศึกษามีความคุ้นเคยกับการทำงานแพลตฟอร์มเทคโนโลยี (Brynjolfsson and McAfee, 2011) ซึ่งกลุ่มเจนเนอเรชันที่เลือกศึกษามีดังนี้ (1) เจนเนอเรชันเอ็กซ์ตอนปลาย (Late Generation X) (อายุ 44–50 ปี) การเลือกช่วงอายุดังกล่าว เพื่อไม่ให้มีปัญหาคุณสมบัติการใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยีและยังคงเป็นกลุ่มที่องค์กรคาดหวังการบริหารงานในระดับสูงขึ้นไป (Dayaram and Burgess, 2021) (2) เจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Generation Y in the Digitalization Era) ช่วงอายุ 31–35 ปี

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

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร :

มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งกลุ่มนี้เติบโตในช่วงที่เศรษฐกิจไทยรุ่งเรืองจากการค้าระหว่างประเทศและการพัฒนาอินเทอร์เน็ตตั้งแต่ พ.ศ. 2530 (Popaitoon, 2018) และ (3) เจนเนอเรชันซี ช่วงอายุ 21–24 ปี ซึ่งแรงงานกลุ่มนี้เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานของไทยในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา (Popaitoon and Popaitoon, 2020)

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามทางออนไลน์ในช่วงเดือนเมษายน–พฤษภาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 สายพันธุ์อังกฤษและสายพันธุ์เดลต้า และภาครัฐไม่ประกาศการล็อกดาวน์แต่ขอความร่วมมือจากภาคเอกชนในการทำงานให้มีมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม เช่น การตกลงกันระหว่างทีมงานสลับวันมาทำงานที่สำนักงานและที่บ้าน เป็นต้น การเก็บข้อมูลเชิงสำรวจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยเริ่มต้นเก็บแบบสอบถามออนไลน์จากศิษย์เก่าในแต่ละช่วงอายุที่เลือกศึกษาที่ทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่และขอคำแนะนำการส่งต่อกลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการเพื่อช่วยตอบข้อมูล และในแบบสอบถามมีคำถามคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น ประกอบด้วย (1) คุณทำงานในช่วงสถานการณ์ COVID-19 มาไม่ต่ำกว่า 1 ปีแล้ว ใช่หรือไม่ (2) รูปแบบการทำงานของคุณในช่วงวิกฤต COVID-19 ตรงกับรูปแบบใด แบบ WFH 100% หรือเป็นแบบผสม (WFH และสำนักงาน) และ (3) คำถามคัดกรองช่วงอายุเพื่อเลือกข้อมูลช่วงอายุที่ต้องการศึกษา ภายหลังจากการคัดกรองข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 736 คน ประกอบด้วย เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (อายุ 44–50 ปี) จำนวน 236 คน เจนเนอเรชันวาย (อายุ 31–35 ปี) จำนวน 228 คน และเจนเนอเรชันซี (อายุต่ำกว่า 24 ปี) จำนวน 275 คน ดังแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ การศึกษา อุตสาหกรรม ประสบการณ์ ตำแหน่งงานและสถานที่ทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	พนักงานทั้งหมด จำนวน (ร้อยละ) 739 คน (100%)	เจนเนอเรชัน X จำนวน (ร้อยละ) 236 คน (31.9%)	เจนเนอเรชัน Y จำนวน (ร้อยละ) 228 คน (30.9%)	เจนเนอเรชัน Z จำนวน (ร้อยละ) 275 คน (37.2%)
เพศ				
ชาย	251 (34.0%)	100 (42.4%)	73 (32.0%)	78 (28.4%)
หญิง	488 (66.0%)	136 (57.6%)	155 (68.0%)	197 (71.6%)
จบการศึกษา				
ปริญญาตรี	709 (95.9%)	222 (94.1%)	212 (93.0%)	275 (100.0%)
สูงกว่าปริญญาตรี	30 (4.1%)	14 (5.9%)	16 (7.0%)	–
อุตสาหกรรม				
ค้าปลีก	264 (35.7%)	77 (32.6%)	92 (40.4%)	95 (34.5%)
การเงินและธนาคาร	168 (22.7%)	50 (21.2%)	61 (26.8%)	57 (20.7%)
โซลูชันทางธุรกิจและบริษัทที่ปรึกษา	137 (18.5%)	44 (18.6%)	35 (15.4%)	58 (21.1%)
ขนส่งและโลจิสติกส์	90 (12.2%)	34 (14.4%)	20 (8.8%)	36 (13.1%)
โรงแรมและท่องเที่ยว	80 (10.8%)	31 (13.1%)	20 (8.8%)	29 (10.5%)
ประสบการณ์ทำงาน				
ต่ำกว่า 2 ปี	243 (32.9%)	–	–	243 (88.4%)
3–10 ปี	298 (40.3%)	70 (29.7%)	196 (86.0%)	32 (11.6%)
มากกว่า 10 ปี	198 (26.8%)	166 (70.3%)	32 (14.0%)	–

ตารางที่ 1: แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ การศึกษา อุตสาหกรรม ประสบการณ์ ตำแหน่งงานและสถานที่ทำงาน (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	พนักงานทั้งหมด จำนวน (ร้อยละ) 739 คน (100%)	เจนเนอรัล X จำนวน (ร้อยละ) 236 คน (31.9%)	เจนเนอรัล Y จำนวน (ร้อยละ) 228 คน (30.9%)	เจนเนอรัล Z จำนวน (ร้อยละ) 275 คน (37.2%)
ตำแหน่งงาน				
หัวหน้างาน	252 (34.1%)	172 (72.9%)	69 (31.1%)	14 (4.0%)
พนักงาน	487 (65.9%)	64 (27.1%)	159 (69.7%)	264 (96.0%)
สถานที่ทำงาน				
กรุงเทพและปริมณฑล	331 (44.8%)	99 (41.9%)	113 (49.6%)	119 (43.3%)
ต่างจังหวัด	408 (55.2%)	137 (58.1%)	115 (50.4%)	156 (56.7%)

3.2. เครื่องมือและวิธีการวัดผล (Measures)

จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามจากการศึกษาก่อนหน้านี้ (Existing Scales) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับในการตอบคำถาม (1-7) ซึ่ง 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรต้น คือ การออกแบบงาน (Job Design) มีข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อจาก Foss et al (2009) ประกอบด้วย ข้อคำถามด้านอำนาจการตัดสินใจ (Autonomy) จำนวน 3 ข้อเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการทำงาน และการใช้อำนาจการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน เพื่อให้เป้าหมายงานลุล่วงภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 ข้อคำถามด้านอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) จำนวน 3 ข้อเกี่ยวกับการปรับแต่งการทำงานตามแบบฉบับตนเอง ตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้เป้าหมายงานลุล่วงภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 และ ข้อคำถามด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedbacks) จำนวน 3 ข้อเกี่ยวกับการให้ข้อมูลและรับรู้ผลปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและการให้ข้อคำแนะนำ/ข้อมูลย้อนกลับจากทีมงานและหัวหน้างาน เพื่อให้เป้าหมายงานลุล่วงภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 โดยข้อคำถามทั้ง 9 ข้อมีการปรับแต่งให้เหมาะสมกับบริบทที่ศึกษาและข้อคำถามดังกล่าวถูกนำมาใช้ในการศึกษาในบริบทของไทยของ Popaitoon (2019)

ตัวแปรอิสระ คือ การรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 3 ข้อของ Lyons (1971) ซึ่งข้อคำถามเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในบริบทของไทยโดย Popaitoon et al. (2016) และ Popaitoon (2018) เช่น คุณก็ยังทำงานกับบริษัทนี้อยู่ ถึงแม้ว่าคุณจะเลือกบริษัทอื่นก็ได้ และ

ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน โดยผลการวิจัยในอดีตพบว่า ตัวแปรเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานระหว่างวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดไวรัส COVID-19 เช่น การศึกษาของ Farre et al., 2020 ในประเทศสเปนพบความไม่เท่าเทียมกันในการรับค่าจ้างของพนักงานชายและหญิงระหว่างคำสั่งล็อกดาวน์ WFH โดยพนักงานหญิงได้รับค่าจ้างน้อยกว่าซึ่งเมื่อ WFH ผู้หญิงกลับทำงานหนักกว่า เนื่องจากมีภาระหน้าที่ประจำในการดูแลครอบครัวและการศึกษาของ Shockley et al (2020) และ Spagnoli and Molinaro (2020) พบว่า ยังมีตำแหน่งงานสูงขึ้น และประสบการณ์มากขึ้น ยิ่งส่งผลต่อความเครียดในการทำงานระหว่างช่วงวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดไวรัส เนื่องจากการขยาย

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร :
 มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตความรับผิดชอบทั้งหน้าที่งานที่รับมอบหมายและความปลอดภัยของทีมงาน เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือและมีความน่าเชื่อถือ

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Analysis)

จากเครื่องมือแบบสอบถามและข้อคำถามที่อธิบายข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแบบสอบถามจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความถูกต้องและความเข้าใจที่ตรงกันกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษา โดยใช้พื้นฐานการทบทวนวรรณกรรมและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2 ท่านจากนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับภูมิภาคเอเชีย ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของตัวแปรที่ศึกษาแต่ละตัวแปรมีระดับความเชื่อมั่น (Alpha) เกินกว่า 0.7 ดังรายละเอียดตารางที่ 2 และเมื่อทดสอบความถูกต้อง (Validity) ของข้อคำถามแต่ละตัวแปรที่ศึกษา เพื่อหาค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าสูงกว่า 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) การทดสอบเนื้อหาเชิงจำแนกด้วย Kaiser-Meyer-Olkin ได้ค่าระหว่าง 0.67–0.71 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามตัวแปรที่ศึกษามีความแตกต่างเชิงเนื้อหา และผลการตรวจสอบค่าสกัดความแปรปรวนเฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าระหว่าง 0.52–0.68 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการวัดมีความตรงเชิงสูงเข้าที่ตีเช่นเดียวกัน ทำให้การรวมข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษามีความเหมาะสมทางสถิติ (Fornell & Larcker, 1981; Hair, 2006) และจากตารางที่ 3 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) โดยใช้ค่าสถิติ Pearson Correlation ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษามีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดี และมีทิศทางความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามทฤษฎี

ตารางที่ 2: แสดงผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในตัวแปรที่ศึกษา (Uni-Dimensionality)

ตัวแปรที่ศึกษา	Alpha	Code Item(s)	Factor Loading	KMO	AVE	%Explained Variance
การรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร	0.857	Stay1	.847	.713	.676	77.827
		Stay2	.912			
		Stay3	.886			
อำนาจการตัดสินใจ	0.703	AU1	.776	.671	.526	62.795
		AU2	.787			
		AU3	.813			
อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่	0.755	TI1	.855	.668	.517	67.564
		TI2	.853			
		TI3	.754			
ข้อมูลย้อนกลับในงาน	0.772	FB1	.772	.678	.519	68.875
		FB2	.853			
		FB3	.861			

หมายเหตุ: 1. จากข้อมูล n = 739

ตารางที่ 3: แสดงค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation)

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าเฉลี่ย	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. เพศ	0.660	0.4739	-						
2. ตำแหน่ง	2.581	0.6333	-.586**	-					
3. ประสบการณ์	1.9391	0.77062	.861**	-.511**	-				
4. การรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร	4.7609	1.38734	.174**	-.143**	.190**	85.7			
5. อำนาจการตัดสินใจ	4.212	1.03092	.051	-.129**	.077*	.502**	75.5		
6. อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่	4.2567	1.0363	.094*	-.130**	.109**	.587**	.740**	77.2	
7. ข้อมูลย้อนกลับในงาน	4.2936	1.02112	.078*	-.127**	.089*	.580**	.723**	.783**	85.7

หมายเหตุ: จากข้อมูล n = 739; ** p value < 0.01, * p value < 0.05

4. ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งตอบคำถามวิจัยที่ยังไม่มีการศึกษาวิจัยที่แน่ชัดในบริบทประเทศไทยคือ (1) การออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 ส่งผลต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร และ (2) แต่ละเจนเนอเรชันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 แตกต่างกันหรือไม่ สำหรับการทดสอบเบื้องต้นด้วยสมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Linear Regression) ระหว่างการออกแบบงานและการรักษาสมาชิกภาพในองค์กร การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวภายใต้สถานการณ์ปกติก่อนหน้านั้น Foss et al (2015) และ Popaitoon (2019) พบว่า อำนาจการตัดสินใจ (Autonomy) อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของงานที่คาดหวังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวสะท้อนความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กรในด้านเป้าหมายในงานส่งผลให้บุคลากรผูกพันในงานและการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร อย่างไรก็ตาม เมื่อบริบทการศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ออกแบบงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19 และการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร เปลี่ยนแปลงไปบางส่วนตามการแสดงผลตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 (ประกอบด้วย อำนาจการตัดสินใจ อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ) และการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร โดยแบ่งกลุ่มการวิเคราะห์แต่ละเจนเนอเรชัน ซึ่งตารางที่ 4 แสดงผลทางสถิติของความสัมพันธ์ดังกล่าวพบว่า ในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ด้านอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) (β_{All} , Task Identity = 0.314) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (β_{All} , Feedback = 0.279) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การให้อำนาจการตัดสินใจ (Autonomy) (β_{All} , Autonomy = 0.058) ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยทางสถิติ และจากตารางที่ 4 ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มตามเจนเนอเรชัน และใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression) จะเห็นได้ว่า Gen X และ Gen Y ในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ด้านอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) ($\beta_{Gen X}$, Task Identity = 0.315; $\beta_{Gen Y}$, Task Identity = 0.334) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ($\beta_{Gen X}$, Feedbacks = 0.359; $\beta_{Gen Y}$, Feedbacks = 0.331) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร :

มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

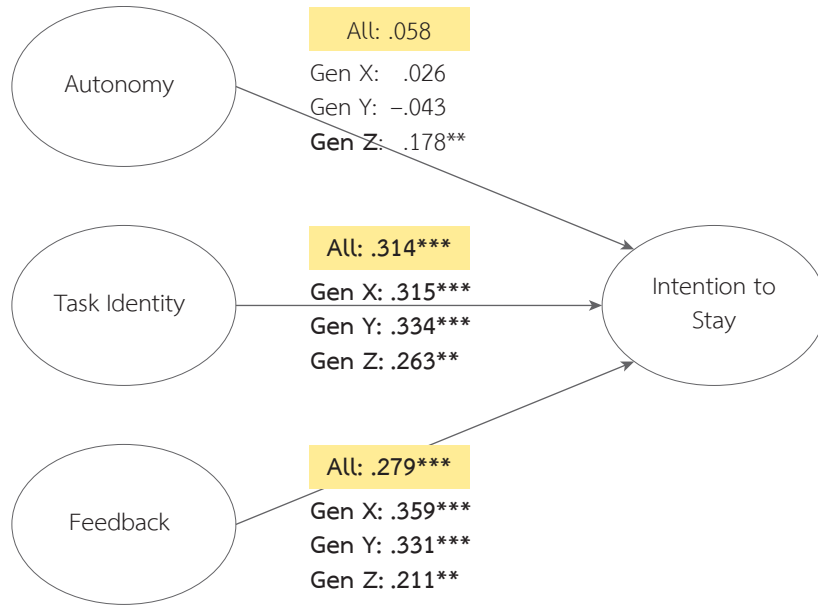
การรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การให้อำนาจการตัดสินใจ (Autonomy) ($\beta_{Gen X, Autonomy} = 0.026$; $\beta_{Gen Y, Autonomy} = -.043$) ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยทางสถิติ สำหรับ Gen Z ในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 การออกแบบงานด้วยการให้อำนาจตัดสินใจ ($\beta_{Gen Z, Autonomy} = 0.178$) อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) ($\beta_{Gen Z, Task Identity} = 0.263$) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ($\beta_{Gen Z, Feedbacks} = 0.211$) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเพื่อให้เห็นผลการวิเคราะห์แต่ละเจนเนอเรชันชัดเจนยิ่งขึ้น ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ตัวแปรที่ศึกษาและผลวิเคราะห์ของแต่ละเจนเนอเรชัน

ตารางที่ 4: ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนระหว่างการออกแบบงาน และการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรของแต่ละเจนเนอเรชัน

การออกแบบงาน	การรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay)			
	ทั้งหมด (739)	Gen X (236)	Gen Y (228)	Gen Z (275)
	β	β	β	β
ตัวแปรควบคุม (Control Variables)				
เพศ (Sex)	.014	.067	-.075	.037
ประสบการณ์ (Experience)	.103**	.082	.072	-
ตำแหน่งงาน (Position)	-.025	.002	.003	.010
ตัวแปรหลักที่ศึกษา (Main Variables)				
อำนาจการตัดสินใจ (Autonomy)	.059	.034	-.043	.182**
ออกแบบงานด้วยตนเอง (Task Identity)	.303***	.312***	.333***	.265**
ข้อมูลย้อนกลับในงาน (Feedbacks)	.290***	.359***	.331***	.205**
R square	.396	.450	.379	.355

หมายเหตุ:

- ระดับนัยสำคัญค่าสถิติ *** p value < 0.01 ** p value < 0.05, * p value < 0.10
- ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย เพศ (0 = ชาย และ 1 = หญิง) ตำแหน่งงาน (0 = ระดับผู้บริหาร และ 1 = ระดับปฏิบัติการ) และ ประสบการณ์ (0 = ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และ 1 = ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี)
- ตัวแปรควบคุม ด้านประสบการณ์ของ Gen Z ไม่แสดงผล เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีทั้งหมด



ภาพที่ 1: โมเดลและผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่น

จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ทางสถิติเบื้องต้นพบว่า การทำงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 สำหรับแรงงาน Gen X และ Gen Y การออกแบบงาน ประกอบด้วย อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) และ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การให้อำนาจการตัดสินใจ (Autonomy) ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว สำหรับแรงงาน Gen Z พบว่า ทั้ง 3 องค์ประกอบการออกแบบงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรักษาสมาชิกภาพในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการทำงานในช่วงสถานการณ์ COVID-19 พบว่า ผลการวิจัยการออกแบบงานกับการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรมีความแตกต่างกับผลการศึกษาในก่อนหน้านี้ภายใต้สถานการณ์ปกติของอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง (Foss et al., 2009; Foss et al., 2015; Popaitoon, 2019) ดังนั้น เพื่อตอบคำถามวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานต่างเจนเนอเรชั่นตามกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา² 15 คน โดยแบ่งเป็นเจนเนอเรชั่นละ 5 คน (ตามรายละเอียดตารางที่ 5) โดยใช้เวลาการสัมภาษณ์คนละประมาณ 45 ถึง 60 นาที เพื่อทราบเหตุผลสนับสนุนผลวิจัยเชิงปริมาณเบื้องต้น (ตารางที่ 4) และเพื่อตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Triangulation) ดังนั้น เพื่อให้ได้คำตอบการศึกษานี้ที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ คุณสมบัติพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นที่กำหนดในงานวิจัยนี้ (1) กลุ่มคนทำงานแต่ละเจนเนอเรชั่นที่เลือกศึกษา ซึ่งทำงานบริษัทเอกชน ภาคบริการ (2) ทำงานแบบผสมระหว่าง WFH และการออกทำงานนอกบ้านในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 (3) ทำงานในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ไม่นต่ำกว่า 1 ปี และ (4) เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการออกแบบงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19 จึงต้องกลั่นกรองผู้ให้สัมภาษณ์เบื้องต้นถึง ความเข้าใจนโยบาย HR เกี่ยวกับ

² การคัดเลือก Key Informants ผู้วิจัยใช้หลักการของ Yin (2013) โดยเน้นกำหนดคุณสมบัติ Key Informants ที่สามารถให้คำตอบเชิงลึก (Insights) และอธิบายความซับซ้อนปรากฏการณ์ได้ดี (Complexity) ซึ่งนอกจากคุณสมบัติ 4 ข้อที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยยังเลือกความหลากหลายอาชีพในภาคบริการ เพื่อทำการวิเคราะห์ Cross-Case and Within Case ตามแนวทางของ Yin (2013) สำหรับการศึกษานี้ Key Informants ที่ยินดีให้สัมภาษณ์ไม่เคยตอบแบบสอบถามมาก่อน

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร :

มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน และยอมรับการทำงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19 (กล่าวคือ ผ่านช่วง Culture Shock ตามแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin)

คำถามกึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการสัมภาษณ์³ (Semi-Structure Interview) มีดังนี้

1. ปัจจุบันทำงานอะไร และในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 บริษัทมีนโยบายการทำงานและการวัดผลงานที่คุณทำอยู่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ อย่างไร กรุณายกตัวอย่างสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. (จากข้อ 1) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บริษัทให้อำนาจและตัดสินใจในงาน (Autonomy) เปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง สำหรับคุณ คุณคิดว่าการให้อำนาจตัดสินใจดังกล่าว ช่วยให้คุณทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีขึ้น หรือเป็นอุปสรรคการทำงาน อย่างไร

3. เมื่อต้องทำงานแบบ New Normal คุณสร้างรูปแบบงานใหม่สะท้อนอัตลักษณ์งานตามแบบฉบับของคุณอย่างไร (Task Identity) อย่างไร สำหรับคุณ คุณคิดว่าการสร้างอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนของคุณ ช่วยให้คุณทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีขึ้น หรือเป็นอุปสรรคการทำงาน อย่างไร

4. ช่วงการทำงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19 การให้ข้อมูลย้อนกลับในงาน (Feedback) แตกต่างจากการให้ Feedback สถานการณ์ปกติอย่างไร สำหรับคุณ คุณคิดว่าการให้ Feedback ดังกล่าว ช่วยให้คุณทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีขึ้น หรือเป็นอุปสรรคการทำงาน อย่างไร

5. ภายใต้สถานการณ์วิกฤตนี้ คุณคิดว่าบริษัทควรปรับการทำงานที่มีอยู่อย่างไร เพื่อให้งานคุณราบรื่นและเกิดคุณภาพชีวิตการทำงานมากที่สุดอย่างไร

ตารางที่ 5 แสดงข้อมูลสนับสนุนผลวิจัยเชิงปริมาณเบื้องต้น (ตารางที่ 4) เกี่ยวกับมุมมองของพนักงานแต่ละเจนเนอเรชันเกี่ยวกับการออกแบบงานในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ในด้านการให้อำนาจตัดสินใจ (Autonomy: AU) อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity: TI) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback: FB)

³ คำถามสัมภาษณ์การออกแบบงาน ประกอบด้วย อำนาจการตัดสินใจ (Autonomy) อัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่คาดหวังภายใต้สถานการณ์วิกฤตอย่างไร ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวตามทฤษฎี ASA และความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กรในด้านเป้าหมายในงานส่งผลให้บุคลากรผูกพันในงานและการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรในที่สุด เพื่อให้คำถามเข้าใจง่ายต่อผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) และลดปัญหาคำถามละเอียดอ่อน (Sensitive) ต่อผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 5: ความคิดเห็นของพนักงานต่างเจนเนอเรชันต่อการออกแบบงาน (AU/TI/FB) ในช่วงวิกฤต COVID-19

Gen	ตำแหน่ง	AU	TI	FB	หมายเหตุ
X1	Account Manager, Telecom	✗	✓	✓	บริษัทยังคง KPI เดิม ลดขั้นตอนการทำงานการเงิน ฝ่ายงานทำหน้าที่เก็บเงินกับลูกค้า แม้มีอำนาจการตัดสินใจในงานเต็มที่ แต่ KPI ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจ
X2	SVP, Supply Chain Management	✗	✓	✓	บริษัทให้อำนาจการตัดสินใจในงานเต็มที่ แต่สถานการณ์โควิด ซัพพลายเชนบริษัทขาดตอนหลายช่วง บางกลุ่มบริษัทเสี่ยงสูง ปิดกิจการ 14 วัน บางกลุ่มมีผู้ติดเชื่อจำนวนมาก ซึ่งยากที่จะทำงานได้ตามเป้าหมาย
X3	Branch Manager, Banking	✗	✓	✓	การบริหารธนาคารมีความแตกต่างกันมาก โดยเฉพาะสาขานาการ ในห้างสรรพสินค้า โดนลดเงินเดือน 7 พันบาทและยังต้องทำยอดขายให้เท่า ๆ กับสาขาอื่น ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้แม้มีอำนาจก็ยากที่จะบริหารผลงาน ตลอดจนตนเองต้องพิจารณาการลดจำนวนพนักงานในสาขาทำให้ลำบากใจที่สุดในการเลือกคนออกจากบริษัท
X4	Sales Manager, Business Solution	✗	✓	✓	ช่วงโควิดบริษัทให้ออกแบบการทำงานด้วยตนเอง ให้อำนาจการตัดสินใจในงานอย่างเต็มที่ภายใต้นโยบายบริษัท แต่งานขายแพลตฟอร์มธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องแสดงให้ลูกค้าเห็น ในขณะที่ไม่สามารถพบปะกับลูกค้าได้โดยตรง แม้ใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ต่าง ๆ ก็ยังพบอุปสรรคจำนวนมากในการปิดการขาย
X5	IT Manager, Business Solution	✓	✓	✓	
Y1	Marketing Manager, Media/Events	✗	✗	✓	สถานการณ์โควิดส่งผลกระทบต่องานโดยตรงแม้บริษัทให้การทำงานยืดหยุ่นด้านอำนาจตัดสินใจและออกแบบงานยุค New Normal แต่งาน Events เมื่อต้องรักษาระยะห่างสังคมและการรวมตัว จึงยากที่จะทำงานเนื้องานเดิม แม้ช่วงนี้ปรับการทำงาน Reskills สร้าง Digital Marketing แต่ทำได้เพียง PR ไม่สามารถนำรายได้เข้าบริษัทได้
Y2	Exporting Manager, Retail	✗	✓	✓	บริษัทให้อำนาจการตัดสินใจเต็มที่ แต่การส่งออกมีปัญหาหยุดชะงักหลายช่วงทั้งจากประเทศต้นทางและประเทศปลายทาง และเกินอำนาจตัดสินใจในการแก้ปัญหา และเมื่อบริษัทมีนโยบายลดพนักงาน พร้อมระบุจำนวนคนในทีมที่ให้ตนเองคัดออกจากบริษัท แม้ HR จะเป็นฝ่ายคุยโดยตรงกับพนักงานแต่ทุกคนรับรู้ว่าเป็นผู้จัดการ เป็นผู้เลือกทีมงานออก

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร :
มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 5: ความคิดเห็นของพนักงานต่างเจนเนอเรชันต่อการออกแบบงาน (AU/TI/FB) ในช่วงวิกฤต COVID-19 (ต่อ)

Gen	ตำแหน่ง	AU	TI	FB	หมายเหตุ
Y3	Finance Manager, Bank	✗	✓	✓	สถานการณ์โควิดยากที่จะบริหารสินเชื่อธุรกิจทุกขนาด แม้บริษัทลดขั้นตอนทำงานให้ใช้อำนาจตัดสินใจเต็มที่ แต่ไม่สามารถทำตาม KPI ทั้งเก็บเงินลูกค้าและการหารายได้จากโครงการลงทุนต่าง ๆ
Y4	Overseas Marketing, Retails	✗	✓	✓	บริษัทให้อำนาจตัดสินใจอย่างเต็มที่ แต่มีหลายเรื่องที่เกิดขึ้นอำนาจตัดสินใจ ซึ่งอยู่ภายใต้เนื้องานที่ทำอยู่ เช่น ดิฉันต้องคุยงานที่สิงคโปร์แต่ไม่ได้ติดตามที่สิงคโปร์กำหนด จึงไปทำงานไม่ได้หรือสถานการณ์โควิดในประเทศเวียดนามระบาดหนักและบุคลากรการแพทย์ ยารักษาไม่เพียงพอ ทำให้ระบบงานหยุดชะงักโดยปริยาย
Y5	Programmer, Business Solution	✓	✓	✓	
Z1	IT Officer, Consultants	✓	✓	✓	
Z2	Account, Finance Services	✓	✓	✓	
Z3	Sales, Banking	✓	✓	✓	
Z4	Marketing, Food Delivery	✓	✓	✓	
Z5	Online Marketing, Retails	✓	✓	✓	

หมายเหตุ: - ✓ หมายถึง การออกแบบงานในช่วง COVID-19 (AU, TI และ FB) สมเหตุสมผลกับสถานการณ์และส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายในงาน
- ✗ หมายถึง การออกแบบงานในช่วง COVID-19 (AU, TI และ FB) ไม่สมเหตุสมผลกับสถานการณ์และมีความเครียดกับการทำเป้าหมายในงานให้สำเร็จ โดยหมายเหตุอธิบายเพิ่มเติมในส่วนนี้

5. อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการออกแบบงาน (Job Design) และการปรับตัวของแรงงานแต่ละเจนเนอเรชันต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 โดยใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เพื่อตอบคำถามงานวิจัยเชิงลึก ประกอบด้วย (1) การออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 ส่งผลต่อการคงสมาชิกภาพกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร และ (2) แต่ละเจนเนอเรชันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร การวิจัยนี้มีประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) และทางปฏิบัติ (Managerial Implications) และข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

5.1 ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

งานวิจัยนี้มุ่งตอบสนองการเรียกร้องของนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ในการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการออกแบบงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 (Collings et al., 2021; Oldham and Hackman, 2010; Parker et al., 2020; Wang et al., 2021) ซึ่งการศึกษาดังกล่าวเป็นเรื่องใหม่ในบริบทประเทศไทย (Popaitoon and Decharin, 2021) ดังนั้น การวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ช่วยให้อธิบายทฤษฎีการออกแบบงานภายใต้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นช่วงวิกฤต COVID-19 ได้สมบูรณ์ขึ้น โดยผลการศึกษาพบว่า การออกแบบงานในช่วงสถานการณ์วิกฤต COVID-19 โดยให้พนักงานสร้างอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ส่งผลต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) พบว่า พนักงานต่างเจนเนอเรชันได้แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน (X1-X5, Y1-Y5 และ Z1-Z5) กล่าวคือ บริษัทวางนโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแต่ละทีมงานให้ตกลงกันเองเกี่ยวกับการสลับวันเข้าทำงานและสลับช่วงเวลาทำงาน (เพื่อลดความหนาแน่นในองค์กร) และให้ออกาสให้แต่ละคนออกแบบการทำงานด้วยตนเอง (ซึ่งบริบทชีวิตส่วนตัวแต่ละคนแตกต่างกันไปในการทำงานที่บ้าน) เพื่อให้การทำงานยังคงเดินหน้าต่อและบรรลุเป้าหมายที่ทีมงานและองค์กรกำหนดไว้ ซึ่ง X1, X4, X5, Y1, Y4, Y5, Z3 และ Z4 อธิบายเพิ่มเติมว่าการสร้างอัตลักษณ์งานตนเองภายใต้ขอบเขตงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ ทำให้พนักงานปรับสมดุลทั้งงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) และมีเวลาทบทวนเป้าหมายงานที่แท้จริงที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น ผู้จัดการสาขาธนาคารจำเป็นต้องรับผิดชอบรายได้ของสาขาในขณะที่เศรษฐกิจซบเซา การเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ เพื่อนำรายได้เข้ามาเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้น จึงปรับบทบาทตนเองมาเป็นผู้ให้คำปรึกษาธุรกิจในกลุ่มสินเชื่อที่สาขาดูแล เพื่อรักษาฐานลูกค้าในระยะยาว เป็นต้น สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในระหว่างสถานการณ์ COVID-19 อาจมีรูปแบบที่แตกต่างจากสถานการณ์ปกติ เช่น X2, X4, Y1, Y2, Z3, Z4 และ Z5 แสดงความเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในสถานการณ์ปกติส่วนใหญ่หัวหน้าจะพูดคุยส่วนบุคคล แต่ในสถานการณ์โควิด มีหลายเรื่องที่ต้องพูดคุยทันทีจึงดำเนินการผ่านการประชุมทีมและให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างประชุม เป็นต้น และส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ได้รับข้อมูลย้อนกลับระหว่างทีมงานและหัวหน้างานจากหลากหลายแพลตฟอร์มเทคโนโลยี บางส่วนรู้สึกหนักเกินไป (Overload) (X1, Y3, Y4, Z3 และ Z5) ในขณะที่คนอื่นมองว่าทุกคนพยายามทำงานให้เหมือนสถานการณ์ปกติมากที่สุด เป็นต้น และการประชุมทีมงานผ่านแพลตฟอร์มเทคโนโลยี หลายครั้งสมาชิกในทีมก็เห็นข้อจำกัดการทำงานของสมาชิกบางคนในช่วงสถานการณ์วิกฤต เช่น บทบาทในครอบครัวที่ต้องดูแลพร้อม ๆ กัน ทำให้เกิดความเห็นอกเห็นใจกันระหว่างสมาชิกในทีมและช่วยแบ่งเบาเป้าหมายของทีม (X1, X2, Y3, Y4)

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้พบว่า การออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 โดยให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่มอบหมายอย่างเต็มที่ (Autonomy) กลับไม่ส่งผลทางสถิติกับการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay)

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด 19 และการคงอยู่กับองค์กร :

มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4 แสดงผลการสัมภาษณ์พบว่า การทำงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต แม้พนักงานจะได้รับอำนาจการตัดสินใจในงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะระดับผู้จัดการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และวายกลับความรู้สึกกดดันในการทำงานมากกว่าสถานการณ์ปกติ (เช่น X1-X4 และ Y1-Y4) ซึ่งจากตารางที่ 4 พอจะสรุปสิ่งที่ทำให้ผู้จัดการเมื่อมีอำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่ในช่วงสถานการณ์วิกฤต COVID-19 กลับมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อการทำงาน (X1-X4 และ Y1-Y4) เนื่องจากความกดดันและความเครียดจากสถานการณ์ที่ยากจะควบคุม (X2, Y2, Y4) เป้าหมายงานที่มอบหมายไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง (X1, Y2, Y3) การตัดสินใจที่สร้างความลำบากใจ เช่น การลดเงินเดือน การเลิกทีมงานออกจากบริษัท (X3, Y2) และการปรับรูปแบบบริการผ่านแพลตฟอร์มเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน (หรือ Technology Disruption ของ X4, Y1) สำหรับผลจาก Technology Disruption ของ X5 และ Y5 กลับไม่มีผลกระทบในการทำงาน โดยทั้งสองให้ข้อมูลว่า เพราะบริษัทวางแพลตฟอร์มทางเทคโนโลยีไว้อย่างดีมา ประกอบกับลูกค้าทั้งหมดเป็นกลุ่ม Business Solution ทำให้มีผลกระทบน้อยมากกับการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ COVID-19 โดยผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Galanti et al (2021) Parker et al (2020) และ Spagnoli and Molinaro (2020) พบว่า การตัดสินใจในงานของผู้จัดการในช่วงวิกฤต COVID-19 สร้างความกดดันกับผู้บริหารระดับกลางจำนวนมาก เพราะความใหม่ของสถานการณ์ที่ยากจะคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนการแก้ปัญหาและสร้างขวัญกำลังใจทีมงานในช่วงวิกฤต นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Bellman and Hubler (2020), Farre et al (2020) และ Shockley et al (2020) พบว่า แรงงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และวายกลุ่มที่เลือกศึกษาเริ่มมีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ ในช่วง wfh จึงยากที่จะแยกชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่ความเครียดการทำงานและการตั้งใจลาออกในที่สุด (Hislop et al., 2008) ในขณะที่การให้อำนาจการตัดสินใจในงานอย่างเต็มที่กับแรงงานเจนเนอเรชันซีในช่วงวิกฤต COVID-19 กลับส่งผลทางบวกต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พอจะกล่าวได้ว่า ขอบเขตความรับผิดชอบงานของพนักงานระดับต้น (Officer/Operational Level) ของเจนเนอเรชันซีเน้นการใช้ทักษะงาน (Technical Skills) และงานส่วนใหญ่พอจะคาดเดาได้ ซึ่งเหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Bellmann and Hubler (2020) และ Brynjolfsson et al (2020) นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ Popaitoon and Popaitoon (2020) พบว่า เจนเนอเรชันซี ต้องการงานอิสระ มีความยืดหยุ่นในงาน ต้องการงานท้าทายและรับผิดชอบงานหลากหลาย ซึ่งการออกแบบงานดังกล่าวจึงสอดคล้องกับลักษณะงานที่เจนเนอเรชันซีต้องการ ตามทฤษฎี P-O Fit ของ Kristof (1996) และ Kristof et al (2005) ตลอดจนแรงงานเจนเนอเรชันซีเติบโตในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจโดยตลอด ควบคู่กับการก้าวกระโดดเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การออกแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นในช่วง COVID-19 ในการให้อำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่ การสร้างอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ สอดคล้องกับค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชันซี ดังนั้น การออกแบบงานในช่วงวิกฤต COVID-19 ตามรูปแบบที่เลือกศึกษาจึงส่งผลต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรของแรงงานเจนเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พอกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีการออกแบบงานได้ถูกพัฒนาตามบริบทการศึกษาอย่างหลากหลายตามคำเรียกร้องของ Oldham and Hackman (2010) เช่น การศึกษาการออกแบบงานในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง จากการศึกษาของ Foss et al (2009) Foss et al (2015) และ Popaitoon (2020) พบว่า การออกแบบงานมีผลทางบวกต่อความสำเร็จในงาน โดยบริษัทจะให้อำนาจการตัดสินใจ (Autonomy) การสร้างอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน กระตุ้นแรงจูงใจภายในในการถ่ายโอนความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ในขณะที่ผลการวิจัยนี้พบว่า ปัจจัยเกื้อหนุนการออกแบบงานในช่วงสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ที่ส่งผลต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีเพียงการสร้างอัตลักษณ์งานที่สะท้อนตัวตนผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เท่านั้น ซึ่งสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่ในช่วงสถานการณ์วิกฤตกลับสร้างความกดดันในการทำงานมากกว่าสถานการณ์ปกติ ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการอย่างเจนเนอเรชันซี มีขอบเขตความรับผิดชอบงานไม่สูง

เท่ากับผู้บริหาร การออกแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นตามรูปแบบที่กำหนดในการศึกษานี้จึงสอดคล้องกับลักษณะงานของเจนเนอเรชันซี

5.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Managerial Implications)

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ในทางปฏิบัติกับผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) ในการออกแบบงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตที่ส่งผลต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้ากรณีสถานการณ์โควิดมีความยืดหยุ่นหรือวิกฤตในอนาคตที่สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทั้งด้านสุขภาพ เทคโนโลยี ตลอดจนรูปแบบการดำเนินงาน สิ่งที่ HR Manager ควรพิจารณา มีดังนี้

1. การให้อำนาจการตัดสินใจในงาน ควรพิจารณาบนพื้นฐานของความสมเหตุสมผลกับสถานการณ์จริง จากเดิมบริษัทอาจมีการกำหนด KPI เชื่อมโยง PMS (Performance Management System) เมื่อสถานการณ์ระหว่างการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ควรมีการพูดคุยและกำหนดเป้าหมายใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงกับ Line Manager ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากจะได้ข้อตกลงการทำงานร่วมกันอย่างสมเหตุสมผลแล้ว ยังส่งผลทางด้านจิตใจกับการสนับสนุนการทำงานของ Line Manager สู่เป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

2. HR Manager ควรส่งเสริมการสร้างอัตลักษณ์การทำงานของพนักงานทุกระดับ จากสถานการณ์วิกฤตทำให้ยิ่งเห็นว่า พนักงานทุกระดับพยายามสร้างสรรค์การทำงานสู่เป้าหมายในรูปแบบที่ไม่เคยทำมาก่อน สิ่งเหล่านี้ส่งเสริมการทำงานขององค์กรแบบสิ้น กล่าวคือ ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น พร้อมปรับมุมมองการดำเนินงานให้เข้าสู่เป้าหมายองค์กรมากที่สุด ดังนั้น จึงควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของพนักงาน การ Reskills และ Upskills เพื่อส่งเสริมการปรับการทำงานกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันได้อย่างทันเวลาที่ต้องการ

3. HR Manager ควรทำงานร่วมกับ Line Manager อย่างเต็มที่ในการสนับสนุนการทำงาน (HR-Line-Manager Connecting) เช่น การพัฒนาช่องทางการสื่อสารการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในรูปแบบต่าง ๆ แต่ไม่ทำให้ข้อมูลดังกล่าวเป็นภาระจนเกินความจำเป็น (Overload) โดย HR Manager จะช่วยกลั่นกรองข้อมูลจากระบบ Feedback แยกประเด็นปัญหาพนักงานจะช่วยเหลือ Line Manager ในการแก้ปัญหาส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานของทีมงาน หรือปัญหาความเครียดการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ถ้า HR Manager สามารถเข้ามาสนับสนุน Line Manager ในส่วนนี้ได้ จะลดความเครียด Line Manager ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับเนื้องานโดยตรง จะช่วยให้การทำงานระหว่าง Line กับทีมงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้สถานการณ์วิกฤต

4. ผลงานวิจัยจำนวนมากเชื่อว่า ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 แนวโน้มการจ้างงานแบบชั่วคราวจะได้รับความนิยมมากขึ้น (Gig Economy) ส่วนหนึ่งเป็นผลจาก Technology และ Pandemic Disruption ประกอบกับพฤติกรรมการทำงานของแรงงานรุ่นใหม่อย่างเจนเนอเรชันซีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Work Flexibility) ในสถานการณ์ COVID-19 นี้จะถูกนำมาใช้อย่างถาวรในสถานการณ์ปกติในการทำงานต่อไป (Connelly et al., 2021) ดังนั้น HR Manager ควรเตรียมรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเรียนรู้จากโมเดลการทำงานวิกฤตปัจจุบันและพัฒนาการใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยีเข้ามาควบคุมและประสานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ งานวิจัยนี้มีประโยชน์ในเชิงนโยบายทางสังคม โดยการกระตุ้นให้ภาครัฐเตรียมความพร้อมร่วมกับแพลตฟอร์มเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อรองรับเศรษฐกิจการจ้างงานแบบชั่วคราว (Gig Economy) และการจ้างพนักงานอิสระ (Gig Worker) ตลอดจนนโยบายหลักประกันทางสังคมให้สอดคล้องกับรูปแบบการจ้างงานประเภทต่าง ๆ ที่อาจได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร :
มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต (Future Research Agenda)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการออกแบบงาน (Job Design) และการปรับตัวของแรงงานแต่ละเจนเนอเรชันต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 เพื่อตอบ 2 คำถามวิจัยเชิงลึกด้วยวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ผลการวิจัยพบว่า การออกแบบงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต COVID-19 ที่ให้อัตลักษณ์งานที่สะท้อนผู้ปฏิบัติหน้าที่และการให้ข้อมูลย้อนกลับมีผลต่อการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ผลการศึกษากการออกแบบงาน โดยให้อำนาจการตัดสินใจกับการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรที่ความแตกต่างกันระหว่างเจนเนอเรชันซี และเจนเนอเรชันเอ็กซ์กับเจนเนอเรชันวาย จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างสะท้อนตำแหน่งและขอบเขตความรับผิดชอบงานที่แตกต่างกัน โดยเจนเนอเรชันเอ็กซ์กับเจนเนอเรชันวายเผชิญความเครียดในงานสูงเมื่อได้รับอำนาจการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤต การศึกษานี้กำหนดปัจจัยนำเข้าด้านการออกแบบงานที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน (Job Characteristics) การศึกษาในอนาคตอาจพิจารณาการใช้ปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ เช่น ปัจจัยด้านลักษณะความรู้ที่ใช้ในงาน (Knowledge Characteristics) ปัจจัยด้านสังคม เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เป็นต้น (Morgeson & Humphrey, 2006). นอกจากนี้ งานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาตัวแปรเพิ่มเติม ซึ่งเป็นผลจากการสัมภาษณ์งานวิจัยนี้ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisory Support) ความสมดุลชีวิตส่วนตัวและงาน (Work-Life Balance and Well-Being) และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมการทำงาน (Person-Environment Fit) (Collings et al., 2021; Parker et al., 2020; Wang et al., 2021) และพัฒนาตัวแปรเหล่านี้มาสร้างกรอบการศึกษา เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบงานในสถานการณ์วิกฤตและการรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หรือนำไปประยุกต์กับสถานการณ์วิกฤตอื่นที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต

REFERENCES

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*.
- Baer, M., Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Wrzesniewski, A. (2018, July). *Then and Now: Job Design, Diversity and Creativity*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 11108). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work". *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance—robust or heterogeneous links?. *International Journal of Manpower*.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 and remote work: an early look at US data (No. w27344). *National Bureau of Economic Research*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy. *Brynjolfsson and McAfee*.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*. doi: 10.1111/joms.12695
- Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100762.
- Dayaram, K., & Burgess, K. (2021). Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era. In *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era*. IGI Global.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802–835.
- Espitia, A., Mattoo, A., Rocha, N., Ruta, M., & Winkler, D. (2021). Pandemic trade: COVID-19, remote work and global value chains. *The World Economy*.
- Farré, L., Fawaz, Y., González, L., & Graves, J. (2020). How the COVID-19 lockdown affected gender inequality in paid and unpaid work in Spain.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.

การออกแบบงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด19 และการคงอยู่กับองค์กร :

มุมมองของพนักงานต่างเจนเนอเรชันและนัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management, 48*(6), 871–893.

Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge-sharing context. *Human Resource Management, 54*(6), 955–976.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63*(7), e426.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hair, J. F., Black, B. B., & Babin, B. B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*.

Hislop, D., Axtell, C., & Daniels, K. (2008). The challenge of remote working. In *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*.

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology, 49*, 1–49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281–342.

Lawrie, E. J., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2018). Job design for mindful work: The boosting effect of psychosocial safety climate. *Journal of occupational health psychology, 23*(4), 483.

Lewin, K. (2016). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*.

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*, 1–13.

Lyons, T.F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior & Human Performance, 6*, 99–110.

Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

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.

Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 20–35.

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30.
- Peng, M. W., & Kathuria, N. (2021). Covid-19 and the scope of the firm. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12699. <https://doi.org/10.1111/joms.12699>
- Popaitoon, S. (2018). Generation Y in the Digital Economy and Person-Organization Value Fit on Intention to Stay. *Brynjolfsson and McAfee*, 13(2), 11-33.
- Popaitoon, S. (2019). The moderating effects of job design on human capital and NPD performance: Evidence from high-technology MNCs in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 40-57.
- Popaitoon, P., & Decharin, P. (2021). Working from home during COVID-19 pandemic in Thailand: Benefits and challenges. *Journal of Business Administration*, 44(169), 56-79.
- Popaitoon, S., & Popaitoon, P. (2021). What are Work Values of New Workforce in Digital Economy: Generation Z and Implications in Human Resource Management”, *Journal of Business Administration*, 43(168), 18-37.
- Popaitoon, P., Wademongkolgone, M., & Kongchan, A. (2016). Generational Differences in Person-Organization Value Fit and Work-Related Attitudes. *Chulalongkorn Business Review*, 38(1), 107-137
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2020). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*.
- Spagnoli, P., & Molinaro, D. (2020). Negative (workaholic) emotions and emotional exhaustion: might job autonomy have played a strategic role in workers with responsibility during the COVID-19 Crisis Lockdown?. *Behavioral Sciences*, 10(12), 192.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
- Yin, R. K. (2013). *Applications for Case Study Research*. London: Sage Publications.