

สำรวจประเภทการออกแบบงาน : วิธีการวิเคราะห์กลุ่มแฝง

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 3 กรกฎาคม 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 17 สิงหาคม 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 24 สิงหาคม 2565

ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ
คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจำแนกโปรไฟล์การออกแบบงานของพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยวิธีการวิเคราะห์กลุ่มแฝง (Latent Class Analysis) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโปรไฟล์การออกแบบงานแต่ละแบบกับทัศนคติของพนักงานที่เป็นสมาชิกอยู่ในแต่ละโปรไฟล์เกี่ยวกับงานที่มีความหมาย ความพึงพอใจในงาน และการคงสมาชิกภาพองค์กร งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจกระจายผ่านช่องทางออนไลน์โดยมีผู้เข้าร่วมทำแบบสอบถามจำนวน 420 ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์กลุ่มแฝงพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีโปรไฟล์การออกแบบงานตามกลุ่มจำแนก 4 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มเผยองค์ประกอบการออกแบบงานแตกต่างกันและมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการทำงาน of พนักงานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือพนักงานที่เป็นสมาชิกของโปรไฟล์การออกแบบงานกลุ่ม Tech Professional เป็นกลุ่มที่มีลักษณะงานส่งเสริมการสร้างทัศนคติได้ดีที่สุด ประกอบด้วยพนักงานด้านไอทีคอมพิวเตอร์และวิศวกรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 1-3 ปี มีลักษณะงานที่ถูกออกแบบมาให้มีความโดดเด่นทางด้านการใช้ความชำนาญเฉพาะและเป็นลักษณะงานที่มีความซับซ้อน รับผิดชอบงานหลากหลายและต้องจัดการแก้ปัญหา การศึกษานี้แสดงให้เห็นวิธีการศึกษาวิจัยด้านการออกแบบงานด้วยวิธีการวิเคราะห์กลุ่มแฝงและผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์การออกแบบงานสำหรับพนักงานในแต่ละกลุ่มจำแนก เพื่อส่งเสริมการสร้าง ความพึงพอใจ งานที่มีความหมาย และการคงสมาชิกภาพของพนักงานได้ต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ : การออกแบบงาน การวิเคราะห์กลุ่มแฝง ความพึงพอใจ งานที่มีความหมาย การคงสมาชิกภาพองค์กร

Exploring Types of Job Design: A Latent Class Analysis Approach

Received: July 3, 2022

Revised: August 17, 2022

Accepted: August 24, 2022

Dr.Patchara Popaitoon

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

Dr.Sujinda Popaitoon

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

ABSTRACT

This study aimed to identify job design profiles of non-supervisor staff using latent class analysis approach and examine the associations between these profiles and the profile members' work attitudes including work meaningfulness, job satisfaction and intention to stay. An online survey of 420 sample was used for the analysis. The latent class analysis indicated four job design profiles and all profiles differ significantly in terms of job characteristics and their intensity. The profiles members showed significant differences on work attitudes and the group of Tech Professional gave the most favorable attitudinal responses. Profile members mainly consisted of IT, computer and engineer staff with 1–3 years of job tenure and their jobs were characterized by a prominent design of high complexity and specialization, a variety of tasks, and problem solving. This study introduced a latent class approach to job design research and highlighted an effective job design strategy for the four specific profiles to enhance satisfaction, work meaningfulness and intention to stay.

Keywords: Job Design, Latent Class Analysis, Job Satisfaction, Work Meaningfulness, Intention to Stay

1. บทนำ

การออกแบบงานเป็นการออกแบบลักษณะงานที่จะมอบหมายให้แก่พนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่างานในหน่วยงานมีผู้รับผิดชอบและการออกแบบงานยังเป็นเครื่องมือที่หัวหน้านำมาใช้ในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้เติบโตและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน (Parker, 2014) ผู้บริหารจึงมักให้ความสนใจกับวิธีการออกแบบงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่การแข่งขันทางธุรกิจต้องอาศัยศักยภาพและแรงขับเคลื่อนจากทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ นอกจากนี้ด้วยสภาวะที่ประเทศไทยมีอัตราการเกิดลดลงทำให้ตลาดแรงงานมีแรงงานไม่เพียงพอกับความต้องการของธุรกิจจึงยิ่งทำให้การรักษาและจูงใจพนักงานเป็นประเด็นท้าทายสำหรับผู้บริหาร การศึกษาในอดีตสะท้อนให้เห็นว่า ลักษณะงานที่พนักงานได้รับมอบหมายเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจและทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือโยกย้ายไปทำงานที่อื่น (Albrecht and Marty, 2020; Hom et al., 2017, Work Institute, 2021) และการลาออกของพนักงานยังส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย (Park and Shaw, 2013) อีกทั้งที่ผ่านมามีงานวิจัยเรื่องการออกแบบงานในประเทศไทยยังมีสัดส่วนน้อยมากเพียง 0.3% เมื่อเทียบกับการศึกษาทางด้านนี้ที่มีเผยแพร่อยู่ทั่วโลก (Hamzah, 2017) สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจที่ประเทศไทยกำลังขยายตัวและต้องการดึงดูดแรงงานที่มีศักยภาพเข้ามาทำงาน องค์กรจึงควรทำความเข้าใจประเภทและรูปแบบการออกแบบงาน เพื่อจูงใจและรักษาพนักงานให้คงสมาชิกภาพในระยะยาว งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสืบเสาะประเภทและรูปแบบการออกแบบงาน ศึกษาคุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ได้รับมอบหมายงานที่มีรูปแบบการออกแบบงานประเภทต่าง ๆ และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจและการคงสมาชิกภาพองค์กรของพนักงานในแต่ละกลุ่มจำแนก

งานวิจัยทบทวนผลการศึกษที่ผ่านมาในหลายทศวรรษพบว่า แนวทางการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า ได้แก่ องค์ประกอบคุณลักษณะงาน และตัวแปรผลลัพธ์ เช่น แรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงาน ตามแบบ Variable-Centered มักให้ความสนใจในการตอบคำถามวิจัยว่า คุณลักษณะงานด้านใดมีความสำคัญหรือมีอิทธิพลมากที่สุดกับตัวแปรผลลัพธ์ โดยในระยะแรกตัวแบบคุณลักษณะงานที่พัฒนาขึ้นโดย Hackman and Oldham ในปี ค.ศ. 1976 หรือที่รู้จักกันในชื่อ Job Characteristics Model ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะงานที่สำคัญที่ถูกนำมาใช้เป็นตัวแบบในการศึกษาการออกแบบงาน เพื่อจูงใจพนักงาน (Parker et al., 2017) และในภายหลัง Morgeson and Humphrey (2008) นำเสนอตัวแบบการออกแบบงานเพิ่มเติมเป็น 10 ด้าน โดยผลการวิเคราะห์ห่อหุ้มพบว่า ตัวแบบคุณลักษณะงานเหล่านี้มีอิทธิพลต่อทัศนคติและแรงจูงใจในการทำงานต่างกันไปตามตัวแปรผลลัพธ์ (Humphrey et al., 2007) เช่น ลักษณะงานที่พนักงานมีโอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างอิสระมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานในขณะที่ลักษณะงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลายกลับไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเลย ลักษณะงานที่มีความซับซ้อนและต้องประมวลผลข้อมูลส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด การได้รับข้อมูลย้อนกลับทำให้พนักงานคลายความกังวลใจได้มากที่สุด และงานที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับงานที่มีความหมายได้ดีที่สุด เป็นต้น (Humphrey et al., 2007; Kaewmongkolkorn and Popaitoon, 2021; Oldham and Fried, 2016; Popaitoon and Popaitoon, 2022)

Howard and Hoffman (2018) ชี้ให้เห็นว่า งานวิจัยด้านการออกแบบงานตามแบบ Variable-Centered ที่ให้ความสำคัญกับตัวแปรนำเข้านั้นมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลลัพธ์นั้นมีรูปแบบเฉพาะสำหรับประชากรกลุ่มย่อย (Subpopulations) ที่แฝงอยู่ภายใต้กลุ่มประชากรรวมหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่แรงงานมีความต้องการเฉพาะที่หลากหลายมากขึ้น (Popaitoon, 2022) และยังเสนอด้วยว่า การศึกษาโดยใช้บุคคลเป็นศูนย์กลางหรือ Person-Centered ด้วยการวิเคราะห์กลุ่มแฝง (Latent Class Analysis) จะส่งเสริมการตอบโจทย์วิจัยการศึกษาเชิงอนุมานแบบอุปนัย เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาต่อยอดแนวคิดและทฤษฎีให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และในระยะหลังนี้นักวิจัยก็เริ่มหันมาให้ความสนใจกับความหลากหลาย

สำรวจประเภทการออกแบบงาน :

วิธีการวิเคราะห์กลุ่มแฝง

ของพนักงานกลุ่มย่อย ๆ ที่อาจจะมีแรงผลักดันและความต้องการที่แตกต่างไปจากพนักงานกลุ่มอื่นผ่านการใช้บุคคลเป็นศูนย์กลาง เช่น Meyer และคณะศึกษารูปแบบความผูกพันองค์กรประเภทต่าง ๆ ในกองทัพทหารปกป้องดินแดนในประเทศแคนาดา พบรูปแบบความผูกพันองค์กรรวม 6 ประเภท กล่าวคือ ทหารกลุ่มที่มีโปรไฟล์ความผูกพันกับองค์กรที่ผสมผสานระหว่าง Affective Commitment และ Normative Commitment เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจกับหัวหน้างานและเชื่อว่าตนเองได้รับยุติธรรมและมีความสุขกับการทำงาน ในขณะที่สมาชิกกลุ่มที่มีโปรไฟล์ความผูกพันกับองค์กรสูงโดดเด่นประเภท Continuance Commitment มักมีความเครียด วิตกกังวล และมองหางานใหม่มากกว่าทหารที่มีสมาชิกโปรไฟล์ความผูกพันองค์กรประเภทอื่น ๆ (Meyer et al., 2013) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาโปรไฟล์ความตราตรึงในงาน (Job Embeddedness) โดย Ramaite et al., 2022 ที่ใช้แนวทางการวิเคราะห์กลุ่มแฝงผ่านการใช้บุคคลเป็นศูนย์กลาง หรือ Person-Centered จำแนกโปรไฟล์พนักงานตามรูปแบบการผสมผสานองค์ประกอบความตราตรึงในงาน (Links, Fit, Sacrifice) และเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและความผูกพันในงานของพนักงานที่เป็นสมาชิกในแต่ละกลุ่มจำแนก

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสืบเสาะประเภทการออกแบบงานด้วยวิธีการวิเคราะห์กลุ่มแฝงผ่านการใช้บุคคลเป็นศูนย์กลางหรือ Person-Centered เพื่อจำแนกให้เห็นว่า องค์กรมีการนำองค์ประกอบคุณลักษณะงานตามหลักการข้างต้นมาผสมผสานเป็นการออกแบบงานที่แฝงอยู่ในองค์กรไว้กี่ประเภท การออกแบบงานแต่ละประเภทนั้นแฝงอยู่กับพนักงานกลุ่มใด และการออกแบบงานประเภทต่าง ๆ สามารถส่งเสริมแรงจูงใจได้เหมือนหรือต่างกันอย่างไร แนวทางการศึกษาเรื่องการออกแบบงานเช่นนี้เป็นการเผยให้เห็นรูปแบบการออกแบบงานสำหรับพนักงานกลุ่มย่อย ๆ ที่แฝงอยู่ในองค์กรได้อย่างชัดเจน แต่ยังไม่ค่อยมีปรากฏให้เห็นในงานวิจัยเชิงประจักษ์มากนัก การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และจำแนกรูปแบบการออกแบบงานที่แฝงอยู่ในองค์กรและผลกระทบต่อการสร้างแรงจูงใจที่แตกต่างกัน โดยมีคำถามวิจัย ดังนี้

1. องค์กรมีการออกแบบงานตามฐานคุณลักษณะงานที่จูงใจ (Motivational Job Characteristics) กี่ประเภท และแต่ละประเภทมีรูปแบบการผสมผสานองค์ประกอบคุณลักษณะงานอย่างไร
2. พนักงานกลุ่มย่อยที่ได้รับการดูแลผ่านการออกแบบงานแต่ละประเภทที่พบใน 1. มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์อย่างไร
3. พนักงานกลุ่มย่อยที่ได้รับการดูแลผ่านการออกแบบงานแต่ละประเภทที่พบใน 1. มีการรับรู้เกี่ยวกับงานที่มีความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน และการคงสมาชิกภาพองค์กร เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์กลุ่มจำแนกด้วยวิธีการวิเคราะห์กลุ่มแฝง (Latent Class Analysis) (Morin, Bujacz and Gagné, 2018) โดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะงานที่จูงใจทั้ง 10 ประการเป็นฐานในการวิเคราะห์ เมื่อได้กลุ่มจำแนกและรูปแบบการออกแบบงานที่แฝงอยู่ครบถ้วนแล้วจึงนำไปวิเคราะห์คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์และทัศนคติของพนักงานที่อยู่ในแต่ละกลุ่มจำแนก ได้แก่ การรับรู้เกี่ยวกับงานที่มีความหมาย (Work Meaningfulness) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และการคงสมาชิกภาพองค์กร (Intention to Stay)

ผลการศึกษานี้จึงเป็นประโยชน์ต่อทฤษฎีการออกแบบงานที่ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะการออกแบบงานทั้ง 10 องค์ประกอบที่กำหนดขึ้นมาในเชิงทฤษฎีนั้นมีการนำไปใช้ในเชิงผสมผสานตามลักษณะทางประชากรศาสตร์อย่างไรและพนักงานที่เป็นสมาชิกในแต่ละกลุ่มจำแนกมีทัศนคติในการทำงานแตกต่างกันอย่างไร องค์ความรู้จากการวิจัยเชิงอนุมานแบบอุปนัยนี้สามารถนำไปพัฒนาและต่อยอดแนวคิดด้านการออกแบบงานที่เชื่อมโยงกับกลุ่มอาชีพและการเติบโตทางอาชีพ (Hall and Heras, 2010; Howard and Hoffman, 2018) สำหรับในเชิงปฏิบัติการศึกษานี้ยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การออกแบบงานแบบเจาะกลุ่มพนักงาน (Employee Segmentation) ตามลักษณะ

ประชากรศาสตร์ที่พบในกลุ่มย่อยที่แฝงอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดูแลพนักงานเฉพาะกลุ่มได้ดียิ่งขึ้นผ่านการเพิ่มประสบการณ์เชิงบวกจากลักษณะงานที่มอบหมายทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงการทำงานที่มีความหมาย มีความสุขกับการทำงาน และต้องการคงความเป็นสมาชิกภาพองค์กรต่อไปในระยะยาว

2. ทฤษฎีการออกแบบงาน

การออกแบบงาน (Job Design)

การออกแบบงานหมายถึงการออกแบบลักษณะงาน วิธีการทำงาน วิธีการประสานงาน การกำหนดอำนาจดำเนินการ และการแก้ปัญหาตัดสินใจ เพื่อให้มั่นใจว่างานที่ทำสำเร็จลุล่วงนั้นสอดคล้องตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานนั้น ๆ (Parker et al., 2017) โดยการออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่เพียงเฉพาะจะตอบเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถช่วยให้พนักงานอยากทำงานผ่านการให้โอกาสในการเรียนรู้และการเติบโตที่จะได้รับการพัฒนาการทำงานด้วย (Humphrey et al., 2007) การออกแบบงานในยุคแรกในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เป็นการออกแบบงานผ่านมุมมองด้านเศรษฐศาสตร์แรงงานที่ให้ความสำคัญกับผลิตภาพแรงงานจึงเน้นการออกแบบให้มีความเรียบง่ายและไม่ซับซ้อน (Job Simplification) ส่งเสริมให้ผู้ครองงานรับผิดชอบหน้างานแคบ ไม่ซับซ้อน แต่ให้ทำงานเดิมซ้ำ ๆ จนเชี่ยวชาญและเกิดข้อผิดพลาดน้อยส่งผลให้มีผลิตภาพแรงงานสูง การออกแบบงานเช่นนี้แม้จะมีประสิทธิภาพทางการจัดการและอาจจะกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานได้บ้างในระยะสั้นด้วยการให้รางวัลตอบแทนตามชิ้นงาน แต่ไม่สามารถกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ในระยะยาว

นักจิตวิทยาองค์กรในยุคถัดมาจึงให้ความสนใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้อิสระแก่พนักงานในการทำงานมากขึ้นและลดการกำกับดูแลจากหัวหน้างานให้น้อยลง โดยเน้นให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ผ่านลักษณะงานที่มอบหมายและบริบทในการทำงาน เช่น เนื้องานมีความน่าสนใจ ผู้ปฏิบัติหน้าที่มีโอกาสใช้ความรู้ความชำนาญ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และสามารถเรียนรู้และเติบโตไปกับการทำงาน เป็นต้น ในปี ค.ศ. 1976 นักจิตวิทยาองค์กรโดย Hackman และ Oldham นำเสนอการออกแบบงานที่เน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจผ่านตัวแบบคุณลักษณะงาน (Job Characteristics Model) ประกอบด้วย ลักษณะงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลายในการทำงานจึงจะสำเร็จลุล่วง (Skills Variety) ลักษณะงานที่สะท้อนอัตลักษณ์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Task Identity) โดยผู้ครองงานมีโอกาสรับผิดชอบการทำงานทั้งชิ้นตั้งแต่ต้นจนจบจนทำให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานและต้องการทุ่มเทให้งานออกมาดี ลักษณะงานที่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน องค์กร หรือสังคมในวงกว้างได้รับประโยชน์ (Task Significance) ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่มีอำนาจตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้ (Autonomy) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงาน และต้องการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์จากการคิดและการตัดสินใจของตนเอง และลักษณะงานที่สามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Feedback)

งานวิจัยจำนวนมากยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบคุณลักษณะงาน 5 ด้าน และทัศนคติเชิงบวกในการทำงานของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน การให้ความร่วมมือกับทีมงานและองค์กร พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ด้วย (Humphrey et al., 2007) โดยคุณลักษณะงานด้านอิสระและอำนาจดำเนินการ (Autonomy) ทำนายพฤติกรรมการทำงานได้ดีที่สุด (Popaitoon and Popaitoon, 2022) ในขณะที่คุณลักษณะด้านผลกระทบต่อบุคคลอื่นและสังคมในวงกว้าง (Task Significance) ส่งผลต่อการรับรู้ถึงงานที่มีความหมายมากที่สุด (Work Meaningfulness) (Grant, 2008) เป็นต้น

สำรวจประเภทการออกแบบงาน :

วิธีการวิเคราะห์กลุ่มแผน

จากนั้นนักวิจัยรุ่นใหม่ที่สังเกตเห็นว่า ลักษณะงานในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากเดิมและตลาดแรงงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะความชำนาญและเรียนรู้เฉพาะทางมากขึ้น งานก็เริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นและผู้ปฏิบัติหน้าที่ก็ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและแก้ปัญหามากขึ้น ดังนั้นลักษณะงานที่จูงใจที่เคยกำหนดไว้เพียง 5 ประการอาจจะไม่เพียงพอสำหรับงานในปัจจุบัน โดยในปี ค.ศ. 2008 Morgeson and Humphrey จึงเพิ่มเติมตัวแบบสำหรับการออกแบบงาน เพื่อจูงใจพนักงานอีก 5 ประการ ประกอบด้วย ลักษณะงานที่มีความหลากหลาย (Task Variety) มีการประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก (Information Processing) ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะ (Specialization) มีความซับซ้อน (Task Complexity) และต้องคิดค้นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem Solving) รวมเรียกว่า เป็นตัวแบบลักษณะงานที่จูงใจ หรือ Motivational Job Characteristics

งานวิจัยที่ศึกษาตัวแบบเพิ่มเติมนี้กับแรงจูงใจผ่านความผูกพันในงานพบว่า ลักษณะงานที่มีความซับซ้อน (Task Complexity) ที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะ (Specialization) ในการทำงานให้ลุล่วงเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเงินเนอเรชั่นที่มีความผูกพันในงานและต้องการคงสมาชิกภาพองค์กร (Kaewpongmongkol and Popaitoon, 2021) นอกจากนี้รายงานในกรณีศึกษาการออกแบบงานอีกฉบับหนึ่งยังชี้ให้เห็นว่า สำหรับแรงงานยุคใหม่นั้นลักษณะงานที่มีความหลากหลาย (Task Variety) แต่ใช้ทักษะจำกัดในการทำงาน (Skill Variety) ทำให้พนักงานไม่อยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป (Popaitoon, 2022, p. 71) สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องใช้ส่วนประสมคุณลักษณะงานให้เหมาะสมจึงจะส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักการปรับการออกแบบงาน (Job Redesign) ที่ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจพนักงานต่อเนื่องในการทำงานผ่านการขยายขอบเขตงานในแนวนอน (Job Enlargement) ด้วยการขยายหน้างานให้พนักงานรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น และการเพิ่มความรับผิดชอบในแนวดิ่ง (Job Enrichment) โดยมอบอำนาจให้แก่พนักงานในการคิดสร้างสรรค์งาน วางแผน และแก้ปัญหาหน้างานได้ด้วยตนเอง นอกจากจะเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและกระจายอำนาจดำเนินการให้แก่พนักงานแล้ว ยังทำให้พนักงานสามารถเชื่อมโยงผลการทำงานกับสิ่งที่ตนเองคิดและตัดสินใจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีการปรับส่วนประสมคุณลักษณะงานให้มีความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพิ่มระดับความผูกพันในงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เพราะการปรับลักษณะงานทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึกทำให้พนักงานมีโอกาสรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น ต้องใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์และความชำนาญเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการได้รับอิสระในการคิดและตัดสินใจ และเกิดการเรียนรู้พัฒนานตนเองจากการทำงานส่งเสริมอัตลักษณ์และความเป็นเจ้าของชิ้นงาน (Parker, 1998; Tims et al., 2015)

การออกแบบงานและทัศนคติการทำงาน (Job Design and Work Attitudes)

ทฤษฎีการกำหนดตัวเอง (Self Determination Theory) ประกอบด้วยความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการได้รับอิสระที่จะทำอะไรตามความคิดของตน (Autonomy) ความต้องการมีสัมพันธภาพหรือการเชื่อมโยงตนเองกับบุคคลอื่นได้ (Relatedness) และความต้องการที่จะแสดงให้เห็นความสามารถในการรับมือกับงานที่มีความท้าทาย (Competence) (Deci and Ryan, 2000) การได้เติมเต็มความต้องการดังกล่าวจึงเป็นเหมือนการเติมเต็มความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่จะส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกและแรงจูงใจในการทำงาน (Gagné and Deci, 2005) หน้าที่รับผิดชอบและงานที่มอบหมายจึงเปรียบเสมือนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานเติมเต็มความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาดังกล่าวข้างต้น เช่น ลักษณะงานที่มีความหลากหลายและต้องใช้ทักษะความชำนาญหลายด้านในการทำงานให้ลุล่วงสามารถตอบสนองความต้องการภายในที่แสดงให้เห็นว่า ตนเองสามารถจัดการกับความท้าทายหน้างานในเชิงกว้างได้ (Breadth Competence) ในขณะที่งานที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ความชำนาญเฉพาะเป็นการสะท้อนความสามารถในการทำงานเชิงลึก (Depth Competence) สำหรับลักษณะงานที่ให้อิสระกับพนักงานในการคิดแก้ปัญหาตัดสินใจสามารถตอบสนอง

ความต้องการด้านความเป็นอิสระและการเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) และงานที่มีผลกระทบกับบุคคลอื่นในวงกว้าง และการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพิ่มเติมความต้องการด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) จึงกล่าวได้ว่า การออกแบบงานที่มีองค์ประกอบตามคุณลักษณะงานที่จูงใจ (Motivational Job Characteristics) สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาทั้ง 3 ด้าน ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงผลักจากภายในที่แสดงออกมาในรูปแบบของทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ความพึงพอใจ และการทุ่มทำงานอย่างกระตือรือร้น (Kaewmongkolkorn and Popaitoon, 2021; Morgeson and Humphrey, 2006; Parker et al., 2017)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาผ่านการวิเคราะห์ห่อถัก (Meta-analysis) โดย Oldham and Fried (2016) รายงานระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจมีความแตกต่างกันไปตามประสบการณ์การทำงานของพนักงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลิกและความถนัดของพนักงาน เป็นต้น ในประเทศไทยก็พบเช่นเดียวกัน เช่น การศึกษาของ Kaewmonkolkorn and Popaitoon (2021) พบว่า ลักษณะงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะและการจัดการที่ซับซ้อน ส่งเสริมให้ระดับความผูกพันในงานและความต้องการคณาชิกองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซีเพิ่มมากขึ้น แต่ลักษณะงานประเภทอื่นไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน ในขณะที่การศึกษาก่อนหน้าหนึ่งพบว่า พนักงานเจนเนอเรชันวายที่ได้รับอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาหน้างานในระดับสูงกลับมีแรงจูงใจและความต้องการคณาชิกภาพองค์กรต่ำกว่าพนักงานเจนเนอเรชันซีที่มีอำนาจการตัดสินใจน้อยกว่า (Popaitoon and Popaitoon, 2022)

ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชันวายที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2521–2539 เติบโตในช่วงรอยต่อเศรษฐกิจตกต่ำในยุคพองสบู่แตกที่ตามมาด้วยวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้งและการลอยตัวค่าเงินบาท และธุรกิจมีการแข่งขันกันมากขึ้นด้วยการนำเทคโนโลยีมาทดแทนแรงงาน เพื่อช่วยให้การทำงานมีความถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พนักงานเจนเนอเรชันวายจึงได้รับการฝึกฝนทั้งทักษะด้านภาษา ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี เพื่อทำให้ตนเองได้รับการจ้างงาน (Employability) ในช่วงเศรษฐกิจรอยต่อและพนักงานเจนเนอเรชันวายมีแนวโน้มที่จะคาดหวังจากการทำงานค่อนข้างสูงด้วยกัน (Popaitoon et al., 2016) ในขณะที่พนักงานเจนเนอเรชันซีเกิดในช่วง พ.ศ. 2540–2553 เติบโตมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่องแบบไร้ทิศทาง การขาดเสถียรภาพทางการเมือง การชุมนุมประท้วง และปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม ทำให้พนักงานเจนเนอเรชันซีมีความทนต่อความไม่แน่นอนได้ดีกว่าพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย จึงเป็นเหตุให้พนักงานเจนเนอเรชันวาย แม้ว่าจะมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจหน้างานได้เองกลับมีความกดดันมากกว่าพนักงานเจนเนอเรชันซีในการทำงานและความรู้สึกต้องการคณาชิกภาพองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวายก็น้อยกว่ากลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันซี (Popaitoon and Popaitoon, 2022)

ด้วยเหตุนี้จึงมีความเป็นไปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอาจมีมากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับส่วนประสมการใช้คุณลักษณะงานในการออกแบบและมอบหมายงานให้แก่พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาที่ต้องการเผยให้เห็นว่า ส่วนประสมคุณลักษณะงานที่ใช้อยู่ในองค์กรมีกี่แบบ แต่ละแบบมักใช้กับพนักงานกลุ่มใด และส่วนประสมคุณลักษณะงานเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับแรงจูงใจพนักงานมากน้อยเพียงใด ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หรือความพอใจโดยรวมที่พนักงานมีต่อลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน ความตั้งใจในการคณาชิกภาพ (Intention to Stay) หมายถึงความต้องการที่จะคณาชิกภาพต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันด้วยความสมัครใจ (Tett and Meyer, 1993) และงานที่มีความหมาย (Work Meaningfulness) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและสิ่งที่พนักงานให้คุณค่า (Pratt and Ashforth, 2003)

3. เปรียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจำแนกกลุ่มบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กร โดยอาศัยปัจจัยแรงจูงใจด้านการออกแบบงาน (Motivational Work Characteristics) เป็นองค์ประกอบหลักในการจำแนกให้เห็นว่า ส่วนประสมคุณลักษณะงานที่มีใช้อยู่ในองค์กรมีกี่แบบ แต่ละแบบมักใช้กับพนักงานกลุ่มใด และระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานแต่ละกลุ่ม งานวิจัยนี้จึงกำหนดให้กลุ่มประชากรเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสังกัดทำงานประจำแบบเต็มเวลาและไม่เป็นเจ้าของกิจการ เพราะนอกจากที่พนักงานระดับปฏิบัติการจะเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ที่สุดที่มีลักษณะงานหลากหลายตามกลุ่มวิชาชีพแล้วยังเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนการลาออกมากกว่าพนักงานในระดับจัดการ (Korn Ferry, 2018) การศึกษานี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจกระจายผ่านทางเพชบุ๊คของผู้ช่วยวิจัยจำนวน 8 คน เชิญชวนให้ผู้สนใจเข้าร่วมตอบแบบสอบถามด้วยความสมัครใจและสามารถส่งต่อลิงค์แบบสอบถามต่อไปยังกลุ่มเพื่อนอื่น ๆ ต่อไปได้ตามความเหมาะสม โดยมีคำอธิบายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม การเก็บความลับข้อมูลส่วนบุคคล และรายละเอียดติดต่อหากมีข้อสงสัยให้ผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามได้รับทราบก่อนเริ่มทำแบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน ส่วนแรกเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ประเภทพนักงาน ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งงานปัจจุบัน ระบบจะจับแบบสอบถามอัตโนมัติหากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานประเภทอื่นที่ไม่ใช่ลูกจ้างประจำแบบเต็มเวลา ส่วนที่สองเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะงานรวม 35 ข้อ แบ่งออกเป็น 10 กลุ่มลักษณะงานตามคุณลักษณะงานที่จูงใจ (Motivational Work Characteristics) ที่พัฒนาโดย Morgeson and Humphrey (2007) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินด้วยมาตรวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับคะแนน (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) และส่วนที่สามเป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติและการคงสมาชิกภาพองค์กร ได้แก่ งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) พัฒนาโดย May et al. (2004) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จำนวน 3 ข้อ พัฒนาโดย Cammann et al. (1983) และความตั้งใจคงสมาชิกองค์กร (Intention to Stay) จำนวน 3 ข้อ พัฒนาโดย Price and Mueller (1986) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินด้วยมาตรวัดแบบลิเคิร์ท 7 ระดับคะแนน (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) การใช้มาตรวัดด้วยระดับคะแนนแตกต่างกันในแบบสอบถามชุดเดียวกันสามารถช่วยลดความแปรปรวนร่วม (Common Method Variance) ที่อาจจะเกิดขึ้นได้หากใช้มาตรวัดคะแนนระดับเดียวกันทั้งฉบับ (Podsakoff et al., 2003)

ข้อคำถามเหล่านี้ถูกแปลจากภาษาอังกฤษต้นฉบับเป็นภาษาไทย โดยปฏิบัติตามขั้นตอนการแปลแบบสอบถาม และการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาตามแนวทางที่ Harkness (2003) แนะนำสำหรับการศึกษาข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Research) กล่าวคือ หลังจากที่แปลข้อคำถามจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยแล้วมีการแปลกลับจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษอีกครั้งหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา จากนั้นผู้วิจัยจึงจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อประเมินความเหมาะสมของข้อคำถามฉบับแปลในบริบทสังคมไทยและแก้ไขการใช้ภาษาให้มีความเหมาะสมและเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยยังคงความหมายเช่นเดียวกันกับภาษาต้นฉบับ

4. ผลการศึกษา

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้รับข้อมูลตอบกลับเบื้องต้นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 583 คน แต่มีข้อมูลบางส่วนที่ตอบกลับมาแบบไม่สมบูรณ์ (28%) ทำให้เหลือกลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลสมบูรณ์จำนวน 420 คน ประกอบด้วยเพศชายจำนวน 193 คน (46%) และเพศหญิงจำนวน 227 คน (54%) แบ่งเป็นสัดส่วนของเจนเนอร์เรชันวาย (อายุ 25–34) จำนวน 180 คน (43%) และเจนเนอร์เรชันซี (อายุต่ำกว่า 25) จำนวน 240 คน (57%) ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี (94%) ทำงานอยู่ในสายงาน 3 อันดับแรก ได้แก่ การบัญชีการเงินจำนวน 106 คน (25%) สายงานวิศวกรรมจำนวน 92 คน (22%) และสายงานขายจำนวน 87 คน (21%) มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยกว่า 3 ปี (78%) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (n = 420)

	n	เปอร์เซ็นต์
เพศ		
ชาย	193	46%
หญิง	227	54%
การศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	393	94%
ปริญญาโท	27	6%
เจนเนอร์เรชัน		
เจนเนอร์เรชันวาย	180	43%
เจนเนอร์เรชันซี	240	57%
กลุ่มอาชีพ		
การบัญชีการเงิน	106	25%
คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	79	19%
การขาย	87	21%
วิศวกรรม	92	22%
บริการสำนักงานทั่วไป	56	13%

ตารางที่ 1: คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (n = 420) (ต่อ)

	n	เปอร์เซ็นต์
ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง		
น้อยกว่า 1 ปี	173	41%
1-3 ปี	155	37%
4-5 ปี	38	9%
มากกว่า 5 ปี	54	13%

4.2 ผลการศึกษา

งานวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มตัวอย่างแบบ Latent Class Analysis (LCA) โดยมีข้อสันนิษฐานว่ามีประชากรกลุ่มย่อย (Subpopulations) ที่แฝงอยู่ในกลุ่มประชากรรวมทั้งหมดและประชากรกลุ่มย่อยนี้สามารถจำแนกได้จากรูปแบบการออกแบบงานที่มีองค์ประกอบและความเข้มข้นของคุณลักษณะงานด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน โดยรูปแบบการออกแบบงานที่ใช้ในการจำแนกยังไม่มีตัวแบบหรือ Prototype ที่แน่ชัด และยังไม่อาจทราบได้ว่า มีกลุ่มตัวอย่างใดบ้างที่เป็นสมาชิกอยู่ในกลุ่มย่อยตามตัวแบบคุณลักษณะงานแบบใด (Wang and Hanges, 2011) ในการนี้การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธี LCA ทำให้เราสามารถสกัดตัวแบบคุณลักษณะงานออกมาได้ว่าส่วนประสมลักษณะงานที่พนักงานได้รับมอบหมายอยู่ในองค์กรมีกี่รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีลักษณะเฉพาะอย่างไร และยังสามารถระบุคุณลักษณะเฉพาะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกอยู่ในตัวแบบแต่ละแบบได้ เมื่อได้ตัวแบบแล้วผู้วิจัยจึงประเมินอำนาจจำแนกความแตกต่างระหว่างกลุ่มย่อย เพื่อยืนยันผลการจำแนกกลุ่ม จากนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเชิงผลลัพธ์ โดยมีขั้นตอนรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของคุณลักษณะงานที่มุ่งใจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) ของคุณลักษณะงานที่มุ่งใจรวม 10 ด้าน ทำการวิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax พร้อมทั้งคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) เพื่อยืนยันความถูกต้อง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของเครื่องมือดังกล่าว โดยการวิเคราะห์ในขั้นแรกนี้เป็นการตรวจสอบเครื่องมือให้มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ เพื่อการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มด้วยเทคนิค LCA ในลำดับต่อไป

ผลการวิเคราะห์พบว่า จากข้อคำถามคุณลักษณะงานรวม 35 ข้อ สามารถสกัดปัจจัยได้เป็น 8 องค์ประกอบที่มีตัวแปรสังเกตภายใต้องค์ประกอบสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในเครื่องมือที่พัฒนาโดย Morgeson and Humphrey (2007) และค่าน้ำหนักปัจจัยของแต่ละข้อคำถามมีค่าเกินกว่า 0.400 โดยมีค่าต่ำที่สุดคือ 0.579 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า มีค่าเกินกว่า 0.700 ทุกองค์ประกอบ และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าเกินกว่า 0.500 ทุกองค์ประกอบ ค่าสถิติข้างต้นแสดงถึงความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

อย่างไรก็ตาม มีข้อคำถามที่ในทางทฤษฎีบรรจุอยู่ภายใต้คุณลักษณะงานด้านการประมวลผลข้อมูล (Information Processing) และด้านอำนาจดำเนินการ (Task Autonomy) แต่ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักพบว่า ข้อคำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบอื่นอย่างมีนัยสำคัญ (Cross-Loadings) และข้อคำถามเหล่านี้ไม่มีความเด่นชัดทางสถิติพอที่จะจัดเป็นองค์ประกอบหลักได้จึงทำให้ต้องตัดข้อคำถามดังกล่าวออกจากการวิเคราะห์

ตารางที่ 2: การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะงานที่มุ่งใจ

Measures	Factor Loadings	AVE	Cronbach's α
<i>Task variety</i>		0.671	0.859
1. งานที่รับผิดชอบมีหน้างานที่หลากหลาย	.795		
2. งานที่รับผิดชอบมีภารกิจหลายด้าน	.806		
3. งานที่รับผิดชอบเป็นผลลัพธ์จากการทำกิจกรรมหลากหลายหน้างาน	.773		
<i>Task significance</i>		0.551	0.782
1. ผลลัพธ์จากงานที่รับผิดชอบค่อนข้างมีผลกระทบต่อชีวิตคนอื่นอย่างมีนัยสำคัญ	.800		
2. งานที่รับผิดชอบมีนัยสำคัญในวงกว้าง	.770		
3. งานที่รับผิดชอบมีผลกระทบมากกับบุคคลภายนอก	.763		
<i>Task identity</i>		0.596	0.747
1. งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีขอบเขตเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน	.755		
2. ท่านมีโอกาสทำงานที่ตนเองเป็นผู้ริเริ่มให้สำเร็จลงได้	.776		
3. งานถูกออกแบบมาให้ท่านรับผิดชอบตั้งแต่ต้นจนจบ	.839		
<i>Task feedback</i>		0.570	0.790
1. กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่หน้างานสามารถสะท้อนให้ท่านทราบผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา	.696		
2. งานที่รับผิดชอบมีกลไกที่ทำให้ท่านรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน	.865		
3. งานที่รับผิดชอบมีกลไกที่ทำให้ท่านได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback เกี่ยวกับผลการทำงาน)	.749		
<i>Job complexity</i>		0.681	0.862
1. โดยเปรียบเทียบแล้วงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานง่าย (R)	.833		
2. โดยเปรียบเทียบแล้วงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ไม่ซับซ้อน (R)	.900		
3. ภาระงานในตำแหน่งนี้ง่ายและไม่ซับซ้อน (R)	.841		

ตารางที่ 2: การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะงานที่มุ่งใจ (ต่อ)

Measures	Factor Loadings	AVE	Cronbach's α
<i>Problem solving</i>		0.506	0.805
1. งานของท่านเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาซึ่งไม่มีคำตอบที่ถูกต้องชัดเจน	.812		
2. งานของท่านเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์	.719		
3. บ่อยครั้งที่การทำงานนี้ทำให้ท่านต้องรับมือกับปัญหาที่ท่านไม่เคยเจอมาก่อน	.668		
4. งานของท่านเกี่ยวข้องกับการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา	.703		
<i>Specialization</i>		0.579	0.844
1. ตำแหน่งงานนี้มีเป้าหมาย กิจกรรม และภาระหน้าที่ที่ค่อนข้างเฉพาะ	.700		
2. การทำงานนี้ต้องใช้เครื่องมือ กระบวนการ และวัสดุอุปกรณ์ฯ เฉพาะทางค่อนข้างมาก	.789		
3. ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้คนที่มีความรู้และความชำนาญสูงหลายด้าน	.759		
4. ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้คนที่มีความรู้และความชำนาญลึกซึ้ง	.742		
<i>Skill variety</i>		0.632	0.830
1. งานของท่านต้องใช้ทักษะหลากหลายในการทำงาน	.839		
2. ตำแหน่งงานนี้ทำให้ท่านต้องใช้ทักษะหลายด้านที่มีความหลากหลายจึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วง	.812		
3. ตำแหน่งงานนี้ต้องใช้ทักษะความชำนาญพอสมควร	.579		

หมายเหตุ: AVE = Average variance extracted

4.2.2 การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มพนักงานตามลักษณะงาน

องค์ประกอบของลักษณะงานทั้ง 8 องค์ประกอบที่แสดงผลไว้ในตารางที่ 2 ถูกนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย เพื่อวิเคราะห์จำแนกกลุ่มด้วยเทคนิค LCA ผ่านโปรแกรม M-Plus โดยดำเนินการตามคำแนะนำจาก Nylund Et Al. (2007) ที่ให้เริ่มกำหนดการจำแนกเป็น 2 กลุ่ม และขยายจำนวนกลุ่มเพิ่มมากขึ้นจนพบว่า จำนวนกลุ่มที่เพิ่มขึ้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพิจารณาพร้อมกับค่าดัชนี Log-Likelihood (LL), Akaike Information Criteria (AIC), Bayesian Information Criteria (BIC) และ Sample-Size-Adjusted BIC (SSA-BIC) โดยจำนวนกลุ่มโปรไฟล์จำแนกที่เหมาะสมที่สุดควรเป็นจำนวนกลุ่มจำแนกที่มีค่าดัชนีดังกล่าวข้างต้นต่ำกว่าค่าดัชนีที่รายงานไว้ในจำนวนกลุ่มโปรไฟล์จำแนกอื่น ในขณะที่ค่าดัชนี Entropy ควรจะสูงกว่า และค่าดัชนีการทดสอบ Lo, Mendell, And Rubin (2001) Test (LMR) และการทดสอบ Bootstrapped Log-Likelihood Ratio Tests (BLRT) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) (Gabriel et al., 2015)

ผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 3 พบว่า มีเฉพาะการจำแนกกลุ่มตั้งแต่ 2 ถึง 4 กลุ่มจำแนกที่ค่าดัชนีการทดสอบ LMR และ BLRT มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และการจำแนกกลุ่มแบบ 4 กลุ่มมีความเหมาะสมที่สุด โดยมีค่าดัชนีสอดคล้องตามเกณฑ์ดังอธิบายข้างต้นมากกว่าการจำแนกกลุ่มแบบอื่น

ตารางที่ 3: สถิติดัชนีการจำแนกกลุ่มโปรไฟล์

จำนวนกลุ่มจำแนก	LL	FP	AIC	BIC	SSA-BIC	LMR (p)	BLRT (p)	Entropy
2	-3943.134	25	7936.269	8037.275	7957.942	0.0000	0.0000	0.800
3	-3784.369	34	7636.737	7774.106	7666.214	0.0000	0.0000	0.878
4	-3658.641	43	7403.282	7577.013	7440.561	0.0000	0.0000	0.884
5	-3655.123	52	7414.247	7624.340	7459.328	0.6803	1.0000	0.866
6	-3568.331	61	7258.661	7505.117	7311.545	0.1662	0.0000	0.907

หมายเหตุ: LL = log-likelihood; FP = free parameters; AIC = Akaike information criteria; BIC = Bayesian information criteria; SSA-BIC = sample-size-adjusted BIC; LMR = Lo, Mendell, and Rubin (2001) test; BLRT = Bootstrapped log-likelihood ratio tests

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยของลักษณะงานด้านต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มจำแนก ซึ่งเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยลักษณะงานแต่ละด้านระหว่างกลุ่มจำแนกทั้ง 4 กลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์ One-way ANOVA แล้วพบว่า ค่า p-value ของการทดสอบมีค่าน้อยกว่า 0.001 จึงสรุปได้ว่ากลุ่มจำแนกทั้ง 4 กลุ่มนี้มีลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4: ทดสอบความแตกต่างของลักษณะงานตามกลุ่มจำแนก

กลุ่มจำแนก	1 $n = 80$	2 $n = 22$	3 $n = 236$	4 $n = 82$	รวม $n = 420$	Test of Homogeneity of Variances		One way ANOVA	
สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง	19%	5%	56%	20%	100%	Levene's Test	p-value	F	p-value
งานซับซ้อน	3.07	1.60	3.61	3.61	3.40	9.436	.000	37.87	.000
การแก้ปัญหา	2.83	1.82	3.72	4.35	3.57	5.563	.001	170.28	.000
ความชำนาญเฉพาะ	2.70	1.76	3.65	4.44	3.52	9.102	.000	217.16	.000
ทักษะหลากหลาย	2.58	4.05	3.73	4.57	3.68	2.148	.094	195.70	.000
กิจกรรมหน้างานหลากหลาย	2.75	3.43	3.77	4.57	3.70	9.539	.000	132.09	.000
งานมีผลกระทบ	2.90	4.42	3.59	4.29	3.63	6.574	.000	66.98	.000
งานมีอัตลักษณ์ตัวตน	2.95	4.52	3.58	4.17	3.62	4.304	.005	51.71	.000
งานสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ	3.19	4.41	3.77	4.54	3.84	5.478	.001	91.01	.000

สำรวจประเภทการออกแบบงาน :

วิธีการวิเคราะห์กลุ่มแผน

ตารางที่ 5: ทดสอบความแตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์ตามกลุ่มจำแนก

กลุ่มจำแนก	1 n = 80	2 n = 22	3 n = 236	4 n = 82	Pearson Chi-Square Tests	
สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง	19%	5%	56%	20%		
กลุ่มอาชีพ					Chi-square	165.966
การบัญชีการเงิน	13	0	84	9	df	12
คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	10	0	38	31	p-value	.000
การขาย	14	22	34	17		
วิศวกรรม	14	0	58	20		
บริการสำนักงานทั่วไป	29	0	22	5		
เพศ					Chi-square	4.934
เพศชาย	33	6	112	42	df	3
เพศหญิง	47	16	124	40	p-value	.177
เจนเนอเรชัน					Chi-square	14.295
เจนเนอเรชันวาย	34	1	109	36	df	3
เจนเนอเรชันซี	46	21	127	46	p-value	.003
ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง						
น้อยกว่า 1 ปี	26	6	113	28	Chi-square	28.696
2-3 ปี	39	15	69	32	df	9
4-5 ปี	2	1	24	11	p-value	.001
มากกว่า 5 ปี	13	0	30	11		

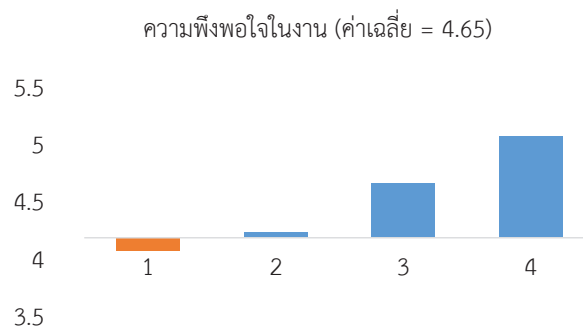
ตารางที่ 5 แสดงลักษณะทางประชากรศาสตร์ตามกลุ่มจำแนก ได้แก่ กลุ่มอาชีพ เพศ ช่วงวัย และอายุงานในตำแหน่ง โดยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลุ่มจำแนกกับตัวแปรลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านต่าง ๆ ด้วยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-square Test) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า สมาชิกในแต่ละกลุ่มจำแนกทั้ง 4 กลุ่มไม่มีความแตกต่างด้านเพศ ($p = 0.177$) แต่มีความแตกต่างด้านกลุ่มอาชีพ ช่วงวัย และอายุงานในตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$) จึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มจำแนกมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอาชีพ ช่วงวัย และอายุงานในตำแหน่ง

4.2.3 ทักษะการทำงานและการคงสมาชิกภาพองค์กรตามกลุ่มจำแนก

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยของตัวแปรเชิงผลลัพธ์ของแต่ละกลุ่มจำแนกประกอบด้วยความพึงพอใจในงาน งานที่มีความหมาย และความตั้งใจคงสมาชิกภาพองค์กร ซึ่งเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรเชิงผลลัพธ์แต่ละด้านระหว่างกลุ่มจำแนกทั้ง 4 กลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์ One-way ANOVA แล้วพบว่า ค่า p-value ของการทดสอบมีค่าน้อยกว่า 0.001 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มจำแนกทั้ง 4 กลุ่มนี้มีทัศนคติและความตั้งใจคงสมาชิกภาพองค์กรในระดับที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กราฟที่ 1-3 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มจำแนกที่ 1 เป็นกลุ่มที่ประเมินตัวแปรเชิงผลลัพธ์ต่ำกว่ากลุ่มจำแนกอื่นทุกด้าน ในขณะที่กลุ่มจำแนกที่ 4 เป็นกลุ่มที่ประเมินตัวแปรเชิงผลลัพธ์สูงกว่ากลุ่มจำแนกอื่นทุกด้าน สำหรับกลุ่มจำแนกที่ 2 มีคะแนนตัวแปรเชิงผลลัพธ์เข้าใกล้ค่าเฉลี่ยทุกด้านยกเว้นงานที่มีความหมายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยกลุ่มค่อนข้างมาก และกลุ่มจำแนกที่ 3 แม้จะมีความพึงพอใจสูงกว่าค่าเฉลี่ยกลุ่มพอสมควรแต่ความตั้งใจคงสมาชิกภาพองค์กรต่ำกว่าค่าเฉลี่ยกลางเล็กน้อย

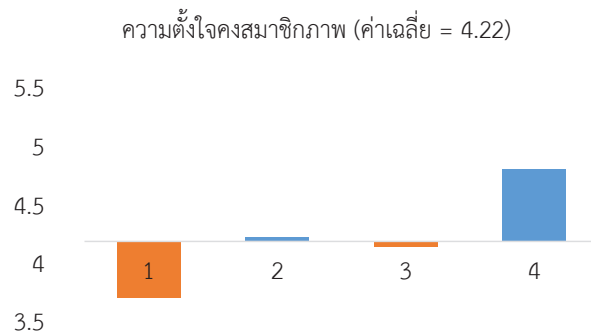
ตารางที่ 6: ทดสอบความแตกต่างเชิงผลลัพธ์ตามกลุ่มจำแนก

กลุ่มจำแนก	1 n = 80	2 n = 22	3 n = 236	4 n = 82	M n = 420	Test of Homogeneity of Variances		One way ANOVA	
สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง	19%	5%	56%	20%	100%	Levene's Test	p-value	F	p-value
ความพึงพอใจในงาน	4.11	4.27	4.70	5.11	4.65	6.358	.000	10.684	.000
งานที่มีความหมาย	3.78	3.98	4.69	5.27	4.59	9.624	.000	25.984	.000
ความตั้งใจคงสมาชิกภาพองค์กร	3.74	4.26	4.17	4.84	4.22	5.030	.002	9.777	.000

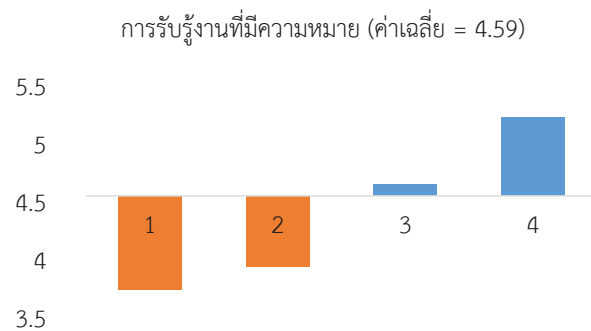


กราฟที่ 1: ระดับความพึงพอใจในงานของสมาชิกตามกลุ่มจำแนก

สำรวจประเภทการออกแบบงาน :
วิธีการวิเคราะห์กลุ่มแผน



กราฟที่ 2: ระดับความตั้งใจคงสมาชิกภาพตามกลุ่มจำแนก



กราฟที่ 3: ระดับการรับรู้งานที่มีความหมายตามกลุ่มจำแนก

4.2.4 สรุปคุณลักษณะของกลุ่มจำแนกพนักงานทั้ง 4 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1: Neglected Administrator กลุ่มที่ 1 มีขนาดตัวอย่าง 80 คน (19%) ส่วนใหญ่เป็นประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันซี ทำงานด้านบริการสำนักงานทั่วไป และมีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 1-3 ปี หากพิจารณาจากตารางที่ 4 จะพบว่า ลักษณะงานที่สมาชิกในกลุ่มนี้ได้รับมอบหมายเป็นงานทั่วไปที่ขาดเอกลักษณ์และไม่มีความโดดเด่นในด้านการใช้ความรู้ความสามารถทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก และเป็นลักษณะงานสนับสนุนที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและเป้าหมายองค์กรไม่ชัดเจน ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่า เมื่อพนักงานที่ทำงานสนับสนุนบริการสำนักงานมีประสบการณ์ระยะหนึ่งแล้ว ทำให้ลักษณะงานเดิมที่เคยได้รับมอบหมายไม่ค่อยมีความหมายมากนักกับแรงจูงใจในการทำงานและไม่สามารถดึงดูดให้สมาชิกในกลุ่มคงสมาชิกภาพองค์กรได้ดีเท่าที่ควร (ตารางที่ 6) จึงเรียกชื่อกลุ่มนี้ว่า กลุ่ม Neglected Administrator

กลุ่มที่ 2: กลุ่ม Dull Impact กลุ่มที่ 2 มีขนาดตัวอย่าง 22 คน (5%) ส่วนใหญ่เป็นประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันซี ทำงานด้านการขาย และมีประสบการณ์ตำแหน่งงาน 1-3 ปี หากพิจารณาจากตารางที่ 4 จะพบว่า ลักษณะงานมีความโดดเด่นในด้านขอบเขตความรับผิดชอบและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานและเป้าหมายองค์กรและสามารถสะท้อนอัตลักษณ์ตนเองในการทำงานได้ดีเยี่ยม นอกจากนี้ลักษณะงานสำหรับสมาชิกกลุ่มจำแนกนี้ยังเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลายในการทำงาน แต่กิจกรรมหน้างานอาจจะมีรูปแบบค่อนข้างซ้ำเดิมและใช้ความรู้ความสามารถในเชิงลึกน้อยมาก โดยระดับความซับซ้อนของงาน การแก้ปัญหา และการใช้ความชำนาญเฉพาะอยู่ในระดับต่ำ (ตารางที่ 4) พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ตาม

ลักษณะงานดังกล่าวสะท้อนว่า ลักษณะงานเช่นนี้ไม่ค่อยมีความหมายต่อตนเองในขณะที่ความพึงพอใจในงานและความต้องการคงสมาชิกองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 6) จึงเรียกชื่อกลุ่มนี้ว่า กลุ่ม Dull Impact

กลุ่มที่ 3: กลุ่ม Routine Professional กลุ่มที่ 3 มีขนาดตัวอย่าง 236 คน (56%) ส่วนใหญ่เป็นประชากรที่กระจายอยู่ในกลุ่มอาชีพหลากหลาย ประสบการณ์ในตำแหน่งงานน้อยกว่า 1 ปี มีสัดส่วนใกล้เคียงกันระหว่างกลุ่มที่เป็นเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี เมื่อพิจารณาข้อมูลจากตารางที่ 4 จะพบว่า ลักษณะงานที่สมาชิกในกลุ่มจำแนกนี้ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความหลากหลายมากและต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านในการทำงาน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มนี้ยังมีลักษณะงานที่ซับซ้อนต้องแก้ปัญหาและใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะทางอยู่ระดับหนึ่ง แต่ลักษณะงานที่สะท้อนตัวตนและความรับผิดชอบกลับไม่ชัดเจน ลักษณะงานเช่นนี้สะท้อนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจในการทำงานได้ค่อนข้างดี แต่อาจยังไม่สามารถทำให้พนักงานตระหนักถึงงานที่มีความหมายได้ดีเท่าที่ควร และความตั้งใจที่จะคงสมาชิกภาพอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ (ตารางที่ 6) จึงเรียกชื่อกลุ่มนี้ว่า กลุ่ม Routine Professional

กลุ่มที่ 4: กลุ่ม Tech Professional กลุ่มที่ 4 มีขนาดตัวอย่าง 82 คน (20%) ส่วนใหญ่เป็นประชากรที่กระจายอยู่ในกลุ่มอาชีพคอมพิวเตอร์ ไอที วิศวกรรม ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 1-3 ปี มีสัดส่วนใกล้เคียงกันกับกลุ่มที่เป็นเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันซี หากพิจารณาจากตารางที่ 4 จะพบว่า ลักษณะงานที่คนกลุ่มนี้ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความโดดเด่นด้านการใช้ความรู้ความสามารถทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก กล่าวคือ งานที่รับผิดชอบต้องใช้ทักษะหลากหลายและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการทำงานให้ลุล่วง รวมถึงผู้ปฏิบัติหน้าที่จะต้องจัดการกับงานที่มีความซับซ้อนและแก้ไขปัญหาในงาน ลักษณะงานเช่นนี้สะท้อนผลลัพธ์เชิงบวกอย่างเด่นชัดทางด้านความพึงพอใจในการทำงาน การสัมผัสถึงงานที่มีความหมาย และต้องการคงสมาชิกภาพองค์กร (ตารางที่ 6) จึงเรียกสมาชิกกลุ่มจำแนกนี้ว่า Tech Professional

5. การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 ใ้ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Implications)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และจำแนกรูปแบบการออกแบบงานที่แฝงอยู่ในกลุ่มจำแนกและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการออกแบบกับแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในแต่ละกลุ่มจำแนก โดยใช้วิธีการวิเคราะห์กลุ่มจำแนกแบบ Latent Class Analysis การศึกษานี้จำแนกกลุ่มตัวอย่างได้ออกเป็น 4 กลุ่มย่อยเผยให้เห็นว่า องค์กรมีรูปแบบการผสมผสานคุณลักษณะงานอยู่ 4 แบบสำหรับสมาชิก 4 กลุ่มย่อยนี้ และทัศนคติในการทำงานของสมาชิกในแต่ละกลุ่มจำแนกมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จึงกล่าวได้ว่า การจำแนกรูปแบบการออกแบบงานด้วยการใช้พนักงานเป็นศูนย์กลางทำให้ทราบว่า หลักการออกแบบงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในเชิงทฤษฎีนั้น (Hackman and Oldham, 1976; Morgeson and Humphrey, 2008) ถูกนำไปใช้ในเชิงผสมผสานตามกลุ่มอาชีพ อายุงาน และระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง ทั้งนี้ เป็นไปได้ว่ารูปแบบการผสมผสานคุณลักษณะงานที่มอบหมายให้แก่สมาชิกในแต่ละกลุ่มจำแนกรับผิดชอบ ทำให้พวกเขามีโอกาสมากน้อยต่างกันในการเติมเต็มความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ด้านตามทฤษฎีการกำหนดตัวเอง จึงทำให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มจำแนกมีทัศนคติต่อการทำงานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (Gagné and Deci, 2005) อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และจำแนกรูปแบบการออกแบบงานที่แฝงอยู่ในกลุ่มจำแนกและทดสอบอำนาจจำแนกในเชิงสถิติผ่านการเปรียบเทียบกับทัศนคติในการทำงานของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม จึงมิได้มีการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างรูปแบบการออกแบบงานทั้ง 4 ประเภทกับตัวแปรผลลัพธ์ ทั้งนี้ งานวิจัยในอนาคตอาจจะทดสอบเพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมอธิบายไว้ในหัวข้องานวิจัยในอนาคต

สำรวจประเภทการออกแบบงาน :

วิธีการวิเคราะห์กลุ่มแผน

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ลักษณะงานที่สมาชิกในกลุ่มโปรไฟล์ที่ 2—Dull Impact ได้รับมอบหมายมีความโดดเด่นที่สุดในด้านอัตลักษณ์ตัวตนและความชัดเจนด้านผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานและองค์กร เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มทำงานอยู่ในกลุ่มงานขายที่มีการกำหนดยอดขายไว้และสามารถประเมินความสำเร็จและผลกระทบได้ชัดเจน เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีการกำหนดตัวเอง (Deci and Ryan, 2000) อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบการออกแบบงานเช่นนี้สามารถเติมเต็มความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาด้านอิสระในการกำกับดูแลงานที่ได้รับผิดชอบ (Autonomy) และสมาชิกในกลุ่มจำแนกนี้สามารถเชื่อมโยงตนเองกับหน่วยงานและองค์กรได้ (Relatedness) แต่เนื่องจากพนักงานที่เป็นสมาชิกในกลุ่มนี้มีประสบการณ์ในงานบ้างแล้ว จึงทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่เห็นว่า ลักษณะงานเช่นนี้ยังขาดความท้าทายในด้านการใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Competence) จึงทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ได้รับมอบหมายไม่ค่อยมีความหมาย (Work Meaningfulness)

สำหรับสมาชิกกลุ่มที่ 3 หรือ Routine Professional ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มวิชาชีพหลากหลายและอายุน้อย มีลักษณะงานที่มีองค์ประกอบคุณลักษณะงานที่จูงใจในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางแต่ไม่มีคุณลักษณะงานด้านใดด้านหนึ่งที่โดดเด่นเป็นพิเศษ มีความเป็นไปได้อย่างพนักงานที่ได้รับมอบหมายงานลักษณะนี้รู้สึกว่าการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาทั้ง 3 ด้านได้พอประมาณ (Deci and Ryan, 2000) แต่ยังขาดความชัดเจนทั้งด้านผลกระทบและอัตลักษณ์ตัวตน ลักษณะงานเช่นนี้ยังมีความคล้ายคลึงกับลักษณะงานของบุคลากรวิชาชีพ (Professional Workers) ที่ทำงานในองค์กรที่มีแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาไว้ค่อนข้างชัดเจน ขอบเขตงานแคบ แต่ต้องประสานความร่วมมือกับฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกในโปรไฟล์กลุ่มที่ 3 มีประสบการณ์ในงานที่มอบหมายน้อยกว่า 1 ปี ซึ่งหัวหน้าอาจจะยังไม่ได้มอบหมายงานที่มีความซับซ้อนและยังคอยให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาหน้างานมากกว่าจะปล่อยให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหาเอง ลักษณะงานเช่นนี้อาจจะทำให้พนักงานที่เป็นสมาชิกกลุ่มโปรไฟล์ Routine Professional แม้ว่าจะมีความพึงพอใจในงาน (กราฟ 1) อยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยแต่ในทางกลับกันความต้องการคงสมาชิกภาพกลับอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (กราฟ 2)

ในขณะที่การออกแบบงานแบบกลุ่ม Tech Professional มีความโดดเด่นตามองค์ประกอบคุณลักษณะงานด้านต่าง ๆ รอบด้านทำให้พนักงานวิชาชีพไอทีคอมพิวเตอร์และวิศวกรที่เป็นสมาชิกในกลุ่มนี้รับรู้ถึงงานที่มีความหมายมากกว่าพนักงานที่เป็นสมาชิกในกลุ่มโปรไฟล์อื่น ๆ มีความพึงพอใจในงานและต้องการคงสมาชิกภาพองค์กรสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน (กราฟ 1–3) สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตัวเองที่อธิบายว่าพนักงานที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการเติมเต็มความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาดังเช่นลักษณะงานที่สมาชิกกลุ่ม Tech Professional ได้รับมอบหมาย แรงจูงใจของพนักงานในกลุ่ม Tech Professional จึงอยู่ในระดับสูงแตกต่างจากพนักงานในกลุ่มจำแนกอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ลักษณะงานในกลุ่ม Tech Professional ประกอบด้วยลักษณะงานเชิงลึกด้านเทคนิคและการแก้ปัญหาหน้างานที่สามารถสร้างอัตลักษณ์ตัวตนและประเมินผลกระทบได้ชัดเจนโดดเด่นกว่าพนักงานที่อยู่ในกลุ่มอื่น และยังต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในเชิงลึกเพื่อจัดการกับปัญหาหน้างานที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับกลุ่มอาชีพของสมาชิกในกลุ่ม Tech Professional ที่ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มงานไอที คอมพิวเตอร์ และวิศวกรรม ประกอบกับพนักงานที่เป็นสมาชิกกลุ่ม Tech Professional มีประสบการณ์อยู่ในตำแหน่งงานมาแล้ว 2–3 ปี ทำให้องค์กรสามารถมอบหมายงานได้หลากหลายมากกว่าและสามารถมอบอำนาจให้พนักงานตัดสินใจหน้างานตามประสบการณ์ความชำนาญอีกด้วย

กลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกกลุ่มที่ 1—Neglected Administrator ส่วนใหญ่รับผิดชอบงานสนับสนุนและงานบริการสำนักงานทั่วไปและมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วประมาณ 2–3 ปี ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่รู้สึกว่าการลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นงานทั่วไป มีโอกาสใช้ความรู้ความชำนาญบ้างแต่ก็ยังถือว่าน้อย และไม่เห็นตัวตนหรือความสำเร็จที่ชัดเจนจากงานที่ได้รับผิดชอบ ลักษณะเช่นนี้ทำให้พนักงานในกลุ่ม Neglected Administrator ประเมินความหมายจากการทำงานค่อนข้างต่ำ รวมถึงความพึงพอใจในงานและต้องการคงสมาชิกภาพองค์กรด้วย ในขณะที่พนักงานในกลุ่ม Tech Professional ที่มี

ลักษณะงานโดดเด่นในทุก ๆ ด้าน มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานสูงที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่ม Routine Professional ที่แม้ลักษณะงานจะเป็นงานที่รับผิดชอบกว้าง ๆ และยังไม่เห็นอัตลักษณ์ตัวตนและผลกระทบที่ชัดเจนแต่ก็มีความพึงพอใจในการทำงาน และกลุ่ม Dull Impact ที่กำลังค้นหาความหมายจากการทำงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับยอดขาย

5.2 ประโยชน์ทางการจัดการ (Management Implications)

ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการปรับปรุงการออกแบบงานสำหรับพนักงานเฉพาะกลุ่ม เพื่อส่งเสริมการเติบโตที่จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความหมายจากการทำงานเพิ่มขึ้นและองค์กรสามารถรักษานักงานที่มีความรู้ความชำนาญให้อยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์การออกแบบงาน เพื่อจูงใจและรักษานักงานแบบเจาะกลุ่ม (Employee Segmentation) ตามลักษณะประชากรศาสตร์ที่พบในกลุ่มย่อยดังแสดงไว้ในการศึกษา ทำให้องค์กรสามารถดูแลพนักงานเฉพาะกลุ่มได้ดียิ่งขึ้นผ่านการเพิ่มประสบการณ์เชิงบวกจากลักษณะงานที่มอบหมายทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงการทำงานที่มีความหมาย มีความสุขกับการทำงาน และต้องการคงความเป็นสมาชิกภาพองค์กร ในกรณีที่รับพนักงานเข้ามาใหม่ในแต่ละกลุ่มอาชีพ องค์กรสามารถเลือกผสมผสานรูปแบบการออกแบบงานตามผลการศึกษานี้ได้ในเบื้องต้น แต่ควรมีการปรับลักษณะงาน (Job Redesign) แบบค่อยเป็นค่อยไปเพื่อเสริมแรงจูงใจให้พนักงานได้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรดูแลพนักงานที่เข้ามาใหม่แบบกลุ่ม Routine Professional ที่ในปีแรกองค์กรอาจจะมอบหมายงานที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน เพราะลักษณะงานเช่นนี้จะสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้พอสมควร แต่หัวหน้าควรอธิบายให้พนักงานตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากงานที่มอบหมายเป็นระยะ ๆ เพื่อให้พนักงานเห็นคุณค่าและความหมายจากการทำงานเพิ่มมากขึ้น หลังจากพนักงานมีประสบการณ์บ้างแล้ว องค์กรควรปรับรูปแบบการออกแบบงานที่ใช้กับพนักงานกลุ่ม Routine Professional ไปเป็นแบบ Tech Professional ด้วยการทยอยเปิดโอกาสให้พนักงานรับผิดชอบงานในเชิงลึกมากขึ้นและให้อำนาจในการตัดสินใจตลอดจนการให้พนักงานรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีอัตลักษณ์ตัวตนกับงานที่ทำสำเร็จส่งเสริมให้พนักงานมีความภาคภูมิใจและตระหนักถึงความหมายทางจิตใจจากงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม หัวหน้างานสามารถถอดบทเรียนจากลักษณะงานที่ปรากฏในกลุ่ม Tech Professional ที่พบในการศึกษานี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะเพื่อแก้ปัญหาตัดสินใจได้เช่นกัน

ในทำนองเดียวกันสำหรับพนักงานกลุ่ม Dull Impact ที่มีประสบการณ์ในงานขายระดับหนึ่งแล้วควรได้รับการส่งเสริมให้ทำงานเชิงลึกและมีความซับซ้อนมากขึ้น เช่น การปรับพอร์ตลูกค้าสำหรับพนักงานขายที่มีประสบการณ์แล้วให้มีความท้าทายมากขึ้นและส่งเสริมให้พนักงานทำ Up-Selling และ Cross-Selling เพิ่มขึ้น สำหรับพนักงานกลุ่ม Neglected Administrator องค์กรควรเน้นส่งเสริมการออกแบบให้งานมีความหลากหลายและพนักงานมีโอกาสใช้ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายด้านในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ การให้พนักงานกลุ่ม Neglected Administrator เข้าร่วมงานโครงการที่มีเป้าหมายและมีความรับผิดชอบชัดเจนสามารถส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์ตัวตนและผลกระทบจากงานที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จโครงการ สร้างความผูกพันให้พนักงานต้องการคงสมาชิกภาพกับทีมงานและองค์กรและยังทำให้พนักงานในกลุ่ม Neglected Administrator สามารถตระหนักถึงความหมายจากการทำงานได้อีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต (Future Research Agenda)

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่ใช้การแบ่งกลุ่มจำแนกด้วยวิธีการวิเคราะห์กลุ่มแผนที่ใช้บุคคลเป็นศูนย์กลาง (Person-Centered) แทนการวิเคราะห์ที่มักใช้ตัวแปรนำเข้าเป็นศูนย์กลางในการวิเคราะห์อำนาจทำนายตัวแปรผลลัพธ์ (Variable-Centered) นับเป็นการศึกษาที่มีประโยชน์ในเชิงวิชาการและสามารถนำไปใช้เพื่อการบริหารการออกแบบงานให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่เพิ่งเข้ามารับตำแหน่งน้อยกว่า 3 ปี และเป็นพนักงานเจนเนอเรชันซีที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่ชีวิตการทำงาน ทำให้การศึกษานี้สามารถสะท้อนความเห็นและมุมมองของกลุ่มพนักงานที่เป็น Early Career ได้ชัดเจน ทั้งนี้การที่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ส่วนใหญ่ยังอยู่ในตำแหน่งได้ไม่นานนับเป็นข้อดีของการศึกษาที่ให้องค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ออกแบบงานให้กับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาเริ่มงาน การออกแบบงานที่สามารถจูงใจพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มต้นทำงานยังเป็นการสร้างความประทับใจแรกในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ตั้งใจและทุ่มเทกับการทำงาน และหากองค์กรมีการปรับปรุงแบบการออกแบบงานเป็นระยะต่อเนื่องยังสามารถเพิ่มการรับรู้ได้ด้วยว่า งานที่ทำอยู่นั้นมีความหมายกับตนเองทำให้องค์กรสามารถรักษานักงานได้ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การศึกษาในอนาคตอาจจะลองขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมพนักงานที่มีประสบการณ์ยาวนานมากขึ้นและใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตาหรือกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับแต่ละช่วงประสบการณ์เพื่อให้ผลการศึกษาด้านการออกแบบงานครอบคลุมหลายช่วงเวลามากขึ้น

การศึกษานี้ไม่ได้รวมคุณลักษณะงานด้านการประมวลผลข้อมูล (Information Processing) และด้านอำนาจดำเนินการ (Task Autonomy) ไว้ในการวิเคราะห์ประเภทและรูปแบบการออกแบบงาน เนื่องจากพบว่า ข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้มีความสัมพันธ์กับข้อคำถามด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving) และความชำนาญเฉพาะ (Specialization) มีความเป็นไปได้ว่า ลักษณะงานด้านการประมวลผลข้อมูลและการให้อำนาจดำเนินการอาจต้องอาศัยลักษณะงานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะและการแก้ปัญหาเป็นพื้นฐานก่อนจึงทำให้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะงานด้านการประมวลผลข้อมูลและด้านอำนาจดำเนินการมีความสัมพันธ์ไขว้ไปกับองค์ประกอบด้านความชำนาญเฉพาะและการแก้ปัญหา การศึกษาในอนาคตอาจจะลองศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ เพื่อประโยชน์ในเชิงทฤษฎีการออกแบบงานและแนวทางการนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ประโยชน์ทางทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับงานวิจัยในอนาคตคือ การศึกษาต่อยอดความสัมพันธ์ระหว่างการผสมผสานองค์ประกอบคุณลักษณะงานรูปแบบต่าง ๆ กับการเติมเต็มความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ด้าน ตามทฤษฎีการกำหนดตัวเองและทัศนคติในการทำงานของพนักงาน เพื่อยืนยันผลการศึกษิตามกรอบทฤษฎีที่ใช้ตัวแปรเป็นศูนย์กลาง (Variable-Centered Approach)

การศึกษานี้เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่อาจจะทำให้ลักษณะงานที่มอบหมายในช่วงเวลาดังกล่าวมีความแตกต่างไปจากช่วงเวลาปกติ การศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรทดสอบการแบ่งกลุ่มจำแนกและความเชื่อมโยงกับทัศนคติการทำงานอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น และอาจจะรวมคุณลักษณะขององค์กร (Organization Characteristics) เช่น ประเภทและขนาดขององค์กร อายุองค์กร อุตสาหกรรม และลำดับขั้นการบังคับบัญชา มาประกอบการวิเคราะห์รูปแบบการออกแบบงานที่แฝงอยู่ในองค์กรประเภทต่าง ๆ เพราะนอกจากจะทำให้้องค์กรสามารถออกแบบงานให้กับพนักงานเฉพาะกลุ่มได้แล้วยังสามารถปรับการออกแบบงานให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะขององค์กรได้อีกด้วย และงานวิจัยในอนาคตยังสามารถใช้แนวทางการศึกษาเช่นเดียวกันนี้ เพื่อสอบทานผลการศึกษากับลักษณะงานในอนาคตที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงจากการนำมาเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่ม Tech Professional หรืออาจจะขยายตัวแปรนำเข้าโดยเพิ่มคุณลักษณะงานทางด้านสังคมและในเชิงบริบทเข้ามาศึกษาวิเคราะห์ควบคู่กับคุณลักษณะงานที่ใช้ในการศึกษานี้ เพื่อให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมการทำงานรอบด้านมากยิ่งขึ้น (Humphrey et al., 2007)

REFERENCES

- Albrecht, S.L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681.
- Cammann, M.C., Fichman, G.D., & Jenkins, J.K. (1983). Michigan organizational assessment questionnaire. In S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis, C. Cammann (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley-Interscience, New York (1983), pp. 71–138.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gabriel, A.S., Daniels, M.A., Diefendorff, J.M., & Greguras, G.J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863–879.
- Gagne, M., & Panaccio, A. (2014). The motivational power of job design. In M. Gagne (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 165–180). (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Grant, A.M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Pearson Education.
- Hall, D.T., & Heras, M.L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but “smart” jobs, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 448–462.
- Hamzah, M.F. (2017). Research on work performance and job design in Southeast Asia countries: A publication review, *Journal of Information and Knowledge Management (JIKM)*, 7(2), 1–12.
- Harkness, J.A. (2003). Questionnaire translation. In Harkness, J.A., Van De Vijver, F.J.R., & Mohler, P.P.H. (Eds), *Cross-Cultural Survey Methods*, A Wiley-Interscience Publication, John Wiley & Sons, Inc.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

สำรวจประเภทการออกอุบายงาน :

วิธีการวิเคราะห์กลุ่มแผน

- Howard, M. C., & Hoffman, M. E. (2018). Variable-centered, person-centered, and person-specific approaches: Where theory meets the method. *Organizational Research Methods*, 21(4), 846–876.
- 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.
- Kaewmongkolkorn, N., & Popaitoon, P. (2021). Intention to stay of generation Z: The roles of knowledge characteristics and work engagement, *Songklanakarin Journal of Management Sciences*, 38(2), 168–197.
- Korn Ferry (2018). Market Remuneration Report, Thailand.
- Meyer, J.P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N.L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25(4), 381–401.
- 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.
- Morgeson, F.P., & Humphrey, S.E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design, In Martocchio, J. J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 27), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 39–91.
- Morin, A.J., Bujacz, A., & Gagné, M. (2018). Person-centered methodologies in the organizational sciences: Introduction to the feature topic. *Organizational Research Methods*, 21(4), 803–813.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Nylund, K.L., Asparouhov, T., & Muthén, B. O. (2007). Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling: A Monte Carlo simulation study. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(4), 535–569.
- Oldham, G.R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.
- Park, T.Y., & Shaw, J.D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of applied psychology*, 83(6), 835–852.
- Parker, S.K., Morgeson, F.P., & Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Jeong-Yeon, L., & 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.
- Popaitoon, P. (2022). *Human Resource Management in the Age of Disruption*, Chula Book Center.
- Popaitoon, P., Wademongkolgone, M., & Kongchan, A. (2016). Generational differences in person-organization value fit and work-related attitudes. *Chulalongkorn Business Review*, 147, 107–137.
- Popaitoon S., & Popaitoon, P. (2022). Job design during the COVID-19 pandemic and intention to stay: Perspectives from different generations and implications for human resource management, *Journal of Business Administration*, 45(173), 23–47.
- Pratt, M.G., & Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn R.E., (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 309–327.
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman & Publishing.
- Ramaite, M., Rothmann, S., & van der Vaart, L. (2022). Job embeddedness profiles: Associations with supervisor relations, job satisfaction, and work engagement. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080322.
- 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.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
- Vanderstucken, A., Nikolova, I., de Jong, J.P., & Ramioul, M. (2022). Exploring types of telecommuters: A latent class analysis approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 245–259.
- Wang, M., & Hanges, P. J. (2011). Latent class procedures: Applications to organizational research. *Organizational Research Methods*, 14(1), 24–31.
- Work Institute (2021). Retention Report. <https://info.workinstitute.com/hubfs/Retention%20Reports/2021%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202021%20Retention%20Report.pdf>, accessed 20 April, 2022.