

อิทธิพลของกรอบความคิดแบบเติบโตที่มีผลต่อความภักดีของพนักงาน
และความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในงาน ในกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย
และเจนเนอเรชันซี

The Influence of Growth Mindset on Employee Loyalty
and Its Relationship to Work Achievement
among Generation Y and Generation Z

จรัมพร ให้อย่าง¹, พจน์ันท์ ศิริรัตน์มงคล², วรณี หุตแพทย³

Charamporn Holumyong¹, Patjanan Siriratmongkhon², Wanee Hutaphat³

Receive: 4 พฤศจิกายน 2567 Revised: 4 ธันวาคม 2567 Accepted: 12 ธันวาคม 2567

บทคัดย่อ

กรอบความคิดเป็นสมมติฐานที่บุคคลยึดถือเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของความสามารถในตนเอง ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต คือคนที่เชื่อว่าสติปัญญาและศักยภาพสามารถสร้างได้จากความพยายาม มุมมอง การทำงานหนัก ประสบการณ์ และการเรียนรู้ การศึกษานี้ให้ความสนใจกับบทบาทของกรอบความคิดแบบเติบโต ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงาน และ ความภักดีของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโตและความสำเร็จในงาน และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของกรอบความคิดแบบเติบโตที่มีผลต่อความภักดีของพนักงาน ในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี โดยใช้ข้อมูล จากการสำรวจคุณภาพชีวิต ความสุข ความผูกพันองค์กร ระดับประเทศ ปี 2566 ซึ่งสำรวจกลุ่มตัวอย่างคนทำงานทั้งสิ้น 19,563 คน จากองค์กรตัวอย่าง 251 องค์กรทั่วประเทศ โดยการสำรวจวงรอบตัวอย่างเพื่อให้แน่ใจว่ามีตัวแทนที่เพียงพอในภาคอุตสาหกรรม ตามเกณฑ์การจำแนกประเภทจากการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย (TSIC) และสุ่มรายชื่อองค์กรโดยสำนักงานสถิติ ทั้งนี้ในจำนวนตัวอย่างคนทำงานทั้งหมด ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวาย 10,167 คน และกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันซี 3,786 คน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อสร้างตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโต และความภักดีจากกลุ่มตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโต และความสำเร็จในงาน ร่วมกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบปัจจัยที่มีบทบาทต่อความภักดีของพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า คนรุ่นใหม่มีระดับความภักดีที่ต่ำกว่า

¹ รองศาสตราจารย์ ดร., สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ; Associate Professor Dr., Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Thailand; e-mail: charamporn.hol@mahidol.ac.th

² นักวิจัย, ศูนย์วิจัยความสุขคนทำงานแห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยมหิดล; Researcher, Thailand Center for Happy Worker Studies, Mahidol University, Thailand.

³ นักวิจัย., สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.; Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Thailand.

คนทำงานรุ่นพี่ และกรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงานของกลุ่มคนทำงาน เจเนอเรชันวาย และเจเนอเรชันซี นอกจากนี้กรอบความคิดแบบเติบโตยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลในการ เสริมสร้างความภักดี และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านอื่น ได้แก่คุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความพึงพอใจ และปัจจัยทางด้านรายได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กรอบความคิดแบบเติบโตเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่

คำสำคัญ: กรอบความคิดแบบเติบโต, ความภักดี, เจเนอเรชันวาย, เจเนอเรชันซี

ABSTRACT

Mindset is a self-perception that individuals hold about the flexibility of their own abilities. People with a growth mindset believe that intelligence and capacity can be built through hard work, experience, and learning. This study focuses on the role of a growth mindset on work achievement and employee loyalty. The objectives comprise of 1) exploring the relationship between growth mindset and work achievement, and 2) investigating the influence of growth mindset on employee loyalty among Generation Y and Generation Z workers. Data were collected from the 2023 national survey on quality of life, happiness, and organizational engagement, which surveyed a total of 19,563 workers from 251 sample organizations nationwide. The survey framed the sample to ensure adequate representation in industrial sectors, based on the classification criteria from the Thai Standard Industrial Classification (TSIC) and organizations were randomly selected by the National Statistics Office. There were 10,167 Generation Y and 3,786 Generation Z workers included in the survey. A confirmatory factor analysis was conducted to create the variables of growth mindset and loyalty from the relevant indicators. An analysis of variance (ANOVA) was also tested to observe the relationship between growth mindset and work achievement. To test the factors influencing employee loyalty, the multiple linear regressions were analyzed. The findings showed that the young generation had a lower level of loyalty than the older one. Among Generation Y and Generation Z, growth mindset was related to the work achievement. In addition, the growth mindset was a factor that significantly affected loyalty. Comparing to other factors, such as demographic characteristics, satisfaction, and income, the finding showed that growth mindset had the highest influence on employee loyalty. Therefore, to enhance the capacity of young generational workforce, building the growth mindset is an appropriate approach.

KEYWORDS: Growth mindset, Employee loyalty, Generation Y, Generation Z

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางเศรษฐกิจ การก่อตัวของสงคราม การปฏิรูปทางดิจิทัล หรือวิกฤตโควิด 19 ที่ส่งผลให้การดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity: VUCA) ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวทั้งในการพัฒนาระบบขององค์กร และการพัฒนาทักษะบุคลากร (Taskan, et al., 2022) เพื่อให้มีศักยภาพที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทวีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในช่วงเวลาเปราะบางทางเศรษฐกิจ (Gavin, et al., 2019) โดยการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการคิดสร้างสรรค์ และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการอภิปรายอย่างเปิดกว้าง ถ่ายทอดความรู้ และคิดอย่างรอบด้าน จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการการแข่งขันให้แก่องค์กร (Iqbal & Ahmad, 2021) ดังนั้นในกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา กรอบความคิดแบบเติบโตจึงได้รับความสนใจในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (Han & Stieha, 2020) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนา โดยบุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะทุ่มเทความพยายามเปิดรับคำแนะนำจากรอบด้าน และมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่า (Dweck, 2016) ดังนั้นองค์กรที่มีพนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจำนวนมากจึงสามารถปรับตัวได้เร็วกว่าคู่แข่ง

แนวคิดของกรอบความคิดแบบเติบโตถูกนำเสนอโดยศาสตราจารย์ ดร. แครอล ดเว็ค (Carol S. Dweck) ซึ่งมองว่า ‘กรอบความคิด’ เปรียบเสมือนสมมติฐานที่บุคคลยึดถือเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของความสามารถในตนเอง (Dweck, 1986) ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต คือคนที่เชื่อว่าสติปัญญาและศักยภาพสามารถสร้างได้จากความพยายามทุ่มเท การทำงานหนัก ประสบการณ์ และคำชี้แนะจากผู้อื่น (Nottingham & Larsson, 2018) ดังนั้นการเปิดใจรับข้อมูลจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และผู้รู้ ร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการลงมือทำ จะทำให้บุคคลนั้นมีความพยายามขวนขวายและแสวงหาความรู้อยู่เสมอ สามารถปรับตัวปรับใจให้ยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับอุปสรรค และสามารถเดินทางไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ กรอบความคิดแบบเติบโตจึงมีความเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จขององค์กร พนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตมักจะยอมเผชิญหน้ากับความท้าทายในการทำงาน และมองว่าการเรียนรู้จากความผิดพลาด และความพยายามฝ่าฟันอุปสรรคเป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จของชีวิตอย่างยั่งยืน (Blackwell et al., 2007) องค์กรที่ส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโตจะชื่นชมพนักงานที่ความพยายาม ความทุ่มเท และให้โอกาสต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการให้คุณค่าในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ และนำไปสู่ความภักดีที่มีต่อองค์กร (Risley, 2020)

ความภักดีของพนักงานเป็นคุณลักษณะพึงประสงค์ของพนักงานที่องค์กรต้องการในสภาวะตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดยความภักดีสะท้อนออกมาในการกระทำในรูปแบบต่างๆของพนักงานที่ช่วยรักษาผลประโยชน์ขององค์กร รู้สึกรักและหวงแหนองค์กร มีความเต็มใจที่จะร่วมงานกับองค์กร ทั้งในช่วงเวลาที่ดีและในช่วงเวลาที่ยากลำบาก (Elegido, 2013) ความภักดีของพนักงานจะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงาน ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และมีความพร้อมที่จะทุ่มเทพยายามให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้นพนักงานที่มีความภักดีจึงมีผลต่อศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ทั้งใน

การสร้างกำไร สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ช่วยให้องค์กรส่งสินค้าได้ตรงเวลา และปกป้องชื่อเสียงของบริษัทได้ (Kot-Radojewska & Timenko, 2018)

อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรบุคคลได้กลายเป็นความท้าทายขององค์กรในปัจจุบัน โดยการต้องเผชิญกับพลวัตของกำลังแรงงานจากกลุ่มคนรุ่นใหม่ อย่างเจนเนอเรชันวาย และซี ที่ได้กลายเป็นกลุ่มคนทำงานส่วนใหญ่ในองค์กรและมีอิทธิพลต่อตลาดแรงงานอย่างมาก (Jayanthi & Mathews, 2023; Waworuntu, et al., 2022) ซึ่งคนรุ่นใหม่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการทำงานที่แตกต่างไปจากคนทำงานรุ่นก่อน (Ralston, et al., 1999) ทั้งนี้ องค์กรปัจจุบันต่างต้องดิ้นรนกับกับการมีส่วนร่วมน้อยลงในกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ อย่างเจนเนอเรชันวาย และซี ควบคู่ไปกับระดับความมุ่งมั่นในการทำงานที่น้อยลงเมื่อเทียบกับคนรุ่นก่อน (Lallukka, 2024) เจนเนอเรชันวายและซีมีความกังวลในการทำงาน มองโลกในแง่ร้ายในอาชีพ และมองหางค์กรที่จะเป็นมุลหลบภัยที่ปลอดภัยในการสร้างความก้าวหน้าในชีวิต คนรุ่นใหม่จึงมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรมากขึ้นหากนายจ้างไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ (Deloitte, 2019)

งานวิจัยในการเสริมสร้างศักยภาพของคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และซี ยังคงมีจำกัด เนื่องจากเป็นประชากรรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ามามีบทบาทในตลาดแรงงาน (Loring & Wang, 2022; Niezurawska-Zajac, 2023) โดยเฉพาะการศึกษาคณะคนรุ่นใหม่กลุ่มนี้ในภาคการทำงานในประเทศไทยที่ยังมีองค์ความรู้ในภาพรวมค่อนข้างจำกัด การศึกษานี้จึงให้ความสนใจแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และ ซี โดยให้ความสำคัญกับกรอบคิดแบบเติบโต ซึ่งอาจเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ในประเทศไทย ให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน และ มีความภาคภูมิใจเพิ่มขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโตและความสำเร็จในงานของกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกรอบความคิดแบบเติบโตที่มีผลต่อความภาคภูมิใจของพนักงาน ในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี

สมมุติฐานของการวิจัย

1. กรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงานของกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี
2. กรอบความคิดแบบเติบโตช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจของพนักงาน ในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา : ศึกษาความสัมพันธ์ของกรอบความคิดแบบเติบโต ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงาน และความภาคภูมิใจ ในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซีในประเทศไทย โดยใช้แนวทางวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Approach) ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน

(ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple linear regression) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ขอบเขตด้านพื้นที่ : กลุ่มตัวอย่างคนทำงาน ใน 13 ภาคอุตสาหกรรม 251 องค์กรทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนในประเทศไทย ขอบเขตด้านประชากร: ประชากรกรที่ศึกษาคือกลุ่มคนทำงานในประเทศไทย โดยจำกัดเฉพาะคนทำงานในองค์กร แต่จะไม่ครอบคลุมกลุ่มคนทำงานนอกระบบ ผู้ทำงานอิสระที่ไม่สังกัดภายใต้องค์กร และผู้ทำธุรกิจส่วนตัวขอบเขตด้านระยะเวลา : ใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากการสำรวจคุณภาพชีวิต ความสุข ความผูกพันองค์กร ระดับประเทศ ปี 2566

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาได้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ จากการสำรวจคุณภาพชีวิต ความสุข ความผูกพันองค์กร ระดับประเทศ ปี 2566 มีประชากรคือ คนทำงานในองค์กรอายุมากกว่า 15 ปีขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างคือ คนทำงาน จำนวน 19,563 คน ใน 13 ภาคอุตสาหกรรม 251 องค์กรทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนในประเทศไทย โดยการสำรวจวงรอบตัวอย่างเพื่อให้แน่ใจว่ามีตัวแทนที่เพียงพอในภาคอุตสาหกรรม ตามเกณฑ์การจำแนกประเภทจากการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย (TSIC) และสุ่มรายชื่อองค์กรโดยสำนักงานสถิติ อย่างไรก็ตามข้อมูลคนทำงานในประเทศไทยสำรวจเฉพาะคนทำงานในองค์กร แต่จะไม่ครอบคลุมกลุ่มคนทำงานนอกระบบ ผู้ทำงานอิสระที่ไม่สังกัดภายใต้องค์กร และผู้ทำธุรกิจส่วนตัว (ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต และคณะ, 2565)

ประชากรของการศึกษานี้คือกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซีในประเทศไทย ซึ่งจากข้อมูล จากการสำรวจคุณภาพชีวิต ความสุข ความผูกพันองค์กร ระดับประเทศ ปี 2566 มีกลุ่มตัวอย่างคนทำงานในองค์กรอายุมากกว่า 15 ปีขึ้นไปและมีช่วงอายุอยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523-2538 ทั้งสิ้น 10,167 คน คิดเป็นร้อยละ 51.97 ของกลุ่มตัวอย่างคนทำงานทั้งหมด และมีช่วงอายุอยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2539-2551 ทั้งสิ้น 3,786 คน คิดเป็นร้อยละ 19.35 ของกลุ่มตัวอย่างคนทำงานทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

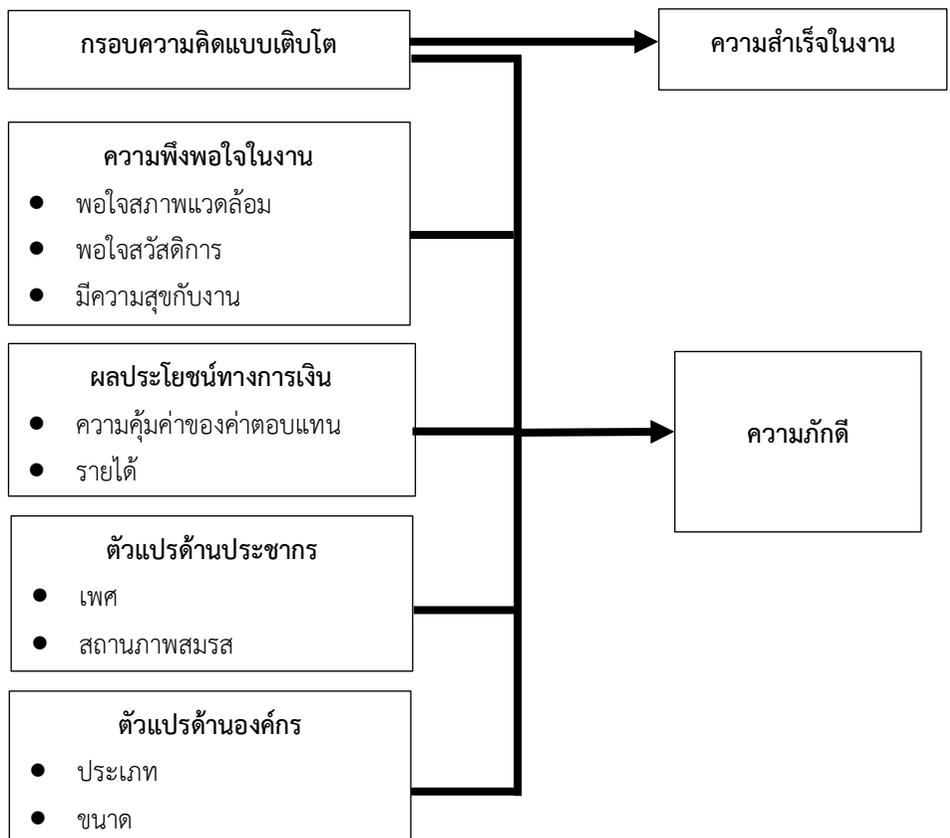
การสำรวจใช้แบบสอบถาม HAPPINOMETER ซึ่งได้รับการพัฒนาโดยใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และขยายขอบเขตให้ครอบคลุมถึงตัวชี้วัดเพื่อวัดคุณภาพชีวิตของคณาจารย์ในภาคอุตสาหกรรมและบริการ และภาครัฐ นอกจากนี้ HAPPINOMETER ยังได้ผสมแนวคิด "Happy 8" ซึ่งเน้นที่ความสุข 8 มิติเข้าด้วยกัน ภายใต้กรอบคิดความสุขในองค์กร (Happy Workplace) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2551) จำนวน 71 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดด้านความผูกพันองค์กร 9 ตัวชี้วัด การศึกษานี้ได้คัดเลือกตัวชี้วัดจากการสำรวจที่มีความเกี่ยวข้องกับกรอบความคิดความสำเร็จในงาน ความภาคภูมิใจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ใช้ทั้งสิ้น 17 ตัวชี้วัด ทั้งนี้เครื่องมือ HAPPINOMETER ได้รับการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยมีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ 0.959 ซึ่งบ่งชี้ถึงความน่าเชื่อถือในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลการสำรวจคุณภาพชีวิต ความสุข ความผูกพันองค์กร ระดับประเทศ ปี 2566 สํารวจในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2566-มีนาคม พ.ศ. 2567 สุ่มตัวอย่างโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ และดำเนินเก็บข้อมูลโดยสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล การดำเนินการสำรวจนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (IPSR-IRB) หมายเลขการรับรอง COA. No. 2023/09-204

ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์

งานวิจัยนี้กำหนดตัวแปรตามกรอบแนวคิดของแครอล ดเว็ค (Dweck, 2008; Dweck, 2009) คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานสูง และการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในองค์กรจะช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงความจริงใจขององค์กรในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ เกิดสังคมที่ขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์ ความรู้สึกไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานรู้สึกภักดีต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น (Dweck, 2014) นอกจากนี้ยังได้นำทฤษฎีความภักดีของพนักงาน (Lipka, et al., 2014) มาใช้ในการกำหนดตัวแปรทำนายความภักดี ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน และผลประโยชน์ทางการเงิน โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) เป็นตัวแปรที่สะท้อนชุดความคิด ความเชื่อ ความยึดติด และมโนทัศน์ของมนุษย์ ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ ดร. Carol S. Dweck (2008) ที่จำแนกรอบความคิดของมนุษย์เป็น 2 ประเภท คือกรอบความคิดแบบติดฝังแน่น และกรอบความคิดแบบเติบโต โดยผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต จะเป็นบุคคลที่รักในการเรียนรู้ มีความพร้อมในการปรับตัว และสามารถทำงานในสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่ย่อท้อ เชื่อว่าศักยภาพเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้จากความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน

กรอบความคิดแบบเติบโต เป็นตัวแปรประเภทมาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) ซึ่งปรับค่าคะแนนจากการวิเคราะห์ปัจจัยให้มีค่าคะแนนอยู่ในช่วง 0-100 คะแนน ค่าคะแนนสูงสะท้อนระดับกรอบความคิดแบบเติบโตในระดับสูง โดยคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโต สร้างมาจากชุดข้อคำถาม 4 ข้อ (จรัมพร ไช้ถ้ายอง และคณะ, 2562) มาดำเนินการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์หองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) กำหนดค่า eigenvalue มากกว่า 1 โดยการทดสอบได้ค่า KMO เท่ากับ 0.71 แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์หองค์ประกอบ และ ค่าการทดสอบ Bartlett's test of sphericity มีค่า P-value < 0.01 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน กลุ่มปัจจัยภายใต้กลุ่มตัวอย่างนี้ สามารถควรรวมปัจจัยได้ 1 ปัจจัย (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักหองค์ประกอบ (factor loading) สำหรับกลุ่มข้อคำถามที่แสดงกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) (N=19,563)

ลำดับ	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนัก
1	ท่านสนใจในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ	0.82
2	ท่านสนใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในชีวิต	0.82
3	ท่านเป็นคน คิดใหม่ ทำใหม่ เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรของท่าน	0.79
4	ในแต่ละวัน ท่านทำงานอย่างมีเป้าหมาย	0.75

หมายเหตุ มีมาตรวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

2. ความภักดี (Loyalty) เป็นตัวแปรประเภทมาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) ซึ่งสะท้อนความรู้สึกของคนทำงานที่เชื่อมโยงกับสถานที่ทำงานทั้งทางอารมณ์และทางอาชีพ โดยตัวแปรความภักดี ปรับค่าคะแนนจากการวิเคราะห์ปัจจัยให้มีค่าคะแนนอยู่ในช่วง 0-100 คะแนน ค่าคะแนนสูงสะท้อนระดับความภักดีในระดับสูง โดยคะแนนความภักดี สร้างมาจากชุดข้อคำถาม 3 ข้อ มาดำเนินการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์หองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) การทดสอบได้ค่า KMO เท่ากับ 0.69 และ ค่าการทดสอบ Bartlett's test of sphericity มีค่า P-value < 0.01 แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์หองค์ประกอบ โดยสามารถควรรวมปัจจัยได้ 1 ปัจจัย (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) สำหรับกลุ่มข้อความที่สะท้อนความภักดี (Loyalty) (N=19,563)

ลำดับ	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก
1	ท่านจะแนะนำญาติ เพื่อน คนรู้จักมาทำงานที่องค์กรของท่านหรือไม่	0.80
2	หากมีใครกล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่เหมาะสม ท่านจะปกป้ององค์กรของท่านหรือไม่	.0.89
3	ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงาน/บุคลากรขององค์กร ได้ทำงานในองค์กรนี้หรือไม่	0.90

หมายเหตุ มีมาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ คือ ไม่เลย น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

3. ความสำเร็จในงาน เป็นตัวแปรประเภทมาตราวัดอันดับ (Ordinal Scale) ซึ่งนำตัวชี้วัดด้านการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของคนทำงานมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยมีข้อความคือ “ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น ปรับขึ้นเงินค่าจ้างประจำปีที่ผ่านมาด้วยความเหมาะสมหรือไม่” มีตัวเลือกคำตอบจำแนกตามระดับความเหมาะสม ประกอบด้วย ไม่เหมาะสม เหมาะสมน้อย เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมมาก และเหมาะสมมากที่สุด

4. ตัวแปรด้านประชากร ประกอบด้วย เพศ รุ่นประชากร และสถานภาพสมรส โดยตัวแปรเพศ จำแนกเป็น เพศหญิง เพศชาย และเพศ LGBTQ+

ตัวแปรรุ่นประชากร จำแนกเป็น เบบี้บูมเมอร์ (BB) หมายถึง คนที่เกิดในช่วง ปี 2489-2507 มีอายุระหว่าง 59-77 ปี เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (gen X) หมายถึง คนที่เกิดในช่วง ปี 2508-2522 มีอายุระหว่าง 44-58 ปี เจนเนอเรชันวาย (gen Y) หมายถึง คนที่เกิดในช่วง ปี 2523-2538 มีอายุระหว่าง 28-43 ปี เจนเนอเรชันซี (gen Z) หมายถึง คนที่เกิดในช่วง ปี 2539-2553 มีอายุระหว่าง 13-27 ปี สำหรับในกลุ่มตัวอย่างนี้จะมีกลุ่ม gen Z เฉพาะคนที่อายุ 15 ปีขึ้นไปเท่านั้น และการศึกษานี้ให้ความสำคัญกับกลุ่มเจนเนอเรชันวาย และซี

สถานภาพสมรส จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ โสด แต่งงาน และผู้ที่เป็นหม้าย หย่า แยกทางกัน หรือเลิกกัน

5. ตัวแปรด้านองค์กร ประกอบด้วย ประเภทและขนาดองค์กร ประเภทองค์กร หมายถึง ประเภทขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตาม องค์กรภาครัฐ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และ องค์กรเอกชน

ขนาดขององค์กร หมายถึง ขนาดขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ โดยจำแนกตาม จำนวนบุคลากรในองค์กร จำแนกเป็น องค์กรขนาดเล็ก (1-50 คน) ขนาดกลาง (51-200 คน) ขนาดใหญ่ (201-1,000 คน) และขนาดใหญ่่มาก (มากกว่า 1,000 คน)

6. ตัวแปรความพึงพอใจในงาน และผลประโยชน์ทางการเงิน ได้ถูกรวมไว้ในการวิเคราะห์ เนื่องจากมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความภักดีของพนักงาน (Lipka, et al., 2014) โดยตัวแปรความพึง

พอใจในงาน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมแวดล้อม ซึ่งหมายถึงผู้ที่พึงพอใจในสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กรในระดับมากที่สุด (2) ความพึงพอใจในสวัสดิการ หมายถึงผู้ที่พึงพอใจในสวัสดิการโดยรวมขององค์กรในระดับมากที่สุด และ (3) มีความสุขกับงาน หมายถึงผู้ที่มีความสุขในการทำงาน ณ องค์กรปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ตัวแปรผลประโยชน์ทางการเงิน ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ความรู้สึกคุ้มค่าในค่าตอบแทนที่ได้รับ หมายถึงผู้ที่ความรู้สึกคุ้มค่าในค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรในระดับมากที่สุด และ (2) รายได้ หมายถึง ระดับรายได้ต่อเดือน ซึ่งรวมถึงค่าตอบแทนอื่นที่ได้จากการทำงานด้วย จำแนกเป็น ไม่เกิน 10,000 บาท 10,001-20,000 บาท 20,001-30,000 บาท 30,001-40,000 บาท และ 40,001 บาทขึ้นไป

ผลการวิจัย

ตารางที่ 3 แสดงลักษณะทางประชากรและลักษณะการทำงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามเจนเนอเรชัน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายทั้งสิ้น 10,167 คน และ กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันซี 3,786 คน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.06 และ 56.87 ของเจนเนอเรชันวายและซี ตามลำดับ) รองลงมาเป็นเพศชาย (ร้อยละ 40.53 และ 40.02 ของเจนเนอเรชันวายและซี ตามลำดับ) และมีกลุ่มตัวอย่าง LGBTQ+ เป็นส่วนน้อย (ร้อยละ 2.41 และ 3.11 ของเจนเนอเรชันวายและซี ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาสถานภาพสมรส พบว่าในกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ส่วนใหญ่แต่งงานแล้ว (ร้อยละ 56.98) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในกลุ่มเจนเนอเรชันซียังคงโสด (ร้อยละ 71.90) ในทางเดียวกัน สัดส่วนของผู้ที่เป็นหม้าย หย่า แยกทางกันในกลุ่มคนเจนเนอเรชันวายจึงสูงกว่าเจนเนอเรชันซี (ร้อยละ 4.11 และ 0.95 ของเจนเนอเรชันวายและซี ตามลำดับ)

ตารางที่ 3 ลักษณะด้านประชากรและการทำงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง (N=13,953)

		ค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	
		Gen Y (N = 10,167)	Gen Z (N = 3,786)
ลักษณะด้านประชากร			
เพศ	เพศชาย	40.53	40.02
	เพศหญิง	57.06	56.87
	LGBTQ+	2.41	3.11
สถานภาพ	โสด	38.91	71.90
	สมรส แต่งงาน	56.98	27.15
	หม้าย หย่า แยกทาง	4.11	0.95

ตารางที่ 3 (ต่อ) ลักษณะด้านประชากรและการทำงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง (N=13,953)

		ค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	
		Gen Y	Gen Z
		(N = 10,167)	(N = 3,786)
ลักษณะการทำงานในองค์กร			
รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท	10.14	18.94
	10,000-20,000 บาท	43.83	63.37
	20,001-30,000 บาท	24.59	14.29
	30,001-40,000 บาท	11.78	1.74
	40,001 บาทขึ้นไป	9.66	1.66
ประเภทองค์กร	องค์กรภาครัฐ	25.96	15.88
	รัฐวิสาหกิจ	5.77	1.61
	องค์กรเอกชน	68.27	82.51
ขนาดองค์กร	ขนาดเล็ก1-50 คน	11.44	12.36
	ขนาดกลาง (51-200 คน)	38.21	38.35
	ขนาดใหญ่ (201-1,000 คน)	31.71	42.02
	ขนาดใหญ่มาก (มากกว่า 1,000 คน)	18.64	7.27

เมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานในองค์กร ในมิติของรายได้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนไม่สูงมากนัก โดยประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างเจเนเรชันวายมีรายได้ไม่เกิน 20,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 53.97) และอีกหนึ่งในสี่มีรายได้ในช่วง 20,001-30,000 บาท (ร้อยละ 24.59) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างเจเนเรชันซีส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มผู้มีรายได้น้อย โดยประมาณ สี่ในห้าของกลุ่มตัวอย่างเจเนเรชันซีมีรายได้ไม่เกิน 20,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 82.31) เมื่อพิจารณาประเภทขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานให้กับองค์กรเอกชน (ร้อยละ 68.27 และ 82.51 ของเจเนเรชันวายและซี ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาขนาดขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรขนาดกลาง ถึงองค์กรขนาดใหญ่ โดยร้อยละ 38.21 ของกลุ่มตัวอย่างเจเนเรชันวายและ ร้อยละ 38.35 ของกลุ่มตัวอย่างเจเนเรชันซีทำงานในองค์กรขนาดกลางที่มีจำนวนพนักงานประมาณ 51 คน ถึง 200 คน ในขณะที่ร้อยละ 31.7 ของกลุ่มตัวอย่างเจเนเรชันวาย และ ร้อยละ 42.02 ของกลุ่มตัวอย่างเจเนเรชันซีทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานประมาณ 201 คน ถึง 1,000 คน

เมื่อพิจารณาระดับของกรอบความคิดของกลุ่มตัวอย่างในช่วงวัยต่างๆ (ตารางที่ 4) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของกรอบความคิดแบบเติบโตของคนช่วงวัยต่างๆอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน คืออยู่ในช่วงคะแนน 70.70- 74.13 โดยพบว่ากลุ่มเบบี้บูมเมอร์มีค่าคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโตสูงที่สุด (74.13 คะแนน) รองลงมาคือ เจเนเนอเรชันเอ็กซ์ (71.03 คะแนน) ในขณะที่เจเนเรชันวายและเจเนเนอเรชันซีมีค่าคะแนนเฉลี่ยของกรอบความคิดแบบเติบโตที่ใกล้เคียงกันมาก คือ 70.70 และ 70.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยของกรอบความคิดแบบเติบโต และความภักดี จำแนกตามช่วงวัย

		ค่าคะแนนเฉลี่ย	
		Growth Mindset	Loyalty
ช่วงวัย	Baby	74.13	75.02
	Boomers (n =395)		
	Gen X (n =5,057)	71.03	70.22
	Gen Y (n =10,167)	70.70	63.11
	Gen Z (n =3,786)	70.82	59.82
ทุกช่วงวัย		70.88	64.56

เมื่อพิจารณาระดับของความภักดีของกลุ่มตัวอย่างในช่วงวัยต่างๆ พบว่า คนรุ่นใหม่มีระดับความภักดีที่ต่ำกว่ารุ่นพี่ โดยเจนเนเรชันซีมีค่าคะแนนความภักดีเฉลี่ยต่ำที่สุด (59.82 คะแนน) รองลงมาคือเจนเนเรชันวาย (63.11) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างเบบี้บูมมีค่าคะแนนความภักดีเฉลี่ยสูงที่สุด (75.02 คะแนน)

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโตและความสำเร็จในงานใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยจากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของกรอบความคิดแบบเติบโตจำแนกตามระดับความเหมาะสมของการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและปรับขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง (ตารางที่ 5) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มสูงขึ้นในทิศทางเดียวกับระดับความเหมาะสมของการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ทั้งในกลุ่มตัวอย่างเจนเนเรชันวาย และซี โดยค่าคำนวณ F ของกลุ่มตัวอย่างเจนเนเรชันวายเท่ากับ 495.07 และกลุ่มตัวอย่างเจนเนเรชันซีเท่ากับ 182.22 ซึ่งค่าคำนวณ F ของทั้งสองกลุ่มมีค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99 ($\alpha \leq 0.01$) ซึ่งให้เห็นว่ากรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์กับระดับความเหมาะสมของการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของความสำเร็จในงานของกลุ่มคนทำงานเจนเนเรชันวาย และเจนเนเรชันซี

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยของกรอบความคิดแบบเติบโตจำแนกตามระดับความเหมาะสมของการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ปรับขึ้นเงินค่าจ้างในกลุ่มเจนเนอเรชันวาย และเจนเนเรชันซี โดยใช้สถิติทดสอบ ANOVA

	Growth mindset scores		
	Gen Y	Gen Z	
ระดับความเหมาะสมของการ ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	ไม่เหมาะสม	62.52	62.68
	เหมาะสม	64.95	65.81
	น้อย		
	เหมาะสม	67.02	67.76
	ปานกลาง		
	เหมาะสม	73.87	73.76
	มาก		
	เหมาะสมมากที่สุด	85.97	86.64
ขนาดตัวอย่าง (N)	10,167	3,786	
F value	495.07**	182.22**	
Levene Statistic	62.05**	33.11**	

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แสดงผลในตารางที่ 6 ซึ่งแสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวต่อความภักดีของพนักงาน ซึ่งการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้จำแนกแบบจำลองออกเป็น 2 แบบจำลอง ได้แก่ (1) แบบจำลองการของกลุ่มคนทำงานเจนเนเรชันวาย และ (2) แบบจำลองของกลุ่มคนทำงานเจนเนเรชันซี ผลการทดสอบชี้ว่า ตัวแปรกรอบความคิดแบบเติบโต ความพึงพอใจในงาน ผลประโยชน์ทางการเงิน ตัวแปรด้านประชากร และตัวแปรด้านองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรอบความคิดแบบเติบโต หรือ Growth Mindset สามารถช่วยเพิ่มระดับความภักดีของพนักงานกลุ่มเจนเนเรชันวาย และเจนเนเรชันซี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า ค่าประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของกรอบความคิดแบบเติบโตเท่ากับ 0.40 ในกลุ่มเจนเนเรชันวาย และ 0.43 ในกลุ่มเจนเนเรชันซี ซึ่งชี้ว่า เมื่อคะแนนกรอบความคิดแบบเติบโตเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้คะแนนความภักดีของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.40 คะแนนในกลุ่มเจนเนเรชันวาย และ เพิ่มขึ้น 0.43 คะแนน ในกลุ่มเจนเนเรชันซี ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Beta) ของกรอบความคิดแบบเติบโตในกลุ่มเจนเนเรชันวาย และ ในกลุ่มเจนเนเรชันซี (0.32 และ 0.37 ตามลำดับ) เปรียบเทียบกับ ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของตัวแปรอื่นๆ พบว่ามีค่าสูงที่สุดในทั้งสองแบบจำลอง สะท้อนให้เห็นว่า กรอบความคิดแบบเติบโตเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของพนักงานมากที่สุด ในกลุ่มคนทำงานเจนเนเรชันวาย และเจนเนเรชันซี

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณสำหรับกรอบความคิดแบบเติบโตต่อความภักดีของพนักงานในกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี

ตัวแปร	Gen Y			Gen Z		
	B	Beta	VIF	B	Beta	VIF
กรอบความคิดแบบเติบโต	0.40**	0.32**	1.25	0.43**	0.37**	1.25
ความพึงพอใจในงาน						
พอใจสภาพแวดล้อม	6.52**	0.16**	1.93	5.22**	0.14**	1.93
พอใจสวัสดิการ	5.99**	0.14**	1.75	6.82**	0.18**	1.75
มีความสุขกับงาน	8.80**	0.22**	1.70	6.95**	0.18**	1.70
ผลประโยชน์ทางการเงิน						
ค่าตอบแทนคุ้มค่า	8.05**	0.14**	1.13	8.09**	0.15**	1.13
รายได้ (อ้างอิง: ≤10,000 บาท)						
10,001-20,000	1.00*	0.03*	2.86	-1.40*	-0.04*	1.62
20,001-30,000	1.07*	0.02*	2.61	-1.17	-0.02	1.67
30,001-40,000	0.67	0.01	2.05	-2.13	-0.01	1.09
> 40,000 บาท	0.39	0.01	1.40	0.99	0.01	1.08
ตัวแปรด้านประชากร						
เพศ (อ้างอิง:ชาย)						
หญิง	0.05	0.01	1.08	0.08	0.01	1.09
LGBTQ+	-2.44**	-0.02**	1.05	1.80	0.02	1.06
สถานภาพสมรส (อ้างอิง:โสด)						
แต่งงาน	2.33**	0.06**	1.09	1.69**	0.04**	1.03
หม้าย หย่า แยก	4.62**	0.05**	1.07	-1.78	-0.01	1.01
ตัวแปรด้านองค์กร						
ประเภท (อ้างอิง:รัฐวิสาหกิจ)						
องค์กรภาครัฐ	1.07**	0.02**	1.21	1.48*	0.03*	1.15
องค์กรเอกชน	-1.96**	-0.02**	1.34	-2.10	-0.01	1.22
ขนาด (อ้างอิง:ขนาดเล็ก1-50 คน)						
ขนาดเล็ก (51-200 คน)	-0.44	-0.01	2.73	-4.45	-0.01	2.55

ตัวแปร	Gen Y				Gen Z		
ขนาด ใหญ่ (201- 1,000 คน)	-0.60	-0.01	2.63	0.46	0.01	2.58	
ขนาด ใหญ่มาก (มากกว่า 1,000 คน)	3.01**	0.06**	2.63	3.48**	0.05**	1.85	
ค่าคงที่	17.86**			17.40**			
ขนาดตัวอย่าง (N)	10,167			3,786			
Adjusted R Square	0.51			0.51			
Durbin-Watson	1.84			1.79			

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ความพึงพอใจในงาน และผลประโยชน์ทางการเงิน ได้ถูกรวมไว้ในแบบจำลอง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความภักดีของพนักงาน (Lipka, et al., 2014) โดยผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรทั้งสองมีอิทธิพลต่อความภักดีในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี โดยพบว่าความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร ความพึงพอใจในสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ และความสุขในการทำงาน จะเพิ่มระดับความภักดีให้สูงขึ้น ในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี ในขณะที่ความรู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่างับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงานสามารถส่งผลให้คะแนนความภักดีเพิ่มขึ้นในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย ($B = 8.05$) และเจนเนอเรชันซี ($B = 8.09$) อย่างไรก็ตามบทบาทของรายได้ที่มีต่อความภักดีของคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และ เจนเนอเรชันซี มีทิศทางแตกต่างกัน โดย กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท ($B = 1.00$) และ 20,001-30,000 บาท ($B = 1.07$) มีแนวโน้มที่จะมีระดับความภักดีสูงกว่าคนที่มียาได้ต่อเดือนเท่ากับหรือน้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันซีที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท ($B = -1.40$) มีแนวโน้มที่จะมีระดับความภักดีต่ำกว่าคนที่มียาได้ต่อเดือนเท่ากับหรือน้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน

ปัจจัยด้านประชากรมีอิทธิพลต่อระดับความภักดีของพนักงาน โดยเฉพาะมีอิทธิพลในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย กลุ่มตัวอย่างLGBTQ+ ในเจนเนอเรชันวาย ($B = -2.44$) มีแนวโน้มที่จะมีระดับความภักดีน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างชาย ในขณะที่สถานภาพสมรสมีบทบาทต่อระดับความภักดีของพนักงาน ในทั้งสองกลุ่มเจนเนอเรชัน โดยคนที่แต่งงานแล้วมีแนวโน้มที่จะมีความภักดีมากกว่าคนโสด ทั้งในกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวาย ($B = 2.33$) และ เจนเนอเรชันซี ($B = 1.69$) ในขณะที่คนที่หย่า แยกทาง หรือเป็นหม้ายในกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ($B = 4.62$) มีแนวโน้มที่จะมีความภักดีมากกว่าคนโสด แต่คนที่หย่า แยกทาง

หรือเป็นหม้ายในกลุ่มเจนเนเรชันซีไม่มีความแตกต่างจากกลุ่มคนโสด ซึ่งอาจเกิดจากระดับอายุที่น้อยของคนเจนเนเรชันซี จึงทำให้มีผู้ที่เป็นหม้าย หย่า แยกทางในจำนวนที่น้อยมาก

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านองค์กร พบว่า ประเภท และขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อระดับความภักดีของพนักงาน ในกลุ่มเจนเนเรชันวาย และเจนเนเรชันซี กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรภาครัฐมีแนวโน้มที่จะมีระดับความภักดีสูงกว่า คนทำงานรัฐวิสาหกิจ ทั้งในเจนเนเรชันวาย ($B = 1.07$) และเจนเนเรชันซี ($B = 1.48$) และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรเอกชนมีแนวโน้มที่จะมีระดับความภักดีต่ำกว่า คนทำงานรัฐวิสาหกิจ ในกลุ่มตัวอย่างเจนเนเรชันวาย ($B = -1.96$) แต่ไม่มีความแตกต่างกันในกลุ่มเจนเนเรชันซี

การคัดเลือกตัวแปรและค่าประมาณพารามิเตอร์จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่าแบบจำลองทั้งสอง มีนัยสำคัญในการทำนายระดับความภักดีของพนักงาน โดยมีค่า F เท่ากับ 590.94 ในแบบจำลองเจนเนเรชันวาย และ 218.92 ในแบบจำลองเจนเนเรชันซี และความน่าจะเป็นของระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) เท่ากับ 0.00 นอกจากนั้นสมการทำนายมีค่า Adjusted R-Square เท่ากับ 0.51 ซึ่งแสดงว่าสมการทำนายสามารถทำนายความภักดีของพนักงานในทั้งสองเจนเนเรชัน ได้อย่างถูกต้องร้อยละ 51

จากการทดสอบความเหมาะสมของสมการทำนาย โดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อน (autocorrelation) พิจารณาจากค่าสถิติ Durbin-Watson พบว่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.84 และ 1.79 ในแบบจำลองเจนเนเรชันวาย และเจนเนเรชันซีตามลำดับ ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระที่นำมาใช้ในการทดสอบไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง และเมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์กันของตัวแปรอิสระแต่ละตัว (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสถิติ Variance Inflation Factor (VIF) พบว่าค่า VIF ของตัวแปรทั้งสองแบบจำลองมีค่าระหว่าง 1.01 – 2.86 ซึ่งค่า VIF ของตัวแปรทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 10 และการพิจารณาจากค่าการยอมรับ (Tolerance) พบว่าค่าจากการคำนวณของตัวแปรทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.3 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานคือมีค่าเข้าใกล้ 1 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สรุปผลการวิจัย

กรอบความคิดของคนทำงานมีบทบาทต่อความสามารถในการทำงาน และการประสบความสำเร็จในงาน นอกจากนี้การขับเคลื่อนให้พนักงานมีกรอบความคิดแบบเติบโตในองค์กร ช่วยกระตุ้นเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้คนทำงานได้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกภักดีต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น (Dweck, 2014) ซึ่งความภักดีของพนักงาน เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่บ่งชี้ความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จขององค์กร (Gill, 2011) ผลการศึกษาข้อมูลคนทำงานระดับประเทศ พบว่า ระดับของกรอบความคิดแบบเติบโตของคนทำงานในช่วงวัยต่างๆอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ในขณะที่ระดับของความภักดีของคนรุ่นใหม่มีระดับที่ต่ำกว่ารุ่นพี่ โดยเจนเนเรชันซีมีค่าคะแนนความภักดีเฉลี่ยต่ำที่สุด รองลงมาคือ เจนเนเรชันวาย และกลุ่มตัวอย่างเบบี้บูมเมอร์มีค่าคะแนนความภักดีสูงที่สุด การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาบทบาทของกรอบความคิดของคนทำงานรุ่น

ใหม่ คือกลุ่มเจนเนอเรชันวาย และเจนเนเรชันซี ที่อาจมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในงาน และ ความภาคภูมิใจของพนักงาน

กรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงาน โดยผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดและความสำเร็จในงานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ชี้ว่ากรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์กับระดับความเหมาะสมของการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของความสำเร็จในงานของกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนเรชันซี

กรอบความคิดแบบเติบโตเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความภาคภูมิใจของพนักงานในกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ โดยผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ชี้ว่า ระดับกรอบความคิดแบบเติบโตที่สูงขึ้นสามารถช่วยเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย และเจนเนเรชันซี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของกรอบความคิดร่วมกับปัจจัยอื่นๆ พบว่า กรอบความคิดแบบเติบโตเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความภาคภูมิใจของพนักงานมากที่สุด ในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี

อย่างไรก็ตาม ความภาคภูมิใจของพนักงานยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ รวมด้วย ผลการศึกษาชี้ว่าความพึงพอใจในงาน และผลประโยชน์ทางการเงิน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภาคภูมิใจของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความภาคภูมิใจของพนักงาน (Lipka, et al., 2014) กลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และเจนเนเรชันซี ที่มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร พอใจในสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ และ มีความสุขในการทำงาน จะมีระดับความภาคภูมิใจที่สูงกว่าคนที่ไม่พึงพอใจและไม่มีความสุข ในขณะที่ความเครียดที่รับรู้ค่าตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่างับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงานสามารถส่งผลให้คะแนนความภาคภูมิใจเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามบทบาทของรายได้ที่มีต่อความภาคภูมิใจของพนักงานรุ่นใหม่มีทิศทางแตกต่างไป รายได้ระดับต่ำมีอิทธิพลต่อระดับความภาคภูมิใจ โดย กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท และ 20,001-30,000 บาท มีแนวโน้มที่จะมีระดับความภาคภูมิใจสูงกว่าคนที่มียาได้ต่อเดือนเท่ากับหรือน้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันซีที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีแนวโน้มที่จะมีระดับความภาคภูมิใจต่ำกว่าคนที่มียาได้ต่อเดือนเท่ากับหรือน้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน

ตัวแปรด้านประชากร และตัวแปรด้านองค์กร มีอิทธิพลต่อความภาคภูมิใจของพนักงาน โดยเพศหญิงและชายมีแนวโน้มที่จะมีระดับความภาคภูมิใจไม่แตกต่างกัน ทั้งในกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวาย และซี อย่างไรก็ตาม เพศ LGBTQ+ ในเจนเนเรชันวาย มีแนวโน้มที่จะมีระดับความภาคภูมิใจน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างชาย นอกจากนี้ คนที่แต่งงานแล้วมีแนวโน้มที่จะมีความภาคภูมิใจมากกว่าคนโสด และคนที่ทำงานในองค์กรภาครัฐมีแนวโน้มที่จะมีระดับความภาคภูมิใจสูงกว่า คนทำงานรัฐวิสาหกิจในทั้งสองกลุ่มเจนเนเรชัน

การอภิปรายผล

พนักงานที่ทำงานสำเร็จ และมีความภาคภูมิใจในองค์กร นับเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร เนื่องจากความภาคภูมิใจจะผลักดันให้พวกเขามุ่งมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Schaufeli และ Bakker, 2004) และความสำเร็จในงานของพนักงานจะเป็นส่วนสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

(Demerouti และ Cropanzano, 2010) ทั้งนี้ลักษณะพึงประสงค์เหล่านี้ มีส่วนเชื่อมโยงมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในด้านทัศนคติและกรอบความคิดที่มีต่องาน ข้อค้นพบหลักของการศึกษาวิจัยนี้พบว่า กรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงานของพนักงานในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และซี ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่และเป็นกลุ่มคนทำงานส่วนใหญ่ขององค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความภักดี โดยระดับกรอบความคิดแบบเติบโตที่สูงขึ้น สามารถช่วยเพิ่มระดับความภักดีในกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ได้ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากกรอบความคิดแบบเติบโต สะท้อนความกระตือรือร้นในงาน ความทุ่มเททำงานหนัก และความพยายามเรียนรู้เพื่อที่เอาชนะอุปสรรค คุณสมบัติเหล่านี้เป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จในงาน นอกจากนี้ ความกระตือรือร้นยังสามารถมองได้ว่าเป็นคุณลักษณะทางพฤติกรรม ที่สะท้อนความมุ่งมั่นเดินทางสู่เป้าหมายของงาน (Bakker & Leiter, 2010) อันเป็นผลได้จากความภักดีของพนักงาน ความพยายามขององค์กรในการขับเคลื่อนให้พนักงานมีกรอบความคิดแบบเติบโต จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกภักดีต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น (Dweck, 2014)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหาร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถนำกรอบแนวคิดแบบเติบโตมาเสริมสร้างกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และซี ผ่านการอบรม และกิจกรรมขับเคลื่อนในองค์กร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน โดยกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการเสริมสร้างความภักดีมากที่สุดในกลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชันวาย และซี เมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความพึงพอใจ และปัจจัยทางด้านรายได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากรอบความคิดแบบเติบโตเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่กลุ่มคนรุ่นใหม่กลุ่มนี้ ซึ่งมีความทะเยอทะยานไม่แตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน แต่เป็นรุ่นประชากรที่ให้ความสำคัญกับมิติความต้องการของชีวิตแตกต่างไป การได้เรียนรู้โลกในมุมที่แตกต่างออกไปได้กลายมาเป็นเป้าหมายสำคัญในการสร้างคุณค่าของชีวิต (Deloitte, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับตรรกะของกรอบความคิดแบบเติบโต ที่เป็นแนวคิดที่ช่วยให้คนรุ่นใหม่เหล่านี้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และเปิดใจต่อโลกความรู้ใหม่ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พวกเขาเป็นผู้กำหนดชะตากรรมของตนเอง

1.2 กรอบความคิดแบบเติบโตเป็นสิ่งที่สร้างได้จากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งปันและรับฟังประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรและคนทำงานรุ่นใหม่ จะเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดใจให้แก่คนทำงานทุกกลุ่ม ควบคู่กับการดำเนินนโยบายที่มีพื้นฐานจากเหตุผลและชี้แจงอย่างโปร่งใส ให้ได้รับรู้กันอย่างทั่วถึง (Johnston, 2017)

เอกสารอ้างอิง

- จรัมพร โห้ล้ายอง, วิภาพร จารุเรืองไพศาล, ประไพศรี โห้ล้ายอง. (2562). กรอบวิธีคิดในการทำงาน ความสุข และความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรในภาคการศึกษาระดับอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 8(2), 11-25.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์. (2551). *องค์กรแห่งความสุขด้วยความสุข 8 ประการ*. นิตยสารหมอชาวบ้าน. <https://www.doctor.or.th/article/detail/5572>.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, และคนอื่น ๆ. (2565). *รายงานการสำรวจคุณภาพชีวิต ความสุข ความผูกพัน องค์กรของคนทำงาน (ในองค์กร) ระดับประเทศ พ.ศ. 2564*. นครปฐม: สถาบันวิจัย ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Oxford: Psychology Press.
- Berber, N., & Slavić, A. J. K. E. S. (1999). Flexible working arrangements and employee turnover in the central and Eastern Europe. *Public Pers. Manage*, 49, 35-46.
- Deloitte. (2019). *The Deloitte global millennial survey 2019*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>
- Demerouti, E. and Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job performance, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Dweck, C. (1986). Motivational processes affect learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C. (2008). Mindsets: How praise is harming youth and what can be done about it. *School Library Media Activities Monthly*, 24(5), 55.
- Dweck, C.. (2009). Mindsets: Developing talent through a growth mindset. *Olympic Coach*, 21(1), 4-7.
- Dweck, C. (2014). Talent:: How companies can profit from a “growth mindset”. *Harvard Business Review*, 92(11), 7.
- Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard business review*, 13(2), 2-5.
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee?. *Journal of business ethics*, 116(3), 495-511.
- Garvin, D. A., Edmondson A. C., & Gino, F. (2019). Is yours a learning organization?, *Harvard Business Review*, Winter 2019, 86 - 93

- Gill, R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 23-32.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331.
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2021). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29(1), 108-119.
- Jayanthi, R., & Mathews, S. (2023). A Study on Strategic Initiative for Reinvigorating Employee Engagement Among Gen Z. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 6(1), 1-10.
- Johnston, I. (2017). Creating a growth mindset. *Strategic HR Review*, 16(4), 155-160.
- Kot-Radojewska, M., & Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 511-527.
- Lallukka, A. (2024). *Gen Z & Millennials work-engagement, challenges & possibilities: the motivation explaining low engagement numbers among young employees* [Master Thesis, Arcada University of Applied Sciences].
<https://www.theseus.fi/handle/10024/852319>.
- Lipka, A., Waszczak, S., & Winnicka-Wejs, A. (2014). Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization—a comparative study. *Journal of Economics and Management*, 17, 25-46.
- Loring, A., & Wang, J. (2022). Engaging Gen Z in professional selling: A systematic literature review. *European journal of Training and Development*, 46(5/6), 413-433.
- Niezurawska-Zajac, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z: Motivation, engagement and loyalty*. New York: Taylor & Francis.
- Nottingham, J., & Larsson, B. (2018). *Challenging mindset: why a growth mindset makes a difference in learning—and what to do when it doesn't*. California: Corwin Press.
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Stewart, S., Terpstra, R. H., & Kaicheng, Y. (1999). Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: A study of generational shifts in work values in China. *Journal of international business studies*, 30, 415-427.
- Risley, C. (2020). Maintaining performance and employee engagement during the COVID-19 pandemic. *Journal of Library Administration*, 60(6), 653-659.

- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: a systematic review. *Society*, 10(2), 384-398.