



การปรับองค์กรเพื่อรับมือคนเจนเนอเรชั่นวายในสังคมไทย*
THE REORGANIZATION FOR WHY GENERATION IN THAI SOCIETY

พระครูสมุห์สุวรรณ วิริโย (สิงห์หนู), มนัสนันท์ ศิวะพรพัฒนา

Phrakhrusamu Suwan Viriyo (Singnoo), Manatsanan Siwapornpattana

วัดหนองไผ่แก้ว จังหวัดชลบุรี

Wat Nong Phai Kaeo, Chon Buri province

E-mail: phrakhrusamu2511@gmail.com



บทคัดย่อ

การทำงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์แสดงออกทางพฤติกรรมการทำงานออกมาทุกด้าน องค์กรทุกแห่งย่อมต้องการให้องค์กรของตนเองนั้นมีความเจริญเติบโต มีความมั่นคง ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า นั้น คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร องค์กรเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนสังคม มีปัจจัยจากการตัดสินใจ การรับรู้ ค่านิยมที่ต่างกัน คนขององค์กรจึงเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ กิจกรรมต่าง ๆ ที่คนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีการสร้างการเรียนรู้ ทักษะและนวัตกรรม ปัจจุบันกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรมีความแตกต่างกันมาก เนื่องจากการเกิดในยุคสมัย หรือในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน องค์กรจึงควรต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรด้วยการเข้าใจคุณลักษณะของคน และทำการแปลงสภาพองค์กรให้สอดคล้องกับคนยุคใหม่ โดยเฉพาะคนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) ซึ่งขณะได้เข้าสู่ระบบการทำงานและบางส่วนกำลังก้าวขึ้นเป็นระดับผู้บริหารองค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เขียนขึ้นเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะของคนเจนเนอเรชั่นวายและการปรับองค์กรในการทำงานระหว่างเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ ที่กำลังทำงานร่วมกันในองค์กรปัจจุบันในโลกของการทำงาน

คำสำคัญ: การปรับองค์กร; เจนเนอเรชั่นวาย; สังคมไทย

* Received September 16, 2022; Revised April 17, 2023; Accepted April 21, 2023



Abstracts

Work is a very important element that makes human behavior manifest Work is a very important element that makes human behavior manifest in all aspects of work. Every organization wants its organization to grow and have stability. The most important factor in making the organization progress is the personnel working for the organization as a tool to change society There are different decision-making factors, perceptions, and values. The people of the organization are the key gears in driving the organization to be successful. The activities that people take to achieve that goal make the organization a living organization. learning is created skill and innovation Today, the groups of people who live together in the organization are very different. Because of the birth in the era or at different times, Organizations should therefore have to deal with such changes. To maintain people with the ability to stay with the organization by understanding the characteristics of people. and transforming the organization by the new era Especially people in the Generation Y group. while entering the work system and some are stepping up to the level of corporate executives The purpose of this article was to study and compare the perception of Generation Y characteristics and organizational alignment between generations working together in today's organizations in the world of work.

Keywords: Reorganization; Generation Y group; Thai Society

บทนำ

เรื่องราวของเจนเนอเรชั่นวายกำลังเป็นประเด็นที่หลายองค์กรกำลังให้ความสนใจกันอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้เป็นทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ที่กำลังทยอยเข้าสู่โลกของการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ และกำลังเข้ามาทดแทนทรัพยากรบุคคลอาวุโส ในทุกองค์กรล้วนประกอบไปด้วยบุคลากรหลากหลายตำแหน่ง และหลากหลายช่วงอายุที่ต้องมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ คนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกันมักมีพื้นฐานและประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน และจะมีความแตกต่างไปจากคนที่เกิด



และเติบโตในช่วงเวลาที่ต่างกัน โดยมีการประมาณการว่าภายในปี ค.ศ. 2025 จำนวนคนเจนเนอเรชั่น Y จะเป็นร้อยละ 75 ของจำนวนคนที่ทำงานในองค์กรทั่วโลก (Singh, 2017) และคนเจนเนอเรชั่น Y ก็อยู่ในช่วงกำลังเติบโตก้าวขึ้นสู่ระดับบริหารในองค์กร ผู้บริหารยุคใหม่ หรือเป็นพนักงานในระดับสูง โดยเจนเนอเรชั่น Z จะเป็นเจนเนอเรชั่นต่อไปที่จะเป็นอีกหนึ่งกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นจึงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารในการทำความเข้าใจกับความต้องการของเจนเนอเรชั่นเหล่านี้ ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ในปัจจุบันนี้เป็นช่วงเวลาที่ยุคต่าง ๆ มีประชากรอย่างน้อยสามเจนเนอเรชั่นกำลังทำงานอยู่ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นเจนเนอเรชั่นวาย เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ หรือบางองค์กรอาจมีเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่านั้นรวมอยู่ด้วย

การทยอยเกษียณออกไปจากองค์กรของพนักงานรุ่นก่อนหน้า เกิดขึ้นพร้อมกับการก้าวเข้ามาของพนักงานรุ่นใหม่ที่เราเรียกว่า “เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)” พนักงานกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ และก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคต เจนเนอเรชั่นวายเกิดในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางสังคมจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อนหน้า เช่น ความเชื่อค่านิยม ทักษะ (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) การที่ผู้บริหารต้องเข้าใจทฤษฎีเจนเนอเรชั่น (Theory of Generation) ที่ปรากฏในบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารองค์กรควรมีกรอบวิธีคิด (cognitive framework) ด้วย เพราะวิธีคิดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในความเป็นจริงเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์สังคม และโลกมากขึ้น ด้วยองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันส่วนมากประกอบด้วยวิธีคิดเหมือนกันบ้างแตกต่างกันบ้าง แต่โดยส่วนมากแล้ว มักจะมีวิธีคิดที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามกลับพบว่า ในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรส่วนใหญ่มักจะเลยที่จะมองหาผู้สมัครที่ยึดถือค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กร แต่จะมุ่งเน้นไปที่คุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานมากกว่า ไม่ว่าจะเป็น เกรดเฉลี่ย วุฒิการศึกษา หรือประสบการณ์ทำงานขณะเดียวกัน ความสอดคล้องของค่านิยมเป็นประเด็นที่ไม่ได้ถูกพูดถึงมากนัก (Chatman, 1989) โดยเฉพาะมุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ในองค์กรในปัจจุบัน และเป็นกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น นักวิชาการท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะว่า “เริ่มพบพวกพี ๆ (เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์) ที่เริ่มบ่นเกี่ยวกับพฤติกรรมของเด็กรุ่นใหม่ในที่ทำงาน ซึ่งไม่ตรงหรือเป็นไปตามที่ตนเองเคยคาดหวังหรือแม้กระทั่งในฐานะอาจารย์สอน



หนังสือก็จะพบบ่อย ๆ ว่าพฤติกรรมของนิสิตนักศึกษาในปัจจุบันดูเหมือนจะไม่ตรงกับสิ่งที่ตนเองเคยประพฤติปฏิบัติมาสมัยเรียนหนังสือ” (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจถึงข้อดีข้อเสียตลอดจนความต้องการที่แท้จริงของเงินเนอเรชั่นหนึ่ง ๆ น่าจะมีส่วนช่วยลดระดับของความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงความคิดและวิธีการดำเนินชีวิตอันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัยได้มากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่องค์กรที่น่าอยู่และน่าทำงานสำหรับทุก ๆ เงินเนอเรชั่นในยุคสมัยที่การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างรวดเร็วดังเช่นทุกวันนี้ บทความผู้เขียนนี้จึงมุ่งเน้นในการนำเสนอถึงการศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะของเงินเนอเรชั่นวัยและการปรับองค์กรในการทำงานระหว่างเงินเนอเรชั่นต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างเงินเนอเรชั่น และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อลดช่องว่างและความไม่เข้าใจระหว่างกันของสองเงินเนอเรชั่นให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีที่สุดในภายใต้ความแตกต่างและความกดดันขององค์กรในยุคปัจจุบันต่อไป

ทฤษฎีองค์การ

มีการจำแนกจัดกลุ่มเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การที่หลากหลายในยุคต่าง ๆ สามารถสรุป ได้ดังนี้ (Shafritz & Ott, 2001)

1. ทฤษฎีองค์การสมัยเดิม (Classical Organization Theory) เริ่มขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 ซึ่งยังคงมีอิทธิพลมาจนถึงปัจจุบัน สภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีกำหนดกฎเกณฑ์อย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งเน้นผลผลิตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปราศจากความยืดหยุ่น มองมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล

2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neoclassical Organization Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม มีการพัฒนามาพร้อมกับวิชาด้านจิตวิทยาและสังคม ให้ความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ มองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์

3. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ แนวการพัฒนาลู่แนวคิดที่ว่าโครงสร้างองค์กรไม่ได้มีวิธีเดียวที่ดีที่สุด “One Best Way” มุ่งเน้นพัฒนาการออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุด Bolman, และ Deal, (1997) เสนอมุมมองว่า โครงสร้างที่เหมาะสมที่สุดขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กร สภาพแวดล้อมสินค้าและบริการ และเทคโนโลยีในการผลิต และหากเมื่อไรมี



ปัญหาที่เกิดจากข้อบกพร่องทางด้านโครงสร้างก็สามารถแก้โดยการปรับปรุงโครงสร้าง ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่จึงรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสานกัน เรียกว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) เป็นการรวมกันของหลักทาง เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน

4. ทฤษฎีองค์การหลังสมัยใหม่ (Postmodern Organization Theory) แนวความคิดในยุคหลังสมัยใหม่มีความแตกต่างหลากหลาย ปฏิเสธทฤษฎีและแนวคิดที่เป็นสากลจนไม่อาจสรุปให้เห็นเป็นแก่นสาระเหมือนกลุ่มแนวคิดในสมัยก่อน ๆ นักทฤษฎี องค์การหลังสมัยใหม่นำเสนอแนวคิดใหม่ที่อยู่ด้านตรงข้ามกับแนวคิดองค์การสมัยใหม่ โดย กระบวนการรื้อสร้าง เพื่อทำให้พ้นจากกรอบแนวคิดเดิม เปิดรับเสียงสะท้อนจากกลุ่มต่าง ๆ ที่ไม่เคยได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและ ตัดสินใจในองค์การ (อัมพร อารังลักษณ์, 2556)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงมาตลอด เวลา จากเดิมที่ สนใจว่าองค์กรจะต้องมีแบบแผนที่แน่นอน มีวิธีการบริหารที่ชัดเจน โดยไม่สนใจคนใน องค์กร แต่ในยุคมนุษย์นิยมมองว่าต้องให้ความสำคัญกับคน มาถึงยุคสมัยใหม่ที่ให้ ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ส่วนยุคหลังทันสมัยซึ่งเป็น ยุคข้อมูลข่าวสาร องค์กรจะต้องสนใจข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น เราจะพบว่าในปัจจุบัน องค์กรจะมีหลักการบริหาร รวมทั้งการจัดองค์การแตกต่างกัน ตามปัจจัยที่เกี่ยวข้อง หรือ บางองค์กรอาจจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม แนวคิดของการบริหารในยุค เก่าจึงไม่ได้สูญหายไปจากโลก เพียงแต่มีแนวคิดใหม่ เพิ่มขึ้นมาและถูกนำมาประยุกต์ใช้ ร่วมกัน

ความแตกต่างกันระหว่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย

ความเข้าใจระหว่างวัยหรือระหว่างเจนเนอเรชั่นเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะใน สถานะที่ทำงานซึ่งประกอบด้วยคนต่างวัย หลากหลายความคิด เนื่องจากเกิดและโตใน สภาพแวดล้อมที่ต่างกัน การอบรมสั่งสอนต่างกัน พื้นฐานวัฒนธรรมและความเชื่อที่ต่างกัน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังการตัดสินใจ และให้คุณค่ากับบางอย่าง หรือทัศนคติที่ไม่ เหมือนกัน ก็ไม่แปลกที่ช่องว่างของคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่จะขยายกว้างมากขึ้นทุกขณะ องค์กรมีบุคลากรอย่างน้อยสามเจนเนอเรชั่นที่มาทำงานร่วมกันในสถานะหรือบทบาทต่าง ๆ ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็น ปรากฏการณ์ใหม่ของสังคมที่แตกต่างไปจากเดิม ด้วยความที่แต่ละเจนเนอเรชั่นมี



คุณลักษณะที่แตกต่างกัน หรือที่สำคัญมองต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่นที่ไม่กว้างขวางพอ อาจก่อให้เกิดขัดแย้งในการทำงาน หรือการมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นในเชิงความคิด พฤติกรรม ตลอดจนแนวทางการทำงานได้ง่าย (Kapoor & Solomon, 2011) ซึ่ง Simons (2009) กล่าวว่า การขาดความรู้ความเข้าใจในคุณลักษณะของเจนเนอเรชันที่แตกต่างกันอย่างเพียงพอ อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการความเป็นเอกภาพของการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็น ข้อสังเกตว่ามุมมองที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของเจนเนอเรชันทั้งสองนั้นอาจมาจากการรับรู้เพียงมิติเดียว เช่น การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวัยมาจากความเชื่อ หรือประสบการณ์ที่ได้รับ จากคำบอกเล่าแบบเหมารวม หรือแบบบอกเล่าต่อกันมา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับการทำงาน คือความหลากหลายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายทางวัยหรือความหลากหลายทางความคิด โดยเฉพาะองค์กรยุคใหม่ที่จำเป็นต้องทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม เรื่องช่องว่างระหว่างวัยในสถานที่ทำงาน คือการใช้หลักความเข้าใจ ใส่ใจ และหลักคุณธรรมพื้นฐานที่คนต่อคนพึงปฏิบัติแก่กัน อย่างมองข้ามศักยภาพ อย่าขัดแย้งโดยไม่จำเป็น และบางครั้งต้องใช้มากกว่าเหตุผลในการอยู่ร่วมกัน นอกจากนี้การทำงานอาจทำให้แต่ละคนหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเจอความขัดแย้ง ดังนั้นการลดความขัดแย้งในที่ทำงานจึงเริ่มต้นจากการเข้าใจคุณค่าและความสำคัญของแต่ละคน ก่อนหาจุดร่วมเพื่อคลี่คลายความขัดแย้งและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

เจนเนอเรชันวาย (Generation Y)

เจนเนอเรชัน คือกลุ่มคนที่ไม่เพียงแต่เกิดในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน ยังต้องได้รับประสบการณ์ความเชื่อผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรม และแลกเปลี่ยนกันทางสังคมในระหว่างช่วงชีวิตที่คล้ายคลึงกัน เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) หรือ “Gen-Y” ซึ่งเป็นคนวัยตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายถึงเริ่มทำงานใหม่ (พ.ศ. 2523-2540) คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง สมาธิสั้นขึ้น ชอบ Copy-Paste และเปลี่ยนงานบ่อย คนเช่นนี้ไม่ชอบชนชั้น ซึ่งตรงนี้หมายถึงการทำงานและใช้ชีวิต โดยเด็กยุคนี้ชอบการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกันมากกว่าฟังคำสั่งจากหัวหน้างานหรือผู้นำอย่างเดียว และการบังคับขู่เข็ญจากพ่อแม่ (มนัสวี ศรีนนท์, 2561) คนยุค Gen-Y เติบโตมาพร้อมกับการประชุม การระดมความคิดเห็น คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ว่าสิ่งที่จะมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร ชอบทำงานเป็นทีม ต่างจากคน Gen-X ที่ชอบทำงานคนเดียว มีความสามารถใน



การทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี ชอบงานด้านไอที มีความคิดสร้างสรรค์ และยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน แต่จะไม่ค่อยอดทนมีความคาดหวังในการทำงานสูงและต้องการได้รับผลตอบแทนสูงเช่นกัน มีความสมดุลในการจัดสรรเวลา ให้งานและชีวิตส่วนตัว ไม่หมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน และไม่มี ความรักติดต่อกับองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนงานตลอดเวลา (นุช สัทธาฉัตรมงคล, 2562) ดังที่ เดชา เดชะ วัฒนไพศาล (2552) ได้อธิบายไว้ว่า คนกลุ่มนี้เติบโตมาในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจสูงและมีความเจริญก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีอย่างมาก รวมถึงเป็นเจนเนอเรชั่นที่ ได้รับประสบการณ์และเผชิญวิกฤตความรุนแรงทาง สังคมอย่างมาก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ พองสบู่ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลาย ๆ ประเทศ เหตุการณ์ก่อการร้าย ภัยธรรมชาติที่ รุนแรงและคาดไม่ถึง ส่งผลให้กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีวิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว มีความ เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับ ชอบความท้าทายและอยากรู้ อยากเห็นแต่มีความ อ่อนไหว ต่อสิ่งเร้าจึงมักมีเสียงไขในการทำงานเสมอ

ด้านการทำงาน ประชากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการ ท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตามคำสั่ง จึงมักไม่ต้องการคำแนะนำว่า ควรหรือไม่ควรทำอะไร แต่ให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหา ของงานมากกว่าวิธีการทำงาน (Glass, 2007) ที่สำคัญมักจะเปิดใจยอมรับและปรับตัวให้ เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างและความหลากหลายในแง่มุมต่าง ๆ เช่น ความเป็นสากลได้ดี มีความสนใจใฝ่รู้ด้านเทคโนโลยีอย่างมาก ทำให้เจนเนอเรชั่นวายมีความเฉลียวฉลาดและมี ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้ทราบว่า จะ ค้นหาข้อมูลได้จากที่ใด เวลาใดและทำได้อย่างรวดเร็ว นอกจากความสามารถในการสืบค้น ข้อมูลและใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ปัญหาที่พบในการทำงานของคนกลุ่มนี้ คือ การ ติดต่อสื่อสารทั้งทางด้านการพูดและการเขียน เพราะคนกลุ่มนี้จะมีกลุ่มที่ติดต่อสื่อสาร เฉพาะกลุ่ม จึงมีการใช้ภาษาในกลุ่มของตนเอง เช่น การใช้ตัวย่อ การใช้สัญลักษณ์ หรือ คำพูดที่เข้าใจกันเองในกลุ่มของตน (Wong et al., 2008)

กล่าวได้ว่า สิ่งที่เจนเนอเรชั่นอื่นไม่ค่อยชื่นชอบเจนเนอเรชั่นวาย มักเป็นเรื่อง บุคลิกภาพ การแสดงออก แต่จะยอมรับในเรื่องความสามารถด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะ เรื่องที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ลักษณะนิสัยและการแสดงออก ของเจนเนอเรชั่นวายยังมีลักษณะเป็นพวกต้องการทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้น มีวัฒนธรรมเป็นแบบสากลมากกว่ารุ่นอื่น เชื่อมั่นในตนเองสูง บ้างก็ถูกมองว่าเป็นคนที่เอา แต่ใจตนเอง เห็นแก่ตัว เป็นพวกชอบสร้างปัญหา การสนใจเทคโนโลยีมาก ทำให้เจนเนอ



เรชั่นวายกลายเป็นคนที่ “ฉลาด” และเป็นผู้คอยแก้ปัญหา เพราะพวกเขาทราบว่า จะค้นหาข้อมูลได้จากที่ใด เวลาไหน และทำได้อย่างรวดเร็ว เจนเนอเรชั่นวายจะมีความสามารถในการทำงานหลายด้านที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และสื่อหลายประเภท และยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เป็นต้น

เจนเนอเรชั่นวายเริ่มเข้าสู่การทำงานในองค์กรมากขึ้น พวกเขามีพฤติกรรมและความต้องการด้านการทำงานในแบบฉบับของตนเอง ซึ่งจะแตกต่างจากบุคลากรเจนเนอเรชั่นอื่นในองค์กร นักวิชาการตะวันตกได้รวบรวมข้อมูลเปรียบเทียบเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ ในที่ทำงาน (ตารางที่ 1) ทำให้ทราบถึงอุปนิสัยและความต้องการในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งนักวิชาการและนักบริหารบุคคลของตะวันตกต่างก็ให้ความสนใจต่อความต่างนั้น เพื่อนำไปบริหารด้านการจัดงาน สวัสดิการ การฝึกอบรมและพัฒนา ให้สอดคล้องกับลักษณะของคนแต่ละรุ่น สำหรับ “เจนเนอเรชั่นวายในที่ทำงาน” ตามการศึกษาของผู้เขียนพบว่า เจนเนอเรชั่นวายในสถานที่ทำงาน หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ต้องการงานที่มีความก้าวหน้า สามารถแสดงความคิดเห็นและบริหารจัดการด้วยตนเอง ทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ดังตารางที่ 1 เจนเนอเรชั่นในที่ทำงาน ดังนี้ (รัชฎา อีสานธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง, 2548)

ตารางที่ 1 เจนเนอเรชั่นในที่ทำงาน

เจนเนอเรชั่น	คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
Baby Boom	- ยึดมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย - ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ - อนุรักษ์นิยม	- มีชีวิตเพื่อทำงาน - สุจริตชอบทำงาน - ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน - รักติดต่อองค์กร - อดทน - ต้องการงานที่มีความมั่นคง - เคารพกฎเกณฑ์กติกา	- มีความมั่นคง - งานที่อาศัยความเชี่ยวชาญชำนาญเชิงลึก - มีการเลื่อนตำแหน่ง
Gen X	- ชอบเสียดาย ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง - ใช้เทคโนโลยี - ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพ	- ทำงานเพื่อให้มีชีวิตที่สุขสบายตามใจตนเอง - ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต - หุ่เมเมื่อเห็นว่าทำหาย - เปลี่ยนงานง่ายเป็น Job Hopper	- ทำหาย - งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย - การทำงานเป็นก้าวนึงของการไปสู่สิ่งที่ดีกว่า - สร้างสัมพันธภาพที่ดีได้ - มีความรู้ใหม่ๆ - อิสระในการเลือกสถานที่และเวลาทำงาน - ต้องการทราบมุมมองและแง่คิดในการทำงานจากผู้อื่น - มีค่าตอบแทนสูง



ตารางที่ 1 เจนเนอเรชันในที่ทำงาน (ต่อ)

เจนเนอเรชัน	คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
Gen Y	- Hip-Hop - ต้องการทราบเหตุผลว่า “ทำไม” ต้องทำเช่นนั้น - มีความเป็นสากล - ติดวิดีโอเกม - เชื่อมมั่นในตนเองสูง	- ปรับตัวเก่งและมีความคิดริเริ่ม - มีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีเก่ง - มุ่งมั่น แต่บางครั้งไม่อดทน - ไม่ผูกพันต่อองค์กร - ไม่สนใจเรื่องอาวุโส - ข้างสงสัย	- ใช้เทคโนโลยี Wi-Fi - บริหารจัดการตนเองได้ - งานที่มีความสนุกสนาน - มีเวลาพักผ่อน - ต้องการความจริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เจนเนอเรชันวายบอกว่าพวกเขาต้องการงานที่มีความท้าทาย ขอเลือกวิธีปฏิบัติงานด้วยตนเอง อึดอัดเมื่อไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือเมื่อความคิดเห็นของพวกเขาไม่ได้รับการยอมรับ เจนเนอเรชันวายจะพอใจถ้าสามารถเลือกเวลาทำงานตามความสะดวกของตนเอง หรือทำงานจากสถานที่อื่นได้ เช่น ที่บ้าน สิ่งที่พวกเขาไม่ชอบอย่างมาก คือ ระเบียบวินัยที่มากเกินไป เจนเนอเรชันวายสามารถลาออกจากงานทันทีโดยไม่ต้องรอสมัครงานใหม่ เจนเนอเรชันวายมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลายองค์กรต่างก็ต้องการเพื่อสร้างนวัตกรรม แต่ความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีวิถีชีวิตที่ไม่เหมือนเจนเนอเรชันอื่น อาจทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เรื่องง่ายอีกต่อไป

สรุป

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารหรือพนักงานขององค์กรส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดล้วนอยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชัน X ซึ่งต้องเผชิญหน้ากับคลื่นลูกใหม่ทั้งเจนเนอเรชัน Y ในปัจจุบัน และเจนเนอเรชัน Z ในอนาคต ความแตกต่างของคนแต่ละเจนเนอเรชัน ตั้งแต่อุปนิสัย สภาพแวดล้อมที่หล่อหลอมจากประสบการณ์ในวัยเด็ก มุมมองด้านการทำงาน การให้คุณค่ากับเรื่องต่าง ๆ และพฤติกรรมต่างที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละรุ่น การดูแลจัดการเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z ผู้บริหารควรทำคือสร้างความชัดเจนเป็นธรรม โดยควรเริ่มตั้งแต่วันแรกที่คนกลุ่มนี้เข้ามาทำงาน เพราะพวกเขาเข้ามาด้วยความกระตือรือร้น ความคาดหวังที่สูง ต้องการการสนับสนุนและคำแนะนำที่ชัดเจน ไม่ได้ต้องการการลองผิดลองถูก สิ่งที่คุณกลุ่มนี้ให้ความสำคัญ คือการทำงานที่สนุก ผู้บริหารมีความยุติธรรม โดยเริ่มปลูกฝังให้คนกลุ่มนี้มีความรู้สึกร่วมตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาในองค์กร สอนงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้คนกลุ่มนี้เข้าใจการทำงานที่แท้จริงดังนั้นผู้บริหารจึงควรแนะนำให้เขารู้จักแยกแยะสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์จากการปฏิบัติตน สุดท้ายในการปรับองค์กรให้



สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร ควรทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ สร้างสิ่งใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- เดชา วัฒนะไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่าง เจนเนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31(121), 1-25.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 36(138), 40-62.
- นุช สัทธานัตถมงคล. (2562). การปรับองค์การเพื่อรับมือคนเจนเนอเรชั่นวาย. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*. 11(2), 1-9.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551) *ช่องว่างในการทำงานระหว่าง Gen X กับ Gen Y*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- มนัสวี ศรีนนท์. (2561). ทฤษฎีเจนเนอเรชันกับกรอบวิธีคิด. *วารสาร “ศึกษาศาสตร์ มจร” คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย*, 6(1), 364-373.
- รัชฎา อัสสนธิสกุล และอ้อยอุม่า รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เพื่อประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัมพร ชำรงลักษณ์. (2556). *องค์การ: ทฤษฎีโครงสร้างการออกแบบ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.



- Shafritz, Jay M. & Ott, J. Steven. (2001). *Classics of Organization Theory* (5th ed). United States of America: Wadsworth Publishing Company.
- Simons, A. (2009). Changing workplace demographics: T+B+Y+X = opportunity, *CPA Practice Management Forum*, 5(5), 15–23.
- Singh, P. (2017). Managing and mentoring the millennials. *Human Capital*, 21(1), 45-47.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. and Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 78-90.