

# บทบาทของ HRM : การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร

## The Role of HRM : Generation Gap Management in Organization

นิภา วิริยะพิพัฒน์

Nipa Wiryapipat

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Department of Management, Faculty of Business Administration, The University of the Thai Chamber of Commerce

\*Corresponding author, E-mail: nipa\_wir@hotmail.com

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีช่วงอายุหรือเรียกว่า เจเนอเรชัน (Generation) แตกต่างกัน ทำให้มีความคิด ความคาดหวัง และมุมมองในด้านต่างๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ การจัดการช่องว่างระหว่างวัยจึงเริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ดูแลและบริหารคนในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ลักษณะและความแตกต่างของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสำหรับการศึกษาถึงโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยอาศัยแนวคิดในการจัดกลุ่มเจเนอเรชันจากนักวิชาการในประเทศแถบตะวันตกและประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้พื้นฐานของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน โดยยึดหลักผลานความต่างให้เป็นพลังขององค์กรและนำความแตกต่างมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาคนในองค์กร จะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย พนักงานแต่ละเจเนอเรชันสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการช่องว่างระหว่างวัย

### Abstract

Today, many organizations are facing problems with generational differences in the workplace. Problems can arise from differing mindsets and communication styles of workers born in different eras. They are different in view of thoughts, expectations and attitudes between generations. Generation gaps become frictions and obstacles to workplace communication resulting to company performance and lower productivity. Generation Gap Management in organization is therefore the important role. It is necessary for the Human Resource Department, who is the main duty, to generate effective management strategies to cope with multi-generations' characters and their behaviors. The objective of this article is to review of related literatures

in terms of its advantages and impact based on the study about multi-generation conducted by academician in western countries and Thailand. It found out those different perspectives in each generation promotes respect for diversity and fosters cohesiveness within the workplace. Acknowledging and incorporating the values, ideas and perceptions of each one can have a positive impact on the climate with creativity and productivity increase. Therefore, working in the generational mix can be efficiently applied to Human Resource Management including human resource planning, recruitment and selection, human resource development, performance appraisal and employee retention. This will mitigate potential conflict between generations. In the meantime, they are able to work together side by side which resulted to business growth successfully.

**Keywords:** Human Resource Management (HRM); Generation Gap Management



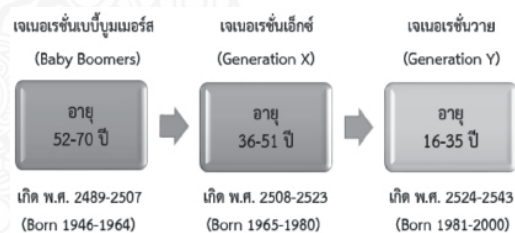
## 1. บทนำ

ท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเร่งสร้างคน เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถแข่งขันได้ ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาด้านความหลากหลาย (Diversity) ของพนักงาน โดยเฉพาะความแตกต่างด้านอายุ เนื่องจากคนในแต่ละช่วงอายุ หรือเรียกว่า เจเนอเรชัน (Generation) จะถูกอบรมเลี้ยงดูและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ย่อมทำให้มีความคิดและมุมมองในด้านต่างๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน หากองค์กรใดมีพนักงานหลายเจเนอเรชันอยู่ภายในองค์กร อาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจ และก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ การจัดการช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap Management) จึงเป็นประเด็นที่หลายองค์กรกำลังให้ความสนใจอย่างมาก ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ดูแลและบริหารคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ลักษณะและความแตกต่างของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน ศึกษาถึงโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสามารถรับมือและบริหารความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงาน การมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน ซึ่ง

จะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย นำไปสู่การปรับตัว และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.1 เจเนอเรชันในองค์กร (Generations in the Workplace)

เจเนอเรชัน (Generation) หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงอายุใกล้เคียงกันในสังคมหนึ่งมีประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน และหล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์ร่วมกันทั้งในด้านทัศนคติและพฤติกรรม [13] แนวคิดในการจัดกลุ่มเจเนอเรชันเริ่มมาจากนักวิชาการในประเทศแถบตะวันตก ซึ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มคนแต่ละช่วงอายุ และจัดเป็นกลุ่มเจเนอเรชันต่างๆ โดยใช้ช่วงอายุเป็นเกณฑ์ ต่อมา มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย ในปัจจุบันช่วงอายุของพนักงานที่ยังทำงานในองค์กรจะประกอบด้วย 3 เจเนอเรชันหลักๆ ดังนี้



ภาพที่ 1 เจเนอเรชันของพนักงานที่ทำงานในองค์กร ในปี พ.ศ. 2559

ที่มา: Greg Hammill (2005)

1.1.1 เจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) หรือเรียกว่า เจเนอเรชันบี (Generation B) คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964 (พ.ศ. 2489-2507) ซึ่งเป็นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย

จำเป็นต้องเร่งเพิ่มจำนวนประชากร เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการฟื้นฟูประเทศหลังจากสงครามยุติลง ทำให้อัตราการเกิดของประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงเป็นที่มาของคำว่า “เบบี้บูมเมอร์ส” เนื่องจากกลุ่มเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส เติบโตในช่วงการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจ การค้า และการอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดการสร้างงานใหม่ๆ และมีการจ้างงานสูง โดยใช้แรงงานเป็นหลัก เพราะเทคโนโลยียังพัฒนาไม่มากนัก ทำให้คนกลุ่มนี้มีความขยัน อดทน และมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ทุ่มเทกับการทำงานอย่างหนัก

Manny Rodriguez [20] ได้อธิบายคุณลักษณะของกลุ่มเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส ว่าคนกลุ่มนี้มีชีวิตเพื่อการทำงาน (Live to Work) ขยัน อดทนสูง มุ่งมั่น และให้ความสำคัญกับงาน โดยเชื่อว่าการทำงานอย่างหนักแสดงถึงความทุ่มเทให้กับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ในขณะที่ D. Rath [19] กล่าวว่าเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์สเป็นกลุ่มคนที่มีวินัย เคารพกฎระเบียบ และปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ ใส่ใจกับรายละเอียดของงานมีกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โดยเชื่อว่ากระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่ดีจะนำไปสู่ผลงานที่ดี ส่วน Emily Brandon [9] แสดงความคิดเห็นว่า กลุ่มเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์สชอบทำงานที่มั่นคงและมีความรักดีต่อองค์กรสูงมากกว่าเจเนอเรชันอื่น

สำหรับในประเทศไทย โกวิท วงศ์สุรวัฒน์ [1] กล่าวถึงคุณลักษณะโดยรวมของกลุ่มเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส คือ อนุรักษ์นิยมกึ่งสมัยใหม่ เชื่อมมั่นในตัวเอง มีประสบการณ์การทำงานสูง รักครอบครัว

นิยมเข้าสังคม ใช้ชีวิตเรียบง่าย และมีอิทธิพลทางความคิด โดยมักอยู่เบื้องหลังการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเจเนอเรชันอื่น

**1.1.2 เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X)**  
หรือ เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Gen Xers) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ยัปปี้” (Yuppie) ซึ่งย่อมาจาก Young Urban Professionals คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1980 (พ.ศ. 2508-2523) คนกลุ่มนี้เติบโตในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเริ่มให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ไปสู่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีขนาดเล็กลง สภาพแวดล้อมของคนกลุ่มนี้จึงเริ่มหลอหลอมความเป็นวัตถุนิยมและความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualist) มากขึ้น ทำให้กลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ สามารถยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

Bonnie D. Monych [16] ได้อธิบายคุณลักษณะของกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ ว่าเป็นกลุ่มที่ชอบความเป็นอิสระ พึ่งพาความสามารถของตนเอง รักการเป็นเจ้าของกิจการ และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) โดยจะให้คุณค่ากับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเท่าเทียมกัน ส่วน Jay A. Conger [12] และ Stephen Bray [10] มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า กลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ตั้งเป้าหมายในการทำงานชัดเจน ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าวิธีการทำงาน ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมทั้งเปิดกว้างที่จะรับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี โดยเชื่อว่า เทคโนโลยีจะช่วยให้

ทำงานง่ายขึ้น ใช้เวลาน้อยลง และเพิ่มผลผลิตของงาน คนกลุ่มนี้ไม่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา มักทำหายกฎระเบียบแบบเก่า ต้องการรูปแบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการ หรือเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ กลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ต้องการได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่า และมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่ากลุ่มเจนเอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส

สำหรับในประเทศไทย ชานนท์ ศิริธร [4] ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ และสรุปคุณลักษณะโดยรวมของกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ คือ ไม่สู้งานรักอิสระ ต้องการเป็นเจ้าของกิจการมากกว่าเป็นลูกจ้าง ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ไม่ชอบขั้นตอนและกฎระเบียบ เปลี่ยนงานง่าย และสามารถใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี

### 1.1.3 เจนเอเรชั่นวาย (Generation Y)

หรือเรียกว่า มิลเลนเนียล (Millennial) คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1981-2000 (พ.ศ. 2524-2543) คนกลุ่มนี้ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาสูงชันกว่าเจนเอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์สและเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ และเติบโตมาพร้อมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมที่สามารถติดต่อสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ซึ่งช่วยให้การดำเนินชีวิตประจำวันมีความสะดวก คล่องตัว และรวดเร็วมากขึ้น จึงทำให้กลุ่มเจนเอเรชั่นวายมีคุณลักษณะแตกต่างจากเจนเอเรชั่นอื่น

Randall S. Hansen [15] ได้อธิบายคุณลักษณะของกลุ่มเจนเอเรชั่นวายว่า เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวเช่นเดียวกับกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ ชอบ

ความเป็นอิสระ ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ งานที่ต้องมีความท้าทายและสนุกกับงาน กล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ชอบทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มได้ดี คนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าวิธีการทำงาน เคารพนับถือที่ตัวบุคคลมากกว่าความอาวุโสหรือตำแหน่งหน้าที่ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสูง ต้องการงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพและค่าตอบแทนสูง ในขณะเดียวกันกลุ่มเจนเอเรชั่นวายมีความอดทนต่ำ ไม่ผูกพันกับองค์กร จึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานสูง ส่วน Danielle Peterson [17] ได้อธิบายว่า คนกลุ่มนี้เติบโตในยุคอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวันอย่างมาก จึงสนใจและติดตามเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่อย่างใกล้ชิด คนกลุ่มนี้จะใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน

สำหรับในประเทศไทย ขวัญชนก กมลศุภจินดา [2] ได้สรุปคุณลักษณะโดยรวมของกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย คือ ความเป็นตัวของตัวเองสูง อดทนต่ำ อยากรู้ อยากเห็น ต้องการความยืดหยุ่น ทะเยอทะยานสูง สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว ชอบการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เคารพนับถือที่ตัวตนของคนมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ ทำให้คนกลุ่มนี้มีอัตราการลาออกสูง

จากคุณลักษณะของกลุ่มเจนเอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส เจนเอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเอเรชั่นวายดังกล่าว สามารถสรุปภาพรวมคุณลักษณะสำคัญของทั้ง 3 เจนเอเรชั่น (ตารางที่ 1) ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงภาพรวมคุณลักษณะสำคัญของกลุ่มเจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย

คุณลักษณะด้านต่างๆ	เจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส	เจเนอเรชั่นเอ็กซ์	เจเนอเรชั่นวาย
ค่านิยมการทำงาน	- มีชีวิตเพื่อการทำงาน (Live to Work)	- ความสมดุลระหว่าง งานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance)	ความสมดุลระหว่าง งานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance)
บุคลิกภาพ	- เชื้อมั่นในตนเองสูง - ขยัน มุ่งมั่น ทุ่มเทในการ ทำงาน - มีวินัย - อดทนสูง	- เชื้อมั่นในตนเองสูง - รักการเป็นเจ้าของกิจการ - ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ - อดทนต่ำ	- เชื้อมั่นในตนเองสูง - กล้าแสดงออก - มีความคิดสร้างสรรค์ - อดทนต่ำ
คุณค่าของงาน	- วิธีการทำงาน	- ผลลัพธ์ของงาน	- ผลลัพธ์ของงาน - ความท้าทายของงาน
รูปแบบการทำงาน	- ปฏิบัติตามกฎระเบียบ - มีสายการบังคับบัญชา และขั้นตอนการทำงาน ชัดเจน	- ชอบความเป็นอิสระ - ทำหายกฎระเบียบ แบบเก่า - ไม่ชอบงานที่เป็นทางการ หรือมีพิธีรีตอง - ต้องการเวลาทำงานที่ ยืดหยุ่นได้ - ตั้งเป้าหมายในการ ทำงานชัดเจน	- ชอบความเป็นอิสระ - ทำหายกฎระเบียบ แบบเก่า - ไม่ชอบงานที่เป็น ทางการหรือมีพิธีรีตอง - ต้องการเวลาทำงานที่ ยืดหยุ่นได้ - สามารถทำงานได้ หลายอย่าง ในเวลาเดียวกัน
การปฏิสัมพันธ์ในงาน	- ประชุม ระดม ความคิดเห็น	- ทำงานเดี่ยว - พึ่งพาความสามารถของ ตนเอง	- ทำงานเป็นทีม - เน้นความสัมพันธ์ ในกลุ่ม
การใช้เทคโนโลยี	- ใช้เทคโนโลยีเท่าที่จำเป็น	- ใช้เทคโนโลยีในงาน เช่น คอมพิวเตอร์	- ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วน หนึ่งของชีวิต เช่น สมาร์ทโฟน (Smart Phone) แท็บเล็ต (Tablet)

ตารางที่ 1 แสดงภาพรวมคุณลักษณะสำคัญของกลุ่มเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส เจเนอเรชันเอ็กซ์ และเจเนอเรชันวาย (ต่อ)

คุณลักษณะด้านต่างๆ	เจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส	เจเนอเรชันเอ็กซ์	เจเนอเรชันวาย
การติดต่อสื่อสาร	- สื่อดั้งเดิม เช่น การเห็นหน้าแบบตัวต่อตัว (Face to Face) โทรศัพท์ โทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์	- สื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น เว็บไซต์ (Website) อีเมล (E-mail)	- สื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น เว็บไซต์ (Website) อีเมล (E-mail) - สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter)
การยอมรับการเปลี่ยนแปลง	- ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง - ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม	- ปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี	- ชอบการเปลี่ยนแปลง
แรงจูงใจ	- งานมีความมั่นคง - ความน่าเชื่อถือ - ได้รับการยอมรับ	- ทำงานได้อย่างอิสระ - ค่าตอบแทนคุ้มค่า	- โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ - ค่าตอบแทนสูง
ความภักดีต่อองค์กร	- ภักดีต่อองค์กรสูง	- ไม่ผูกพันกับองค์กรมากนัก - เปลี่ยนงานง่าย	- ไม่ผูกพันกับองค์กร - เปลี่ยนงานสูง

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของกลุ่มเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส เจเนอเรชันเอ็กซ์ และเจเนอเรชันวายจะมีความแตกต่างกันอยู่หลายประเด็นอย่างเห็นได้ชัด ยกเว้นคุณลักษณะที่ ทั้ง 3 เจเนอเรชันมีบุคลิกภาพเหมือนกัน คือ ความเชื่อมั่นในตนเองสูง ส่วนกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายจะมีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว อดทนต่ำ ชอบความเป็นอิสระ ทำหายกฎระเบียบแบบเก่า ไม่ชอบงานที่เป็นทางการหรือมีพิธีรีตอง ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงาน

มากกว่าวิธีการทำงาน ใช้เทคโนโลยีได้ดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจสำคัญคือ ค่าตอบแทนและไม่ผูกพันกับองค์กร

### 1.2 ช่องว่างระหว่างวัย: โอกาสและผลกระทบที่มีต่อองค์กร

องค์กรหลายแห่ง พบว่า โครงสร้างของพนักงานในปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนไป โดยเฉพาะองค์กรที่ดำเนินกิจการไม่ต่ำกว่า 10 ปีมักจะมีพนักงานทำงานในองค์กรถึง 3 เจเนอเรชัน คือ พนักงานเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส ซึ่งทำงานในองค์กรเป็นเวลานาน ทำให้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์

การทำงานสูง และใกล้เกษียณอายุ ส่วนพนักงาน เจเนอเรชันเอ็กซ์เป็นกลุ่มวัยทำงานที่เริ่มสะสม ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน สำหรับพนักงานเจเนอเรชันวาย เป็นกลุ่มที่อยู่ใน วัยหนุ่มสาวซึ่งเริ่มจบการศึกษาและทยอยเข้าสู่ ตลาดแรงงานมากขึ้น ด้วยโครงสร้างองค์กรที่มี พนักงานหลายช่วงอายุทำงานร่วมกันในองค์กร เช่นนี้ ย่อมก่อให้เกิดความคิด พฤติกรรม และ คุณลักษณะด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน ซึ่งถือว่าเป็น โอกาสทางธุรกิจที่จะสร้างประโยชน์จากความต่าง และผลักดันไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยนำ ความรู้และแนวคิดที่หลากหลายและแตกต่างกัน ของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันมาผสมผสาน ก่อให้เกิดความคิดนอกกรอบ ริเริ่มและสร้างสรรค์วิธีการ ทำงานและผลผลิตใหม่ นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม ที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ในทางตรงข้ามหากองค์กรใดไม่สามารถดึงความรู้ และแนวคิดที่หลากหลายและแตกต่างกันของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ยังคงทำงานตั้งรับแบบเดิมๆ พนักงานไม่สามารถ นำเสนอความคิดได้อย่างอิสระ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม และการยึดมั่นในความคิดของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งและไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ส่งผลให้พนักงานในองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขาดศักยภาพในการแข่งขัน และนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ

จะเห็นได้ว่า การจัดการช่องว่างระหว่างวัย มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ซึ่งผู้ประกอบการ บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรทุกระดับในองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาถึง

โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร เพื่อแสวงหาวิธีการและรับมือกับความต้องการที่แตกต่างของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน ได้อย่างทัน่วงที่

### 1.3 บทบาทของ HRM : การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร

เมื่อช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กร ก่อให้เกิดโอกาสและผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเชิงรุก เพื่อหาทางรับมือกับความแตกต่างของพนักงานเจเนอเรชันต่างๆ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้เสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กร ดังนี้

#### 1.3.1 เข้าใจลักษณะพื้นฐานของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการสำรวจช่วงอายุของพนักงานในองค์กรว่าประกอบด้วยเจเนอเรชันใดบ้าง แต่ละเจเนอเรชัน มีพนักงานกี่คนและทำงานในตำแหน่งอะไร พร้อมทั้งเรียนรู้และสร้างความเข้าใจคุณลักษณะและความแตกต่าง ของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันว่าเป็นอย่างไร เพื่อนำข้อมูลพื้นฐานด้านความต้องการ พฤติกรรม ข้อเด่น และข้อด้อยของพนักงานเจเนอเรชันต่างๆ มาใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

#### 1.3.2 บริหารความแตกต่าง

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการบริหารความแตกต่างของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน ดังนี้



**1.3.2.1 ผสานความต่าง** โดยยึดหลัก “ไม่เปลี่ยนความคิดต่าง แต่จะผสมผสานความคิดต่างที่สร้างสรรค์ที่ทุกคนเห็นพ้องและยอมรับร่วมกัน” เริ่มจากสร้างทัศนคติการเปิดใจยอมรับความแตกต่าง และมองความแตกต่างในคุณลักษณะของพนักงาน แต่ละเจนเนอเรชั่นว่า จะนำมาซึ่งแนวคิดใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและส่งผลดีแก่องค์กร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่น แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านกิจกรรมกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความกลมกลืนและความเป็นหนึ่งเดียว

**1.3.2.2 สร้างจุดแข็ง** โดยนำความคิดต่างที่สร้างสรรค์ จุดเด่นหรือจุดแข็งที่เป็นศักยภาพของพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่น มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่ เช่น การนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงานสูงของพนักงานเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายมาใช้เป็นจุดแข็ง เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

### **1.3.3 แผนกลยุทธ์การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร**

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องนำความแตกต่างมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กร และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาคนในองค์กร ดังนี้

### **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ได้แก่**

1) พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Forecasting Human Resource Needs) จากผลการสำรวจของ PricewaterhouseCoopers (PwC) ร่วมกับ The University of Southern California และ The London Business School [18] เรื่อง “PwC’s NextGen: A Global Generational Study” ได้ทำการสำรวจคนในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นอื่นๆ จำนวน 44,000 คนจากเครือข่าย PwC ใน 18 ประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดยใช้เวลาการสำรวจ 2 ปี พบว่า ในปีพ.ศ. 2559 แรงงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจะมีสัดส่วนถึง 80% ของแรงงานทั้งหมด โดยกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์กรแทนคนรุ่นเก่า ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดทำแผนรองรับกำลังคนที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่นได้ โดยเฉพาะความต้องการของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น

2) การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Job Analysis and Designs) ในอดีตฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะวิเคราะห์และออกแบบงานแบบเบ็ดเสร็จและนำไปใช้กับพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งพนักงานเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์สจะเติบโตมาพร้อมกับโครงสร้างที่เน้นสายการบังคับบัญชา รวมศูนย์อำนาจ มีความเป็นทางการสูง มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานต่างๆ ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่มี

รายละเอียดและขอบเขตงานชัดเจน มีกฎเกณฑ์ และระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินงานที่แน่นอนตายตัว และปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด แต่ในปัจจุบันการวิเคราะห์และออกแบบงานแบบเดิมจะไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการของพนักงานเจนเอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเอเรชั่นวายได้ เนื่องจากคนกลุ่มนี้ไม่ต้องการทำงานในรูปแบบเดิมๆ เป็นระยะเวลาสั้น ไม่ชอบงานที่เป็นทางการหรือมีกฎระเบียบมากนัก รวมทั้งคำบรรยายลักษณะงานที่มีขอบเขตจำกัดและตายตัว ทำให้พนักงานมีความรู้เฉพาะขอบเขตหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์และออกแบบงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของพนักงานเจนเอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเอเรชั่นวาย ดังนี้

ลดระดับสายการบังคับบัญชา เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ ปรับกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้คนกลุ่มนี้มีอิสระทางความคิดและบริหารตนเอง เช่น อิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องทำตามขั้นตอนแบบเดิม และอิสระในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาต่างๆ ตลอดจนมีความพร้อมทั้งด้านอุปกรณ์ในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตและการใช้แอปพลิเคชัน (Application) ในการทำงานที่หลากหลาย สามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง โดยลดช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการลง เช่น บันทึกรหัสหรือหนังสือเวียน เป็นต้น

เปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ไปยังตำแหน่ง

หน้าที่และความรับผิดชอบอื่นที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน หรือขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) โดยมอบหมายงานที่มีมูลค่า (Job Value) เพิ่มขึ้น หรือมอบหมายงานโครงการ (Project) ที่ใช้ความคิด มีความหลากหลาย ทำหาย และได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของฉัตรนภา ตีละกุล [3] ศึกษาเรื่อง “การศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” พบว่า ความหลากหลายของทักษะ โดยการหมุนเวียนหน้าที่ในงาน จะช่วยให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะและความสามารถในการทำงานกว้างขึ้น ลดความเบื่อหน่าย และความจำเจในงานเดิม

ยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่ทำงาน เช่น ลดการควบคุมเวลาเข้าออกงาน การมาสาย และการลา หรือเปิดโอกาสให้เลือกเวลาทำงานของตนเอง เช่น ทำงานรายวัน รายเดือน หรือทำงานนอกเวลา (Part Time Job) พร้อมทั้งยืดหยุ่นด้านสถานที่ทำงาน โดยพนักงานสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา (Anytime Anywhere) ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าจำนวนชั่วโมงการทำงาน การยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่ทำงานดังกล่าวนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาข้อจำกัดของพื้นที่สำนักงานแล้ว ยังช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง พนักงานมีอิสระในการทำงานเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งยังช่วยให้พนักงานกลุ่มนี้สามารถปรับเวลาการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจจากรายงานของ Cisco Connected

World Technology Report [11] ที่ศึกษาถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในอนาคต พบว่า พนักงานเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายต้องการรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและอิสระมากขึ้น โดยพนักงานเชื่อว่า สมาร์ทโฟน คือ อุปกรณ์เชื่อมต่อที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกที่ทุกเวลา ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานนอกสถานที่ได้ เนื่องจากความพร้อมของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัท กูเกิล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) และบริษัท อเด็คโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่ทำงานในองค์กรนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับลักษณะและประเภทของงานในองค์กร เช่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลและให้บริการลูกค้าที่มาติดต่อ จะกำหนดวันเวลาและสถานที่ให้บริการไว้ชัดเจน จึงไม่สามารถยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่ทำงานได้มากนัก

3) แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เนื่องจากพนักงานเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์กำลังทยอยเกษียณอายุออกจากองค์กรซึ่งพนักงานกลุ่มนี้จะสะสมความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีคุณค่าตลอดชีวิตการทำงาน ทำให้องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาไม่สามารถสร้างพนักงานรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทนได้ทัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยแต่งตั้งพนักงานเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์เป็นที่ปรึกษาหรือผู้สอนงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และแบ่งปันประสบการณ์

การคิดเชิงวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนทักษะที่จำเป็นให้แก่พนักงานเจเนอเรชันถัดไป เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

เนื่องจากพนักงานเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส่วนใหญ่ได้เกษียณอายุไปแล้ว ในขณะที่บางส่วนอยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุ ดังนั้น แนวโน้มที่จะสรรหาและคัดเลือกคนกลุ่มนี้เข้าทำงานในองค์กรจึงมีจำนวนน้อยมาก เป้าหมายหลักจึงเป็นการสรรหาและคัดเลือกคนในกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาเชิงรุกและระบบการคัดเลือก ดังนี้

1) กำหนดช่องทางการสรรหาและรับสมัครบุคลากรที่หลากหลาย ได้แก่

การสรรหาและสมัครงานผ่านระบบออนไลน์ต่างๆ เพื่อสามารถเข้าถึงกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายได้จำนวนมาก สะดวก รวดเร็ว และประหยัดงบประมาณ

การสรรหาผ่านโครงการ “แนะนำเพื่อนเข้าทำงาน” โดยให้พนักงานแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพหรือมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครงาน เมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือก พนักงานที่แนะนำจะได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนจากองค์กร

การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสถาบันการศึกษา เช่น การรับนักศึกษาจากกลุ่มเจเนอเรชันวาย ที่กำลัง

จะจบการศึกษาเข้ามาฝึกงานในองค์กร หรือการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Understanding : MOU) ระหว่างสถาบันการศึกษากับองค์กร โดยสร้างหลักสูตรร่วมกัน เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ นักศึกษากลุ่มเจเนอเรชันวายที่กำลังจะจบการศึกษาให้มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และสามารถปฏิบัติงานได้จริง เป็นต้น

2) สร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Branding) โดยสร้างความน่าเชื่อถือและมีคุณค่าต่อสายตาศุภคณภายนอก เพื่อจูงใจให้กลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายเข้ามาสมัครงานด้วยความเชื่อมั่นว่าจะได้ทำงานร่วมกับองค์กรที่ดี

3) สร้างระบบการคัดเลือกแบบใหม่หรือต่อยอดจากเดิม เพื่อให้ได้ผลทดสอบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น การสร้างสถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา หรือเกมส์ทางธุรกิจที่ท้าทาย โดยให้ผู้สมัครกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายได้แสดงความคิดเห็นเสนอความคิดใหม่ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ แนวทางแก้ปัญหา และนำเสนอ (Presentation) พร้อมทั้งแสดงภาพหรือตารางข้อมูลที่ได้จากการสืบค้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้สามารถทดสอบคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้สมัครได้หลายด้าน เช่น การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ทักษะการพูดและนำเสนอความสามารถในการใช้และเข้าถึงข้อมูลด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

**การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ได้แก่**

1) พัฒนาบุคลากรด้วยระบบสอนงานและพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring System)

โดยมอบหมายให้พนักงานเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์สที่มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ยอมรับ ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน ซึ่งเน้นบทบาทการเป็นที่เลี้ยงและแบบอย่างที่ดีมากกว่าเป็นผู้สั่งการ โดยถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์สได้รับฟังความคาดหวังและความต้องการของพนักงานเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานเจเนอเรชันต่างๆ นำไปสู่การลดช่องว่างระหว่างวัย

2) เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละเจเนอเรชันได้วางแผนฝึกอบรมและพัฒนาตนเองตามทักษะที่จำเป็นในบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ [8] ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคคนเก่ง (Talent Retention) กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วิชั่น จำกัด (มหาชน)” พบว่า กลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วิชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ มีความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรักษาคคนเก่งในองค์กรคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล

3) ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยจัดพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางเว็บไซต์และวิธีการสื่อสารต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้พนักงานมีอิสระในการคิด ตั้งคำถาม อภิปรายปัญหา เปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน และนำความแตกต่างทางความคิดมาสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ หรือ

วิธีการที่ดีกว่า พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บฐานความรู้ให้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) เพื่อสามารถนำมาใช้ได้ในอนาคต ซึ่งจะช่วยยกระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร ก่อให้เกิดเครือข่ายระหว่างพนักงาน และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคนักงานเจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์มักจะประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง โดยเน้นการประเมินที่บุคลิกลักษณะของบุคคลและการปฏิบัติงานถูกต้องตามกฎระเบียบ เช่น ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ และความตรงต่อเวลา เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะไม่เพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานแล้ว ยังไม่ช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอีกด้วย ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจึงไม่ใช่ตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวายอีกต่อไป ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน เป้าหมายมีความชัดเจนและวัดได้ พร้อมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายมองเห็นภาพเชื่อมโยงระหว่างผลงานที่ตนเองทำกับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อไปสู่เป้าหมาย

2) ลดความสำคัญด้านเวลาการทำงาน เช่น

การมาทำงานตรงเวลา การขาดงาน การลา หรือ มาสาย และมุ่งประเมินผลจากผลลัพธ์ (Output) ของงานเป็นสำคัญ โดยทำการประเมินไม่ต่ำกว่า 1 ครั้งต่อปี เพื่อสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ และนำผลจากการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาต่อสัญญาจ้าง การโยกย้าย การหมุนเวียนปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพิจารณา ค่าจ้างผลตอบแทน และรางวัลจูงใจอื่นๆ

การรักษาบุคลากรในองค์กร (Employee Retention) ธนาकरไทยพาณิชย์, ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ [6] ได้ทำการสำรวจการเปลี่ยนงานของกลุ่มเจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7,500 คน พบว่า กลุ่มเจเนอเรชั่นวายมีอัตราการเปลี่ยนงานสูง และเปลี่ยนงานมากกว่า กลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส ทำให้องค์กรสูญเสียกำลังคน การปฏิบัติงานหยุดชะงัก และขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละเจเนอเรชั่น ดังนี้

1) ศึกษา เปรียบเทียบ และปรับปรุงระบบค่าจ้างและผลตอบแทนของพนักงานแต่ละเจเนอเรชั่นให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงาน ได้แก่ การปรับโครงสร้างบัญชีเงินเดือนของบุคลากร และทบทวนค่าตอบแทนของสายอาชีพที่ขาดแคลน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของไชยวัฒน์ ไพนุพงศ์ [5] ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม Gen Y” พบว่า ปัจจัย 2 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย คือ ค่าตอบแทนและ

การปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน

2) วางระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่มีลักษณะยืดหยุ่น มีรูปแบบที่หลากหลายครอบคลุมตรงตามความต้องการของพนักงานทุกเจเนอเรชัน เพื่อให้สิทธิ์พนักงานแต่ละเจเนอเรชันสามารถเลือกสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ตามความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง เช่น พนักงานเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส ซึ่งอยู่ในวัยใกล้เกษียณจะต้องการสวัสดิการด้านการดูแลสุขภาพ (Health Care) และความมั่นคงหลังเกษียณมากกว่าพนักงานเจเนอเรชัน อื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง [7] ศึกษาเรื่อง “การสร้าง ความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน” พบว่า การจัดสวัสดิการเฉพาะบุคคล โดยให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน

3) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นกันเอง จะช่วยลดความตึงเครียดและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะพนักงานเจเนอเรชันเอ็กซ์ที่ต้องการเทคโนโลยีช่วยทำงาน ในขณะที่พนักงานเจเนอเรชันวายจะใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน

4) จัดทำระบบการพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานในสายงาน

ต่างๆ โดยไม่ยึดตามระบบอาวุโส เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแต่ละเจเนอเรชันพัฒนาตนเองไปสู่ผู้นำในสายงานต่างๆ ได้ดี เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้สามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน ต้องการประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพแบบก้าวกระโดด และจะเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อหางานที่ให้ผลตอบแทนและมีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพที่ดีกว่า

5) สร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของพนักงานเจเนอเรชันต่างๆ ในองค์กร โดยสร้างทัศนคติเชิงบวกและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้พนักงานภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าขององค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. สรุป

เมื่อกลุ่มเจเนอเรชันใหม่กำลังทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานและจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กรจึงเป็นประเด็นท้าทายและเป็นภารกิจเร่งรัดที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องทบทวนว่า การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ (One Size Fits All) จะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย สร้างความกลมกลืน และความเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์กรได้หรือไม่ และจะมีวิธีใดที่สามารถจูงใจ รักษา และดึงศักยภาพของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การจัดการช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์สามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้บนพื้นฐานของความเหมาะสมตามประเภทของงานและลักษณะขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการเรียนรู้ลักษณะพื้นฐานของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน ยึดหลักผสมผสานความต่างให้เป็นพลังขององค์กร และนำความแตกต่างมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้อง

กับคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละเจเนอเรชัน และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย พนักงานแต่ละเจเนอเรชันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

### 3. เอกสารอ้างอิง

- [1] โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2552). Baby Boomer Generation : Gen B. สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2559. จากสาระดีดี.คอม เว็บไซต์: [http://www.saradd.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=228:baby-boomer-generation-gen-b-&catid=25:the-project&Itemid=72](http://www.saradd.com/index.php?option=com_content&view=article&id=228:baby-boomer-generation-gen-b-&catid=25:the-project&Itemid=72)
- [2] ขวัญชนก กมลศุภจินดา. (2558). พฤติกรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์และการแสดงตัวตนของเจเนอเรชัน: กรณีศึกษาความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์สและเจเนอเรชันวาย. ปรินญา นิตศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- [3] ฉัตรนภา ตีละกุล. (2555). การศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- [4] ชานนท์ ศิริธร. (2554). การเปิดรับสื่อและการยอมรับนวัตกรรมของผู้บริโภคเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย. ปรินญา นิตศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] ไชยวัฒน์ ไขนุพงศ์. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y. ปรินญามหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [6] ธนากรไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ. (2557). เมื่อ Gen Y ครองตลาดแรงงาน บริษัทต้องปรับตัวอย่างไร. สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2559. เว็บไซต์ : <https://www.scbeic.com/th/detail/product/472>
- [7] รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจร่วมกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. ปรินญามหาบัณฑิต, หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [8] สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ. (2551). แนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent Retention) กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทูริ วิชั่น จำกัด (มหาชน). การศึกษาอิสระ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- [9] Brandon, Emily. (2016). 5 Baby Boomer Retirement Trends. Accessed June, 12 2016. Available from: <http://money.usnews.com/money/blogs/planning-to-retire/articles/2016-02-12/5-baby-boomer-retirement-trends>
- [10] Bray, Stephen. (2001). Managing Generation X. Accessed June, 12 2016. Available from: <http://www.conts.com/GenerationX.htm>
- [11] Cisco Connected World Technology Report. (2014). How Technology will Shape the “Future of Work”. Accessed October, 23 2016. Available from: <https://newsroom.cisco.com/press-release-content?type=webcontent&articleId=1528226>
- [12] Conger, Jay A. (1998). How Gen X Managers Manage. Accessed June, 24 2016. Available from: <http://www.strategy-business.com/article/9760?ko=fea27>
- [13] Glass, Amy. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 99.
- [14] Hammill, Greg. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. Accessed October, 23 2016. Available from: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- [15] Hansen, Randall S. (2015). Perception vs. Reality: 10 Truths About the Generation Y Workforce. Accessed June, 10 2016. Available from: <https://www.quintcareers.com/gen-y-workforce/>
- [16] Monych, Bonnie D. (2014). Multigenerational Workforce: How to Bridge the Generation Gap. Accessed June, 24 2016. Available from: <http://www.inspurity.com/blog/multigenerational-workforce-how-to-bridge-the-generation-gap/>
- [17] Peterson, Danielle. (2011). Four Generations: Can’t We All Get Along? Accessed July, 8 2016. Available from: <http://www.arthur-maxwell.com/articles/2011/09-generations.php>
- [18] PricewaterhouseCoopers, The University of Southern California and The London Business School. (2013). PwC’s NextGen : A Global Generational Study. Accessed July, 22 2016. Available from: <http://www.pwc.com/us/en/people-management/publications/nextgen-global-generational-study.html>
- [19] Rath, D. (1999). Bridging the Generation Gap. *InfoWorld*, 21 (45), 84.
- [20] Rodriguez, Manny. (2015). Five Strategies for Managing Generational Differences. Accessed July, 19 2016. Available from: <http://www.bsci21.org/five-strategies-managing-generational-differences/>