

## การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวัยและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร

ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการสำรวจและเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวัยและแรงจูงใจในการทำงานจากมุมมองของระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆ ที่กำลังทำงานร่วมกันในองค์กรปัจจุบัน (Working Generations) ในช่วงแรกของงานวิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค Repertory Grid เพื่อสอบถามคำศัพท์หรือวลีที่อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวัยจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปพัฒนาแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในช่วงต่อมา ทั้งนี้ได้รับผลตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวัย 101 ตัวอย่างและเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ร่วมกับเบบี้บูมเมอร์สอีก 102 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างแต่ละเจนเนอเรชั่นมีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวัยในหลายปัจจัยแตกต่างกัน ซึ่งสื่อให้เห็น



ถึงช่องว่างในการรับรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานพบว่าเจนเนอเรชั่นวัยเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจโดยภาพรวมแล้วไม่แตกต่างกัน แต่ประเด็นที่น่าสนใจคือเจนเนอเรชั่นวัยเพศชายให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงานและความสวยงามหรือความทันสมัยของสถานที่ทำงานมากกว่าเพศหญิง นอกจากนี้ ผลการวิจัยยืนยันถึงความต้องการแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกันระหว่างเจนเนอเรชั่น ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์เพื่อการเสริมสร้างการรับรู้และความเข้าใจในความเป็นเจนเนอเรชั่นวัย ตลอดจนความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุคสมัยต่อไป



\* อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Abstract

This study aimed to investigate and compare perceptions of Generation Y's attributes and motivational preferences from the views of different working generations. Initially, research tool was developed from interviews using Repertory Grid technique to review key words or phrases that described Generation Y's attributes from the literatures. Then the refined words or phrases were used to develop questionnaires. Data were collected from 101 Yers and 102 Xers and Baby Boomers. The results showed that Generation Y's attributes were perceived quite differently among working generations. This indicated a perception gap in the workplace that needed to be managed with care. In general, there was no significant gender difference in Generation Y's motivational preferences. However, this study found that Generation Y male significantly rated the motivational factors regarding freedom to perform, workplace location, as well as office aesthetics and modernity higher than Generation Y female. Also the results confirmed that different generations needed different types of work motivations. Implications of this study would help expand our world view of Generation Y and generational differences and reshape organizational human resource management for better place to work for all generations.

## บทนำ

เรื่องราวของเจนเนอเรชันวายกำลังเป็นประเด็นที่หลายองค์กรกำลังให้ความสนใจกันอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้เป็นทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ที่กำลังทยอยเข้าสู่โลกของการทำงานมากขึ้นเรื่อยๆ และกำลังเข้ามาทดแทนทรัพยากรบุคคลอาวุโส เช่น เบบี้บูมเมอร์ส หรือประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489-2507 (Zemke et al., 2000) ที่กำลังทยอยเกษียณอายุไป ประเด็นที่น่าสนใจคือในปัจจุบันนี้เป็นช่วงเวลาที่ต้องกรต่าง ๆ มีประชากรอย่างน้อยสามเจนเนอเรชันกำลังทำงานอยู่ด้วยกันไม่ว่าจะเป็นเจนเนอเรชันวาย เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเบบี้บูมเมอร์สหรือบางองค์กรอาจมีเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่านั้นรวมอยู่ด้วย (Working Generations) กล่าวได้ว่า เป็นปรากฏการณ์ใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคนี้ทีเดียว (Renolds, 2005; Macky et al., 2008) ปรากฏการณ์นี้ได้เกิดขึ้นในวงกว้างและในหลายประเทศ

การที่บุคลากรต่างเจนเนอเรชันกัน ซึ่งแต่ละเจนเนอเรชันก็มีแนวคิด ทักษะคติ ค่านิยม พฤติกรรม ตลอดจนมีความต้องการในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน กำลังทำงานด้วยกันในองค์กรหนึ่งๆ นั้น ย่อมก่อให้เกิดมุมมองในการทำงานที่ไม่สอดคล้องกันบ้าง มีการสื่อสารที่ไม่ตรงกันบ้าง ความต้องการไม่เหมือนกันบ้าง มีความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันบ้าง เป็นต้น ด้วยความแตกต่างนี้อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรอยู่บ่อยครั้ง (Zemke et al., 2000) ทำให้การรับรู้และมีมุมมองต่อเจนเนอเรชันที่แตกต่างจากตนเองในเชิงที่เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจ จนอาจมีการตั้งคำถามว่า ทำไมพนักงานยุคใหม่จึงมีทักษะคติและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม ทำไมพนักงานหนุ่มสาวเหล่านี้จึงมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งเร้าต่างๆ ในองค์กรค่อนข้างต่ำ ทำไมคนรุ่นใหม่

จึงไม่รอบคอบในการทำงาน ทำไมคนทำงานสมัยนี้เปลี่ยนงานกันบ่อย ฯลฯ หรืออาจได้ยินเสียงสะท้อนจากอีกมุมหนึ่ง ทำไมผู้ใหญ่ถึงมองว่าคนรุ่นใหม่ว่าเป็นเด็กตลอดเวลา ทำไมถึงไม่มีโอกาสแสดงฝีมือบ้าง ทำไมต้องเข้มงวดกับเวลาเข้า-ออกงาน ทำไมต้องแต่งกายอย่างเป็นทางการมาทำงาน ฯลฯ

ดังนั้น การอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจถึงข้อดีข้อเสีย ตลอดจนความต้องการที่แท้จริงของเจนเนอเรชั่นหนึ่งๆ น่าจะมีส่วนช่วยลดระดับของความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงความคิดและวิธีการดำเนินชีวิตอันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัยได้มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่องค์กรที่น่าอยู่และน่าทำงานสำหรับทุกๆ เจนเนอเรชั่นในยุคสมัยที่การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างรวดเร็วดังเช่นทุกวันนี้

เรามักรับรู้ความเป็นเจนเนอเรชั่นวายจากสื่อหนังสือพิมพ์ วารสาร และบทความหรือเรื่องเล่าที่เกี่ยวข้องต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง จึงอาจมีส่วนทำให้เราเข้าใจภาพของเจนเนอเรชั่นวายแบบเหมารวม และเชื่อว่าเจนเนอเรชั่นวายมีทัศนคติและพฤติกรรมเป็นแบบที่สื่อสารและรับรู้กันมา (Stereotype) ความเชื่อดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเข้าใจที่จำกัดและนำไปสู่คติต่อกระบวนการปฏิสัมพันธ์ในองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้ (Gaincola, 2006; McCrindle and Hooper, 2006; Wong et al., 2008) นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวายในเชิงวิชาการยังมีไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบทความหรือเรื่องเล่าผ่านสื่อต่างๆ และบ่อยครั้งมักเป็นมุมมองเพียงด้านเดียว นั่นคือมุมมองจากเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า เช่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ หรือเบบี้บูมเมอร์ส (Westerman and Yamamura, 2007; Macky et al., 2008)

ดังนั้น จึงอาจมีความเป็นไปได้ว่าเจนเนอเรชั่นวายมีความต้องการ ความสนใจ หรือความพึงพอใจในปัจจุบัน

บางอย่างที่แตกต่างไปจากที่เรากำลังรับรู้และเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมองเกี่ยวกับคุณลักษณะของตนเอง งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงานจากมุมมองของระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆ ที่กำลังทำงานร่วมกันในองค์กรปัจจุบัน โดยผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค Repertory Grid ตามทฤษฎี Personal Construct Theory ของ Kelly (1955) และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถาม เพื่อให้เข้าใจถึงช่องว่างในการรับรู้ที่มีต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวาย และสำรวจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถจูงใจเจนเนอเรชั่นวายได้อย่างตรงใจในโลกของการทำงานทุกวันนี้

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### การจัดกลุ่มเจนเนอเรชั่นต่างๆ

เจนเนอเรชั่น (Generation) หมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (The American Heritage Dictionary, 1992: หน้า 351) ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆ กันในสังคมหนึ่งๆ และประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันนั้นๆ (Glass, 2007)

นักวิจัยชาวตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นกลุ่มแรกๆ ที่ริเริ่มนำแนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่นมาจัดกลุ่มคนตามเกณฑ์ช่วงอายุ (SHRM, 2004) การจัดกลุ่มเช่นนี้ก่อให้เกิดการศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงคุณลักษณะ ความคิดและพฤติกรรมในการใช้ชีวิต การบริโภคและการทำงานของคนอายุรุ่นราวคราวเดียวกันในแต่ละยุคสมัย โดยแต่ละยุคก็จะมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต่างกันออกไป ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต สภาพแวดล้อมทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยี ทำให้เราเข้าใจคุณลักษณะและแนวโน้มเชิงพฤติกรรมของประชากรในแต่ละยุคสมัยดีขึ้น เมื่อเราสามารถเข้าใจความแตกต่างของประชากรแต่ละกลุ่มได้ดี เราก็จะสามารถเข้าถึงหรือบริหารงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ พฤติกรรม และความต้องการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น รูปแบบของสินค้าหรือบริการ กระบวนการติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน กระบวนการจูงใจในการทำงาน ฯลฯ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีการนำแนวคิดและผลการศึกษาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เชิงการบริหารจัดการหลายแขนง ไม่ว่าจะเป็น การตลาด การพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล (Assael, 1995; Howe and Strauss, 2000) เป็นต้น

โดยทั่วไปแล้วกลุ่มเจนเนอเรชันหลักตามเกณฑ์ช่วงอายุที่เป็นส่วนผสมสำคัญในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันสามารถจัดกลุ่มและอธิบายลักษณะเด่นของแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

#### **กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomer)**

เบบี้บูมเมอร์ส คือ กลุ่มคนที่เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง หรือเป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 - 2507 (Zemke et al., 2000) ซึ่งบางส่วนได้เกษียณอายุไปแล้วและบางส่วนกำลังจะทยอยเกษียณอายุตามกันมา ชื่อ “เบบี้บูมเมอร์ส” นั้นมาจากเหตุการณ์ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งมีผู้คนล้มตายตายจากอันเนื่องมาจากสงครามเป็นจำนวนมาก หน่วยราชการ ในหลายประเทศจึงส่งเสริมให้ประชากรมีทายาทมากขึ้น ประกอบกับการที่เศรษฐกิจมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูง และปลอดภาวะสงคราม ส่งผลให้มีอัตราการเกิดของประชากรในสัดส่วนที่สูงมาก นอกจากนี้ในช่วงเวลาดังกล่าวการณรงค์เรื่องการคุมกำเนิดยังไม่แพร่หลายมากนัก แต่ละครอบครัวจึงมีบุตรกันหลายคน (SHRM, 2004)

เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงจากยุคเศรษฐกิจในช่วงที่ตกต่ำไปสู่ยุค

อุตสาหกรรมในช่วงเวลาที่สงครามต่างๆ ได้สงบลง ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางการค้า การลงทุน และอุตสาหกรรม มีการสร้างและจ้างงานใหม่ๆ และการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีพื้นฐานและนำไปสู่ระบบการแข่งขันที่ชัดเจนขึ้น จึงส่งผลให้คุณลักษณะสำคัญของประชากรกลุ่มนี้มีลักษณะนิสัยมุ่งมั่นกับการทำงาน ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรอย่างมาก ทำงานหนัก และให้ความสำคัญกับผลงาน แม้ว่าจะต้องใช้ความพยายามและเวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จก็ตาม มีความภักดีต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ก็กลุ่มเบบี้บูมเมอร์สยังเคารพกฎ กติกาหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ที่กลุ่มของตนกำหนดขึ้น และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และเมื่อเห็นชอบและนำไปปฏิบัติแล้วก็ไม่เปลี่ยนแปลงความคิดง่ายๆ การยึดมั่นและเคร่งครัดในกฎเกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นส่งผลกระทบต่อทักษะในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสถานที่ทำงานและสังคม ตลอดจนวิทยาการและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอยู่พอสมควร (Bell and Narz, 2007)

#### **เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X)**

ชื่อ “เจนเนอเรชันเอ็กซ์” เริ่มเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายจากหนังสือของ Douglas Coupland ที่มีชื่อว่า “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” (Coupland, 1996) เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 - 2519 (Zemke et al., 2000) ลักษณะเด่นของประชากรในกลุ่มนี้มีอุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบความเป็นอิสระ ชอบทำอะไรใหม่ๆ สนใจเทคโนโลยีปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มักทำหลายกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์สกำหนดขึ้นมาอยู่บ่อยครั้ง เจนเนอเรชันนี้จึงได้รับการขนานนามว่า Baby Buster หรือ Slacker (SHRM, 2004; Bell and Narz, 2007)

ประชากรในกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแห่งยุคสมัยค่อนข้างมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงจากระบบอนาล็อก

(Analog) ไปสู่ระบบดิจิทัล (Digital) การเปลี่ยนแปลงจากคอมพิวเตอร์เมนเฟรม (Mainframe) ที่มีขนาดใหญ่ ไปสู่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) ที่มีขนาดเล็กลง เป็นต้น จึงทำให้ประชากรกลุ่มนี้มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะกับยุคสมัยได้ดีในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ประกอบกับบรรยากาศของการขยายตัวของการค้าและอุตสาหกรรม ตลอดจนวิทยาการเทคโนโลยี ซึ่งก่อให้เกิดการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมายเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแต่ละบุคคล ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจจึงมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการด้านวัตถุ (Materialism) ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual) มากขึ้น ด้วยเหตุนี้เจนเนอเรชันเอ็กซ์จึงมักพึ่งพาความรู้และความสามารถของตนเอง (Self-Reliant) ในการดำเนินชีวิตและการทำงาน และมีมุมมองว่า “งาน” เป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น จึงมักให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถในการทำงาน ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ความเป็นส่วนตัว ครอบครัว และสัมพันธภาพในสังคมของตนเองด้วย จนสามารถสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดี (Work Life Balance) ทั้งนี้ เนื่องจากตนเองมองเห็นผู้ประกอบการที่เป็นแบบูมเมอร์สทุ่มเททำงานหนักมาก และไม่มีเวลาให้กับครอบครัวและชีวิตส่วนตัว นอกจากนี้คุณลักษณะดังกล่าว ส่งผลต่อระดับความภักดีต่อองค์กรหรือความคิดในการร่วมงานเป็นระยะเวลานานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เจนเนอเรชันเอ็กซ์บางคนใช้จ่ายเงินจำนวนมากเพื่อความสุขของชีวิต ซึ่งหาสิ่งของที่หรูหราเพื่อสนองความต้องการส่วนบุคคลในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มแบบูมเมอร์ส (Glass, 2007)

### เจนเนอเรชันวาย (Generation Y)

กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เกิดอยู่ในเจนเนอเรชันวาย คือกลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 – 2528 (Zemke et al., 2000) Robbins (1996) ได้อธิบายถึงลักษณะ

ของประชากรกลุ่มนี้โดยสะท้อนจากสังคมอเมริกันว่าเป็นกลุ่มคนที่เกิดมาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน กว่าครึ่งหนึ่งของประชากรกลุ่มนี้ไม่มีรายได้ที่ต้องออกไปทำงานนอกบ้าน และมีเงินเนอเธอร์นวายจำนวนไม่น้อยที่เติบโตมาในครอบครัวที่พ่อแม่แยกทางกัน หรือเป็นบุตรนอกสมรส มีอิสระในการใช้ชีวิตนอกร้านน้อยกว่า กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ผู้ปกครองของเจนเนอเรชันวาย ส่วนใหญ่มักนิยมให้บุตรหลานทำกิจกรรมอยู่ภายในบ้านมากกว่าออกไปทำกิจกรรมข้างนอก เนื่องจากเล็งเห็นถึงภัยอันตรายต่างๆ ในสังคม จึงอาจส่งผลให้เจนเนอเรชันวาย มีวุฒิภาวะ หรือความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) น้อยกว่าแบบูมเมอร์สหรือเจนเนอเรชันเอ็กซ์ในช่วงอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน

เจนเนอเรชันยานั้นถูกเรียกขานกันไว้หลายชื่อ ไม่ว่าจะเป็น Millennial, WHY, Dot Com, Net Generation หรือ KIPPERS (Kids in Parents' Pockets Eroding Retirement Saving) เป็นต้น (Martin, 2005) ซึ่งแต่ละชื่อที่เรียกขานแล้วแต่สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะ ทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่สำคัญและเห็นเด่นชัดของเจนเนอเรชันวาย เช่น การชอบตั้งคำถามอยู่เสมอ ความชื่นชอบและนิยมใช้สินค้าที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง ชอบใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายเพื่อนฝูง เปิดรับสื่อต่างๆ อย่างมากและง่ายดาย เป็นต้น

เนื่องจากประชากรในกลุ่มนี้เติบโต เรียนรู้ และใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง และมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสื่อการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ตลอดเวลา การเดินทางที่รวดเร็วด้วยพาหนะที่ทันสมัย ความสะดวกในชีวิตประจำวันจากเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ กล้องดิจิทัล PDA อินเทอร์เน็ต บัตรเครดิต ฯลฯ ทุกอย่างดูเหมือนจะสามารถดำเนินการได้เพียงปลายนิ้วสัมผัสหรือคลิกเมาส์

ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย แต่ในขณะเดียวกัน เจนเนอเรชันวายยังได้รับประสบการณ์หรือเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และความรุนแรงของสังคมในปัจจุบันมากอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนด้วย เช่น ภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่างๆ ในหลายประเทศ เหตุการณ์การก่อการร้าย การใช้อาวุธปืนในหมู่นักเรียน และนักศึกษา ภัยธรรมชาติที่รุนแรงและคาดไม่ถึง ตลอดจนภาวะที่โลกเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น คุณลักษณะทัศนคติและพฤติกรรมของเจนเนอเรชันวายจึงมีแนวโน้มที่คล้ายคลึงกับความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งมีวงจรมหุนเวียนที่สั้นและรวดเร็ว ตลอดจนผลของวิกฤตความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน ซึ่งนำไปสู่วิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากกลุ่ม ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ ชอบอะไรที่ท้าทาย มีความอยากรู้อยากเห็น แต่แฝงไว้ด้วยอารมณ์ที่อ่อนไหวต่อสิ่งเร้า สถานการณ์ และความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Howe and Strauss, 2000; Eisner, 2005; Martin, 2005; Glass, 2007)

เนื่องจากการได้รับการดูแลจากผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด เจนเนอเรชันวายมักที่จะมีเงื่อนไขในการทำงานหนึ่งๆ เสมอ มีคุณลักษณะการใช้ชีวิตและทำงานเพื่อวันนี้ (Live for Today) กล่าวคือ มักไม่ค่อยวางแผนในระยะยาวหรือไม่ได้คำนึงถึงอนาคตมากนัก จึงส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการบริโภคอย่างปัจจุบันทันด่วน ประชากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิด มากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตามคำสั่ง จึงมักไม่ต้องการคำแนะนำว่าควรหรือไม่ควรทำอะไร แต่ให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหาของงานมากกว่าวิธีการทำงาน จึงมีความคาดหวังต่อการประสบความสำเร็จของตนเองสูง (Glass, 2007) อย่างไรก็ตาม ประชากรกลุ่มนี้มี

ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างและความหลากหลายในแง่มุมต่างๆ ตลอดจนความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Diversity) ได้ดี นอกจากนี้ เจนเนอเรชันวายยังมีความสามารถในการทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking) (Howe and Strauss, 2000; Bell and Narz, 2007).

### เจนเนอเรชันวายและความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันในองค์กร

ทุกวันนี้แต่ละองค์กรมีบุคลากรที่มาจากอย่างน้อยสามเจนเนอเรชันมาทำงานร่วมกันในสถานะหรือบทบาทต่างๆ (Working Generations) เช่น เบบี้บูมเมอร์ส เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวาย ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ใหม่ของสังคมที่แตกต่างไปจากเดิม ด้วยความที่แต่ละเจนเนอเรชันมีมุมมอง ทัศนคติ และคุณลักษณะที่ต่างกันไป จึงส่งผลให้เกิดความแตกต่างของบุคลากรในองค์กรในเชิงความคิด พฤติกรรม ตลอดจนแนวทางการทำงาน ทำให้ความต้องการ ความคาดหวัง การรับรู้ของบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชันแตกต่างกันไป ด้วย และนำไปสู่ความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างเจนเนอเรชันในการทำงานร่วมกัน (Generational Differences at Work) ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่สำคัญปัญหาหนึ่งในองค์กรปัจจุบันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เจนเนอเรชันวายผู้ซึ่งกำลังทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มขึ้นและจะเป็นทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ขององค์กรในปัจจุบัน และด้วยคุณลักษณะ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิมอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวเราในช่วงเวลาที่ผ่านมา ตลอดจนปัญหาอันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันนั้น กำลังเป็นประเด็นสำคัญที่สร้างความท้าทายใหม่ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องขบคิดและปรับแนวทางการจัดการเพื่อรองรับการทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานของทรัพยากรบุคคลเจนเนอเรชันใหม่ และการแสวงหาวิธีในการทำงาน

ร่วมกันระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร (Macky et al., 2008)

ดูเหมือนว่าการศึกษเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นในองค์กรเป็นประเด็นที่สำคัญ แต่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประยุกต์ใช้ในเชิงการบริหารจัดการยังมีไม่มากนัก (Westerman and Yamamura, 2007; Macky et al., 2008) ทั้งๆ ที่องค์กรในปัจจุบันส่วนใหญ่กำลังเผชิญหน้ากับความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่น และความพยายามที่จะสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเจนเนอเรชั่นใหม่

อย่างไรก็ตาม การกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นในสังคมหรือในองค์กรก็ตาม โดยมากเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของแต่ละเจนเนอเรชั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจนเนอเรชั่นวัย และแนวคิดดังกล่าวมักถูกถ่ายทอดผ่านข้อเขียนหรือบทความต่างๆ เป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นการนำเสนอโดยอ้างอิงถึงประสบการณ์ความคิดเห็น หรือเรื่องราวที่เล่าสืบต่อกันมาผ่านสื่อต่างๆ หรือที่เรียกว่าเป็น Anecdotal Evidence มากกว่าการสรุปแนวคิดและผลลัพธ์จากงานวิจัย (Macky et al., 2008) ผลกระทบจากการนำเสนอดังกล่าวนั้น อาจทำให้เราเชื่อว่าเจนเนอเรชั่นหนึ่งๆ โดยเหมารวมแล้วมีลักษณะเฉพาะ (Stereotype) อย่างนั้นจริงๆ

Gaincola (2006) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า มุมมองที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นดังกล่าวอาจมาจากการรับรู้เพียงมิติเดียว เช่น การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวัยมาจากความเชื่อหรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการบทความหรือคำบอกเล่าดังกล่าวข้างต้นแบบเหมารวม และมักเป็นมุมมองจากเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า (เช่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เบบี้บูมเมอร์ส) ซึ่งอาจก่อให้เกิดช่องว่างเชิงการรับรู้ที่ไม่เหมือนกันบางส่วนระหว่างเจนเนอเรชั่นได้ จึงควรที่จะวิเคราะห์และเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของ

เจนเนอเรชั่นวัย จากทัศนคติของเจนเนอเรชั่นที่แตกต่างกัน ที่สำคัญคือมุมมองจากเจนเนอเรชั่นวัยด้วยตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการรับรู้คุณลักษณะและพฤติกรรมดังกล่าวระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างเจนเนอเรชั่นที่ดองแท้มากขึ้น

หากผู้บริหาร บุคลากรต่างๆ หรือหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรยังขาดการรับรู้ที่ถูกต้อง ความเข้าใจในความแตกต่างและความต้องการที่แท้จริงและความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจนเนอเรชั่นวัยที่กำลังเป็นอัตรากำลังสำคัญและมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในองค์กรปัจจุบัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน การเข้าใจผิดในประเด็นต่างๆ การสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ตลอดจนความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Kupperschmidt, 2000; Smola and Sutton, 2002; Westerman and Yamamura, 2007; Macky et al., 2008) ซึ่งการศึกษาของ Society of Human Resource Management ได้พบว่า ร้อยละ 58 ของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลสังเกตเห็นความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรอันเนื่องมาจากความแตกต่างและความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างเจนเนอเรชั่น (SHRM, 2004) ประเด็นของการรับรู้ที่ไม่ตรงกันอาจส่งผลถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการจูงใจในการทำงาน (Motivational Preferences) ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของเจนเนอเรชั่นหนึ่งๆ (Twenge and Campbell, 2008; Wong et al., 2008) ซึ่งนำไปสู่ความสามารถขององค์กรในการบริหารบุคลากรที่มากความสามารถ (Talent) และการรักษา (Retain) บุคลากรดังกล่าวให้อยู่ทำงานกับองค์กรในระยะยาว

## เจนเนอเรชันวายและแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เป็นแรงที่พลังงานกระตุ้นร่างกายให้กระทำพฤติกรรม เป็นแรงกระตุ้นที่มีการกำหนดทิศทางไว้ว่าจะกระทำพฤติกรรมออกไปอย่างไร แบบใด และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นเอาไว้ (Robbins, 1996)

เราอาจคุ้นเคยกับแนวคิดและแนวปฏิบัติจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่ว่า “การทุ่มเททำงานอย่างหนักจะนำไปสู่ความสำเร็จและได้รับผลตอบแทนที่ดีเมื่อประสบความสำเร็จและได้รับผลตอบแทนที่ดีก็มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทและพยายามมากขึ้น” (Vroom, 1964) ประเด็นดังกล่าวอาจใช้ไม่ได้ผลสำหรับเจนเนอเรชันรุ่นใหม่ในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้ซึ่งมีทัศนคติ พฤติกรรม และความต้องการที่แตกต่างออกไป อันเนื่องมาจากประสบการณ์และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (McCordle and Hooper, 2006; Glass, 2007; Wong et al., 2008)

ผลงานวิจัยของ Twenge et al (2004) ระบุว่าความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันในองค์กรปัจจุบันก่อให้เกิดลักษณะของ Locus of Control ที่แตกต่างกัน Locus of Control หมายถึง การที่คนแต่ละคนมีความเชื่อในเรื่องของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเองว่า เกิดขึ้นจากการกระทำหรือการควบคุมของตนเองหรือเป็นผลมาจากการกระทำหรือการควบคุมของคนอื่น (Rotter, 1966) ผลงานวิจัยดังกล่าวยังพบว่าเจนเนอเรชันรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจนเนอเรชันวายมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะแบบ External Locus of Control มากกว่า คือ มีความเชื่อว่าสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเองเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตนเองหรือปัจจัยที่ตนเองควบคุมไม่ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่าที่มีลักษณะเป็นแบบ Internal Locus of Control ในระดับที่สูงกว่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่ามีแนวโน้มที่จะเชื่อว่า

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในชีวิตนั้นเกิดจากการควบคุมของตนเอง

แนวคิดดังกล่าวทำให้ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละเจนเนอเรชันนั้นแตกต่างกันออกไป เจนเนอเรชันอาวุโสมักให้ความสำคัญกับการทำงานหนัก โดยมีความเชื่อว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวในทุกๆ ด้านขึ้นอยู่กับกระทำหรือการควบคุมของตนเอง ขณะที่เจนเนอเรชันรุ่นใหม่มีความคิดว่าตนเองไม่สามารถควบคุมการทำงานหรือปัจจัยแวดล้อมในองค์กรได้ จึงให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวมากกว่า ซึ่งสามารถ “ควบคุม” รูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเองด้วยตนเองได้อย่างเป็นอิสระและยืดหยุ่นมากกว่า โดยไม่พยายามอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ใดๆ กล่าวคือพยายามปรับรูปแบบการทำงานให้สามารถเข้ากันได้ดีกับวิถีชีวิตและความปรารถนาส่วนตัว (Spiro, 2006) ดังนั้น การเข้าใจถึงความต้องการและรูปแบบของแรงจูงใจที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะของแต่ละเจนเนอเรชัน (Personalized Motivation) จึงเป็นประเด็นที่ควรพิจารณา ผู้บริหารควรต้องรู้ว่า ตนเองกำลังทำงานอยู่กับคนที่มีคุณลักษณะ บุคลิกภาพ และความต้องการแบบใด ควรจูงใจเขาเหล่านั้นอย่างไร แต่องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันมักไม่ทราบว่าจะจูงใจบุคลากรเจนเนอเรชันวายอย่างไร เมื่อไม่ทราบโดยมากจึงเหมารวมว่าทุกๆ คนมีความต้องการเหมือนกัน จึงปฏิบัติตามกระบวนการรับรู้คุณลักษณะเฉพาะ (Stereotype) ของเจนเนอเรชันวาย และแนวทางการจูงใจที่เคยปฏิบัติกันมา ซึ่งอาจส่งผลเสียมากกว่าผลดีได้ ซึ่งงานวิจัยในระยะหลังๆ พบว่า การให้ความสำคัญกับแรงจูงใจประเภทต่างๆ และความต้องการที่เป็นที่พอใจ (Preferences) ของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายนั้นมีความไม่สอดคล้องกันกับความเชื่อพื้นฐานหรือประสบการณ์เดิมต่อคุณลักษณะเฉพาะ (Stereotype) ของเจนเนอเรชันนั้นๆ ตามที่เคยรับรู้กัน อย่างมีนัยสำคัญ (เช่น Montana and Lenaghan, 1999; Hart et al 2003; Levy et al 2005; Wong et al.,



2008 เป็นต้น) ผลลัพธ์จากการวิจัยดังกล่าวถือว่าเป็นก้าวสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายในมิติต่างๆ ต่อไป (Macky et al., 2008)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงานจากมุมมองของระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆที่กำลังทำงานร่วมกันในองค์กรในยุคปัจจุบัน ประเด็นคำถามสำหรับงานวิจัยนี้มีดังนี้

- เจนเนอเรชั่นวายมีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของตนเองอย่างไร
- เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชั่นวาย (เช่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เบบี้บูมเมอร์ส) มีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายอย่างไร
- เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชั่นวาย (เช่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เบบี้บูมเมอร์ส) มีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายแตกต่างกันหรือไม่
- เจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชั่นวาย (เช่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เบบี้บูมเมอร์ส) มีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายแตกต่างกันหรือไม่
- ปัจจุบันได้สามารถจูงใจการทำงานของเจนเนอเรชั่นวายมากที่สุด
- เจนเนอเรชั่นวายเพศชายและเพศหญิงมีทัศนคติต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่
- เจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชั่นวาย (เช่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เบบี้บูมเมอร์ส) มีทัศนคติต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่

## วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยแบ่งกระบวนการออกเป็นสองช่วง คือ ช่วงที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เพื่อสอบถามและยืนยันตัวแปรในการศึกษา และช่วงที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Approach) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็นสองชุด ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับเจนเนอเรชั่นวายและแบบสอบถามสำหรับเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ส

### การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ช่วงที่ 1)

การวิจัยในช่วงที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการประยุกต์วิธี Repertory Grid (Kelly, 1955) ซึ่งเป็นเทคนิคการศึกษา ทัศนคติ และกลั่นกรอง “คำศัพท์ (Term) หรือ วลี (Phase)” ในเชิงคุณลักษณะ (Attribute) ที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิด พฤติกรรม บุคลิกภาพ ส่วนบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตามทฤษฎี Personal Construct Theory จากกลุ่มตัวอย่าง โดยการสัมภาษณ์ งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์เทคนิคดังกล่าวจากการวิจัยเชิงพฤติกรรมองค์กรต่างๆ (เช่น Wright, 2004; Terjesen et al., 2007) มาใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวาย

ผู้วิจัยได้เริ่มต้นจากการศึกษาวิจัยทางวิชาการว่าด้วยคุณลักษณะ แนวคิด และพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายในช่วงที่ผ่านมา (เช่น Howe and Strauss, 2000; SHRM, 2004; Eisner, 2005; Martin, 2005; NAS, 2006; Bell and Narz, 2007; Hotchkin, 2008) และทำการประมวลคำศัพท์หรือวลีที่อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายได้จำนวนทั้งสิ้น 25 รายการสำหรับดำเนินการในขั้นต่อไป ซึ่งสรุปเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตัวอย่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายจากงานวิจัยที่ผ่านมา

Howe and Strauss (2000)	SHRM (2004)	NAS (2006)	Hotchkin (2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techno savvy</li> <li>- Optimist</li> <li>- Accept authority</li> <li>- Smart</li> <li>- Team player</li> <li>- Rule follower</li> <li>- Greater acceptance of diversity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techno savvy</li> <li>- Optimist</li> <li>- Smart</li> <li>- Bored by routine</li> <li>- Success-driven</li> <li>- Goal-oriented</li> <li>- Civic-minded</li> <li>- Service-minded</li> <li>- Entrepreneurial</li> <li>- Opinionated</li> <li>- Skeptical</li> <li>- Life-style centered</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- More adaptable</li> <li>- Confident</li> <li>- Able to multitask</li> <li>- Techno savvy</li> <li>- Impatient</li> <li>- Skeptical</li> <li>- Blunt</li> <li>- Expressive</li> <li>- Able to grasp new concepts</li> <li>- Learning-oriented</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Value instant gratification</li> <li>- Techno savvy</li> <li>- Optimist</li> <li>- Impatient</li> <li>- High expectation</li> <li>- Non-committal</li> <li>- Not a long-term planner</li> <li>- Accept diversity</li> <li>- Materialism</li> <li>- Skeptical</li> </ul>

หลังจากศึกษาและประมวลคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายจากงานวิจัยต่างๆ ที่ได้อ้างอิงถึงข้างต้นซึ่งโดยมากเป็นการวิเคราะห์จากประเทศตะวันตกแล้ว เพื่อเป็นการสอบทานความสอดคล้องกันหรือความแตกต่างกันของคุณลักษณะดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเบบี้บูมเมอร์ส ด้วยเทคนิค Repertory Grid โดยที่กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายมีจำนวนทั้งสิ้น 25 คน มีอายุระหว่าง 22-25 ปี ซึ่งกำลังทำงานอยู่ในองค์กรต่างๆ เช่น ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจที่ปรึกษา ด้านการจัดการ เป็นต้น ทั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ที่ละคน การสัมภาษณ์แต่ละคนใช้เวลาประมาณ 60 นาที เริ่มต้น

เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะงานองค์กรบรรยากาศในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนปัจจัยจูงใจในการทำงานและเป้าหมายในชีวิต หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อภิปรายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวาย โดยให้วิเคราะห์ตนเองและเพื่อนในอายุรุ่นราวคราวเดียวกันจากการรับรู้และประสบการณ์ของแต่ละคน ขณะสนทนาผู้วิจัยได้บันทึกคุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึง ในช่วงสุดท้าย ผู้วิจัยได้นำบัตรคำที่แสดงคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายที่ได้จากการศึกษาและประมวลจากงานวิจัยที่ผ่านมาดังกล่าวข้างต้นจำนวน 25 ใบ ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเปรียบเทียบกับประเด็นที่ตนเองได้อภิปรายไว้ก่อนหน้านี้ และประเมินแต่ละคุณลักษณะเป็นมาตราส่วนห้าระดับ

โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ ในธุรกิจดังกล่าวข้างต้นจำนวน 14 คน ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ส ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างนี้ดำรงตำแหน่งในขณะสัมภาษณ์ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสายงาน เช่น สายงานขาย สายงานการตลาด สายงานบริการลูกค้า สายงานทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ ตลอดจนกรรมการผู้จัดการ การสัมภาษณ์ผู้บริหารนี้เป็นการสัมภาษณ์ที่ละคนใช้เวลาคนละประมาณ 60 นาที โดยที่ผู้วิจัยขอให้ผู้บริหารแต่ละท่านอภิปรายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรของตน จากการรับรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนขณะสนทนา ผู้วิจัยได้บันทึกคุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารแต่ละท่านได้กล่าวถึง หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำบัตรคำที่แสดงคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายที่ได้จากการศึกษาและประมวลจากงานวิจัยที่ผ่านมาดังกล่าวข้างต้น จำนวน 25 ใบ ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเปรียบเทียบกับประเด็นที่ตนเองได้อภิปรายไว้ก่อนหน้านี้ และประเมินแต่ละคุณลักษณะเป็นมาตราส่วนห้าระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด เช่นเดียวกันกับกระบวนการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวาย

## การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (ช่วงที่ 2)

การวิเคราะห์และสอบทานความสอดคล้องกันหรือความแตกต่างกันของคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายจากการสัมภาษณ์และการประเมินจากบัตรคำแล้ว ทำให้ได้ข้อสรุปคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวาย (Short List) ทั้งสิ้น 22 รายการ สำหรับการวิจัยในช่วงต่อไป (รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 3) ซึ่งผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะดังกล่าว

ไปเป็นข้อมูลตัวแปรในการวิจัยในกระบวนการพัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุด ชุดหนึ่งสำหรับสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวาย และอีกชุดหนึ่งสำหรับสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ส

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสำหรับช่วงที่สองนี้ใช้วิธีการเลือกแบบสุ่ม (Random Sampling) สำหรับกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งเป็นนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาโท ทางด้านการบริหารธุรกิจและการจัดการ จากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร ในขณะเดียวกันนิสิตนักศึกษากลุ่มดังกล่าวก็เป็นบุคลากรของบริษัทเอกชนจากหลากหลายธุรกิจด้วย กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายมีอายุ ณ วันสำรวจ ในระหว่างเดือนมิถุนายนถึงสิงหาคม 2551 อยู่ระหว่าง 22-27 ปี ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรง และสามารถเก็บข้อมูลที่สมบูรณ์ได้จากแบบสอบถาม 101 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 50.5

ส่วนกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ส สำหรับการศึกษานี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgment Sampling) ประกอบด้วยบุคลากรระดับบริหารของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่เข้าร่วมงานสัมมนาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาภาวะผู้นำต่างๆ ในระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนกันยายน 2551 กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์สดังกล่าวมีอายุ ณ วันสำรวจ อยู่ระหว่าง 32-62 ปี ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรงได้รับการตอบกลับรวมทั้งสิ้น 102 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 51 ทั้งนี้เป็นการพิจารณาเฉพาะแบบสอบถามที่ได้รับการตอบอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยจำแนกได้เป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ 73 ตัวอย่าง และเบบี้บูมเมอร์ส 29 ตัวอย่าง ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างและอายุเฉลี่ย จำแนกตามเจนเนอเรชันและเพศ

เจนเนอเรชัน	ตัวอย่าง N	อายุเฉลี่ย (ปี)	เพศ	
			ชาย	หญิง
เจนเนอเรชันวาย	101	25	44	57
เจนเนอเรชันเอ็กซ์	73	34.5	21	52
เบบี้บูมเมอร์ส	29	52	11	18

### ตัวแปรในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ในส่วนแรกของแบบสอบถามทั้งสองชุด สำหรับกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายและกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์สประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับภูมิหลัง (Demographic Data) ของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะอาชีพ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมในส่วนที่ 2 เป็นการถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะเด่นของเจนเนอเรชันวายที่สรุปได้จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและประเมินบัตรคำด้วยเทคนิค Repertory Grid ดังกล่าวข้างต้น ได้ทั้งสิ้น 22 ปัจจัย (Short List) ระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละคุณลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ห้าระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivational Preferences) จำนวน 22 รายการ ซึ่งได้ประยุกต์จากผลงานวิจัยแบบ Meta Analysis ของ Konrad et al. (2000) ว่าด้วยปัจจัยจูงใจในองค์กร (Organizational Attribute) ที่แตกต่างกันระหว่างเพศและเจนเนอเรชันร่วมกับประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังแสดง

รายละเอียดไว้ในตารางที่ 5 โดยมีระดับความคิดเห็นสำหรับการประเมินแต่ละปัจจัยเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ห้าระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง จูงใจมากที่สุด และ 1 หมายถึง จูงใจน้อยที่สุด

แบบสอบถามทั้งสองชุดได้จัดทำขึ้นเป็นภาษาไทย โดยกำกับภาษาอังกฤษไว้เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เทียบเคียงความหมายและก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งนี้ได้มีการแปลและตรวจทานซ้ำด้วยวิธี Back Translation ระหว่างภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา เพื่อรักษาระดับความเข้าใจในความหมายของผู้ตอบแบบสอบถามให้มากที่สุด

### วิเคราะห์ผล

กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายมีอายุเฉลี่ย 25 ปี เจนเนอเรชันเอ็กซ์ 34.5 ปี และเบบี้บูมเมอร์ส 52 ปี ซึ่งช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นตัวกำหนดเจนเนอเรชันที่ตนสังกัด กล่าวคือ ณ ช่วงเวลาที่สำรวจเจนเนอเรชันวายมีอายุระหว่าง 22-30 ปี เจนเนอเรชันเอ็กซ์ 31-43 ปี และเบบี้บูมเมอร์ส 44-62 ปี แต่ละเจนเนอเรชันในกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสถิติทดสอบที (t-test) วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของเงินเนอเรนซ์วาย ทั้ง 22 รายการ ของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามเงินเนอเรนซ์วาย มีความคิดเห็นหรือมุมมองต่อคุณลักษณะของเงินเนอเรนซ์วาย แตกต่างกันหรือไม่ โดยเริ่มจากการเปรียบเทียบระหว่าง มุมมองของกลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วาย เอ็กซ์และกลุ่มตัวอย่างเบบี๋บูมเมอร์ส จากการทดสอบพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีมุมมองต่อคุณลักษณะของเงินเนอเรนซ์วาย ไม่แตกต่างกัน เว้นแต่เพียง 2 ปัจจัย ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลายต่างๆ ได้ดี และการมีความสามารถหลายด้านและทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วาย เอ็กซ์มีความคิดเห็นว่างเงินเนอเรนซ์วาย แสดงออกซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวอยู่ระดับที่มากกว่าเมื่อเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเบบี๋บูมเมอร์สอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.01$  และ ที่ระดับ  $p < 0.05$  ตามลำดับ (ตารางที่ 4)

เมื่อพบว่า มุมมองต่อคุณลักษณะของเงินเนอเรนซ์วายของเงินเนอเรนซ์วาย เอ็กซ์และเบบี๋บูมเมอร์สส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างเบบี๋บูมเมอร์สจำนวนน้อยจึงได้ทำการเปรียบเทียบมุมมองต่อคุณลักษณะดังกล่าวระหว่างกลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วายเองและกลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วายที่อาวุโสกว่า (ในที่นี้หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วาย เอ็กซ์ร่วมกับกลุ่มตัวอย่างเบบี๋บูมเมอร์ส) จากการทดสอบพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มมีมุมมองต่อคุณลักษณะของเงินเนอเรนซ์วาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถึง 15 รายการ จากทั้งหมด 22 รายการ ทั้งนี้มี 10 คุณลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วายมีระดับของความเห็นด้วยสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วายที่อาวุโสกว่า คุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ อิสระ เป็นตัวของตัวเอง ความต้องการการยอมรับ มีความรับผิดชอบ ต่องาน มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ความสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลายต่างๆ ได้ดี

การช่างซักถามและอยากรู้อยากเห็น การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความสามารถหลายด้านและทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน และความสามารถวางแผนระยะยาวหรือมองการณ์ไกล ที่ระดับ  $p < 0.01$  และการเคารพและปฏิบัติตามกฎกติกา ที่ระดับ  $p < 0.1$  นอกจากนี้ ยังมีอีก 5 คุณลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วายมีระดับของความเห็นด้วยน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างเงินเนอเรนซ์วายที่อาวุโสกว่า ซึ่งได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความรอบรู้และเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ความต้องการประสบความสำเร็จหรือได้ผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างรวดเร็ว และ ไม่ค่อยอดทน ที่ระดับ  $p < 0.01$  ตลอดจนความไม่ชอบความจำเจ ที่ระดับ  $p < 0.05$  (ตารางที่ 4)

จากผลการทดสอบค่าทางสถิติข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้คุณลักษณะของเงินเนอเรนซ์วายของไทยในปัจจุบันมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มเงินเนอเรนซ์วายเอง และกลุ่มเงินเนอเรนซ์วายที่อาวุโสกว่าเงินเนอเรนซ์วาย (รวมเงินเนอเรนซ์วาย เอ็กซ์และเบบี๋บูมเมอร์ส) โดยที่ทางกลุ่มเงินเนอเรนซ์วายที่อาวุโสกว่านั้นมองว่าเงินเนอเรนซ์วายว่ามักคิดเพื่อน จึงมีพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนตลอดเวลา มีความมั่นใจในตนเองสูง รอบรู้และเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีต่างๆ รักอิสระ แต่ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ชอบแสดงความคิดเห็นของตน อยากประสบความสำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ชอบความท้าทาย และมีความคาดหวังสูง ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม กลุ่มเงินเนอเรนซ์วายที่อาวุโสกว่าเองก็มีความคิดเห็นในอีกด้านหนึ่งว่างเงินเนอเรนซ์วายนั้นมักคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนหรือประโยชน์เฉพาะหน้าเป็นสำคัญ จึงไม่ค่อยวางแผนระยะยาวหรือมองการณ์ไกล ที่สำคัญไม่ค่อยรู้สึกผูกพันกับองค์กร และมีความอดทนไม่มากนักตามลำดับ

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของเงินเนอเรนซ์วายโดยกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันแล้วพบว่า มีทัศนคติที่แตกต่างออกไปจากที่กลุ่มเงินเนอเรนซ์

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายจากมุมมองของเจนเนอเรชันต่างๆ

คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวาย	เจนเนอเรชันวาย		เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเบบี้บูมเมอร์ส	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
อิสระ เป็นตัวของตัวเอง Autonomous	4.14	0.88	3.81	0.96
ต้องการการยอมรับ Need to be respected	4.08	0.72	3.75	0.88
ให้ความสำคัญกับเพื่อน ติดต่อกับเพื่อนตลอดเวลา Connected 24-7	4.06	0.72	3.93	0.99
รับผิดชอบต่องาน Committal to work	3.97	0.67	2.95	0.92
มุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ Achievement oriented	3.92	0.81	3.20	0.83
ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลายต่างๆ ได้ดี More adaptable to diversity	3.91	0.79	2.98	0.89
ชอบความท้าทาย Challenging	3.78	0.94	3.56	1.07
ชอบแสดงความคิดเห็น Opinionated	3.77	0.79	3.70	0.99
ช่างซักถาม อายากรู้อยากเห็น Skeptical	3.72	0.87	3.31	1.02
คาดหวังสูง High expectation	3.64	0.77	3.53	0.85
คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม Civic-minded	3.62	0.79	2.86	1.00
มีความคิดสร้างสรรค์ Creative	3.60	0.78	3.45	0.86
มั่นใจในตนเอง Self-confident	3.57	0.88	3.87	0.97
รอบรู้และเชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีต่างๆ Technology savvy	3.51	0.92	3.83	0.90
มีความสามารถหลายด้านและทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน Multi-tasking	3.50	0.77	2.93	0.90
เคารพและปฏิบัติตามกฎกติกา Rule Follower	3.43	0.90	3.19	1.01
วางแผนระยะยาว มองไกล Long-term planner	3.39	0.98	2.64	1.12
เรียนรู้เร็ว Learning oriented	3.38	0.81	3.60	0.99
ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบความจำเจ Bored by routine	3.08	1.01	3.44	1.10
อยากประสบความสำเร็จ ได้ผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างรวดเร็ว Value instant gratification	2.88	0.89	3.61	1.02
ผูกพันต่อองค์กร Committal to organization	2.82	0.98	2.61	0.97
ไม่ค่อยอดทน (reversed) Impatient	2.58	1.04	3.50	1.20

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบความแตกต่างต่อมุมมองที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของเจนเนอเรชันวาย

คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวาย	เปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และบีบีบูมเมอร์ส		เปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันทีอาวูโตกว่า *	
	t	ผลการทดสอบ	t	ผลการทดสอบ
อิสระ เป็นตัวของตัวเอง Autonomous			2.51	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
ต้องการการยอมรับ Need to be respected			2.97	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
รับผิดชอบต่องาน Committed to work			9.04	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
มุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ Achievement oriented			6.29	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่หลากหลายต่างๆ ได้ดี More adaptable to diversity	2.65	Gen X > Boomer	7.89	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
ช่างซักถาม อายกรู้อยากเห็น Skeptical			3.06	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม Civic-minded			6.04	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
มั่นใจในตนเอง Self-confident			-2.30	Gen X + Boomer > Gen Y p < 0.01
รอบรู้และเชี่ยวชาญใช้เทคโนโลยีต่างๆ Technology savvy			-2.49	Gen X + Boomer > Gen Y p < 0.01
มีความสามารถหลายด้านและทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน Multi-tasking	2.23	Gen X > Boomer	4.87	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
เคารพและปฏิบัติตามกฎกติกา Rule Follower			1.78	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.1
วางแผนระยะยาว มองไกล Long-term planner			5.08	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบความจำเจ Bored by routine			-2.44	Gen X + Boomer > Gen Y p < 0.05
อยากประสบความสำเร็จ ได้ผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างรวดเร็ว Value instant gratification			-5.43	Gen X + Boomer > Gen Y p < 0.01
ไม่อดทน (reversed) Impatient			-5.80	Gen X + Boomer > Gen Y p < 0.01

ที่อาวุโสกว่ารับรู้พอสมควร โดยมีมุมมองว่าตนเองก็เป็น ผู้ที่รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและมีความอดทน สูงกว่าที่ผู้ใหญ่รับรู้ มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จสูง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่ หลากหลายได้ดี มีความสามารถมองการณ์ไกล มีความ สนใจ อยากรู้อยากเห็นสิ่งต่างๆ สามารถทำงานหลาย อย่างได้พร้อมกัน พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามกฎกติกา และ คำสั่งถึงประโยชน์ส่วนรวมด้วย แต่ก็ยอมรับว่าตนเองนั้น คิดเพื่อน มีพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อน ตลอดเวลา ชอบแสดงความคิดเห็น ต้องการอิสระ เป็นตัวของตัวเอง มีความคาดหวังสูง และต้องการได้รับการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของกลุ่มเจนเนอเรชัน ที่อาวุโสกว่า อย่างไรก็ตาม มีคุณลักษณะบางประการ ที่เจนเนอเรชันวายมีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากมุมมอง ที่กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่าได้แสดงทัศนะ ไว้ กล่าวคือ เจนเนอเรชันวายเองก็ไม่ได้มองว่าตนเองนั้น มีความมั่นใจในตนเอง หรือมีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว หรือชอบการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา ตลอดจนมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญการใช้ เทคโนโลยีต่างๆ เสมอไป (ตารางที่ 3) ซึ่งประเด็น ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ต่อคุณลักษณะของ เจนเนอเรชันวายที่แตกต่างกันระหว่างเจนเนอเรชันต่างๆ ที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กรปัจจุบัน

สำหรับประเด็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivational Preferences) นั้น กลุ่มตัวอย่าง เจนเนอเรชันวายให้ความคิดเห็นว่า เงินเดือน ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสม การมีผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับการยอมรับในความสามารถ บรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง โอกาสก้าวหน้า ในเส้นทางอาชีพ อัตราการเติบโตขององค์กร ความท้าทาย ในงานโบนัส โอกาสในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และ ทำเลที่ตั้งขององค์กรเป็น 10 อันดับแรกของปัจจัยที่ จูงใจในการทำงานมากที่สุด ขณะที่ผลตอบแทนในรูปแบบ การประกาศเกียรติคุณ สวัสดิการสำหรับครอบครัว และ

ความเป็นองค์กรข้ามชาติ เป็นปัจจัยที่จูงใจในการทำงาน น้อยที่สุด สำหรับความมั่นคงและความมีชื่อเสียงของ องค์กรนั้น กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญ ในระดับปานกลาง โดยเปรียบเทียบจากปัจจัยที่พิจารณา ทั้งหมด 22 ปัจจัย (ตารางที่ 5) ซึ่งสอดคล้องกับ คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายที่มีความมุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบที่สูง งานที่ท้าทาย การได้รับ การยอมรับ โดยที่มีเงินเดือนหรือโบนัสเป็นสัญลักษณ์ ของความสำเร็จที่สำคัญ พฤติกรรมทำให้ความสำคัญ กับเพื่อนนั้นส่งผลให้บรรยากาศในการทำงาน บุคคลใน องค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน จึงเป็น ปัจจัยที่กลุ่มเจนเนอเรชันวายพิจารณาให้ความสำคัญเป็น อันดับต้นๆ ด้วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสถิติทดสอบที (t-test) วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานทั้ง 22 รายการ ของกลุ่มตัวอย่าง เจนเนอเรชันวายเพศชายและเพศหญิงว่ามีทัศนคติต่อ แรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวแตกต่างกันหรือไม่ จาก การทดสอบพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองเพศมีความคิดเห็น ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน มีเพียง 4 ปัจจัย ที่ทั้งสองเพศมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันวายเพศชาย ให้ความสำคัญกับความสวยงามทันสมัยของสถานที่ทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน และทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน มากกว่าเพศหญิง ที่ระดับ  $p < 0.01$   $p < 0.05$  และ  $p < 0.1$  ตามลำดับ ในขณะที่เจนเนอเรชันวายเพศหญิง ให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงานมากกว่าเพศชาย ที่ระดับ  $p < 0.05$  (ตารางที่ 6)

ผู้วิจัยยังได้เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และกลุ่มตัวอย่างเบบี้บูมเมอร์ส จากการทดสอบทางสถิติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว ไม่แตกต่างกัน จึงได้รวมเจนเนอเรชันทั้งสองกลุ่มเป็น กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชันวาย



เพื่อทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มและเปรียบเทียบความแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายด้วยค่าสถิติทดสอบที (t-test) ตามลำดับ

สำหรับแรงจูงใจในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าดังกล่าวให้ความสำคัญมากที่สุด 10 อันดับ ได้แก่ ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาที่ดี การได้รับการยอมรับในความสามารถ เพื่อนร่วมงานที่ดี เงินเดือน สวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล บรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง การเติบโตขององค์กร ความมีอิสระในการทำงาน และผลตอบแทนในรูปของโบนัส ซึ่งบางปัจจัยและลำดับแตกต่างไปจากความคิดเห็นของเจนเนอเรชั่นวายพอสมควร (ตารางที่ 5)

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแต่ละกลุ่มด้วยค่าสถิติทดสอบที (t-test) พบว่า เจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชั่นวาย (รวมเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ส) มองว่าเงินเดือนสามารถจูงใจตนเองได้น้อยกว่าเมื่อเทียบกับความคิดเห็นของเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ  $p < 0.01$  ที่สำคัญเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่ามีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับสวัสดิการการรักษาพยาบาล ที่ระดับ  $p < 0.1$  สวัสดิการสำหรับครอบครัว และการจูงใจด้วยการประกาศเกียรติคุณ ที่ระดับ  $p < 0.05$  มากกว่าเจนเนอเรชั่นวาย ส่วนปัจจัยที่สามารถจูงใจเจนเนอเรชั่นวายได้มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้น ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ที่ระดับ  $p < 0.05$  ความท้าทายในงาน และเวลาเข้าออกงานที่ยืดหยุ่น ที่ระดับ  $p < 0.1$  ตามลำดับ (ตารางที่ 6)

## อภิปรายผล

งานวิจัยนี้ได้นำคุณลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่นวายจากผลการศึกษาที่ผ่านมา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสะท้อนมุมมองจากชาวตะวันตก มาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามและยืนยันคุณลักษณะหรือ

พฤติกรรมดังกล่าวของเจนเนอเรชั่นวายในประเทศไทย และวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อนำคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ได้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพนั้นมาเปรียบเทียบจากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์สพร้อมๆ กับกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายด้วยตัวแปรชุดเดียวกันโดยใช้แบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า มุมมองของกลุ่มที่อาวุโสกว่า ซึ่งหมายถึงกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และกลุ่มเบบี้บูมเมอร์สต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นยายนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา (Howe and Strauss, 2000; Eisner, 2005; Martin, 2005; NAS, 2006; Bell and Narz, 2007) อย่างไรก็ตาม มุมมองต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวาย โดยกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเองนั้นมีความแตกต่างพอสมควรเมื่อเปรียบเทียบกับมุมมองของกลุ่มเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากประเด็นความแตกต่างนี้ สามารถสรุปได้ว่าในปัจจุบันนี้มีช่องว่าง (Gap) ในเชิงการรับรู้และตีความหมายคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายขึ้นในองค์กร โดยที่มุมมองจากการรับรู้ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่านั้น ไม่ว่าจะมาจากคำบอกเล่าที่ถ่ายทอดต่อกันมาหรือประสบการณ์โดยตรงหรือจากการสังเกตพฤติกรรมที่ได้แสดงออก เมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการหรือความคิดที่แท้จริงของเจนเนอเรชั่นวายอาจไม่สอดคล้องกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าความเป็นตัวของตัวเอง การแต่งกาย การปฏิบัติตนในการสนทนา การติดเพื่อน หรือ พฤติกรรมในการทำงานนั้นดูเหมือนว่าจะสวนทางกับพฤติกรรมที่แสดงถึงการรู้จักความรับผิดชอบในงาน ความอดทน ความมุ่งมั่นแสวงหาความสำเร็จ การรู้จักการวางแผนและมองภาพระยะยาว ความสนใจใคร่รู้สิ่งต่างๆ ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎกติกาและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งอาจเป็นการตีความพฤติกรรมที่แสดงออกตามความเชื่อพื้นฐานหรือประสบการณ์เดิมของตนเองแบบเหมารวม (Stereotype) ว่าบุคคล

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานจากเจนเนอเรชันต่างๆ

Motivational Preferences	เจนเนอเรชันวาย		เจนเนอเรชันเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ส	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
เงินเดือน (Salary)	4.54	0.59	4.21	0.80
ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสม (Level of Responsibilities)	4.47	0.61	4.44	0.65
ผู้บังคับบัญชาที่ดี (Good supervisor)	4.46	0.69	4.41	0.72
เพื่อนร่วมงานที่ดี (Good co-worker)	4.44	0.64	4.27	0.94
การได้รับการยอมรับในความสามารถ (Get respected)	4.42	0.67	4.35	0.67
บรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง (Friendly work environment)	4.28	0.69	4.13	0.82
โอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career opportunities)	4.12	0.90	3.97	1.02
เป็นองค์กรที่กำลังเติบโต (Growth of Organization)	4.11	0.86	4.10	0.92
ความท้าทายในงาน (Work challenge)	4.09	0.74	3.89	0.89
ผลตอบแทนในรูปแบบโบนัส (Bonus)	4.04	0.99	3.98	0.91
โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ (Training and development opportunities)	4.04	1.06	3.98	0.94
ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน (Workplace location)	4.03	0.90	3.77	1.04
เวลาเข้าออกงานที่ยืดหยุ่น (Good work hours)	3.94	0.90	3.69	1.15
สถานที่ทำงานสวยงาม ทันสมัย (Office aesthetics and modernity)	3.93	0.96	3.74	0.96
ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomous)	3.91	0.81	4.09	0.93
สวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล (Medical benefits)	3.90	1.09	4.14	0.93
ชื่อเสียงขององค์กร (Organization image)	3.70	0.96	3.83	1.12
ความมั่นคง (Security)	3.67	1.03	3.85	1.06
ความเป็นองค์กรข้ามชาติ (Multinational organization)	3.56	1.04	3.34	1.12
สวัสดิการสำหรับสมาชิกครอบครัว (Benefits for family members)	3.55	1.27	3.88	1.04
การประกาศเกียรติคุณ (Recognition)	3.15	1.18	3.58	1.56
ผลตอบแทนในรูปแบบหุ้น (Stock option)	3.11	1.20	3.15	1.24

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบความแตกต่างต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

Motivational Preferences	เปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันวายเพศชาย และเจนเนอเรชันวายเพศหญิง		เปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่า *	
	t	ผลการทดสอบ Sig.	t	ผลการทดสอบ Sig.
เงินเดือน (Salary)			3.32	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.01
บรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง (Friendly work environment)	-1.91	Gen Y หญิง > Gen Y ชาย p < 0.05		
ความท้าทายในงาน (Work challenge)			1.72	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.1
ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน (Workplace location)	1.73	Gen Y ชาย > Gen Y หญิง p < 0.1	2.66	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.05
เวลาเข้าออกงานที่ยืดหยุ่น (Good work hours)			1.75	Gen Y > Gen X + Boomer p < 0.1
สถานที่ทำงานสวยงาม ทันสมัย (Office aesthetics and modernity)	2.58	Gen Y ชาย > Gen Y หญิง p < 0.01		
ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomous)	1.98	Gen Y ชาย > Gen Y หญิง p < 0.05		
สวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล (Medical benefits)			-1.66	Gen X + Boomer > Gen Y p < 0.1
สวัสดิการสำหรับสมาชิกครอบครัว (Benefits for family members)			-2.01	Gen X + Boomer > Gen Y p < 0.05
การประกาศเกียรติคุณ (Recognition)			-2.22	Gen X + Boomer > Gen Y p < 0.05

Note: \* เจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่า หมายถึง เจนเนอเรชันเอ็กซ์รวมกับบูมเมอร์ส)

ที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างหนึ่งน่าจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง (Gaincola, 2006; Terjezen et al., 2007)

ดังนั้น การรับรู้หรือตีความจากความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์หรือสังเกตจากพฤติกรรมภายนอกเพียงมิติเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการเข้าใจซึ่งกันและกัน การเข้าถึงและการรับฟังเสียงสะท้อนจากอีกด้านหนึ่งเพื่อให้สามารถเข้าใจความคิด ความต้องการ ตลอดจนความแตกต่างที่แท้จริงซึ่งเป็นประเด็นสำคัญและจำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งในปัจจุบันนี้มีสัดส่วนของบุคลากรจากเจนเนอเรชันทั้งสามผสมผสานกันอย่างเด่นชัดขึ้นภายใต้สภาพสังคมและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การมองเจนเนอเรชันวายด้วยความเข้าใจโดยปราศจากอคติ การเข้าถึงความคิดและความต้องการ การตระหนักถึงช่องว่างระหว่างวัย เพื่อส่งเสริมและดึงความสามารถหรือพฤติกรรมในด้านดีหรือที่มีความโดดเด่น สอดคล้องกับความต้องการของยุคสมัยมาช่วยส่งเสริมกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรจึงเป็นประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารในระดับต่างๆ ควรพิจารณา

นอกจากการเปรียบเทียบมุมมองต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายแล้ว งานวิจัยนี้ยังได้สำรวจความคิดเห็นของเจนเนอเรชันต่างๆ ที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร (Working Generations) ว่าปัจจัยใดสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ และเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวจากเจนเนอเรชันวายเพศชายและเพศหญิง ตลอดจนระหว่างเจนเนอเรชันวายและเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชันวาย (เช่น เจนเนอเรชันเอ็กซ์ เบบี้บูมเมอร์ส) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าเจนเนอเรชันวายทั้งสองเพศให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นส่วนใหญ่ โดยไม่ว่าเพศชายหรือเพศหญิงต่างก็มองว่า

ปัจจัยทางการเงิน ความรับผิดชอบในงาน โอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และการได้รับการยอมรับในความสามารถเป็นแรงจูงใจที่สำคัญเป็นอันดับต้นๆ แรงจูงใจดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสถานภาพ (Status) ซึ่งผลลัพธ์นี้แตกต่างจากผลการวิจัยที่ผ่านมาที่ระบุว่า เพศชายมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสถานภาพ (Masculine Stereotype) มากกว่าเพศหญิง (Eddleston et al., 2006) ในขณะเดียวกันเจนเนอเรชันวายทั้งสองเพศให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relationship) เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนบรรยากาศในการทำงานเป็นอันดับต้นๆ เช่นกัน ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยที่ผ่านมาที่ระบุว่า เพศหญิงมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Feminine Stereotype) มากกว่าเพศชาย (Powell and Mainiero, 2003) นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังพบว่า เจนเนอเรชันวายเพศชายให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ทำเลที่ตั้งและความสวยงามทันสมัยของสถานที่ทำงานมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย ส่วนแรงจูงใจประเภทหุ้น สวัสดิการ หรือการประกาศเกียรติคุณ ดูเหมือนว่าจะไม่ได้รับความสนใจจากเจนเนอเรชันวายมากนักเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ อาจเป็นเพราะปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาความซับซ้อนในเชิงกระบวนการ มีรายละเอียดของกฎกติกามาก ยากแก่การเข้าใจและดูเหมือนว่าจะไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของเจนเนอเรชันวายที่ต้องการปัจจัยที่ง่ายต่อการเข้าใจสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาสั้น และตนเองมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาที่กล่าวถึงการมีความเชื่อว่าสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเองเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตนเอง (External Locus of Control) ของเจนเนอเรชันวาย (Twenge et al., 2004) ดังนั้น ผลตอบแทนในรูปแบบ

ของตัวเงินที่สะท้อนถึงผลสำเร็จในการทำงาน ความท้าทายของงาน และระดับความรับผิดชอบของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จึงน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจบุคลากรเจนเนอเรชันวาย (Konrad et al., 2000; Wong et al., 2008)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเจนเนอเรชันวายแล้วพบว่า กลุ่มเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่า (เช่น เจนเนอเรชันเอ็กซ์ เบบี้บูมเมอร์ส) กลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน แต่ให้ความสำคัญกับการดูแลสวัสดิภาพในการทำงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล และการได้รับการยกย่องจากองค์กรมากกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security) และการได้รับการยอมรับ (Recognition) ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทำเลที่ตั้งหรือความสวยงามทันสมัยของสถานที่ทำงานนั้น เจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่าก็ไม่ได้ให้ความสำคัญเมื่อเทียบกับเจนเนอเรชันวาย อาจเป็นเพราะเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่ามีความเชื่อในความสามารถของตนเองต่อผลสำเร็จของงาน กล่าวคือให้ความสำคัญกับคุณค่าของตนเอง (Internal Locus of Control) มากกว่าปัจจัยภายนอกที่อาจไม่จริงยั่งยืน (Twege et al., 2004)

ดังนั้น การพิจารณาปัจจัยต่างๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สอดคล้องและตอบสนองพฤติกรรมของเจนเนอเรชันวายผู้ซึ่งกำลังจะก้าวเข้ามาเป็นอัตรากำลังสำคัญของแต่ละองค์กรจึงเป็นประเด็นที่ไม่ควรมองข้ามองค์กรต่างๆ ควรพิจารณาการผสมผสานระหว่างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เช่น เงินเดือน โบนัส โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เช่น ลักษณะงานที่ท้าทายและหลากหลาย การได้รับการยอมรับว่าเป็นคนสำคัญ ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น ให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของเจนเนอเรชันวาย

การออกแบบงาน (Job Design) ที่เพิ่มความหลากหลายของหน้าที่งานและความรับผิดชอบ เพื่อสร้างโอกาสให้เจนเนอเรชันวายได้แสดงฝีมือในการทำงาน ส่งเสริมให้มีอิสระในการคิดและลงมือปฏิบัติจริง หรือในรูปแบบที่เปิดโอกาสให้แสดงความเป็นตัวของตัวเอง มีเวทีให้แสดงออกภายใต้กรอบกติกาขององค์กร พร้อมกับมีระบบการวัดผลสำเร็จได้เร็ว และเชื่อมโยงไปยังผลตอบแทนได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ที่สำคัญการที่ผู้บริหารองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาเองได้จัดให้มีเวทีในการแสดงความคิดเห็นโดยลดทอนสถานภาพความอาวุโส หรือการเรียงลำดับอาวุโสก่อนหลัง ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองหรือส่งเสริมกระบวนการคิดสร้างสรรค์ได้ไม่น้อย กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะนี้อาจส่งผลให้เจนเนอเรชันที่กำลังปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ในองค์กรที่มีความแตกต่างกันด้วยภูมิหลัง ทัศนคติ และประสบการณ์สามารถเข้าใจและเข้าถึง ตลอดจนรับรู้ความคิดและความต้องการที่ถ่วงเท้ของกันและกันได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น (Thomas and Wise, 1999; Kupperschmidt, 2000; Eisner, 2005)

การออกแบบส่วนผสมของแรงจูงใจในการทำงาน โดยการสรุปแบบเหมารวม (Stereotype) ว่ารูปแบบของแรงจูงใจลักษณะหนึ่งๆ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้สำหรับหลายๆ เจนเนอเรชัน หรือแนวคิดที่ว่าปัจจัยบางประเภทเหมาะสมกับเพศชาย หรือบางประเภทนั้นดูเหมือนว่าเพศหญิงน่าจะให้ความสำคัญมากกว่านั้น อาจจะต้องมีการทบทวนใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานบางประเภทที่เจนเนอเรชันเอ็กซ์หรือเบบี้บูมเมอร์สให้ความสำคัญ และใช้ได้ดีในยุคหนึ่งๆ อาจมีน้ำหนักไม่มากพอที่จะจูงใจบุคลากรเจนเนอเรชันวายในโลกของการทำงานทุกวันนี้ก็เป็นได้ หรือแม้กระทั่งทรัพยากรบุคคลเพศชายและเพศหญิงรุ่นใหม่ๆ ก็มีแนวโน้มที่จะพิจารณาให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงาน

ประเภทต่างๆ ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน (Konrad et al., 2000; Terjesen et al., 2007) ทักษะคิดและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปนี้จึงเป็นความท้าทายใหม่ ขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสสำคัญสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะเปิดมุมมองในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กว้างขึ้น เพื่อที่จะสามารถสรรหา คัดเลือก พัฒนาศักยภาพ และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ให้อยู่กับองค์กร เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์เทคนิค Repertory Grid สำหรับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และนำตัวแปรดังกล่าวมาวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งขนาดตัวอย่างสำหรับการสำรวจครั้งนี้ยังถือว่าขนาดเล็ก การสุ่มตัวอย่างจำกัดอยู่ในบางกลุ่มอาชีพและบางธุรกิจ ภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรในองค์กรในเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในระบบแรงงานของไทยทั้งหมด การอ้างอิงผลการวิจัยจึงต้องทำอย่างระมัดระวัง

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาขนาดตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น และครอบคลุมวิชาชีพและธุรกิจที่หลากหลายทั้งองค์กรสัญชาติไทยและองค์กรข้ามชาติ และรวมไปถึงบุคลากรในภาครัฐ และผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์ทัศนคติเชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น หรือแม้กระทั่งเปรียบเทียบทัศนคติระหว่างเจนเนอเรชั่นวายด้วยกันเองที่มาจากหลายๆ ภูมิภาค ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ที่เจนเนอเรชั่นวายเองอาจมีความต้องการหรือทัศนคติที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้าม การวิจัยสามารถทำการวิเคราะห์มุมมองของเจนเนอเรชั่นวายต่อเจนเนอเรชั่นที่อาวุโสกว่า (เช่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เบบี้บูมเมอร์ส) ในอีกมิติหนึ่งได้ นอกจากนี้ การศึกษาเรื่องพัฒนาการของกลุ่มเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในช่วงเวลาหลายปี (Longitudinal Study) เพื่อติดตามว่าแต่ละกลุ่มยังคงมีทัศนคติในแง่มุมต่างๆ แตกต่างไปจากเดิมหรือไม่ เมื่อเวลาผ่านไปก็เป็นประเด็นที่ควรพิจารณาเช่นกัน ที่สำคัญ การวิจัยครั้งต่อไปยังสามารถประยุกต์เทคนิค Cluster Analysis มาใช้ในการจัดกลุ่มแรงจูงใจในการทำงานในลักษณะต่างๆ เพื่อให้สามารถค้นหาและเข้าใจรูปแบบส่วนผสมของแรงจูงใจในการทำงานที่ตรงใจเจนเนอเรชั่นวายต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- Assael, H. (1995). *Consumer Behavior and Marketing Action*, 5<sup>th</sup> edition, South-Western College Publishing, Oklahoma.
- Bell, N.S., and Narz, M. (2007). Meeting the challenges of age diversity in the workplace, **The CPA Journal**, February, 56-59.
- Coupland, D. (1996). **Generation X: Tales for an Accelerated Culture**, Abacus, London.
- Eddleston, K.A., Veiga, J.F. and Powell, G.N. (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema, **Journal of Applied Psychology**, 91(2), 437-45.

- Eisner, S. (2005). Managing Generation Y, **SAM Advanced Management Journal** 70(4), 4-15.
- Gaincola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? **Human Resource Planning**, 29 (4), 32-37.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, **Industrial and Commercial Training**, 39(2), 98-103.
- Hart, K.A. (2006). **Generations in the Workplace: Finding Common Ground**, available at [www.mlo-online.com](http://www.mlo-online.com).
- Hotchkin, P. (2008). **Characteristics of Gen-X and Gen-Y**, White paper, available at <http://ideas-on-fundraising.blogspot.com/2008/04/characteristics-of-gen-x-and-gen-y.html>
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). **Millennial Rising: The Next Great Generation**, Random House, New York
- Kelly, G.A. (1955). **The Psychology of Personal Constructs**, Norton, New York.
- Konrad, A.M., Ritchie, J.E., Lieb, P. and Corrigan E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis, **Psychological Bulletin**, 126, 593-641.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employee: Strategies for effective management, **Health Care Manager**, 19 (1), 65-76.
- Levy, L., Carroll, B., Francoeur, J. and Logue, M. (2005). **The Generation Mirage? A Pilot Study into the Perceptions of Leadership of Generation X and Y**, Hudson Global Resources, Sydney.
- Macky, K., Gardner, D. and Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview, **Journal of Managerial Psychology**, 23 (8), 857-61.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity, **Industrial and Commercial Training**, 37(1), 39-44.
- McCrinkle, M. and Hooper, D. (2006). **Gen Y: Attracting, Engaging and Leading a New Generation at Work**, White Paper, University of Tasmania, Hobart.
- Montana, P.J. and Lenaghan, J.A. (1999). **What motivates and matters most to Generation X and Y?**, *Journal of Career Planning and Employment*, 59 (4), 27-30.
- NAS Recruitment (2006). **Generation Y: The Millennials Ready or Not Here They come**, White paper, available at [www.nasrecruitment.com/talenttips/NAinsights/ GenerationY.pdf](http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NAinsights/GenerationY.pdf).

- Powell, G.N. and Mainiero, L.M. (2003). Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers, **Journal of Management**, 18, 215-37.
- Reynolds, L.A. (2005). Communicating total rewards to the generations, **Benefits Quarterly**, Second Quarter, 13-17.
- Robbins, S.P. (1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, NJ.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement, **Psychological Monographs**, 80 (1), 1-28.
- Smola, K.W. and Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium, **Journal of Organizational Behavior**, 23 (1), 363-82.
- Society for Human Resource Management (SHRM) (2004). **Generational Differences Survey**, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace, **Defense AT&L**, November-December, 16-19.
- Thomas, K.M. and Wise, P.G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors?, **Journal of Business and Psychology**, 13, 375-90.
- Terjezen S., Vinnicombe, S. and Freeman C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences, **Career Development International**, 12 (6), 504-22.
- The American Heritage Dictionary (1992) 3<sup>rd</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, New York.
- Twenge, J.M., Zhang, L. And Im, C. (2004). It's beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002, **Personality and Social Psychology Review**, 8 (3), 308-19.
- Twenge, J.M. and Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, **Journal of Managerial Psychology**, 23 (8), 862-77.
- Vroom, V.H. (1964). **Work and Motivation**, John Wiley & Sons, New York.
- Westerman, J.W. and Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes, **Career Development International**, 12 (2), 150-61.



- Wright, R.P. (2004). Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research, **Journal of Organizational Behavior**, 25, 339-74.
- 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), 878-90.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000). **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace**, AMA Publications, New York.