

## การศึกษาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะ ของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่น A Study of Viewpoints and Expectations of Generational Characteristics between Generation X and Generation Y

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล\*

กฤษยา นุ่มพญา\*\*

จีราภา นวลลักษณ์\*\*

ชนพัฒน์ ปลืมนบุญ\*\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาและเปรียบเทียบมุมมองคุณลักษณะของเจนเนอเรชันที่มีต่อตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์กับผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย โดยการใช้แบบสอบถามกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และกลุ่มผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย จำนวน 287 ตัวอย่าง ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวายมีมุมมองและความคาดหวัง

ต่อคุณลักษณะที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันในองค์กร เช่น การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถด้านการบริหารความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชัน (Generation Competency) เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชัน และปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** เจนเนอเรชันเอ็กซ์ เจนเนอเรชันวาย การทำงาน ความคาดหวัง

\* อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\*\* นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

## Abstract

This research aims to study and compare self viewpoints of generational characteristics and expectations to other generations between Gen X supervisors and Gen Y subordinates. Based on the data obtained through a questionnaire survey of 287 informants, the results indicate that concerning generational charac-

teristics, Gen X supervisors and Gen Y subordinates view the key generational characteristics differently. The implications of this study can also be used as a guide for management and practitioners to effectively understand and manage generational differences in today's changing work environment.

**Keywords:** Generation X, Generation Y, Workplace, Expectation.



## บทนำ

เรื่องราวของเจนเนอเรชันในสถานที่ทำงานกำลังเป็นประเด็นที่หลายองค์กรกำลังให้ความสนใจกันอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กร ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ในปัจจุบันนี้เป็นช่วงเวลาที่ต้องคัดสรรต่างๆ มีประชากรอย่างน้อยสามเจนเนอเรชันกำลังทำงานอยู่ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นเจนเนอเรชันวาย เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเบบี้บูมเมอร์ส หรือบางองค์กรอาจมีเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่านั้นรวมอยู่ด้วย อาจกล่าวได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคนี้ทีเดียว (Reynolds, 2005; Macky, Gardner and Forsyth, 2008) ปรากฏการณ์นี้ได้เกิดขึ้นในวงกว้างและในหลายประเทศ

ในปัจจุบันพบว่า ความไม่เข้าใจกัน มุมมองที่แตกต่างกัน หรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดช่องว่างในการทำงานระหว่างเจนเนอเรชันต่างๆ มีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นมุมมองด้านการสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ความต้องการใช้งานด้านเทคโนโลยี เป็นต้น (Herbison and Boseman, 2009) โดยเฉพาะมุมมองระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ในองค์กรในปัจจุบัน และเป็นกลุ่มที่มีปฏิบัติสัมพันธ์ในเชิงผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น นักวิชาการท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะว่า “เริ่มพบพวกพีๆ (เจนเนอเรชันเอ็กซ์) ที่เริ่มบ่นเกี่ยวกับพฤติกรรมของเด็กรุ่นใหม่ในที่ทำงาน ซึ่งไม่ตรงหรือเป็นไปตามที่ตนเองเคยคาดหวังหรือแม้กระทั่งในฐานะอาจารย์สอนหนังสือก็จะพบบ่อยๆ ว่าพฤติกรรมของนิสิตนักศึกษาในปัจจุบันดูเหมือนจะไม่ตรงกับสิ่งที่ตนเองเคยประพฤติปฏิบัติมาสมัยเรียนหนังสือ” (พลุ เดชะรินทร์, 2551: 5) และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชั้นนำแห่งหนึ่งตั้งข้อสังเกตว่า

“พนักงานหนุ่มสาวรุ่นใหม่ๆ (เจนเนอเรชันวาย) ดูเหมือนว่ามุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจและมีสมาธิจดจ่อทุ่มเทกับงานน้อยลงไม่ค่อยอดทน” (เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล, 2552: 52) สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่ามีการรับรู้หรือมุมมองในคุณลักษณะที่ไม่ตรงกันซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้หรือได้พบกับเหตุการณ์ผ่านวิธีการมองโลกและดำเนินชีวิต หรือมุมมอง (World View) ในยุคสมัยต่างๆ ที่หล่อหลอมเป็นความคิดและประสบการณ์ของคนในแต่ละเจนเนอเรชันขึ้นมาั่นเอง ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างเจนเนอเรชัน (Inter Generation Gap) โดยที่ต่างคนต่างเจนเนอเรชันอาจเอาตนเองเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติต่อกัน จึงอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ท้ายที่สุด อาจมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งลาออกไป ส่งผลให้องค์กรเสียทรัพยากรบุคคลและเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงศึกษาและสำรวจความแตกต่างของมุมมองต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายที่มีต่อตนเองและความคาดหวังที่มีต่อกัน เพื่อให้ทราบว่าคุณลักษณะ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมลักษณะการดำเนินชีวิตของแต่ละเจนเนอเรชันที่รับรู้และเข้าใจแบบเหมารวม (Stereotype) ผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ วารสาร และบทความหรือเรื่องเล่าที่เกี่ยวข้องต่างๆ มาอย่างต่อเนื่องว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ โดยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถามที่ประยุกต์ให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานของเจนเนอเรชันเอ็กซ์ซึ่งที่มีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาและเจนเนอเรชันวายซึ่งมีบทบาทเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะ เพื่อนำผลจากการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางการสร้างความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชัน และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อลดช่องว่างและความไม่เข้าใจระหว่างกันของสองเจนเนอเรชันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีที่สุดในภายใต้ความแตกต่างและความกดดันขององค์กรในยุคปัจจุบันต่อไป

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การจัดกลุ่มคนรุ่นต่างๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่เรียกกันว่า “เจนเนอเรชัน” นั้นริเริ่มมาจากแนวคิดของชาวตะวันตก โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา (SHRM, 2004) ซึ่งคำว่า “เจนเนอเรชัน” (Generation) หมายถึงกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (The American Heritage Dictionary, 1992: 351) ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆ กันในสังคมหนึ่งๆ และประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันนั้นๆ (Glass, 2007)

การจัดกลุ่มเช่นนี้ก่อให้เกิดการศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงคุณลักษณะ ความคิดและพฤติกรรมในการใช้ชีวิต การบริโภคและการทำงานของคนอายุรุ่นราวคราวเดียวกันในแต่ละยุคสมัย โดยแต่ละยุคก็จะมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต่างกันออกไป ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต สภาพแวดล้อมทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้เราเข้าใจคุณลักษณะและแนวโน้มเชิงพฤติกรรมของประชากรในแต่ละยุคสมัยดีขึ้น เมื่อเราสามารถเข้าใจความแตกต่างของประชากรแต่ละกลุ่มได้ดี เราก็จะสามารถเข้าถึงหรือบริหารงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ พฤติกรรม และความต้องการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของสินค้าหรือบริการ กระบวนการติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน กระบวนการจูงใจในการทำงาน ฯลฯ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีการนำแนวคิดและผลการศึกษาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เชิงการบริหารจัดการหลายแขนง ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล (Assael, 1995; Howe and Strauss, 2000) เป็นต้น

## เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X)

เจนเนอเรชันเอ็กซ์ โดยทั่วไปมักถูกเรียกว่า เจนเอ็กซ์

(Gen X) เริ่มเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายจากหนังสือของ Douglas Coupland ที่มีชื่อว่า Generation X: Tale for an Accelerated Culture (Coupland, 1996) เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1964-1976 (พ.ศ. 2507-2519) (SHRM, 2004; Bell and Narz, 2007)

โดยภาพรวม เจนเนอเรชันเอ็กซ์เป็นกลุ่มประชากรที่เติบโตมาด้วยการดูแลตัวเองเป็นส่วนใหญ่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นกลุ่มที่แสวงหาอำนาจด้วยตัวเอง และเป็นกลุ่มคนที่ต้องการความเป็นอิสระและต้องการการยอมรับ (ริชชี่ อธิสนธิสุกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง, 2548: 13) อุปนิสัยของคนเจนเนอเรชันนี้ จึงมีอุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบทำอะไรใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความยืดหยุ่น ชอบความเป็นอิสระ และมักทำทนาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่อาจไม่เหมาะสมกับยุคสมัย (Wong, Gardiner, Lang and Coulon, 2008; Gursoy, Maier and Chi, 2008)

ประชากรในกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคสมัยนั้นค่อนข้างมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงจาก Analog ไปสู่ Digital การเปลี่ยนแปลงจากคอมพิวเตอร์เมนเฟรมที่มีขนาดใหญ่ไปสู่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีขนาดเล็กลง เป็นต้น ประกอบกับบรรยากาศของการขยายตัวอุตสาหกรรมในวงกว้าง ทำให้เกิดการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมายเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต จึงส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจมุ่งเน้นไปทางความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualist) และมีความเป็นวัตถุนิยมสูงขึ้น กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์มักพึ่งพาความรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Reliant) ในการดำเนินชีวิตและทำงาน บางครั้งเอาตนเองเป็นศูนย์กลางในการคิดการทำงาน (Self Centered) อย่างไรก็ตาม เจนเนอเรชันเอ็กซ์สามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงด้วยสาเหตุเหล่านี้จึงส่งผลให้ประชากรกลุ่มนี้เล็งเห็น

ความสำคัญของการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันยุค ทันสมัย และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างดี (Glass, 2007; Gursoy et al., 2008)

ด้านการงาน ประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์มักมองว่า งานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น จึงทำให้คนกลุ่มนี้สร้างสมดุลในการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว และสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนรอบข้างได้ดี โดยให้น้ำหนักความสำคัญต่อสัมพันธ์ภาพทั้งเรื่องงาน ครอบครัว และสังคม เท่ากัน ที่เรียกว่า Work Life Balance (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2551; Gursoy et al., 2008) ซึ่งกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์เป็นกลุ่มที่อยู่ในช่วงระยะกลางของการทำงานที่กำลังมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน มีความทะเยอทะยาน ขยันขันแข็ง และชอบทำงานแบบพึ่งพาตัวเอง มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเอง และมีการตั้งเป้าหมายในงานอยู่เสมอ ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Allen and Syfert, 2009) ดูตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอเรชันเอ็กซ์เทียบกับเจนเนอเรชันวายประกอบ

### เจนเนอเรชันวาย (Generation Y)

กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เกิดอยู่ในเจนเนอเรชันวาย คือกลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1977-1999 (พ.ศ. 2520-2542) (Wong et al., 2008) ประชากรกลุ่มนี้กำลังจะเป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กรต่างๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ เจนเนอเรชันวายถูกเรียกขานกันไว้หลายชื่อ ไม่ว่าจะเป็น Millennial, WHY, Dot Com, Net Generation หรือ KIPPERS (Kids in Parents' Pockets Eroding Retirement Saving) เป็นต้น (Martin, 2005) ซึ่งแต่ละชื่อที่เรียกขานล้วนแล้วแต่สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะ ทศนคติ หรือพฤติกรรมที่สำคัญและเห็นเด่นชัดของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายในยุคสมัยนี้

เจนเนอเรชันวาย เป็นกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ ฉลาดยอมรับความเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Howe and Strauss, 2000) แบบตลอดเวลารักความก้าวหน้า มุ่งผลสำเร็จเป็นหลัก แต่มักไม่วางแผนระยะยาว ไม่มีความอดทน แต่มีความคาดหวังสูง มีโลกส่วนตัวสูง แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความต้องการเป็นอิสระเทียบเท่าเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Gursoy et al., 2008) เจนเนอเรชันวายนั้นมักไม่อายุที่จะแสดงความเป็นส่วนตัวลงในสื่อทางสังคม (Social Media) นั้นเป็นเพราะเจนเนอเรชันวายเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและเรียนรู้การใช้ชีวิตในยุคอัตรการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วอย่างรวดเร็วมักมีการสื่อสารโทรคมนาคมที่สะดวกสบายรวดเร็วในยุคของโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ทโฟน จึงสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ เฉพาะหน้าได้ดี การบริโภคข้อมูลของคนกลุ่มนี้มาจากสื่ออินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ในปริมาณที่สูงกว่าการบริโภคสื่อโทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์ (Reisenwitz and Lyer, 2009)

ด้านการงาน ประชากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตามคำสั่ง จึงมักไม่ต้องการคำแนะนำว่าควรหรือไม่ควรทำอะไร แต่ให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหาของงานมากกว่าวิธีการทำงาน (Glass, 2007; Hurst and Good, 2009) ที่สำคัญมักที่จะเปิดใจยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างและความหลากหลายในแง่มุมต่างๆ เช่นความเป็นสากลได้ดี มีความสนใจใฝ่รู้ด้านเทคโนโลยีอย่างมาก ทำให้เจนเนอเรชันวายมีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้ทราบว่าจะค้นหาข้อมูลได้จากที่ใด เวลาใดและทำได้อย่างรวดเร็ว นอกจากความสามารถในการสืบค้นข้อมูลและใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์แล้ว

เจนเนอเรชันวายยังมีความสามารถในการทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking) (Bell and Narz, 2007) ชอบความท้าทายใหม่ๆ มั่นใจในตนเองสูง ชอบทำงานเป็นทีมและใช้ชีวิตแบบต้องการการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นตลอดเวลา (Wong et al., 2008) ปัญหาที่พบในการทำงานของคนกลุ่มนี้คือ การติดต่อสื่อสาร ทั้งทางด้านคำพูดและการเขียน เพราะคนกลุ่มนี้จะมีกลุ่มที่ตนติดต่อสื่อสารเฉพาะกลุ่ม จึงมีการใช้ภาษาในกลุ่มของตนเอง เช่น การใช้ชื่อย่อ การใช้สัญลักษณ์ หรือ คำพูดที่เข้าใจกันเองในกลุ่มของตน (Allen and Syfert, 2009) โดยที่เจนเนอเรชันยายนั้นชอบคุยกันแบบ Instant Messaging มากกว่าการคุยโทรศัพท์และการคุยกันแบบเห็นหน้า โดยภาพรวมคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับ

คุณภาพชีวิตมากกว่าจำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงาน (Curtis, 2008) นอกจากนี้ยังพบว่า เจนเนอเรชันยวมักมีความอดทนต่ำ ทั้งร่างกายและจิตใจ เก็บอารมณ์ไม่อยู่ หากเกิดปัญหาหรือไม่พอใจเรื่องใดมีโอกาสถอดใจและลาออกสูง และไม่เคารพผู้อาวุโสกว่าหรือตำแหน่งสูงกว่าตน แต่จะเคารพที่ตัวตนของคนนั้น เจนเนอเรชันยวมักคิดว่า คนเจนเนอเรชันเอ็กซ์เป็นเพื่อนร่วมงาน (Gelston, 2007) เรื่องของอายุและตำแหน่งที่สูงกว่าอาจไม่มีอิทธิพลใดๆ ต่อคนกลุ่มนี้ นอกจากนี้ ยังมีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ และมีอัตราการลาออกจากงานสูงมาก (กาญจนา ฤกษ์สงเคราะห์, 2552: 11-12) ดูตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะสำคัญ ของเจนเนอเรชันเอ็กซ์เทียบกับ เจนเนอเรชันวาย ประกอบ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย (Haserot, 2004)

เจนเนอเรชันเอ็กซ์	เจนเนอเรชันวาย
ชอบอิสระ Independent	ชอบกลุ่ม Team-oriented
ตนเองเป็นศูนย์กลาง Self-centered	กลุ่มเป็นศูนย์กลาง We-oriented
แสวงหาสังคม Looking for Community	สร้างสังคม Create Community
รู้จักใช้เทคโนโลยี Tech Savvy	รู้จักใช้เทคโนโลยี Tech Savvy
ปัจเจก Individualistic	ให้คุณค่ากับกลุ่ม Communitarian Values
มีทักษะการเอาตัวรอด Survival-minded	มองโลกในแง่ดี Optimistic
ต้องการได้รับการยกย่อง Crave Respect	คาดหวังว่าจะได้รับปฏิบัติดี Expect to be Treated Well
ต้องการคำวิพากษ์หรือแนะนำ Want Feedback	ต้องการคำวิพากษ์หรือแนะนำ Want Feedback
ต้องการเป็นผู้ควบคุม Want to be in Control	ต้องการการชี้แนะหรือทิศทาง Want Guidance / Direction
ต้องการพัฒนาเรียนรู้ Want Training	ต้องการพัฒนาเรียนรู้ Want Training
มักวิพากษ์วิจารณ์สิ่งต่างๆ Often Cynical	เชื่อมั่นในความอาวุโส More Trusting of Elders
ชอบทำงานด้วยตนเอง Free Agents	เข้ากับกลุ่มได้ดีเวลาทำงาน Comfortable With Organizations
ช่างสงสัย Skeptical	เชื่อว่าทุกสิ่งเป็นไปได้ Can do Attitude
ชอบความตรงไปตรงมา Appreciate Directness	ต้องการความน่าเชื่อถือ Demand Authenticity
ต้องการมีเวลาส่วนตัว Want "a Life"	ต้องการมีเวลาส่วนตัว Want "a Life"
เต็มใจทำงานหนัก Willing to Work Hard	มักยุ่ง วุ่นวายตลอดเวลา Used to Being Busy all the Time
ไม่ชอบการใช้อำนาจ Reject Authority	คล้อยตามผู้มีอำนาจ Defer Authority
ไม่อดทนกับการประชุม Impatient With Meetings	การประชุมเป็นงานสังคม Meeting as a Social Aspect
ยอมรับความแตกต่าง หลากหลาย Open to Diversity	คาดหวังความแตกต่าง หลากหลาย Expect Diversity

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอร์เรชั่นวายมีความแตกต่างกันอยู่หลายประเด็นอย่างเห็นได้ชัด แต่มีบางคุณลักษณะของทั้งสองเจนเนอร์เรชั่นเหมือนกัน (ตัวเอน) เช่น การรู้จักใช้เทคโนโลยี ความต้องการผลตอบแทนกลับหรือคำแนะนำ ความต้องการพัฒนาเรียนรู้ และความต้องการมีเวลาส่วนตัว เป็นต้น

### มุมมองที่แตกต่างกันระหว่างเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอร์เรชั่นวาย

ทุกวันนี้แต่ละองค์กรมีบุคลากรอย่างน้อยสามเจนเนอร์เรชั่นที่ทำงานร่วมกันในสถานะหรือบทบาทต่างๆ เช่น เบบี้บูมเมอร์ส เจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอร์เรชั่นวาย ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ใหม่ของสังคมที่แตกต่างไปจากเดิม ด้วยความที่แต่ละเจนเนอร์เรชั่นมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน หรือที่สำคัญมีมุมมองต่อคุณลักษณะของเจนเนอร์เรชั่นอื่นที่ไม่กว้างขวางพอ อาจก่อให้เกิดขัดแย้งในการทำงานหรือการมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเชิงความคิด พฤติกรรม ตลอดจนแนวทางการทำงานได้ง่าย (Kapoor and Solomon, 2011) นอกจากนี้ Behren (2009: 21) พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ได้ออกแบบกลไกหรือกระบวนการทำงานสายการบังคับบัญชา ตลอดจนบรรยากาศการทำงานในองค์กรอย่างเหมาะสมกับคุณลักษณะความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของเจนเนอร์เรชั่นต่างๆ ส่งผลให้ช่องว่างระหว่างเจนเนอร์เรชั่นขยายกว้างมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดเป็นปัญหาสำคัญสำหรับองค์กรในทุกวันนี้ ซึ่ง Simons (2009: 16) กล่าวว่า การขาดความรู้ความเข้าใจในคุณลักษณะของเจนเนอร์เรชั่นที่แตกต่างกันอย่างเพียงพอ อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการความเป็นเอกภาพของการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็น

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการรับรู้ถึง

คุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างเจนเนอร์เรชั่นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายผู้ซึ่งกำลังทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มขึ้น และจะเป็นทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ขององค์กรในปัจจุบัน และผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายมากที่สุด นั่นคือผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ กำลังเป็นประเด็นสำคัญที่สร้างความท้าทายใหม่ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องขบคิดและปรับแนวทางการจัดการเพื่อรองรับการทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานของทรัพยากรบุคคลเจนเนอร์เรชั่นใหม่ และการแสวงหาวิธีในการทำงานร่วมกันระหว่างเจนเนอร์เรชั่นต่างๆ ในองค์กร (Westerman and Yamamura, 2007; Macky et al., 2008; Kapoor and Solomon, 2011) อย่างไรก็ตาม เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและความแตกต่างของแต่ละเจนเนอร์เรชั่นมักถูกถ่ายทอดผ่านข้อเขียนหรือบทความต่างๆ เป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นการนำเสนอโดยอ้างอิงถึงความคิดเห็น หรือเรื่องราวที่เล่าสืบต่อกันมาผ่านสื่อต่างๆ หรือที่เรียกว่าเป็น Anecdotal Evidence มากกว่าการสรุปแนวคิดและผลลัพธ์จากงานวิจัย (Macky et al., 2008; Kapoor and Solomon, 2011) ซึ่งการนำเสนอข้อมูลดังกล่าวนี้ อาจทำให้เราเชื่อว่าเจนเนอร์เรชั่นหนึ่งๆ โดยรวมแล้วมีคุณลักษณะเฉพาะ (Stereotype) เช่นนั้นจริงๆ

Gaincola (2006) ได้ตั้งข้อสังเกตว่ามุมมองที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของเจนเนอร์เรชั่นทั้งสองนั้นอาจมาจากการรับรู้เพียงมิติเดียว เช่น การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอร์เรชั่นวายมาจากความเชื่อหรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการบทความหรือคำบอกเล่าข้างต้นแบบเหมารวม (Stereotype) หรือแบบบอกเล่าต่อกันมา (Anecdotal Evidence) โดยมากแล้วเป็นผลจากการวิเคราะห์ของเจนเนอร์เรชั่นที่อาวุโสกว่า การนำเสนอหรือวิเคราะห์เพียงด้านเดียวอาจก่อให้เกิดช่องว่างเชิงการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน บางส่วนระหว่างเจนเนอร์เรชั่นได้ จึงควรที่จะวิเคราะห์และ

เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของเจนเนอเรชันหนึ่งๆ จากทัศนคติของเจนเนอเรชันอื่นที่แตกต่างกัน และเปรียบเทียบกับมุมมองจากเจนเนอเรชันอื่นๆ เองด้วย ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการรับรู้คุณลักษณะของแต่ละเจนเนอเรชันในระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในแต่ละเจนเนอเรชันได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

หากผู้บริหารหรือนุคกลางที่ดำรงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรยังขาดการรับรู้ที่ถูกต้อง ความเข้าใจในความแตกต่างและความคาดหวังที่แท้จริงของแต่ละเจนเนอเรชัน อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในประเด็นต่างๆ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน และอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ (Kupperschmidt, 2000; Smola and Sutton, 2002; Westerman and Yamamura, 2007; Macky et al., 2008; Artley and Macon; 2009)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย จากมุมมองของผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย โดยมีประเด็นคำถามในงานวิจัยได้แก่

- 1) ผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์มีมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเอง และต่อคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวายอย่างไร
- 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวายมีมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเอง และต่อคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์อย่างไร

## วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยแบ่งกระบวนการออกเป็นสองช่วง คือ ช่วงที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เพื่อสอบถามและยืนยันตัวแปรในการศึกษา และช่วงที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Approach) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยที่แบบสอบถามดังกล่าวมีเนื้อหาเหมือนกัน ซึ่งสามารถตอบได้ทั้งผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

### การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ช่วงที่ 1)

การวิจัยในช่วงที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อยืนยันคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย โดยการประยุกต์วิธี Repertory Grid (Kelly, 1955) ซึ่งเป็นเทคนิคการศึกษา ทัศนคติ และกลั่นกรอง “คำศัพท์ (Term) หรือ วลี (Phase)” ในเชิงคุณลักษณะ (Attribute) ที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดพฤติกรรม บุคลิกภาพของบุคคล จากกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์ งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์เทคนิคดังกล่าว มาใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของเจนเนอเรชันทั้งสอง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์จากคุณลักษณะโดยรวมของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย (Stereotype Characteristics) จากการเปรียบเทียบของ Haserot (2004) ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 1 ข้างต้น และทำการสัมภาษณ์บุคลากรทั้งสองเจนเนอเรชันๆ ละ 10 คน รวม 20 คน โดยนำบัตรคำที่แสดงคุณลักษณะของเจนเนอเรชันทั้งสองในตารางที่ 1 ข้างต้น ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นและประเมินแต่ละคุณลักษณะเป็นมาตราส่วนห้าระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด



## การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (ช่วงที่ 2)

การประเมินจากบัตรคำทำให้ได้ข้อสรุปคุณลักษณะของเจนเนอร์เรชั่นทั้งสอง และผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะดังกล่าวไปเป็นข้อมูลตัวแปร ในการพัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจัดเกลาภาษาเพิ่มเติมให้เป็นที่เข้าใจเพิ่มขึ้นจากผู้ประเมินบัตรคำ สำหรับแบบสอบถามนั้นใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ห้าระดับ โดย 5 หมายถึง มากที่สุด และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าตรงกับมุมมองหรือพฤติกรรมของตนเองในระดับใด และมีมุมมองต่อคุณลักษณะดังกล่าวของเจนเนอร์เรชั่นอื่นในระดับใด ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทดสอบ Validity ของเครื่องมือที่ใช้ในศึกษานี้ ผ่านการประเมิน (Expert's Opinion) ของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 4 ท่าน หลังจากนั้นได้ดำเนินการเก็บข้อมูลนำร่อง (Pilot Test) จำนวน 2 ครั้ง จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 60 ชุด ที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อนำมาปรับปรุงเพิ่มเติม

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกสุ่มตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยแจกแบบสอบถามกับผู้ทำงานในองค์กรภาคเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวายเป็นนิสิตนักศึกษา ระดับปริญญาโททางด้านการบริหารธุรกิจและการจัดการ จากสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งกำลังทำงานอยู่ในองค์กรภาคเอกชน ส่วนผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ ได้แก่บุคลากรของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการจัดการและภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ ณ วันสำรวจมีอายุระหว่าง 29-47 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวาย

ณ วันสำรวจ มีอายุระหว่าง 22-28 ปี ในระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2554 - มกราคม พ.ศ. 2555

สำหรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สูตรการคำนวณจำนวนประชากรที่นับจำนวนไม่ได้ (Infinity Population) ของ Cronbach (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554: 28) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรการคำนวณ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการสำรวจจะต้องมีจำนวนอย่างน้อย 196 ตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้แจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 350 ชุด ได้แบบสอบถามกลับมาได้ทั้งหมด 315 ชุด โดยแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับมานั้นเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 287 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ร้อยละ 82 และสามารถจำแนกเป็นผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์จำนวน 103 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 35.9 และเป็นผู้ได้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวายจำนวน 184 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 64.1 ของขนาดตัวอย่าง

### วิเคราะห์ผล

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ ทั้ง 103 ตัวอย่าง มีอายุระหว่าง 33-37 ปี ร้อยละ 49.5 อายุระหว่าง 38-42 ปี ร้อยละ 32 ขณะที่กลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวาย 184 ตัวอย่างนั้น มีอายุระหว่าง 22-24 ปี คิดเป็นร้อยละ 37 มีอายุระหว่าง 25-28 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.4 โดยภาพรวมของทั้งสองเจนเนอร์เรชั่นมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงร้อยละ 58 เป็นเพศชายร้อยละ 42 ขณะที่ร้อยละ 63 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และร้อยละ 28 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ของคุณลักษณะทั้ง 20 ประการ จากมุมมองของตนเองและความคาดหวังของประชากรต่างเจนเนอร์เรชั่น (ตารางที่ 2 และ 3) พบว่าเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์มองตนเองว่าเป็นผู้ที่เพิ่มพูน

ประสบการณ์และการเรียนรู้ตลอดเวลา (Mean = 4.15) ชอบทำงานเป็นทีม (Mean = 3.99) ทะเยอทะยาน ขยันทำงาน (Mean = 3.86) ชอบความท้าทายในการทำงาน (Mean = 3.78) มีความคิดริเริ่มทำทฤษฎีเกณฑ์ที่มีอยู่ (Mean = 3.77) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Mean = 3.76) เป็นต้น ขณะที่เจนเนอเรชันวายมองว่า เจนเนอเรชันเอ็กซ์ชอบทำงานเป็นทีม (Mean = 4.21) ชอบเพิ่มพูนประสบการณ์และการเรียนรู้ตลอดเวลา (Mean = 4.12) มีความคิดริเริ่มทำทฤษฎีเกณฑ์ที่มีอยู่ และ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Mean = 4.11) มักใช้ เทคโนโลยีช่วยทำงาน (Mean = 4.08) เป็นต้น

จากนั้น ผู้วิจัยได้หาค่าความแตกต่างในประเด็นดังกล่าวของทั้งสองเจนเนอเรชัน โดยใช้ค่าสถิติ (t-test) พบว่ามีมุมมองที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) จำนวน 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดริเริ่มทำทฤษฎีเกณฑ์ การยอมรับความเปลี่ยนแปลง ความมั่นใจในตนเอง การใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน ชอบงานที่ต้องติดต่อกับผู้อื่น คิดว่าตนเองเป็นคนที่สำคัญขององค์กร ชอบทำงานคนเดียวแบบพึ่งพาตนเอง และทำงานเฉพาะที่มีความสำคัญต่อตนเอง และมีมุมมองที่ไม่แตกต่างกัน จำนวน 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การเพิ่มพูนประสบการณ์ และการเรียนรู้ ความทะเยอทะยานในการทำงาน การชอบความท้าทาย การเน้นคุณภาพชีวิต การสร้างความสำเร็จ

จากการทำงานหนัก เป็นต้น

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะเดียวกัน แต่เป็นมุมมองที่เจนเนอเรชันวายมองตนเอง พบว่าเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการทำงาน (Mean = 3.97) ต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์และการเรียนรู้ (Mean = 3.92) ชอบทำงานเป็นทีม (Mean = 3.75) สามารถทำงานที่หนักก็ได้ตามความสะดวก (Mean = 3.72) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Mean = 3.64) เป็นต้น ในขณะที่เจนเนอเรชันเอ็กซ์มองว่าเจนเนอเรชันวายมีความคิดริเริ่ม ต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์และการเรียนรู้ (Mean = 4.11) ทะเยอทะยาน ขยันทำงาน (Mean = 4.09) ชอบทำงานเป็นทีม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Mean = 4.08) และมักใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน (Mean = 3.90) เป็นต้น

จากนั้น ผู้วิจัยได้หาค่าความแตกต่างในประเด็นดังกล่าวของทั้งสองเจนเนอเรชัน โดยใช้ค่าสถิติ (t-test) พบว่ามีมุมมองที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ ) ถึง 16 คุณลักษณะ และมีมุมมองที่ไม่แตกต่างกันเพียง 4 คุณลักษณะเท่านั้น ซึ่งได้แก่ มุมมองด้านเทคโนโลยี การเน้นคุณภาพชีวิต ความสนใจในผลสำเร็จของงานมากกว่าเนื้อหาและวิธีการทำงาน และความชอบที่จะทำงานคนเดียวแบบพึ่งพาตนเอง

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์ชั่นเอ็กซ์

คุณลักษณะ	ผู้บังคับบัญชามองตนเอง (Gen X → Gen X)	ผู้บังคับบัญชามองผู้บังคับบัญชา (Gen Y → Gen X)	t	Sig.
เพิ่มพูนประสบการณ์และการเรียนรู้ตลอดเวลา	4.15	4.12	0.321	0.749
ชอบทำงานเป็นทีม	3.99	4.21	-2.484	0.014*
ทะเยอทะยาน ชยันทำงาน	3.86	3.95	-1.007	0.315
ชอบความท้าทายในการทำงาน	3.78	3.92	-1.645	0.101
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.77	4.11	-3.829	0.000*
ยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้ดี	3.76	4.11	-3.255	0.001*
ใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน	3.72	4.08	-3.309	0.001*
เน้นคุณภาพชีวิตมากกว่าเงินเดือน	3.69	3.64	0.468	0.640
ชอบทำงานที่ต้องติดต่อกับผู้อื่น	3.69	3.97	-2.810	0.005*
มีความมั่นใจในตัวเองสูง	3.68	3.89	-2.452	0.015*
ทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multi-tasking)	3.52	3.93	-3.724	0.000*
สร้างความสำเร็จจากการทำงานหนัก	3.47	3.67	0.187	0.063
สนใจผลสำเร็จของงานมากกว่าเนื้อหาและวิธีการ	3.46	3.59	-1.132	0.259
ชอบทำงานที่หนักก็ได้ตามความสะดวกของตนเอง	3.41	3.41	-0.040	0.968
คิดว่าตนเองเป็นคนที่สำคัญขององค์กร	3.32	3.62	-2.782	0.006*
ชอบทำงานคนเดียวแบบพึ่งพาตนเอง	3.22	2.92	2.669	0.008*
ทำงานต้องการค่าตอบแทนสูง แต่ไม่ชอบทำงานได้เท่าชีพ	3.20	3.22	-0.170	0.865
งานต้องมาก่อนครอบครัวและเรื่องส่วนตัว	3.20	3.32	-0.950	0.343
ไม่ชอบทำงานที่มีระเบียบวินัย ไม่ชอบกฎระเบียบ ไม่ชอบอยู่ในกรอบ	3.10	3.17	-0.633	0.527
ทำงานเฉพาะที่มีความสำคัญต่อตนเองเท่านั้น	2.59	2.83	-2.012	0.045*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองต่อคุณลักษณะและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเด็กซ์และผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย

คุณลักษณะ	ผู้บังคับบัญชาของตนเอง (Gen Y → Gen Y)	ผู้บังคับบัญชามองผู้บังคับบัญชา (Gen X → Gen Y)	t	Sig.
ใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน	3.97	3.90	0.696	0.487
ต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์และการเรียนรู้ตลอดเวลา	3.92	4.11	-2.126	0.034*
ชอบทำงานเป็นทีม	3.75	4.08	-3.333	0.001*
ชอบทำงานที่หนักก็ได้ตามความสะดวกของตนเอง	3.72	3.07	5.851	0.000*
ยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้ดี	3.64	4.08	-4.872	0.000*
ชอบความท้าทายในการทำงาน	3.54	3.83	-3.084	0.002*
ชอบทำงานที่ต้องติดต่อกับผู้อื่น	3.53	3.82	-2.684	0.008*
ทะเยอทะยาน ขยันทำงาน	3.51	4.09	-6.725	0.000*
เน้นคุณภาพชีวิตมากกว่าเงินเดือน	3.45	3.27	1.522	0.129
สนใจผลสำเร็จของงานมากกว่าเนื้อหาและวิธีการทำงาน	3.43	3.27	1.663	0.098
ทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multi-tasking)	3.43	3.94	-5.088	0.000*
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.41	4.11	-6.766	0.000*
ทำงานต้องการค่าตอบแทนสูง แต่ไม่ชอบทำงานไม่ได้ค่าอาชีพ	3.38	2.89	4.613	0.000*
ไม่ชอบทำงานที่มีระเบียบวินัย ไม่ชอบกฎระเบียบ ไม่ชอบอยู่ในกรอบ	3.36	2.84	4.419	0.000*
สร้างความสำเร็จจากการทำงานหนัก	3.36	3.65	-2.953	0.003*
มีความมั่นใจในตัวเองสูง	3.30	3.63	-3.624	0.000*
ชอบทำงานคนเดียวแบบพึ่งพาตนเอง	3.02	3.05	-0.311	0.756
ทำงานเฉพาะที่มีความสำคัญต่อตนเองเท่านั้น	3.00	2.52	4.444	0.000*
คิดว่าตนเองเป็นคนที่สำคัญขององค์กร	2.99	3.52	-5.119	0.000*
งานต้องมาก่อนครอบครัวและเรื่องส่วนตัว	2.76	3.17	-3.581	0.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## อภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ มุมมองด้านคุณลักษณะต่างๆ ของเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอร์เรชั่นวายที่มีต่อตนเองและความคาดหวังที่มีต่อกัน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า มุมมองของแต่ละเจนเนอร์เรชั่นมองตนเอง มีความสอดคล้องกับคำอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละเจนเนอร์เรชั่นนั้นๆ จากงานวิจัยที่ผ่านมา กล่าวคือเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์มองว่าตนเองมีความต้องการเรียนรู้ ขอบงานที่ทำท่าย มีความคิดริเริ่ม ชอบการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีมาช่วยทำงาน เน้นคุณภาพชีวิต ต้องการสังคมเป็นต้น (เช่น รัชฎา อธิสนธิสุกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552; Howe and Strauss, 2000; Allen and Syfert, 2009) อย่างไรก็ตาม มีบางคุณลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ตามงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น การชอบทำงานเป็นทีม และความทะเยอทะยาน เป็นต้น ส่วนเจนเนอร์เรชั่นวายมองตนเองว่า ชอบใช้เทคโนโลยีมาช่วยทำงาน ต้องการการเรียนรู้ ชอบทำงานเป็นทีม มีสังคม ยอมรับความเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น ชอบงานที่ทำท่าย เน้นคุณภาพชีวิต สนใจผลสำเร็จมากกว่าวิธีการ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะสำคัญที่ระบุไว้ในงานวิจัยที่ผ่านมา (เช่น Howe and Strauss, 2000; Wong et al., 2008; Allen and Syfert, 2009)

อย่างไรก็ตาม สำหรับความคาดหวังต่อคุณลักษณะต่างๆ ระหว่างเจนเนอร์เรชั่นทั้งสองนั้น ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า มีคุณลักษณะหลายประการที่เจนเนอร์เรชั่นหนึ่งๆ รับรู้หรือมองเจนเนอร์เรชั่นอื่นแตกต่างไปจากที่มองตนเอง เช่น การทำงานเป็นทีม การมีความคิดริเริ่มทำท่ายกฎเกณฑ์ การยอมรับความเปลี่ยนแปลง ความมั่นใจในตนเอง การใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน ขอบงานที่ต้องติดต่อกับผู้อื่น คิดว่าตนเองเป็นคนที่สำคัญขององค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เจนเนอร์เรชั่นวายมีมุมมองต่อเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ด้วย

ค่าเฉลี่ยที่สูงกว่า เมื่อเทียบกับการที่เจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์มีมุมมองเหล่านี้ต่อตนเอง ทั้งนี้มีหลายประเด็นสอดคล้องกับความเป็นเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน มีความคิดริเริ่ม ทำท่ายกฎเกณฑ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี เป็นต้น ในขณะที่ เจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ประเมินคุณลักษณะเรื่องการชอบทำงานคนเดียวแบบพึ่งพาตนเอง และการทำงานเฉพาะที่มีความสำคัญต่อตนเอง ด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงกว่ามุมมองต่อคุณลักษณะเดียวกันของเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ ผลการเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นว่ามีช่องว่างในการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอร์เรชั่น ในที่นี้คือการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวายต่อคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ ซึ่งดูเหมือนว่าผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวายมีความเข้าใจ และมีมุมมองที่เป็นบวกต่อผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์พอสมควร

ในทางตรงกันข้าม กรณีความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ต่อผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวายนั้น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นส่วนใหญ่ โดยคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์มีมุมมองต่อผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวายด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าการที่เจนเนอร์เรชั่นวายมองตนเองได้แก่ ต้องการการเรียนรู้ ชอบทำงานเป็นทีม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ชอบสังคม มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม ทำท่ายกฎเกณฑ์ เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับความเป็นเจนเนอร์เรชั่นวายอย่างชัดเจน ส่วนมุมมองต่อเจนเนอร์เรชั่นวายด้วยค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่าเจนเนอร์เรชั่นวายมองตนเอง ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน ต้องการค่าตอบแทนสูง ทำงานเฉพาะที่มีความสำคัญต่อตนเอง เป็นต้น ผลการเปรียบเทียบในส่วนนี้แสดงให้เห็นว่ามีช่องว่างในการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอร์เรชั่น ในที่นี้คือการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ต่อผู้บังคับบัญชาเจนเนอร์เรชั่นวาย

ค่อนข้างมาก ซึ่งดูเหมือนว่าผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์ มีความเข้าใจ และมีมุมมองต่อความเป็นเจนเนอเรชันวายค่อนข้างหลากหลาย หรืออาจไม่สอดคล้องกับความเป็นเจนเนอเรชันวายจริงๆ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์มีความรู้ ความเข้าใจความเป็นเจนเนอเรชันวายตามประสบการณ์ที่มีอยู่หรือเคยประสบมาแบบเหมารวม (Stereotype) หรือตามคำบอกเล่า (Anecdotal Evidence) ที่ได้รับรู้มาในอดีตอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งอาจแตกต่างจากความเป็นเจนเนอเรชันวายในสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร หรือสภาพสังคมในปัจจุบันก็ได้ การรับรู้ที่คลาดเคลื่อน และไม่สะท้อนข้อเท็จจริงดังกล่าวอาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการตามสายการบังคับบัญชา และการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจกันอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพได้ บางครั้งอาจบ่มเพาะเป็นความลำเอียง (Bias) จากการที่องค์กรให้ความสำคัญหรือปฏิบัติต่อเจนเนอเรชันหนึ่งๆ แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

ดังนั้นผู้บริหาร นักพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรต้องตระหนักถึงการรับรู้ที่คลาดเคลื่อนที่อาจไม่ได้มาจากความเข้าใจที่ถูกต้อง องค์กรสามารถกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถหลัก (Competency) เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ โดยมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรเจนเนอเรชันที่แตกต่างกัน หรือเรียกว่า Generation Competency ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และสามารถในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจนเนอเรชันที่แตกต่าง ให้เป็นมาตรฐานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสารภายในทีมงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การมอบหมายงาน การสอนงาน การประเมินผลงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการช่วยลดช่องว่างในด้านความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน และสามารถนำคุณลักษณะเด่นของแต่ละเจนเนอเรชัน

มาผสมผสานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานร่วมกันในองค์กรได้ต่อไป

## ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบมุมมองด้านคุณลักษณะของเจนเนอเรชันที่มีต่อกันของผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์กับผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวาย ซึ่งอาจมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อจำกัดและแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป พอสังเขปดังนี้

ข้อจำกัดของการสำรวจครั้งนี้ ได้แก่ ขนาดของประชากรตัวอย่าง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ามีขนาดเล็กและเจาะจงในองค์กรภาคเอกชน และยังจำกัดพื้นที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เมื่อเปรียบเทียบกับเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายในระบบแรงงานของไทยทั้งหมด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรพิจารณาขนาดตัวอย่างให้มีขนาดใหญ่ขึ้น และครอบคลุมทุกสาขาอาชีพ ประเภทของธุรกิจ อุตสาหกรรม ตลอดจนไปถึงบุคลากรในภาครัฐ และผู้ประกอบการอื่นๆ เพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบมุมมองต่างๆ ของแต่ละเจนเนอเรชัน ในการทำงานด้านต่างๆ ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

การประเมินของผู้ตอบแบบสอบถามอาจเป็นข้อจำกัดของการสำรวจนี้ เช่น ผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์อาจมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน และอาจเป็นทั้งเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายก็ได้ ซึ่งมุมมองของผู้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาดังกล่าวอาจพิจารณาโดยภาพรวม ไม่ได้จำแนกความเป็นเจนเนอเรชันวาย หรือผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวายอย่างชัดเจน จึงอาจส่งผลต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามได้

นอกจากนี้ในอนาคตเมื่อวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเปลี่ยนไป ความก้าวหน้าของอาชีพไม่ได้ถูกจำกัดอยู่ภายใต้กรอบของอายุและประสบการณ์การทำงาน หากเน้นที่ความสามารถในการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้มีอายุน้อยแต่มีความสามารถในการทำงานที่โดดเด่นสามารถขึ้นมาเป็นผู้บังคับบัญชาได้ เมื่อนั้นเจนเนอเรชันวาย

จะได้รับโอกาสให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และมีผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่เป็นประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ จึงเป็นความท้าทายใหม่ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับโครงสร้างการทำงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และสามารถเป็นประเด็นการวิจัยในอนาคตได้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา ฤกษ์สงเคราะห์. (2552). การศึกษาปัจจัยจุดใจและสาเหตุของแนวโน้มที่พนักงานลาออกจากองค์กรในช่วงอายุงานไม่เกิน 5 ปี ของบริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. โครงการงานพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2551). เจนเนอเรชันวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 20 (80), 32-52.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชันต่างๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31(121), 1-25.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551) ช่องว่างในการทำงานระหว่าง Gen X กับ Gen Y. *ผู้จัดการรายสัปดาห์*. 13-19 ตุลาคม.
- รัชฎา อธิสนธิสุกุล และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจร่วมกับเจนเนอเรชัน วาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- Allen, M. & Syfert, T. (2009). Gen Y: Providing for the new generation worker. *Grand Rapids Business Journal*, December, 17.
- Artley, J.B. & Macon, M. (2009). Can't we all just get along? A review of the challenged and opportunities in a multigenerational workforce. *International Journal of Business Research*, 9, 90-94.
- 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.
- Behren, W. (2009). Managing millennial. **MHS**, Spring, 19-21.
- Coupland, D. (1996). **Generation X: Tales for an Accelerated Culture**, Abacus, London.
- Curtis, C. E. (2008). Gen X, Y concerned about money but value lifestyle more, **Money Management Executive**, September, 4-5.
- 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.
- Gelston, S. (2007.) Gen Y, Gen X and Baby Boomers: Generation Wars at Work. **CIO**, May, 5.
- Gursoy, D., Maier, T. & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, **International Journal of Hospitality Management**, 27, 448-458.
- Haserot, P.W. (2004). Another look at how Gen X and Gen Y differ, **IOMA's Report on Compensation and Benefits for Law Offices**.
- Herbison, G. & Boseman, G. (2009). Here they come – Generation Y: Are you ready?, **Journal of Financial Service Professionals**, May, 33-34.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). **Millennial Rising: The Next Great Generation**, Random House, New York
- Hurst, J.L. & Good, L.K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions, **Career Development International**, 14, 6, 570-593.
- Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 3, 4, 308-318.
- Kelly, G.A. (1955). **The Psychology of Personal Constructs**, Norton, New York.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employee: Strategies for effective management, **Health Care Manager**, 19, 65-76.



- 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.
- Reisenwitz, T. H. & Lyster, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers, **The Marketing Management Journal**, 19, 2, 91-103.
- Reynolds, L.A. (2005). Communicating total rewards to the generations, **Benefits Quarterly**, Second Quarter, 13-17.
- Simons, A. (2009). Changing workplace demographics: T+B+Y+X = opportunity, **CPA Practice Management Forum**, May, 15-23.
- 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.
- The American Heritage Dictionary (1992). 3<sup>rd</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, 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.
- 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.