

ความท้าทายในการบริหารคนต่างรุ่น : การศึกษาทบทวนวรรณกรรม
เกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมในการทำงาน

Challenges in Managing a Multigenerational Workforce

: A Literature Review of Work Needs and Behaviors

กิติพันธ์ รวมสกุล¹ และธนพล ศรีสุขวัฒนชัย²

Kitipan Ruamsakul¹ and Tanapon Srisukwatanachai²

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร ปทุมธานี ประเทศไทย¹

อาจารย์สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร ปทุมธานี ประเทศไทย²

Student Program in Human Resource Management, Faculty of Management,
Shinawatra University, Pathum Thani, Thailand¹

Lecturer Program in Human Resource Management, Faculty of Management,
Shinawatra University, Pathum Thani, Thailand²

E-mail: 68123015-7@st.siu.ac.th¹ , tanapon.th@gmail.com²

Tel: 092-6624166¹ , 082-6179996²

Retrieved 05-02-2026; Revised 15-04-2026; Accepted 28-04-2026

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการบุคลากรจากหลากหลายรุ่นในที่ทำงานสมัยใหม่เป็นความท้าทายสำคัญของผู้บริหารองค์กร เนื่องจากพนักงานแต่ละรุ่นมีความต้องการ ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานต่างรุ่น ได้แก่ Baby Boomers, Generation X, Generation Y และ Generation Z การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (systematic review) โดยสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูล Scopus, Web of Science, Google Scholar และ TCI ด้วยคำค้นที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างรุ่นและพฤติกรรมการทำงาน คัดเลือกบทความตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ บทความวิจัยที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตีพิมพ์ในช่วงปี ค.ศ. 2015–2025 และมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและความต้องการของพนักงานต่างรุ่น จากนั้นนำบทความที่ผ่านเกณฑ์มาสังเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่าความท้าทายสำคัญ ได้แก่ การออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานและระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละรุ่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความแตกต่าง และการบริหารจัดการความขัดแย้งจากรูปแบบการทำงานและค่านิยมที่หลากหลาย การศึกษานี้มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาทฤษฎีและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และการรักษาพนักงานทุกช่วงวัยอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารคนต่างรุ่น, พฤติกรรมการทำงานระหว่างรุ่น, ความต้องการของพนักงานต่างรุ่น, การจัดการความหลากหลายในองค์กร

Abstract

Managing a multigenerational workforce in modern workplaces has become a major challenge for organizational managers, as employees from different generations possess diverse needs, values, and work behaviors. This academic article aims for a literature review about the work-related needs and behaviors of employees from different generations, including Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z. This study employed a systematic literature review approach by searching data from Scopus, Web of Science, Google Scholar, and TCI databases using keywords related to generational differences and work behavior. Articles were selected based on predefined criteria, including peer-reviewed research articles published between 2015 and 2025, with content relevant to the behaviors and needs of employees across different generations. The selected articles were then synthesized using content analysis. The findings indicate that key managerial challenges include designing work environments and motivational systems that appropriately address generational differences, fostering an organizational culture that supports coexistence amid diversity, and managing conflicts arising from variations in work styles and values. This study contributes to the development of human resource management theories and practices related to multigenerational workforces and provides practical recommendations for organizations to enhance work performance, job satisfaction, and the sustainable retention of employees across all age groups.

Keywords: multigenerational workforce management, intergenerational work behavior, generational employee needs, diversity management in organizations

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 องค์การธุรกิจทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ของกำลังแรงงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยการที่บุคลากรจากหลากหลายช่วงวัยต้องเข้ามาทำงานร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานจาก 4 Generation ได้แก่ Baby Boomers (พ.ศ. 2489–2507) Generation X (พ.ศ. 2508–2522) Generation Y (พ.ศ. 2523–2539) และ Generation Z (พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป) การอยู่ร่วมกันของคนต่างรุ่นดังกล่าวก่อให้เกิดความหลากหลายทั้งในด้านค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงาน อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ชีวิตและบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่แตกต่างกันในแต่ละยุคสมัย (Rudolph et al., 2021; Urick, 2020; Kniffin et al., 2021) ความแตกต่างระหว่าง Generation ไม่เพียงสะท้อนผ่านระบบคุณค่าและแรงจูงใจในการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงรูปแบบการสื่อสาร วิธีคิด และความคาดหวังต่อองค์กรที่หลากหลาย (Dimock, 2019; Gibson et al., 2021) สถานการณ์ดังกล่าวจึงกลายเป็นทั้ง “โอกาส” ในการสร้างนวัตกรรมจากความหลากหลาย และ “ความท้าทาย” สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการบริหารจัดการคนต่างรุ่นให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ความหลากหลายเชิงรุ่นวัยของพนักงานจะเป็นแหล่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรม แนวคิดที่หลากหลาย และการเรียนรู้ข้ามรุ่น แต่ในบริบทขององค์กรไทยกลับพบว่าความแตกต่างดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความท้าทาย

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อคำนึงถึงความคาดหวัง และรูปแบบการทำงานของแต่ละ Generation ไม่สอดคล้องกัน องค์กรจำนวนมากยังคงยึดแนวทางการบริหารแบบลำดับขั้น และการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ ซึ่งสอดคล้องกับพนักงานกลุ่ม Baby Boomers และ Generation X ที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความชัดเจนของโครงสร้าง และการเคารพลำดับอาวุโส ขณะที่พนักงาน Generation Y และ Generation Z กลับคาดหวังความยืดหยุ่นในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและไม่เป็นทางการ (Rudolph et al., 2021) ความไม่สอดคล้องดังกล่าวนำไปสู่ความขัดแย้งในหลายมิติ เช่น ความขัดแย้งด้านการสื่อสาร ที่พนักงานรุ่นเก๋อาจมองว่ารุ่นใหม่อ้างความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ขณะที่พนักงานรุ่นใหม่อาจมองว่าระบบลำดับขั้นเป็นอุปสรรคต่อการแสดงความคิดเห็นและนวัตกรรม นอกจากนี้ยังเกิดความขัดแย้งด้านรูปแบบการทำงาน เช่น การยึดติดกระบวนการเทียบกับการมุ่งผลลัพธ์ ความแตกต่างด้านแรงจูงใจ และความคาดหวังต่อองค์กรและผู้นำ (Kniffin et al., 2021) ซึ่งผลจากความขัดแย้งและความไม่เข้าใจดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่ม Generation Y และ Generation Z ที่มีแนวโน้มตัดสินใจลาออกเมื่อองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการด้านรูปแบบการทำงาน โอกาสในการพัฒนา และคุณค่าที่ตนให้ความสำคัญได้อย่างเหมาะสม (Twenge et al., 2010) สะท้อนผ่านอัตราการลาออกที่สูงในหลายอุตสาหกรรมของไทย โดยเฉพาะคนรุ่น Generation Z และคนรุ่น Generation Y ตอนปลาย มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานสูงกว่าคนรุ่นอื่นๆ โดยกลุ่มอายุ 18-24 ปี หรือ Generation Z มีแนวโน้มสูงที่จะลาออกจากงานในปีนี้ ร้อยละ 37 ขณะที่กลุ่มอายุ 25-34 ปี หรือ Generation Y มีแนวโน้มร้อยละ 35 ก็มีแนวโน้มจะลาออกเช่นกัน (กรุงเทพธุรกิจ, 2567) ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการรักษาบุคลากรและเพิ่มต้นทุนด้านการสรรหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แม้ว่าความหลากหลายเชิงรุ่นวัยของพนักงานในองค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติพบว่าองค์กรจำนวนมากยังคงยึดติดกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นความเป็นมาตรฐานเดียว (one-size-fits-all) โดยมิได้คำนึงถึงความแตกต่างด้านความต้องการ แรงจูงใจ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานแต่ละ Generation อย่างเพียงพอ (Rudolph et al.) แนวทางการบริหารลักษณะดังกล่าวจึงไม่สามารถตอบโจทย์บริบทของกำลังคนในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลายสูง และนำไปสู่ข้อจำกัดในการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Gibson et al., 2021) ความท้าทายที่แท้จริงจึงมิได้อยู่ที่ความแตกต่างของคนต่างรุ่นโดยตรง หากแต่อยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของพนักงานแต่ละกลุ่ม ทั้งในด้านความคาดหวัง แรงจูงใจ และรูปแบบการทำงาน (Dimock, 2019) และการนำความเข้าใจดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบงาน วัฒนธรรมองค์กร และนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม การขาดองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละ Generation ทำให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการความหลากหลายเชิงรุ่นวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง การสื่อสารที่ไม่สอดคล้อง และการสูญเสียบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ความหลากหลายของพนักงานต่าง Generation แม้จะเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม แต่กลับก่อให้เกิดความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากความแตกต่างด้านค่านิยม รูปแบบการทำงาน และความคาดหวังต่อองค์กรระหว่าง Baby Boomers, Generation X, Generation Y และ Generation Z ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ลดลง โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มลาออกสูงเมื่อองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการ

ด้านความยืดหยุ่น ความก้าวหน้า และความหมายของงานได้อย่างเหมาะสม (Rudolph et al., 2021) ทั้งนี้ หลักฐานเชิงประจักษ์ ในประเทศไทยยังชี้ให้เห็นว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่ของพนักงาน และความไม่สอดคล้องดังกล่าวเป็นสาเหตุสำคัญของปัญหาการลาออกในองค์กรไทย (Phonthanukitithaworn et al., 2023) จึงสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของคนต่างรุ่น เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรไทยอย่างยั่งยืน

ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรต่าง Generation พร้อมทั้งวิเคราะห์ความท้าทายในการบริหารจัดการความหลากหลายเชิงรุ่นวัยในบริบทขององค์กรไทย และนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างคนต่างรุ่น ลดช่องว่างระหว่างวัย ลดความขัดแย้งในการทำงาน ร่วมกันและส่งเสริมประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรในระยะยาว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่าง Generation

แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่าง Generational อธิบายว่าบุคคลที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาเดียวกันมักได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และเหตุการณ์สำคัญในประวัติศาสตร์ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งส่งผลต่อการก่อตัวของค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตและการทำงาน แนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีรุ่นวัย (Generational Cohort Theory) ที่เสนอโดย Mannheim (1952) ซึ่งระบุว่า ประสบการณ์ร่วมในช่วงวัยสำคัญของชีวิตมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมมุมมองและพฤติกรรมของบุคคล ในแต่ละรุ่น ต่อมาแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมแรงงานในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นความแตกต่างด้านแรงจูงใจ ค่านิยม และรูปแบบการทำงาน (Strauss & Howe, 1991; Urlick, 2020) โดยทั่วไปแรงงานในปัจจุบันสามารถแบ่งออกเป็น 4 Generation ได้แก่ Baby Boomers, Generation X, Generation Y และ Generation Z ซึ่งแต่ละกลุ่มมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันดังนี้

1) รุ่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers)

พนักงานรุ่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946–1964 หรือ พ.ศ. 2489–2507 ซึ่งเป็นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองที่มีอัตราการเกิดสูง เป็นช่วงเวลาที่เศรษฐกิจโลกขยายตัวอย่างรวดเร็ว (Economic Boom) ควบคู่กับเหตุการณ์สำคัญทางสังคมและการเมือง เช่น สงครามเวียดนาม และการเคลื่อนไหวด้านสิทธิมนุษยชนและสิทธิสตรี เหตุการณ์เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมกรอบความคิด ทักษะ และค่านิยมของคนในรุ่นนี้อย่างมีนัยสำคัญ (Gibson et al., 2021) ในบริบทประเทศไทย เป็นช่วงเวลาที่ประเทศกำลังฟื้นตัวและเริ่มวางรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการเริ่มต้นของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับแรกในปี พ.ศ. 2504 อันเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศสู่ความเป็นสมัยใหม่ คนรุ่นนี้เติบโตมาในสังคมที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคง การมีงานทำที่แน่นอน และการได้ทำตามลำดับขั้นในองค์กร จึงมักมีลักษณะเด่นด้านความอดทน ความรับผิดชอบสูง ความจงรักภักดีต่อองค์กร และการเคารพผู้มีอาวุโสหรือผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ประสบการณ์ชีวิตที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโอกาสในอดีตยังส่งผลให้คนรุ่นนี้ให้คุณค่ากับความมั่นคงทางอาชีพและการทำงานหนักมากกว่าความยืดหยุ่นหรือสมดุลชีวิตการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและทัศนคติในองค์กรอย่างชัดเจน และเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่าง Generation ในบริบทไทย (Rudolph et al., 2021)

บริบทของการทำงาน พนักงานรุ่นเบบี้บูมเมอร์ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับความมั่นคงของงาน (Job Security) และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) โดยมองว่าการทำงานหนัก ความอดทน และความมุ่งมั่น เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จในอาชีพ แนวคิดด้านจริยธรรมในการทำงาน (Work Ethic) ของกลุ่มนี้สะท้อนผ่านการยอมทุ่มเทเวลาและพลังงานให้กับงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เบบี้บูมเมอร์ ยังให้ความสำคัญกับโครงสร้างลำดับชั้นในองค์กร เคารพอำนาจตามตำแหน่ง และยึดถือกฎระเบียบเป็นหลัก การประเมินความสำเร็จในการทำงานมักเชื่อมโยงกับตำแหน่งหน้าที่ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสวัสดิการที่ได้รับ ส่งผลให้การทำงานกลายเป็นศูนย์กลางของชีวิต (Work-Centric) และเป็นส่วนสำคัญของอัตลักษณ์ส่วนบุคคลของพนักงานรุ่นนี้ (Twenge et al., 2010)

2) รุ่นเอ็กซ์ (Generation X)

พนักงานรุ่นเอ็กซ์ (Generation X) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965–1980 หรือ พ.ศ. 2508–2522 สำหรับ Generation X ในบริบทประเทศไทย สามารถอธิบายลักษณะเฉพาะของคนรุ่นนี้ผ่านเหตุการณ์สำคัญทางเศรษฐกิจและการเมืองที่เกิดขึ้นในช่วงวัยเติบโตและช่วงเริ่มต้นการทำงานได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ คนรุ่นนี้เติบโตในช่วงของนโยบาย การเปลี่ยนสนามรบเป็นสนามการค้า ซึ่งเป็นยุคที่ประเทศไทยเปิดประเทศและส่งเสริมการค้า การลงทุนระหว่างประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องเข้าสู่ช่วงยุคเศรษฐกิจพองสบูในไทย ที่เต็มไปด้วยโอกาสทางธุรกิจ การเติบโตของภาคเอกชน และความคาดหวังต่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม เมื่อคนรุ่นนี้ก้าวเข้าสู่วัยทำงาน กลับต้องเผชิญกับวิกฤตครั้งสำคัญ คือ วิกฤตต้มยำกุ้ง ซึ่งส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อเศรษฐกิจไทย ทั้งการล้มละลายของธุรกิจ การว่างงาน และความไม่มั่นคงในอาชีพ เหตุการณ์ดังกล่าว จึงกลายเป็นประสบการณ์ร่วมที่หล่อหลอมให้ Generation X มีลักษณะเด่นด้านความระมัดระวัง การปรับตัว และการพึ่งพาตนเองสูง (self-reliance) เนื่องจากตระหนักถึงความไม่แน่นอนขององค์กรและระบบเศรษฐกิจ

ด้วยเหตุนี้ คนรุ่น Generation X จึงมักให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงิน การวางแผนระยะยาว และการพัฒนาทักษะของตนเองเพื่อความอยู่รอดในตลาดแรงงาน มากกว่าการพึ่งพาองค์กรเพียงอย่างเดียว อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี และมีมุมมองเชิงปฏิบัติ (pragmatic) ในการทำงาน ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากบริบททางเศรษฐกิจที่ผันผวนในช่วงสำคัญของชีวิต (Twenge et al., 2010)

3) รุ่นวาย (Generation Y)

พนักงานรุ่นวาย (Generation Y) หรือที่มักเรียกว่า Millennials หมายถึงกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1981–1996 หรือ พ.ศ. 2523–2539 ในบริบทประเทศไทย เป็นกลุ่มที่เติบโตในช่วง “รอยต่อ” ของการเปลี่ยนผ่านจากระบบ Analog สู่ Digital โดยเฉพาะยุคที่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เริ่มเข้าสู่ระบบการศึกษาและชีวิตประจำวัน (เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ในโรงเรียนและการเริ่มใช้อินเทอร์เน็ต) ทำให้คนรุ่นนี้มีลักษณะผสมผสานระหว่างความคุ้นเคยกับโครงสร้างแบบดั้งเดิมและความสามารถในการปรับตัวสู่เทคโนโลยีใหม่ นอกจากนี้ ยังเติบโตท่ามกลางความผันผวนทางการเมือง เช่น ความขัดแย้งทางการเมืองไทยช่วงปี 2548–2557 ซึ่งส่งผลต่อมุมมองด้านความมั่นคง ความไม่แน่นอน และการตั้งคำถามต่อระบบและอำนาจในองค์กร จึงทำให้ Generation Y มักให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำงานที่มีความหมาย ควบคู่กับการแสวงหาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ขณะที่ Generation Z เป็นกลุ่มที่เติบโตในยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยมีโซเชียลมีเดียเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก ส่งผลให้มีลักษณะเด่นด้านความรวดเร็วในการเรียนรู้ การสื่อสารแบบทันทีและการเปิดรับความหลากหลายทางความคิด อีกทั้งยังเติบโตภายใต้บริบทของความไม่แน่นอนระดับโลก โดยเฉพาะการระบาดของโควิด-19 ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อรูปแบบการเรียนรู้ (เช่น การเรียนออนไลน์) และการเข้าสู่ตลาดแรงงานครั้งแรก ทำให้คนรุ่นนี้คุ้นเคยกับการทำงานแบบยืดหยุ่น (flexible work) การใช้

เทคโนโลยีในการทำงาน และให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางรายได้ควบคู่กับคุณภาพชีวิต นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มให้คุณค่ากับองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และสอดคล้องกับอัตลักษณ์และคุณค่าของตนเองมากยิ่งขึ้น (Deloitte, 2022)

4) รุ่นซี (Generation Z)

พนักงานรุ่นซี (Generation Z) หมายถึงกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1997–2012 หรือประมาณ พ.ศ. 2540–2555 ตามบริบทของประเทศไทย โดยเป็นรุ่นที่เกิดและเติบโตขึ้นในโลกดิจิทัลที่เชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์ผ่านสมาร์ทโฟน อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และสื่อสังคมออนไลน์ จึงถูกจัดอยู่ในกลุ่ม True Digital Natives นอกจากนี้ Generation Z ยังเผชิญกับบริบททางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางการเมือง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ตลอดจนผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อกรอบความคิดและทัศนคติในการดำเนินชีวิตและการทำงานของคนรุ่นนี้

ด้านคุณค่าและทัศนคติในการทำงาน งานวิจัยร่วมสมัยสะท้อนว่า Generation Z มีแนวโน้มมุ่งแสวงหาความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเงิน (Pragmatic and Financial Security) มากกว่าที่คาดหวังจากภาพลักษณ์ของคนรุ่นใหม่ในอดีต อันเป็นผลมาจากประสบการณ์การเติบโตท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางสังคม คนรุ่นนี้มีลักษณะเด่นด้านการสื่อสารเชิงภาพและวิดีโอ (Visual Communication) โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น TikTok และ Instagram เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารและเรียนรู้ นอกจากนี้ Generation Z ยังมีความคาดหวังสูงต่อความโปร่งใส (Transparency) และความจริงใจ (Authenticity) ขององค์กรและผู้นำ รวมถึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับประเด็นด้านความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับความแตกต่าง (Diversity, Equity and Inclusion: DEI) ในสภาพแวดล้อมการทำงาน คนรุ่นนี้ยังชื่นชอบรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง เช่น การทำงานทางไกล (Remote Work) และการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Model) อีกทั้งยังมีแนวโน้มเป็นผู้ประกอบการในเชิงความคิด (Entrepreneurial Mindset) และมองหาโอกาสในการสร้างรายได้จากหลายช่องทาง (Multiple Streams of Income) ควบคู่ไปกับการทำงานประจำ (Deloitte, 2023)

โดยสรุป ความแตกต่างของ Generation สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายด้านค่านิยม แรงจูงใจ และพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจและนำไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างรุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่าง Generation ควรพิจารณาอย่างรอบด้านและมีการตั้งคำถามเชิงวิพากษ์ เนื่องจากมีนักวิชาการบางส่วนโต้แย้งว่า “ความแตกต่าง” ที่พบในพฤติกรรมการทำงานอาจไม่ได้เกิดจากความแตกต่างของ Generation โดยตรงเสมอไป แต่อาจเป็นผลจากช่วงวัย (life stage) หรืออายุ (age effects) รวมถึงบริบทแวดล้อม ในช่วงเวลานั้น ๆ มากกว่า โดย Rudolph et al. (2021) ชี้ให้เห็นว่าแนวคิดเรื่อง Generation มีข้อจำกัดในการอธิบายความแตกต่างของบุคคล และอาจนำไปสู่การเหมารวม (stereotyping) หากใช้โดยไม่พิจารณาปัจจัยอื่นร่วมด้วย ดังนั้น การศึกษาในประเด็นนี้จึงควรบูรณาการทั้งมุมมองเชิง Generation และมุมมองตามช่วงวัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ครอบคลุมและนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

ความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานต่างรุ่น

ความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับความหลากหลายของบุคลากรทั้งในด้านอายุ ประสบการณ์ และค่านิยม อันเป็นผลมาจากการที่พนักงานจากหลาย Generation ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดความแตกต่างด้านแรงจูงใจ ค่านิยม และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การทำความเข้าใจประเด็นดังกล่าวจึงจำเป็นต้อง

อาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายและนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

ประการแรก ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการตั้งแต่วัตถุพื้นฐานไปจนถึงการเติมเต็มศักยภาพตนเอง โดยพนักงานแต่ละ Generation อาจให้ความสำคัญกับความต้องการในระดับที่ต่างกัน เช่น พนักงานรุ่น Baby Boomers และ Generation X มักให้ความสำคัญกับความมั่นคงและความปลอดภัยในงาน ขณะที่ Generation Y และ Generation Z ให้ความสำคัญกับความสำเร็จส่วนบุคคล การพัฒนาตนเอง และความหมายของงานมากขึ้น (Maslow, 1943)

ประการที่สอง ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานออกเป็นปัจจัยจูงใจ (motivators) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ซึ่งสามารถอธิบายความแตกต่างด้านแรงจูงใจของพนักงานแต่ละรุ่นได้ โดยพนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับ และความท้าทายในการทำงาน ในขณะที่พนักงานรุ่นเก่าอาจให้ความสำคัญกับความมั่นคง และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (Herzberg et al., 1959)

ประการที่สาม แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่าง Generation อธิบายว่าบุคคลที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันจะมีค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในช่วงเวลานั้น (Mannheim, 1952) เช่น Generation Y และ Generation Z เติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัล จึงมีพฤติกรรมการทำงานที่เน้นความรวดเร็ว การสื่อสารแบบทันที และความยืดหยุ่น ขณะที่ Baby Boomers และ Generation X มีแนวโน้มให้ความสำคัญกับประสบการณ์ การทำงานเป็นระบบ และความสัมพันธ์ในองค์กร (Urlick, 2020)

ประการที่สี่ ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Expectancy Theory) อธิบายว่าพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับความคาดหวังต่อผลลัพธ์และคุณค่าที่ให้กับผลลัพธ์นั้น ซึ่งพนักงานแต่ละ Generation อาจมีความคาดหวังต่อรางวัลและผลตอบแทนที่ต่างกัน เช่น พนักงานรุ่นใหม่อาจคาดหวังความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และการยอมรับ ขณะที่พนักงานรุ่นเก่าอาจให้ความสำคัญกับความมั่นคงและผลตอบแทนระยะยาว (Vroom, 1964)

นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ยังชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม และรูปแบบการสื่อสารของพนักงานต่างรุ่นมีผลต่อการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และความผูกพันต่อองค์กร (Robbins & Judge, 2017) การทำความเข้าใจพฤติกรรมเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบแนวทางการบริหารที่เหมาะสม ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวช่วยอธิบายให้เห็นว่าความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานต่างรุ่นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อันเป็นผลจากทั้งปัจจัยภายในบุคคลและบริบทภายนอก การนำกรอบแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความหลากหลายเชิงรุ่นวัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารจัดการคนต่างรุ่นภายใต้ความหลากหลายในองค์กร

ในบริบทขององค์กรยุคปัจจุบันที่ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลาย Generation การบริหารจัดการคนต่างรุ่นภายใต้ความหลากหลายจึงเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง แนวคิดดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับและเข้าใจว่าพนักงานแต่ละรุ่นมีความแตกต่างทั้งในด้านค่านิยม ความต้องการ แรงจูงใจ และพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งล้วนได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่ต่างกัน (Mannheim, 1952; Urlick, 2020) ดังนั้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงไม่สามารถใช้แนวทางเดียวกับทุกกลุ่มบุคลากรได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยความยืดหยุ่นและการปรับตัวให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละ Generation

แนวคิดการจัดการความหลากหลายในองค์กร (Diversity Management) จึงถูกนำมาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกกลุ่ม (Robbins & Judge, 2017) ขณะเดียวกัน ผู้นำจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ตามแต่ละรุ่น ทั้งในด้านการสื่อสาร การจูงใจ และการมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานร่วมกัน (Hersey et al., 2013) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังเน้นการออกแบบระบบงาน เช่น การพัฒนา การประเมินผล และการให้รางวัล ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างของพนักงานแต่ละ Generation เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและลดอัตราการลาออก (Armstrong, 2020; Kahn, 1990)

ในขณะเดียวกัน แนวคิดการเรียนรู้ข้ามรุ่น (Intergenerational Learning) ยังมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงศักยภาพของบุคลากร โดยการผสมผสานประสบการณ์และองค์ความรู้ของพนักงานรุ่นเก่าเข้ากับความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านเทคโนโลยีของพนักงานรุ่นใหม่ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Billett, 2011; Gibson et al., 2021) ดังนั้น การบริหารจัดการคนต่างรุ่นภายใต้ความหลากหลายจึงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกและการบูรณาการแนวคิดทางการบริหารอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

องค์ความรู้จากการศึกษา

หลังจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานต่าง Generation ตลอดจนแนวคิดด้านการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร พบว่า “ความแตกต่างระหว่างรุ่น” มิได้เป็นปัจจัยปัญหาโดยตรง หากแต่เป็น “ตัวแปรเชิงบริบท” ที่ส่งผลต่อความต้องการ แรงจูงใจ และพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของพนักงาน ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันคือ “แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์” ขององค์กร หากองค์กรสามารถออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความแตกต่างของแต่ละ Generation ได้ ก็จะสามารถเปลี่ยนความหลากหลายให้เป็นข้อได้เปรียบได้

ในขณะเดียวกัน องค์ความรู้ดังกล่าวยังสามารถพัฒนาเป็น “โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามรุ่น (Cross-Generational HRM Model)” ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) การทำความเข้าใจ (Understanding) วิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของแต่ละ Generation ทั้งด้านค่านิยม ความต้องการ และพฤติกรรม
- 2) การออกแบบ (Designing) พัฒนานโยบายและแนวทางการบริหาร เช่น รูปแบบการทำงาน การจูงใจ การพัฒนา และการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับความหลากหลาย
- 3) การบูรณาการ (Integrating) ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เช่น การเรียนรู้ข้ามรุ่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และการลดช่องว่างระหว่างวัย

โมเดลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารคนต่างรุ่นไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การ “ลดความแตกต่าง” แต่ขึ้นอยู่กับ การ “บริหารความแตกต่างอย่างมีกลยุทธ์” เพื่อเปลี่ยนความหลากหลายให้เป็นพลังในการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นมุมมองใหม่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องก้าวข้ามแนวคิดแบบดั้งเดิม และมุ่งสู่การบริหารเชิงยืดหยุ่นที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายเชิงรุ่นวัยอย่างเป็นระบบและมีกลยุทธ์

ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพรวมของความแตกต่างดังกล่าวอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำเสนอเปรียบเทียบความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานต่างรุ่น โดยข้อมูลในแต่ละมิติได้อ้างอิงจากแหล่งวิชาการที่เกี่ยวข้อง อันสะท้อนให้เห็นว่าตารางดังกล่าวมีฐานคิดทางวิชาการรองรับ มีใช้ข้อคิดเห็นส่วนบุคคล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานต่างรุ่น

มิติการวิเคราะห์	Baby Boomers (เกิด 1946-1964)	Generation X (เกิด 1965-1980)	Generation Y (เกิด 1981-1996)	Generation Z (เกิด 1997-2012)
ลักษณะทั่วไป	- เติบโตในช่วงเศรษฐกิจขยายตัว - เคารพลำดับชั้น - มุ่งมั่นในการทำงาน	- เติบโตในช่วงเศรษฐกิจผันผวน - คิดแบบอิสระ - มุ่งหางานที่มั่นคง	- เติบโตกับเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ - คำนึงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว - ต้องการความสมดุลชีวิต	- เติบโตกับดิจิทัลเต็มรูปแบบ - คำนึงกับข้อมูลทันที - ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคล
ความต้องการในการทำงาน	- ความมั่นคงในงาน - การยอมรับจากองค์กร - โอกาสเติบโตในสายงาน - ผลประโยชน์หลังเกษียณ	- ความยืดหยุ่น - โอกาสพัฒนาทักษะ - ความสมดุลชีวิตการทำงาน - การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	- งานที่มีความหมายและส่งผลกระทบ - การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - ความยืดหยุ่นในการทำงาน - สิ่งแวดล้อมการทำงานที่สนุกและร่วมมือกัน	- งานที่สอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล - โอกาสเติบโตที่รวดเร็ว - การทำงานระยะไกล/ยืดหยุ่น - การให้คำปรึกษาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
พฤติกรรมการทำงาน	- ทำงานหนักและทุ่มเท - เคารพในโครงสร้างองค์กร - มุ่งบรรลุเป้าหมายระยะยาว - ชอบการสื่อสารแบบตัวต่อตัว	- เป็นอิสระและแก้ปัญหาเองได้ - มุ่งผลงานมากกว่าชั่วโมงทำงาน - ปรับตัวกับเทคโนโลยีได้ดี - ชอบการทำงานแบบทีมแต่เป็นอิสระ	- คาดหวังการตอบรับทันที - มุ่งหาความหลากหลายในประสบการณ์ - ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นหลัก - คาดหวังความโปร่งใสจากผู้นำ	- ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลัก - ชอบทำงานหลายโครงการพร้อมกัน - คาดหวังการสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจน - มองหาการรับรองความสามารถผ่านผลงาน
แรงจูงใจ	- การยอมรับและสถานะ - ความมั่นคงและประสบการณ์ - โอกาสเป็นที่ปรึกษาหรือผู้นำ	- ความเป็นอิสระและอำนาจตัดสินใจ - โอกาสพัฒนาทักษะใหม่ - สมดุลชีวิตการทำงาน	- การเติบโตในอาชีพอย่างรวดเร็ว - วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยม - โอกาสสร้างผลกระทบต่อสังคม	- โอกาสการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ - ความยืดหยุ่นและอิสระ - งานที่ท้าทายและมีความหมาย
รูปแบบการสื่อสาร	- ชอบการพบปะตัวต่อตัว - โทรศัพท์ - อีเมล (ใช้ตามความจำเป็น)	- อีเมลเป็นหลัก - โทรศัพท์ - ยอมรับการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล	- แชนแนล (Line, Messenger) - อีเมล - การประชุมผ่านวิดีโอคอล	- แชนแนลและแพลตฟอร์มข้อความทันที - วิดีโอคอลสั้นๆ - โซเชียลมีเดียภายในองค์กร
ความท้าทายในการจัดการ	- การปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ - การเตรียมการส่งต่อความรู้ก่อนเกษียณ	- การรักษาสมดุลชีวิตการทำงาน - การป้องกันความรู้สึกติดอยู่ในอาชีพ	- การรักษาความผูกพันกับองค์กร - การให้โอกาสเติบโตอย่างต่อเนื่อง	- การสร้างความผูกพันระยะยาว - การให้คำแนะนำและทิศทางที่ชัดเจน
สิ่งที่องค์กรควรให้	- โครงสร้างชัดเจนและระบบอาวุโส - โอกาสถ่ายทอดความรู้และเป็นที่ปรึกษา - การรับรองถึงประสบการณ์	- โอกาสพัฒนาทักษะที่นำไปใช้ได้จริง - ความยืดหยุ่นในการทำงาน - การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา	- โครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น - วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและร่วมมือ - โอกาสให้มีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ	- เทคโนโลยีและเครื่องมือทันสมัย - การให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด - โอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

ที่มา สังเคราะห์โดยผู้ศึกษา

สรุป

ในบริบทขององค์กรยุคปัจจุบันที่ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลาย Generation ความแตกต่างด้านค่านิยม ความต้องการ แรงจูงใจ และพฤติกรรมในการทำงาน ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันขององค์กร ความแตกต่างดังกล่าวก่อให้เกิดทั้งโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และความท้าทายในด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะประเด็นความไม่สอดคล้องด้านการสื่อสาร รูปแบบการทำงาน และความคาดหวังต่อองค์กร ซึ่งความท้าทายสำคัญในการบริหารคนต่างรุ่นจึงอยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากร หากยังคงใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิมที่ขาดความยืดหยุ่น อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ลดลง และการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายเชิงรุ่นยังสามารถเป็นพลังสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากองค์กรสามารถทำความเข้าใจและบริหารจัดการความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม ผ่านการออกแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละ Generation

ดังนั้น ความแตกต่างระหว่าง Generation ในองค์กรไทยมิได้เป็นเพียงประเด็นของความหลากหลาย แต่เป็น “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” ที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันและการรักษาบุคลากร โดยเฉพาะปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการคนต่างรุ่นคือการประยุกต์ใช้ Cross-Generational HRM Model ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) การทำความเข้าใจ (Understanding) ความแตกต่างด้านค่านิยม แรงจูงใจ และพฤติกรรมของแต่ละ Generation (2) การออกแบบ (Designing) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย และ (3) การบูรณาการ (Integrating) เพื่อเชื่อมโยงความแตกต่างให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ทั้งนี้ การบริหารคนต่างรุ่นจึงไม่ใช่เพียง “ทางเลือก” แต่เป็น “กลยุทธ์สำคัญ” สำหรับองค์กรไทยในการลดอัตราการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2567). Gen Z 37% วางแผนลาออกในสิ้นปี 2567 อาจเกิด Great Resignation ระลอกใหม่. <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1137145>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Billett, S. (2011). *Vocational education: Purposes, traditions and prospects*. Springer.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
- Deloitte. (2022). *Deloitte Global 2022 Millennial and Gen Z Survey*.
- Deloitte. (2023). *The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.

- Gibson, C. B., Greenwood, R., & Murphy, J. (2021). Generational differences in the workplace: A review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 729–757.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kniffin, K. M., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge & Kegan Paul.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Phonthanukitithaworn, C., Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2023). Open innovation and family-owned sustainopreneurial performance: insights into Thailand's generation gap. *Innovation and Development*, 13(3), 639-663.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rudolph, C. W., et al. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945-967.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584–2069*. William Morrow & Company.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Urlick, M. J. (2020). URICK, M. J. 2020. Generational differences and COVID-19: Positive interactions in virtual workplaces. *Journal of Intergenerational Relationships*, 18, 379-398.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.