บทบาทของผู้นำในศตวรรษที่ 21: การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร

The Role of Leadership in 21st Century: Generation Gap Management in Organization

รุจิภาส โพธิ์ทองแสงอรุณ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำนับว่ามีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์การแล้ว การปรับตัวและการพัฒนาองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับโลกธุรกิจในศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีช่วงอายุหรือเรียกว่า เจนเนอเรชั่น (Generation) แตกต่างกัน ทำให้มีความคิด ความคาดหวัง และมุมมองในด้านต่างๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจนก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสำหรับการศึกษาถึงโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยอาศัยแนวคิดในการจัดกลุ่มเจนเนอเรชั่นจากนักวิชาการในประเทศแถบตะวันตกและประเทศไทยและผลการศึกษา พบว่า ผู้นำองค์กรต้องปรับตัวเพื่อลดช่องว่างและใช้โอกาสจากคุณลักษณะเด่นของคนในแต่ละกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปด้วยดังนี้ 1)กำหนดขอบเขตและมอบหมายงานจริงตามที่กำหนดขอบเขตไว้ร่วมกัน 2) เชื่อมโยงค่าตอบแทนเข้ากับผลงานให้มากที่สุด 3) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานรวมไปถึงระยะเวลา ทักษะ และผลงานที่คาดหวังให้ชัดเจน 4) จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในทีม 5)ไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน 6) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ปรับวัฒนธรรมภายในองค์กรโดยเน้นเทคโนโลยี ระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ การจัดการช่องว่างระหว่างวัยจึงเริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้นโดยเฉพาะในศตวรรษที่21

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ การจัดการช่องว่างระหว่างวัย

Abstract

Leadership is considered important to working adjustment. In order to achieve effectiveness of the organization, the adjustment and the development of organization become very important to the business world in the 21st Century. Currently, many organizations are facing with generation gap problem among employees within it; there are different thoughts, expectations, and perspectives in various aspects clearly, thus causing conflict at works. This paper aimed at reviewing

related literature for studying into the chance and impact of this happening in the organization, being based on the concept in generation groupings from academicians in Western region and Thailand. It was found from the study that the leader of the organization has to adjust themselves and use opportunity from dominant characteristics of people in each group for maximum benefit to the organization by adjusting strategy on human resources as follows; 1) specify the scope and assign actual work as jointly specified; 2) associate the remuneration with the work performance as much as possible; 3) specify the progress path in duty, work, period of time, skill, and expected outcome clearly; 3) arrange for dissemination of knowledge within the team; 5) trust and respect each other; 6) the leader must be visionary, adjust organizational culture by focusing on technology. The correct system of each organization affects the efficiency and effectiveness of the organization, as well as the opportunity in the competition of business, so the management of generation gap plays more important roles, especially in 21st Century.

Keyword: Leadership, Generation Gap Management

บทนำ

การพัฒนาองค์กรของโลกยุคปัจจุบัน "ภาวะผู้นำ" คือปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมของยุคศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน (Discontinuous Change)เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำไม่สามารถคาดคะเนได้จากการประเมินข้อมูลในอดีตอีกต่อไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละสังคมที่แตกต่างกันในเรื่องของช่วงวัย **ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย หรือGeneration Gap** ของพนักงานในองค์กรต่างๆถือเป็นหนึ่งในความท้าทายของผู้นำองค์กร พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคธุรกิจยุคศตวรรษที่20 จะมีส่วนผสมของช่วงอายุ (Generation) เนื่องจากการอบรมเลี้ยงดูและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ย่อมทำให้มีความคิดและมุมมองในด้านต่างๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน ได้แก่ ความแตกต่างทางด้านความคิด ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวัง รูปแบบการทำงาน วิธีการสื่อสาร และรูปแบบในการดำเนินชีวิต เป็นต้น ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้แบ่งช่วงอายุ(Generation) ไว้ถึง 7 Generation ในที่นี้จะกล่าวถึงช่วงอายุที่เกี่ยวข้องกับวัยทำงานที่มีบทบาทกับทุกองค์กรในปัจจุบันเพียง 4 Generation เท่านั้น คือ Baby Boomers, Generation X, Generation Y และ Generation Z แนวโน้มในอนาคต สำหรับประเทศไทยหลายๆ องค์กรได้ปรับกระบวนการทางด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์แต่ละช่วงอายุอย่างจริงจังมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา เพื่อออกแบบกลยุทธ์ให้เหมาะสมและเริ่มมีการประเมินผลงานโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลงานมากกว่าปริมาณงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าจำนวนคนวัยทำงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรจะมีสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของแรงงานทั้งหมดในอีก 3 ปีข้างหน้านับจากปี 2556 นั้นก็หมายถึงปี 2559(2016) ขึ้นเป็นผู้บริหารแทนคนยุคเบบี้บูมเมอร์ส การเข้ามามีบทบาทมากขึ้นของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในตลาดแรงงานไทยเป็นประเด็นที่ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเพื่อลดช่องว่างและใช้โอกาสจากคุณลักษณะเด่นของคนกลุ่มนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันประมาณร้อยละ 30 ของแรงงานไทยเป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย และในอีกประมาณ 5 ปี มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 40 ของตลาดแรงงานไทย(ทับขวัญ หอมจำปา,2557) ทำให้ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับกลยุทธ์การทำงานแบบเก่าที่มักจะเป็นแบบบนลงล่างเพื่อเป็นการลดช่องว่างความแตกต่างของแต่ละกลุ่มเจนเนอร์เรชั่น (วิไลพร ทวีลาภพันทอง, 2556) ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นคือกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายที่เริ่มมีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้น มีความคิดอ่านเป็นของตัวเองสูงมากและมีความจงรักภักดีน้อยกว่าคนรุ่นเก่า การบริหารงานพนักงานรุ่นนี้จึงต้องให้งานที่ท้าทาย ให้การยกย่องเชิดชู รวมถึงผลตอบแทนที่แข่งขันได้ (สุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา, 2556) เนื่องจากช่องว่างระหว่างวัยที่มีมากทำให้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ที่ตามมา ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังพบว่า "มากกว่าร้อยละ 70 ของคนเจนเนอเรชั่นวาย ให้ความเห็นว่าการตัดสินใจลาออกเป็นผลมาจากมีปัญหากับหัวหน้างาน ไม่ว่าจะเป็นการไม่ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน การสอนงาน การมอบหมายงานของหัวหน้างาน" จากข้อความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานมีความสำคัญมากต่อการตัดสินใจของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายว่าจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปหรือไม่ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชั้นนำแห่งหนึ่งตั้งข้อสังเกตว่า"พนักงานหนุ่มสาวรุ่นใหม่ๆ (เจนเนอเรชั่นวาย) ดูเหมือนว่ามุ่งมั่นเอาจริงเอาจังและมีสมาธิจดจ่อทุ่มเทกับงานน้อยลงไม่ค่อยอดทน" (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่ามีการรับรู้หรือมุมมองในคุณลักษณะที่ไม่ตรงกันซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้หรือได้พบกับเหตุการณ์ผ่านวิธีการมองโลกและดำเนินชีวิต หรือมุมมอง (World View) ในยุคสมัยต่างๆ ที่หล่อหลอมเป็นความคิดและประสบการณ์ของคนในแต่ละช่วงอายุ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างเจนเนอเรชั่น โดยที่แต่ละช่วงอายุอาจเอาตนเองเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติต่อกันจึงอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ท้ายที่สุดอาจมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งลาออกไป ส่งผลให้องค์กรเสียทรัพยากรบุคคลและเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการบริหารทรัพยากรบุคคล กระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและสูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากวิถีชีวิตระหว่างคนรุ่นเก่า (Baby Boomers, Gen-X) ทัศนคติในการใช้ชีวิต ที่แตกต่างจากของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมากทำให้เกิดช่องว่างระหว่างช่วงอายุ แม้ว่าคนทำงานในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส และกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์จะมีทัศนคติในการใช้ชีวิต และการทำงานที่แตกต่างกันแต่ก็ยังมีความคล้ายคลึงกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงานหนัก หรือทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อสร้างรากฐานชีวิตที่ดีให้กับตนเอง และครอบครัว ในขณะที่เจนเนอเรชั่นวายถูกเลี้ยงและเติบโตมาในยุคสมัยที่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก มีเครื่องทุ่นแรง และที่สำคัญเป็นเด็กที่เติบโตขึ้นมาพร้อมกับเทคโนโลยี มีพื้นฐานการถูกเลี้ยงดูอย่างทะนุถนอม การดูแลอย่างใกล้ชิดและทุ่มเทให้อย่างสุดตัว ให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิต เวลาการทำงาน เวลาพักผ่อน การออกกำลังกาย การสร้างเครือข่ายเพื่อนค่อนข้างสูง ชอบพบปะกับคนใหม่ๆ มีความกล้าที่จะ

แสดงออก และบอกถึงความต้องการของตัวเองต่อหัวหน้าหรือฝ่ายบุคคลขององค์กร ไม่ยอมทำงานล่วงเวลา และไม่ออกไปทำงานต่างจังหวัด ถึงแม้ว่าบริษัทจะจ่ายเงินเพิ่มให้ก็ตาม และพร้อมจะเรียกร้องสิทธิในสิ่งที่องค์กรได้มีการสัญญาไว้หรือถึงขั้นยื่นใบลาออกหากหัวหน้าตำหนิอย่างรุนแรง ในขณะที่ระบบการจัดการองค์กรและการบริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ รวมถึงกฎระเบียบต่างๆ ด้านพนักงานขององค์กรต่างๆที่ผ่านมานั้นถูกออกแบบมาเพื่อนำมาใช้กับทัศนคติ วิถีชีวิต และวิธีคิดวิธีปฏิบัติของคนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส และเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เท่านั้นยังไม่ครอบคลุมไปถึงการรองรับกับพฤติกรรมและทัศนคติของคนเจนเนเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นแซด แต่อย่างไรก็ตามมีองค์กรชั้นนำในต่างประเทศจำนวนไม่น้อยได้เริ่มมีการตระหนักและปรับระบบเพื่อรองรับการเข้าสู่ตลาดแรงงานของคนเจนเนอเรชั่นวายมาไม่ต่ำกว่า 4-5ปี แล้ว สำหรับประเทศไทยมีหลายๆ องค์กรได้เริ่มศึกษา วางแผน และทบทวนที่จะปรับโครงสร้าง รูปแบบของระบบการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนให้รองรับ และสอดคล้องกับวิถีชีวิต ทัศนคติในการทำงานของคนรุ่นนี้เพราะคนรุ่นนี้มีศักยภาพเด่นๆอยู่ค่อนข้างมาก ทักษะการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนประสิทธิภาพการทำงานที่สูง เพราะมีการเรียนรู้ไว้ประกอบกับคนรุ่นนี้มีพื้นฐานความรู้ที่ดี ซึ่งหากมีการจัดการและออกแบบระบบที่เอื้อต่อการทำงานได้สำเร็จก็จะสามารถดึงเอาศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างมหาศาล(ผู้จัดการ 360°รายสัปดาห์ ,2553) หากผู้นำองค์กรสามารถในการวางกลยุทธ์เพื่อเชื่อมความแตกต่างและลดช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเท่าใด องค์กรก็จะยิ่งได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลดีทั้งในแง่การบริหารงานที่ได้มาจากคนรุ่นใหม่ และยังรักษาคนเก่งที่เป็นเจนเนอเรชั่นวายได้อีกด้วย

ช่วงอายุของพนักงานในองค์กร

ในปัจจุบันนี้ หากองค์กรใดมีพนักงานที่ทำงาน ร่วมกันอยู่หลายช่วงอายุคน ซึ่งแต่ละคนก็จะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันไป อาจจะเกิดปัญหาในการประสานงานกันในองค์กรเนื่องจากมีแนวคิด มุมมอง และความต้องการที่แตกต่างกัน การจัดกลุ่มคนรุ่นต่างๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่เรียกกันว่า "เจนเนอเรชั่น" นั้นริเริ่มมาจากแนวคิดของชาวตะวันตก โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา (Shrm,2004) ซึ่งคำว่า "เจนเนอเรชั่น" (Generation) หมายถึงกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (The American Heritage Dictionary, 1992: 351) ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆ กันในสังคมหนึ่งๆและประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันนั้นๆ (Glass, 2007) สหรัฐอเมริกาและโลกตะวันตกได้จัดแบ่งกลุ่มคนออกเป็นรุ่นต่างๆถึง 7 เจนเนอเรชั่น ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเกณฑ์การจัดแบ่งรุ่นนี้ก็เป็นที่นิยมใช้กันไปทั่วโลก แต่ผู้เขียนคงจะไม่เจาะลึกลงไปในเรื่องของคนแต่ละเจนเนอเรชั่น แต่จะขอกล่าวถึงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวัยทำงาน และมีบทบาทกับทุกองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งก็จะแบ่งเป็น 4 เจนเนอเรชั่นหลักดังนี้ 1) Gen B หรือ Baby Boomers หมายถึงคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2489 – 2507 คนยุคเบบี้บูมเมอร์สหรือผู้ที่มีอายุ 52 ปีขึ้นไปที่เริ่มเข้าสู่วัยชราแล้ว คนกลุ่มนี้จึงเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน มีความอดทนสูง ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรอย่างมาก(Glass,2007) เคารพกฎเกณฑ์ กติกา ให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ กระบวนการในการทำงาน ชอบทำงานที่มั่นคงและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง(Raths,1999) 2) Gen X หรือ Generation X หมายถึงคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ.2508-

2522 หรือ ผู้มีอายุตั้งแต่ 37 -51 ปี ที่เกิดและเติบโตในช่วงที่ประเทศอเมริกาเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการดำเนินชีวิตการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จึงทำให้เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์สามารถยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นตัวของตัวเองและความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าเบบี้บูมเมอร์ส (Zemke. et al., 2000) ชอบทำงานอย่างอิสระ ไม่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา ชอบความสมดุลทั้งชีวิตส่วนตัวและเรื่องงาน เนื่องจากเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวนอกเหนือจากเรื่องงาน เช่น การพักผ่อน ครอบครัว หรือความสนใจอื่น ๆ ที่มีความสำคัญพอๆ กับงาน (Karp. et al, 2002) นอกจากนี้เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์พยายามที่จะปรับปรุงทักษะการทำงาน รวมถึงโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน (Tulgan,1996) จะเห็นได้ว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความแตกต่างจากเบบี้บูมเมอร์สคือ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เปิดรับและเข้าใจความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีความสามารถในเรื่องของเทคโนโลยี รวมถึงมีความกระตือรือร้นที่จะเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ และนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน(Tulgan,1996; Zemke. et al., 2000) 3) Gen Yหรือ Why Generation เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2537 หรือ ผู้มีอายุตั้งแต่ 22 -37 ปี คนกลุ่มนี้จะกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความมั่นใจในตัวเอง (Zemake. et al.,2000) มีการศึกษาสูงขึ้น ชอบการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน(Zemake et al.,2000) สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน 4) Generation Z เป็นกลุ่มคนที่เกิดช่วง 2538-2552 หรือ ผู้มีอายุตั้งแต่ 7 -21 ปี ปัจจุบันเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถหลากหลาย มีทักษะความสามารถหลายด้าน ชอบการทำงานแบบอิสระ เป็นกลุ่มคนทำงานหน้าใหม่ไฟแรง แต่ยังอ่อนต่อประสบการณ์ สนุกกับการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบอยู่ในกรอบ บางคนอาจยังเรียนไม่จบเสียด้วยซ้ำหรือบางคนมีแผนที่จะเรียนต่อ แต่ไม่ชอบเงื่อนไข การทำงานที่มีการผูกมัดตัวเอง เนื่องจากมีความรู้สึกที่ว่าองค์กรจะเอารัดเอาเปรียบตน คนกลุ่มนี้จึงชอบการแสดงอ อก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ในปัจจุบันนี้หากองค์กรใดมีบุคลากรที่ทำงาน ร่วมกันอยู่หลายช่วงอายุคน ซึ่งคนแต่ละรุ่นก็จะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันอาจจะเกิดปัญหาในการประสานงานกันในองค์กรเนื่องจากมีแนวคิด มุมมอง และความต้องการที่แตกต่างกันมุมมองหนึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าสาเหตุหลักของการเกิดความขัดแย้งภายในองค์การในความคิดเห็นของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นและความร่วมมือในการทำงาน ด้านบุคลิกและด้านการสื่อสาร(ประคัลภ์ ปัณฑลพลังกูร,2556) แต่ในข้อดีของการที่มีความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างกัน การเน้นนวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์สมัยใหม่ เป็นการกระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูล ที่ทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ สามารถสรุปภาพรวมคุณลักษณะสำคัญของทั้ง 4 เจนเนอเรชั่น ดังตารางที่1

ตารางที่ 1แสดงคุณลักษณะสำคัญของกลุ่มเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส เอ็กซ์ วายและแซด

คุณลักษณะด้านต่างๆ	เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	เจนเนอเรชั่นวาย	เจนเนอเรชั่นแซด
ค่านิยมการทำงาน	- มีชีวิตเพื่อการทำงาน (Live to Work)	- ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Work–Life Balance)	-ความสมดุลระหว่าง งานกับชีวิตส่วนตัว(Work–Life Balance)	-ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
บุคลิกภาพ	- เชื่อมั่นในตนเองสูง - ขยัน มุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน - มีวินัย - อดทนสูง	- เชื่อมั่นในตนเองสูง - รักการเป็นเจ้าของกิจการ - ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ - อดทนต่ำ	- เชื่อมั่นในตนเองสูง - กล้าแสดงออก - มีความคิดสร้างสรรค์ - อดทนต่ำ	-มีความเป็นตัวของตัวเองสูง -ชอบการแสดงออก
คุณค่าของงาน	- วิธีการทำงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบ	- ผลลัพธ์ของงาน	- ผลลัพธ์ของงาน - ความท้าทายของงาน	- ความท้าทายของงาน
รูปแบบการทำงาน	- มีสายการบังคับบัญชาขั้นตอนการทำงานชัดเจน	- ชอบความเป็นอิสระ - ท้าทายกฎระเบียบแบบเก่า - ไม่ชอบงานที่เป็นทางการหรือมีพิธีรีตอง - ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ - ตั้งเป้าหมายในการทำงานชัดเจน	- ชอบความเป็นอิสระ - ท้าทายกฎระเบียบแบบเก่า - ไม่ชอบงานที่เป็นทางการหรือมีพิธีรีตอง - ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ - สามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน	-ชอบการทำงานแบบอิสระ
การปฏิสัมพันธ์ในงาน	- ประชุม ระดมความคิดเห็น	- ทำงานเดี่ยว - พึ่งพาความสามารถของตนเอง	- ทำงานเป็นทีม - เน้นความสัมพันธ์ในกลุ่ม	ทำงานเป็นทีมไม่ชอบอยู่ในกรอบ
คุณลักษณะด้านต่างๆ	เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	เจนเนอเรชั่นวาย	เจนเนอเรชั่นแซด
การใช้เทคโนโลยี	- ใช้เทคโนโลยีเท่าที่จำเป็น	- ใช้เทคโนโลยีในงาน	- ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต	- ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

คุณลักษณะด้านต่างๆ	เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	เจนเนอเรชั่นวาย	เจนเนอเรชั่นแซด
การติดต่อสื่อสาร	- สื่อดั้งเดิม เช่น การเห็นหน้าแบบตัวต่อตัว (Face to Face) โทรศัพท์ โทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์	- สื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น เว็บไซต์ (Website) อีเมล (E-mail)	- สื่อสารผ่านระบบ - สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ค (Facebook) อินสตาแกรม	- สื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ - สื่อสังคมออนไลน์
การยอมรับการเปลี่ยนแปลง	- ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง - ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม	- ปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี	- ชอบการเปลี่ยนแปลง	- ชอบการเปลี่ยนแปลง
แรงจูงใจ	- งานมีความมั่นคง - ความน่าเชื่อถือ - ได้รับการยอมรับ	- ทำงานได้อย่างอิสระ - ค่าตอบแทนคุ้มค่า	- โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ - ค่าตอบแทนสูง	- โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
ความภักดีต่อองค์กร	- ภักดีต่อองค์กรสูง	- ไม่ผูกพันกับองค์กรมากนัก - เปลี่ยนงานง่าย	- ไม่ผูกพันกับองค์กร - เปลี่ยนงานง่าย	ไม่ชอบเงื่อนไขการทำงานที่มีการผูกมัดตัวเอง

การแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การแก้ไขช่องว่างระหว่างวัยต้องเข้าใจถึงความแตกต่างในพื้นฐานของแต่ละกลุ่มบุคคล ทุกคนย่อมมีจุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่เป็นโอกาส และจุดที่เป็นอุปสรรคจึงต้องให้โอกาสแสดงผลงานจากนั้นต้องใช้ทักษะในการบริหารความแตกต่างและเปลี่ยนวิธีในการสื่อสารให้เข้าถึงคนแต่ละกลุ่มที่ต้องร่วมทำงานด้วยก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าใจกันและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยเมื่อต้องทำงานร่วมกับคนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส นั้น จงแสดงความนับถือ รับฟัง และเรียนรู้จากประสบการณ์ ของคนกลุ่มนี้ แล้วพยายามปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ เพราะคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญต่อหลักการทำงานเห็นคุณค่าต่อการทำงานอย่างทุ่มเทและยึดถือวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้คนกลุ่มนี้สร้างสมดุลในการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัวชีวิตครอบครัวและสัมพันธภาพกับเพื่อนรอบข้างได้ดีโดยให้น้ำหนักความสำคัญต่อสัมพันธภาพทั้งเรื่องงาน ครอบครัว และสังคม เท่ากัน ที่เรียกว่า Work Life Balance (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2551; Gursoy. et al.,2008) ซึ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์

เป็นกลุ่มที่อยู่ในช่วงระยะกลางของการทำงานที่กำลังมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน มีความทะเยอทะยาน ขยัน และชอบทำงานแบบพึ่งพาตัวเอง มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตน

และมีการตั้งเป้าหมายในงานอยู่เสมอ ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Allen and Syfert, 2009) แต่เมื่อต้องทำงานร่วมกับคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ จะต้องพูดให้กระชับชัดเจน หากสามารถให้นโยบาย กว้างๆ เปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้แก้ปัญหาเองจะดีที่สุด สำหรับผู้บริหารกลุ่มเบบี้บูมเมอร์สควรลดความคาดหวังต่อคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ในการทำงานหนัก เพราะกลุ่มนี้ต้องการชีวิตที่สมดุลและอิสระ อย่างไรก็ตามเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์สามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงด้วยสาเหตุเหล่านี้จึงส่งผลให้คนกลุ่มนี้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันยุคทันสมัย และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทำงานได้อย่างดี (Glass, 2007;Gursoy. et. al., 2008) ในขณะที่เมื่อต้องทำงานร่วมกับคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจากคนกลุ่มนี้กำลังเป็นวัยทำงานเจนเนอเรชั่นวาย มองโลกในแง่ดีชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ ฉลาดยอมรับความเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Howe and Strauss, 2000) แบบตลอดเวลารักความก้าวหน้า มุ่งผลสำเร็จเป็นหลัก แต่มักไม่วางแผนระยะยาว ไม่มีความอดทน แต่มีความคาดหวังสูง มีโลกส่วนตัวสูง แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความต้องการเป็นอิสระเทียบเท่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Gursoy et.al., 2008) ดังนั้นกุญแจสำคัญในการทำงานร่วมกับคนกลุ่มนี้ คือการให้ความรักให้กำลังใจและให้รางวัลซึ่งในบริบทขององค์กรก็คือ จะต้องมีกลุ่มคนที่คอยให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูลการทำงาน การจัดให้มีพี่เลี้ยง และ มอบหมายงานที่ท้าทายไม่น่าเบื่อ ซึ่งความจงรักภักดีของคนกลุ่มนี้จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บริหารที่อยู่เหนือโดยตรง การให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการเข้าร่วมประชุมในระดับบริหาร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้คนกลุ่มนี้มีความรู้สึกว่าตัวเองมีค่าจะเป็นการผูกใจให้อยู่ร่วมกับองค์กรนาน ๆ สิ่งที่ผู้นำควรคำนึงในการร่วมงานกับคนกลุ่มนี้ คือ การยืดหยุ่น เรื่องสถานที่ทำงาน สามารถทำงานทางอินเทอร์เนต หรือทำงานอยู่ที่บ้านได้ โดยผลงานยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม การจัดอบรมให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ จากผู้มีประสบการณ์อย่างแท้จริงเพื่อเพิ่มเติมความรู้ และทักษะใหม่ๆ ต้องมีความชัดเจนในการจัดการจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจในการแก้ไขปัญหาได้จริง และรวดเร็ว ต้องให้ความชัดเจนในขอบเขตหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบ ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อที่จะให้ผลงานออกมาตามที่องค์กรต้องการโดยพร้อมที่จะให้หัวหน้าตรวจสอบได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงไม่ควรปล่อยให้คนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงออกจากองค์กรไป ควรหาช่องทางหรือโอกาสใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อดึงดูดคนกลุ่มนี้ไว้จะเป็นการเพิ่มผลประโยชน์ให้แก่องค์กรทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่พนักงานในองค์กรอีกด้วย และเมื่อต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นแซด ซึ่งมาพร้อมกับนวัตกรรม ใหม่ๆ ที่ทันสมัยการเข้าร่วมทำงานกับคนกลุ่มนี้ต้องท้าทายด้วยภารกิจใหม่ ๆ ชอบการเป็นคนสำคัญ การเพิ่มความรับผิดชอบเป็นเสมือนการให้คำชม จงเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง ยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งในทีม ผู้ใหญ่ที่ยอมรับความคิดเห็นของคนกลุ่มนี้ ก็จะได้รับการยอมรับผู้ใหญ่จากคนกลุ่มนี้เช่นกัน (กนกพันธรน์ โลกุตรวงศ, 2556) จาก

คุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นเบเบี้บูมเมอร์ส เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวายดังกล่าว สามารถสรุปภาพรวมวิธีการแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัยทั้ง 4 เจนเนอเรชั่น ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงวิธีการแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย

วิธีการแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน	เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	เจนเนอเรชั่นวาย	เจนเนอเรชั่นแซด
เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส		-พูดให้กระชับชัดเจน -ให้นโยบาย กว้างๆเพื่อเปิดโอกาสให้ได้แก้ปัญหา -ส่งเสริมให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	-ให้ความรัก - ให้กำลังใจ - ให้ความช่วยเหลือจัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อเกื้อกูลในการทำงาน - มอบหมายงานที่ ท้าทายไม่น่าเบื่อ - ยืดหยุ่นเรื่องสถานที่ทำงาน -เติมความรู้ให้อย่างสม่ำเสมอ หรือเน้นย้ำให้เพื่อนร่วมงานรุ่นพี่ถ่ายทอดวิชาให้ – สามารถในการแก้ปัญหาให้ได้ทันท่วงที –ให้อำนาจในขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ -ให้อิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น -ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ - ให้ความจริงใจ - ให้คำปรึกษา -ตั้งรางวัลพิเศษสำหรับการทำงานที่เพิ่มขึ้น	

วิธีการแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน	เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	เจนเนอเรชั่นวาย	เจนเนอเรชั่นแซด
เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	-แสดงความนับถือรับฟัง -เรียนรู้ประสบการณ์ –ให้ความสำคัญต่อหลักการทำงาน -ทุ่มเทในการทำงาน -ยึดถือวัฒนธรรมองค์กร		-ให้ความช่วยเหลือ จัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อเกื้อกูลในการทำงาน -มอบหมายงานที่ ท้าทายไม่น่าเบื่อ -ยืดหยุ่นเรื่องสถานที่ทำงาน -เติมความรู้ให้อย่างสม่ำเสมอ หรือเน้นย้ำให้เพื่อนร่วมงานรุ่นพี่ถ่ายทอดวิชาให้ –สามารถในการแก้ปัญหาให้ได้ทันท่วงที –ให้อำนาจในขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ -ให้อิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น -ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ -ให้ความจริงใจ -ให้คำปรึกษา -ตั้งรางวัลพิเศษสำหรับการทำงานที่เพิ่มขึ้น -การให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการเข้าร่วมประชุมในระดับบริหาร	-ท้าทายด้วยภารกิจใหม่ๆ –เพิ่มความรับผิดชอบ –เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น –ยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งในทีม
เจนเนอเรชั่นวาย	-แสดงความนับถือรับฟัง -เรียนรู้ประสบการณ์ –ให้ความสำคัญต่อหลักการทำงาน -ทุ่มเทในการทำงาน -ยึดถือวัฒนธรรมองค์กร	-พูดให้กระชับชัดเจน -ให้นโยบาย กว้างๆเพื่อเปิดโอกาสให้ได้แก้ปัญหา		-ท้าทายด้วยภารกิจใหม่ๆ –เพิ่มความรับผิดชอบ –เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น –ยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งในทีม

หมายเหตุ แนวตั้ง : ระดับหัวหน้า แนวนอน: ระดับปฏิบัติการ

บทบาทของผู้นำองค์กรต่อการแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในคริสต์ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ภายใต้โลกข่าวสารที่ไร้พรหมแดน กุญแจสำคัญของผู้นำได้แก่ ความมีชื่อเสียง การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง เน้นการบริการ เป็นผู้นำเทคโนโลยี ที่สำคัญมีความมุ่งมั่นและเน้นการเรียนรู้ โดยเฉพาะในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information – based economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลกสูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากพลังสมองของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น (Marquardt, Michael J., 2000). "สิ่งที่สำคัญขององค์กรไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ (It's not the CEO, It's the leadership strategy that matters)" (Bersin, 2012) อย่างไรก็ตามในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ความเป็นจริงแห่งสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายสำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหารหรือแม้แต่บุคลากรทุกๆ คนควรมีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Peter Druker, 1999) สถานการณ์การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคลากรรุ่นใหม่ที่มักเรียกกันว่า Gen X, Gen Y หรือ Generation X, Y เริ่มเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากขึ้น กลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่เหล่านี้มีความเชื่อมั่นว่าตนเองพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กรได้ในไม่ช้า (Bohlander, et. al., 2001) บทบาทในการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นผู้สร้างตำนานการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คุณลักษณะของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ ที่ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีทักษะการคิดและการรับรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน สร้างสรรค์เทคโนโลยี และเป็นผู้วิสัยทัศน์ เรียกว่า "ผู้สร้างตำนาน" (Mythmaker) ในขณะที่ผู้นำแบบสร้างสรรค์ สาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ 1) การเรียนรู้แบบทีม การคิดอย่างหวังผล และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม 2) ปรับเปลี่ยนทัศนะจาก “ให้ทุกคนทำตามที่สั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ 3)ให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคนและต่อกระบวนการมากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม ขึ้น 4)ถึงความสำคัญของลูกค้า และยึดหลักการให้บริการ 5) สร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว 6)ความเอาใจใส่ใกล้ชิดการปรากฏตัวอยู่กับงานและอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน 7) ใช้หลักนิเทศภายในแบบแวะเวียนไปยังหน่วยต่าง ๆ เพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธ์ภาพ และไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ 8) กระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก 9)มีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554) ในมุมมองของไมเสตอร์ (Meister, 2010) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรในอนาคตสำหรับทศวรรษที่2020 ประกอบด้วย 5 มิติหลัก ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่แสดงถึงความคิดแบบความร่วมมือ (Collaborative Mind-set)และการทำงานที่สร้างเครือข่าย 2) ภาวะผู้นำที่มีการพัฒนาคน (Developer of people) มีการให้ข้อมูล

ป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ ให้โอกาสคนในการเรียนรู้และเติบโตในเส้นทางอาชีพ 3) ภาวะผู้นำดิจิตอล (Digital leader) การแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน 4) การเป็นพลเมืองโลก (Global Citizen) เป็นความคิดของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และ 5) เป็นนักคาดการณ์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในอนาคต (Anticipates and innovation for the future) นอกจากนี้ เฮย์กรุ๊ป (Hay Group, 2014) ได้ทำการวิจัยจากลูกค้าพบว่า พัฒนาการการหลอมรวมของเทคโนโลยีจะลดเส้นแบ่งระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการงานมากขึ้นเรื่อยๆ โลกธุรกิจก้าวไปสู่การทำงานแบบออนไลน์มากขึ้น พนักงานก็มีอำนาจในการต่อรองมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานยุคใหม่ที่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี ดังเช่น“มิตรผล” หนึ่งในองค์กรขนาดใหญ่ของไทย มีอัตราไหลออกของพนักงานแค่ร้อยละ 5.3 จากจำนวนพนักงานเจนเนอเรชั่นวายมากกว่าร้อยละ 52 ขององค์กรซึ่งเป็นอัตราการลาออกที่ค่อนข้างต่ำ จุดเริ่มต้นที่ทำให้อัตรานี้ลดลงคือ การสร้างภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานกลุ่มนี้ ได้แก่ การพัฒนาหัวหน้าแผนกต่างๆ ให้เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนงานที่ดีให้กับพนักงานใหม่ นำระบบ E – Learning มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน นำระบบ Line Official Account มาใช้ในการติดต่อสื่อสารเพื่อติดต่อกับผู้บริหารโดยตรง เพื่อให้การทำงานภายใต้ความหลากหลายของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่น ประสบความสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างความคาดหวังในการทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคง ให้โอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมไปถึงการให้ได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เตรียมสภาพแวดล้อมและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความน่าเชื่อถือ พร้อมกำหนดเป้าหมายและแจกแจงลักษณะงานด้วยความชัดเจน วัดผลได้ และสร้างสะพานเชื่อมโยงมิตรภาพระหว่างช่วงวัยต่างๆ เข้าด้วยกัน ขณะเดียวกันได้ใช้กลยุทธ์ 70 – 20 – 10 เพื่อพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็นร้อยละ 70 คือการพัฒนาจากการให้งานต่างๆ ร้อยละ 20 มาจากการสอนจากผู้บังคับบัญชา และ ร้อยละ 10 คือการฝึกอบรมต่างๆ ของบริษัท แม้กลุ่มมิตรผลจะมีอายุบริษัทถึง 60 ปี แต่แบรนด์ก็แข็งแกร่งขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการหาคนคุณภาพเข้ามาทำงานได้ง่ายขึ้น จนติด 20 อันดับแรกของบริษัทที่ใครๆ ก็อยากมาทำงาน ล่าสุดรับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นสำหรับคน Gen Y จาก บริษัทเอออน ฮิววิท ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพราะสามารถบริหาร Gen Y กว่า ร้อยละ 52 ในบริษัท ให้มีอัตราไหลออกต่ำกว่าภาพรวมตลาด (ผู้จัดการออนไลน์,2558) และจากการสำรวจของอีไอซี(Economic Intelligence Center) กับกลุ่มตัวอย่างราว 7,500 ราย พบว่า กว่าครึ่งของกลุ่ม Gen Y (อายุ 30-34 ปี) เคยเปลี่ยนงานมาแล้ว 2-3 ครั้ง แม้ว่าจะเพิ่งอยู่ในตลาดแรงงานมาไม่ถึงสิบปี ในขณะที่ ครึ่งหนึ่งของกลุ่ม Gen X (อายุ 35-49 ปี) และ Baby Boomers (อายุ 50-69 ปี) ซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานมานานกว่าหลายสิบปีกลับยังทำงานอยู่ในที่ทำงานแรกหรือที่ที่สองดังนั้นอีไอซีจึงได้แนะนำกลยุทธ์ 4 ข้อที่ หัวหน้าสามารถนำไปปรับใช้ปรับบุคลากรที่แตกต่างระหว่างวัย ดังนี้ 1) การกำหนดขอบเขตงานและมอบหมายไว้ให้ชัดเจนหากจำเป็นต้องมอบหมายงานนอกเหนือขอบเขตหัวหน้างานจะต้องอธิบายให้เข้าใจล่วงหน้า ทั้งนี้ประมาณ 1 ใน 4 ของเจนเนอเรชั่นวาย ให้เหตุผลในการลาออกจากงานว่า "งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงตามที่ระบุไว้" 2) โยงค่าตอบแทนเข้ากับผลงานให้มากที่สุด อีไอซีพบว่าเจนเนอเรชั่นวายที่พอใจกับการได้รับค่าตอบแทนตามผลงานมีสัดส่วนที่สูงถึง ร้อยละ 40 ซึ่งสูงกว่าเจนเนอเรชั่นอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น หัวหน้าจึงต้องกำหนดผลงานที่ต้องการให้ชัดเจน สื่อสารถึงคุณภาพของผลงานอย่างสม่ำเสมอ และปรับค่าตอบแทนขึ้นลงตามผลงานนั้นๆ อย่างตรงไปตรงมา 3) กำหนดกรอบเส้นทาง

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่จับต้องได้ รวมไปถึงระยะเวลา ทักษะ และผลงานที่คาดหวังให้ชัดเจน เพราะแรงงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายทะเยอทะยาน มองหาความท้าทายใหม่ๆ และต้องการเลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว ให้ความสำคัญกับ "การเลื่อนตำแหน่งไว" ในการเลือกงานหรือลาออกจากงานในสัดส่วนที่สูงกว่าคนรุ่นก่อนเกือบเท่าตัว ดังนั้น โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจึงถือเป็นกุญแจสำคัญเช่นกันที่จะรักษาแรงงานกลุ่มนี้ไว้ได้ 4) จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในทีม คนกลุ่มนี้ชอบแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะการทำงานระหว่างกัน จากผลการสำรวจพบว่า มากกว่าครึ่งของเจนเนอเรชั่นวายชอบ "การเรียนรู้จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน" ดังนั้นจึงควรสร้างวัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำงานแบบระดมสมองเพื่อรับฟังและระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับแนวความคิดของลูกน้องกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ช่วยเพิ่มความผูกพันกับทีม และสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกในการทำงานอีกด้วย(กรุงเทพธุรกิจ,2557) ส่วนองค์กรใหญ่อย่าง Dtac ที่มีพนักงาน กว่า 4000 คน ร้อยละ 48 คือกลุ่ม Gen X และ Gen Y ร้อยละ 15 ถ้าจะมองไป Dtac คือองค์กรที่ดูมีความทันสมัย คน Gen Y และ Z ให้ความสนใจอยากร่วมงานด้วย องค์กรเองก็มีการปรับตัว เพื่อลดความต่างของช่วงวัย โดยการสร้างระบบพี่เลี้ยงซึ่งสำคัญมาก จะช่วยให้การทำงานราบรื่นกว่าการสั่งแบบหัวหน้าลูกน้อง และ ลดช่องว่างของระดับตำแหน่งการทำงานโดยการสร้างสื่อสารระหว่างกันโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การสร้างไลน์กรุ๊ป เป็นต้น(ผู้จัดการออนไลน์,2558) และจากการทบทวนงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและ พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายไม่ได้คำนึงถึงค่าตอบแทนเป็นหลักเพียงอย่างเดียว แต่จะมองเรื่องผ่านความสุขจากการทำงาน สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และความสำเร็จในงานมากกว่าจะเป็นค่าตอบแทน ส่วนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ จะเน้นเรื่องความมั่นคง ในการทำงาน สำหรับเบบี้บูมเมอร์สให้ความสำคัญมากสำหรับเรื่องเกียรติและศักดิ์ศรี (อรรถวิท ชื่นจิตต์กา,2557) ดังนั้นบริษัทควรจะต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายมีการให้อำนาจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ๆ รวมถึงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวายมีการพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้น โดยการให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และคอยเป็นที่ปรึกษาโดยการสร้างบรรยากาศของการสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากพนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายมักจะเป็นคนที่อยากรู้อยากเห็น มีความทะเยอทะยานสูง ชอบการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความมั่นใจในตนเองสูง ซึ่งหากทางบริษัทสามารถวางแผนให้เป็นไปตามนี้ โอกาสของการที่พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายที่จะลาออกไปทำงานที่บริษัทอื่นจะมีอัตราที่ลดลง และจะทำให้พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายที่บริษัทมีอยู่มีการพัฒนาศักยภาพที่มากขึ้นรวมถึงโอกาสที่จะทำให้บริษัทมีความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นพบว่า การผสมผสานคนรุ่นใหม่ที่กำลังเริ่มต้นเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆเข้ากับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงรุ่นเก่า ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร(ผู้นำองค์กร)ต้องเข้ามามีบทบาทมากขึ้นโดยต้องทำความเข้าใจและหาทางรับมือกับความแตกต่างดังกล่าว มีวิธีในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาคนต่างรุ่นให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ในการบริหารความหลากหลายนั้นในขั้นแรกผู้นำองค์กรจะต้องยอมรับและเคารพความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์กรก่อน ขั้นต่อมาผู้นำองค์กร

จะต้องทราบว่าแต่ละช่วงอายุมีความโดดเด่นต่างกันอย่างไรเพื่อที่จะบริหารได้อย่างถูกต้อง(ตารางที่ 1) อาทิเช่น กลุ่มเบบี้บูมเมอร์สจะเป็นคนที่ชอบทำงานหนัก ให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่าครอบครัวอาจจะมีข้อจำกัดอยู่บ้างในเรื่องของเทคโนโลยี แต่คนกลุ่มนี้ก็มีความถนัดในเรื่องของนโยบาย มีความชำนาญในสายอาชีพ ก่อนเกษียณอายุ ผู้นำองค์กรอาจจะต้องจัดเวทีให้ถ่ายทอดความรู้สู่เด็กรุ่นใหม่ ในขณะที่เจเนอเรชั่นเอ็กซ์เกิดในยุคที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยน จะชอบทำงานที่มีความมั่นคงมีการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา ส่วนเจนเนอเรชั่นวายจะรักอิสระ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อย รักความก้าวหน้าในชีวิต ชอบงานที่ท้าทาย ความสมดุลในชีวิต ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในอนาคต ฉะนั้นต้องให้ความสำคัญตั้งแต่วันแรกที่ที่รับเข้ามาทำงาน โดยอาจจะมีประกาศต้อนรับ แนะนำให้รู้จักเพื่อนร่วมงาน แนะนำระบบต่าง ๆ องค์กรต้องจัดพี่เลี้ยงที่เก่งและดีคอยสอนงาน ที่สำคัญมากกว่านั้นจะต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำองค์กรต้องมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติโดยเฉพาะค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆที่จะเสริมความสมดุลในชีวิตให้กับกลุ่มนี้ด้วยดังนี้ 1) การปรับโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นได้ทั้งตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน 2) ระบบการทำงานที่ไม่ต้องเข้าสำนักงาน 3) การปรับเปลี่ยนบรรยากาศภายในสำนักงานให้น่าทำงานยิ่งขึ้น เช่น เพิ่มพื้นที่พักผ่อน ปรับห้องครัว เพิ่มมุมกาแฟ เป็นต้น 4) สร้างวัฒนธรรมที่ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน (Honoring Culture) 5) การปรับเวลาการทำงานให้ตรงกับความต้องการของแต่ละคน อาทิ การทำงานเต็มเวลา/การทำงานไม่เต็มเวลา/การทำงานเป็นรายชั่วโมง เป็นต้น ทั้งนี้ โดยให้พนักงานเลือกแบบที่ตรงกับวิถีชีวิตของแต่ละคนมากที่สุด

สรุปผลการวิจัย

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในคริสต์ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ ภายใต้โลกข่าวสารที่ไร้พรหมแดน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมของภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ (Young Generation Leadership) จะมุ่งเน้นในเรื่องของการปรับตัวให้สามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนถ่ายของสังคมที่เข้าสู่ยุคสังคมแห่งข้อมูลที่มีปัจจัยคือ ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะต้องเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ (ยุรพร ศุทธรัตน์, 2553) เมื่อกลุ่มเจนเนอเรชั่นใหม่กำลังทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานและจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กรจึงเป็นประเด็นท้าทายและเป็นภารกิจเร่งรัดที่ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องทบทวนปัญหาของบุคลากรในปัจจุบันที่ขาดความจงรัก ความภักดี ความผูกพันกับองค์กร ขาดความภาคภูมิใจในการทำงานและขาดการมีส่วนร่วมที่จะแสดงพลังขับเคลื่อนองค์กร จะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย สร้างความกลมกลืน ความเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์กรได้หรือไม่ จะมีวิธีใดที่สามารถจูงใจ รักษา และดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชั่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การจัดการช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรสามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้บนพื้นฐานของความเหมาะสมตามประเภท

ของงานและลักษณะขององค์กรโดยดึงความสามารถและศักยภาพของบุคลากรกลุ่มนี้ ไม่ว่าจะเป็นความคล่องตัวในการเรียนรู้และการทำงาน การเรียนรู้ได้เร็ว ความสามารถในการปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ต่างๆ ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ความสามารถด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และรักษาไว้ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหนุ่มสาวรุ่นใหม่ โดยเริ่มต้นจากการเรียนรู้ลักษณะพื้นฐานของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชั่น ยึดหลักผสานความต่างให้เป็นพลังขององค์กร และนำความแตกต่างมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่น โดยผู้นำองค์กรควรมีภาวะผู้นำในลักษณะ ดังนี้ 1) กำหนดขอบเขตและมอบหมายงานจริงตามที่กำหนดขอบเขตไว้ร่วมกัน 2)เชื่อมโยงค่าตอบแทนเข้ากับผลงานให้มากที่สุด 3) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมไปถึงระยะเวลา ทักษะ และผลงานที่คาดหวังให้ชัดเจน 4) จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในทีม 5)ไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน 6) มีวิสัยทัศน์ ปรับวัฒนธรรมภายในองค์กร 7) ปลูกฝังการบริการ สื่อสารเน้นการใช้เทคโนโลยี และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย บุคลากรแต่ละเจนเนอเรชั่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The formative leader)(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554) และภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรในอนาคตสำหรับทศวรรษที่ 2020 ประกอบด้วย 5 มิติหลัก ตามแนวความคิดของไมเสตอร์ (Meister, 2010)

บรรณานุกรม

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2552). **การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน : มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆในองค์กร.** จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 31 (121),2-8.

กนกพันธรน์ โลกุตรวงศ์. (2557). **การจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ**.วารสาร ปัญญาภิวัฒน์. (21),132-143 **การบริหารคน Gen Y ในสไตล์ "มิตรผล"เงินไม่ใช่ปัจจัยหลักแต่ความยากของงานต้องมีความผูกพันนายต้องมา.** (19 มกราคม 2559).สืบค้นจาก http:brandinside/author/riderv/

ทับขวัญ หอมจำปา (24 ธันวาคม 2557). **เมื่อ Gen Y ครองตลาดแรงงานบริษัทต้องปรับตัวอย่างไร**. กรุงเทพธุรกิจ.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (27 เมษายน 2557). **ผู้บริหารกับลูกน้องต่าง Gen**. สืบค้นจาก http://prakal.wordpress.com/2013/04.

วิไลพร ทวีลาภพันทอง.(2556). **Pwc คาดแนวโน้มคน Gen Y ในองค์กรพุ่งปี 2559 แนะธุรกิจปรับกลยุทธคนรุ่นใหม่-เก่า ต้านปัญหาสมองไหลก่อน AEC**. (Online). http://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2013/new-release-06-06-2013-th.jhtml. 27 เมษายน 2557.

สุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา. 2556. **กสิกรไทยระบุสงครามแย่งคนแบงก์รุนแรงมากขึ้น ชี้ 2 ปี ที่ผ่านมา อัตรา การลาออกพุ่งเป็น 12% ใช้ ราคาเป็นหลัก หวั่นสูงเกินจริง.** (Online). http://www.bangkokbiznews.com/mobile/xhtml/news/detail/03/525684. 24 พฤษภาคม 2557.

ยุรพร ศุทธรัตน์. (2553). **องค์การเพื่อการเรียนรู้** (พิมพ์ครั้งที่ 2).กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เฮย์กรุ๊ป. (2557). **สร้างองค์กรสาหรับทศวรรษหน้า สร้างผู้นำด้วยกฎแห่งนวัตกรรม.** การวิจัยของบริษัทเฮย์กรุ๊ป http://www.haygroup.com/th/press/.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, And normative commitment to the organization. Journal Of Occupational Psychology.

Bass, B.M. & Bass, R. (2008). **The Bass Handbook of Leadership:** Theory, Research, and Managerial Applications. 4th ed. NY: Free Press.

Bersin, J. (2012). **It's not the CEO, It's the leadership strategy that matter**. Forbs Magazine.

Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A. (2001). **Managing Human Resources**. 12th ed. Ohio:South - Western College.

Ducker, P. (2007). **Management: Tasks, Responsibilities**, Practices. N J: Transaction Publishers, New Brunswick.

Glass, A. (2007). **Understanding generational differences for competitive**. Industrial and Commercial Training 39 (2): 98-103

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). **Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce**. International Journal of Hospitality Management, 27(3), 448-458.

Karp, Hank; Fuller, Connie; Sirias, Danilo. (2002), **Bridging the Boomer Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at work**, Davies-Black Publish, Palo Alto, Calif.

Meister, J.C. (2010). **The 2020 leadership model for tomorrow's workplace**. HarperCollins Publishers.

Peter F. Drucker. (1999). **Management Challenges for The 21st Century**. Elsevier Ltd.

Tulgan, B.(1996). **Managing Generation X: how to bring out the best in young talent**, Capstone Publishing Limited, Oxford.