

10 มิถุนายน 2556

ที่มา: ASTV ผู้จัดการออนไลน์

<http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9560000069997>

ปี'59 Gen Y แห่ขึ้นแทนผู้บริหาร เน้นธุรกิจปรับกลยุทธ์บริหารคนต่างยุค - รักษา Talent



วิไลพร ทวีลาภพันทอง

PwC เผยผลสำรวจพบคนวัยทำงานยุค Generation Y หรือ Millennials ของบริษัทจะมีสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของแรงงานทั้งหมดใน 3 ปีข้างหน้า และจะขึ้นแทนการเป็นผู้บริหารแทนคนยุค Baby Boomers สะท้อนถึงเทรนด์ทั่วโลกภาคธุรกิจต้องเร่งปรับกลยุทธ์การทำงานแบบเก่า หรือ 'Top-down approach' เพื่อลดช่องว่างความแตกต่าง และต้องรักษาคมนรุ่นใหม่ที่เป็น Talent ให้อยู่กับองค์กร

วิไลพร ทวีลาภพันทอง หัวหน้าส่วนสายงานที่ปรึกษา บริษัท PwC Consulting ประเทศไทย (ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส) กล่าวถึงผลสำรวจ "NextGen: A global generational study 2013" ว่า คน Gen Y คือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-พ.ศ. 2538 ที่เติบโตมาในยุคดิจิทัล ที่เต็มไปด้วยการสื่อสารผ่านอีเมลล์ เทคโนโลยีบนมือถือ อินเทอร์เน็ต และสื่อออนไลน์ เช่น Facebook, Skypes, Facetime, Twitter และอื่นๆอีกมาก มีความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูง และมีสไตล์การใช้ชีวิตอย่างสมดุล หรือ Work/life balance

“ประเด็นสำคัญที่เราพบคือ ตอนนี้หลายๆ องค์กรกำลังประสบปัญหาการทำงานร่วมกันของพนักงานในแต่ละ Gen ที่มีลักษณะนิสัย ความคิด ความเชื่อ รูปแบบการทำงาน และทัศนคติที่แตกต่างกันจนเกิดการทำงานที่เรียกว่า Out of Sync พุดง่าย ๆ ก็คือเข้ากันไม่ได้” วิไลพร กล่าว

“สิ่งที่เกิดขึ้นคือ Personality Clash ระหว่างคนในแต่ละรุ่น คนยุคก่อนหันมามองว่าคนรุ่น Gen Y เป็นพวกไม่ทุ่มเทกับการทำงาน ไม่มีน้ำออดน้ำทน เปลี่ยนงานบ่อย ไม่ฟังคำสั่ง แต่ในทางกลับกัน เด็กรุ่นใหม่ก็จะมองว่าคนรุ่นเก่าชอบวางอำนาจทำงานเชิงซ้ำ ทำงานแบบ Hierarchy ล้าหลังในเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งหากมองแบบผิวเผิน ปัญหานี้ดูไม่ได้หนักหนาอะไร เป็นปัญหาภายในที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างรายได้ หรือ Bottom line ให้กับบริษัท แต่จริงๆแล้ว ถ้ามองดีๆ มันเป็นปัญหาเชิงลึกที่ส่งผลต่อ Performance และ Turnover อย่างลึ้มว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับคนในองค์กรทั้งสิ้น”

ผลสำรวจฉบับนี้ ถูกจัดทำขึ้นโดยความร่วมมือระหว่าง PwC มหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School ผ่านการสำรวจพนักงานในกลุ่ม Gen Y และ Generation อื่นๆ กว่า 44,000 คน จากเครือข่าย PwC ใน 18 ประเทศทั่วโลก การสำรวจดังกล่าวใช้เวลา 2 ปีในการจัดทำ มีวัตถุประสงค์ที่จะทำความเข้าใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงานในองค์กร ลักษณะนิสัย (Stereotype) ทักษะ และแรงจูงใจของคนทำงานในแต่ละรุ่น รวมทั้ง ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหามาให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“ต้นกำเนิดของรายงานนี้เริ่มขึ้นเมื่อสิบปีก่อนในช่วงที่คน Gen Y เริ่มเข้ามาทำงานกับ PwC มากขึ้น แต่สิ่งที่เราสังเกตได้ในเวลาเดียวกัน คือคนรุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามาทำงาน ก็อยู่กับเราได้ไม่นาน หลังจากสองสามปีก็ไป ประเด็นนี้ทำให้เราหันมาศึกษาอย่างจริงจังว่าอะไรเป็นปัจจัยหรือ Shift in Culture ที่เกิดขึ้น” วิลพรกล่าว

คน Gen Y เลือกความสมดุลมากกว่า เงิน ตำแหน่ง

ผลสำรวจระบุว่า พนักงานในกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work/life balance) มากกว่าคนรุ่นอื่นๆ โดยร้อยละ 71 ของคน Gen Y มองว่าค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นความสำคัญที่รองลงมา เปรียบเทียบกับคนรุ่นอื่น (Non Millennials) ที่ร้อยละ 63

ในขณะเดียวกัน พนักงานในกลุ่ม Gen Y กว่าร้อยละ 60 ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน (Greater flexibility) เช่น สามารถเลือกหรือปรับเปลี่ยนเวลาเข้าทำงานได้ หรือทำงานจากที่บ้าน หรืออื่นๆ และเชื่อว่าการได้มาซึ่งความสามารถในการผลิต (Productivity) ไม่ได้วัดกันที่จำนวนชั่วโมงที่ใช้ทำงาน แต่อยู่ที่ผลงานที่ได้มากกว่า (Results/goals achieved over time invested) ซึ่งแตกต่างกับคนรุ่นเก่าที่ถูกปลูกฝังและเชยชินกับการทำงานหนักที่ทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

วิลพร กล่าวต่อว่า “ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่เราพบคือ คนทำงานรุ่นนี้ (Gen Y) ต้องการรู้ดีกว่าพวกเขามีส่วนร่วมและกำหนดทิศทางของบริษัทไปพร้อมๆ กับการเติบโตในองค์กร ผู้บริหารจะต้องตอบโจทย์ความต้องการของเด็กๆ รุ่นนี้ให้ได้ และต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้พนักงานทุก level มีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม ร่วมทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ”

พนักงานในกลุ่ม Gen Y ร้อยละ 41 ต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารอย่างน้อยเป็นประจำทุกเดือน ในขณะที่คนรุ่นเก่ามักไม่ชินกับการแสดงความคิดเห็น หรือมักทำงานตามคำสั่งอย่างเดียวและไม่ได้รับ Feedback จนกว่าจะถึงรอบ Performance review cycles (ร้อยละ 30)

“คนรุ่นนี้ทำงานรวดเร็วและต้องการให้เจ้านายมีเสียงตอบรับกับผลงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาพัฒนาความสามารถแทนที่จะนั่งรอรายงานวัดผลงาน คนเป็นผู้บริหารควรให้คำตอบรับ แนะนำ หรือติชมในทางสร้างสรรค์ ไม่ว่าในรูปแบบใดก็ตาม อยู่เสมอ เพราะคนรุ่นนี้มักคาดหวังว่าจะได้มีผลตอบรับจากนายจ้างทันที และที่สำคัญที่สุดคือการชื่นชมความสำเร็จของพวกเขาอย่างจริงใจ”

“คนรุ่นนี้ทำงานรวดเร็วและต้องการให้เจ้านายมีเสียงตอบรับกับผลงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาพัฒนาความสามารถ แทนที่จะนั่งรอรายงานวัดผลงาน คนเป็นผู้บริหารควรให้คำตอบรับ แนะนำ หรือติชมในทางสร้างสรรค์ ไม่ว่าในรูปแบบใดก็ตามอยู่เสมอ เพราะคนรุ่นนี้มักคาดหวังว่าจะได้มีผลตอบรับจากนายจ้างทันที และที่สำคัญที่สุดคือการชื่นชมความสำเร็จของพวกเขาอย่างจริงจัง”

ผลสำรวจยังระบุว่า คน Gen Y ยังมองหาโอกาสในการทำงานในต่างประเทศหรือ Opportunity oversea (ร้อยละ 37) ผิดกับคนรุ่นเก่า (ร้อยละ 28) ที่มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือย้ายถิ่นฐานห่างจากครอบครัว

แนวโน้มข้างหน้า



เมื่อมองแนวโน้มในอนาคต “สำหรับประเทศไทยเอง ตอนนี้เราเริ่มเห็นหลายๆ องค์กรปรับกระบวนการทางด้าน HR ที่จะ Retain พนักงานให้เหมาะกับแต่ละ Gen อย่างจริงจังมากขึ้น เมื่อก่อนเราอาจจะมีแค่วิธีเดียว ดูตรงเดียวใช้กับทุกคนในองค์กร เดี่ยวนี้เริ่มมีบางที่ที่วิเคราะห์สัดส่วนจำนวนพนักงานแต่ละ Gen ว่ามีจำนวน Gen X ก็เปอร์เซ็นต์

Gen Y ก็เปอร์เซ็นต์ เพื่อออกแบบกลยุทธ์ให้เหมาะสม อีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจคือ บางบริษัทเริ่มมีการประเมินผลงานในรูปแบบ Result-oriented โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของ Output มากกว่าปริมาณ”

“นโยบายจากบนลงล่าง หรือ Top-down approach อาจจะเป็นรูปแบบการทำงานที่ใช้ไม่ได้อีกต่อไป เพราะคนทำงานรุ่นใหม่ ที่เข้ามาในตลาดแรงงานมีการศึกษามากขึ้นกว่าเดิมและคนรุ่นนี้กล้าตั้งคำถามกับเจ้านาย คนรุ่นหลังๆ เติบโตมาจากการตั้งถามกับพ่อแม่ ครูอาจารย์ มากกว่าการทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว ถ้าองค์กรยังใช้วิธีบริหารแบบเดิมๆ ก็มีแนวโน้มที่คนรุ่นนี้จะไม่ตอบสนองกับวิธีการบริหารแบบใช้อำนาจและการควบคุม จนในที่สุดบางรายลาออกไป โดยเราไม่สามารถรักษาไว้ได้”

“ทุกวันนี้จะเห็นพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนใน Gen Y และเริ่มมี Gen Z เข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น เริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงว่า มีผู้บริหารระดับกลางถึงสูงในบางองค์กรที่เป็นคนในรุ่น Gen Y แล้ว หากผู้บริหารสามารถวางกลยุทธ์เพื่อเชื่อมความแตกต่าง และลดช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเหล่านี้ได้มีประสิทธิภาพมากเท่าไร องค์กรก็จะยิ่งได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลดีทั้งในแง่การบริหารงานที่ได้ไอเดียมาจากคนรุ่นใหม่ และยังรักษาคคนเก่งๆ ที่เป็น Gen Y โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังการเปิด AEC ในปี 2558 ที่การโยกย้ายแรงงานจะเป็นไปอย่างเสรี เราจำเป็นต้องสร้างแรงดึงดูดเพื่อรักษา Talent ให้อยู่กับธุรกิจให้ได้” วิไลพรกล่าวทิ้งท้าย