

ถึงเวลา Gen Y นำองค์กร กำหนดทิศทาง-สร้างวัฒนธรรมใหม่



PwC (ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์
คูเปอร์ส) เผยผลการศึกษากับ
จำนวนคนวัยทำงานยุค Generation
Y หรือ Millennials ของบริษัทจะมีสัดส่วน
ถึงร้อยละ 80 ของแรงงานทั้งหมดในอีก
3 ปีข้างหน้า ขึ้นแท่นการเป็นผู้บริหารแทน
คนยุค Baby Boomers สะท้อนให้เห็นถึง
เทรนด์ทั่วโลก

ที่ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับกลยุทธ์การ
ทำงานแบบเก่า หรือ “Top-down
Approach” เพื่อลดช่องว่างความ

แตกต่าง ทั้งยังต้องรักษาคนรุ่นใหม่
ที่เป็น Talent ให้อยู่กับองค์กร
เพื่อไม่ให้สมองไหลออกไปยัง
ต่างประเทศ

โดยเรื่องนี้ “วิไลพร
ทวิลาภพันทอง” หัวหน้าสาย
งานที่ปรึกษา บริษัท PwC
Consulting ประเทศไทย เปิด
เผยถึงผลสำรวจ Next Gen :

A Global Generational
Study 2013 ว่า คน Gen Y
คือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-
พ.ศ. 2538 โดยคนกลุ่มนี้เติบโต
มาในยุคดิจิทัล ที่เต็มไปด้วยการ
สื่อสารผ่านอีเมล เทคโนโลยี
บนมือถือ อินเทอร์เน็ต และสื่อ
ออนไลน์ (Facebook, Skypes,
Facetime, Twitter และอื่น ๆ
อีกมาก) มีความเชื่อมั่นใน
ความคิดเห็นของตนเองสูง มี
สไตล์การใช้ชีวิตอย่างสมดุล

(Work/life Balance)

“ประเด็นสำคัญที่เราพบคือ ตอนนี้อย่างน้อย 10 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานในแต่ละ Gen ที่มีลักษณะนิสัย ความคิด ความเชื่อ รูปแบบการทำงาน และทัศนคติที่แตกต่างกันจนเกิดการการทำงานที่เรียกว่า Out of Sync พุดง่าย ๆ ก็คือเข้ากันไม่ได้”

“สิ่งที่เกิดขึ้นคือ Personality Clash ระหว่างคนในแต่ละรุ่น คนยุคก่อนหน้ามองว่าคนรุ่น Gen Y เป็นพวกไม่ทุ่มเทกับการทำงาน ไม่มีน้ำอดน้ำทน เปลี่ยนงานบ่อย ไม่ฟังคำสั่ง แต่ในทางกลับกัน เด็กรุ่นใหม่จะมองว่าคนรุ่นเก่าชอบบงการงาน เชื่องช้า ทำงานแบบ Hierarchy ล้าหลังในเรื่องเทคโนโลยี”

หากมองแบบผิวเผิน ปัญหานี้ดูไม่ได้หนักหนาอะไร เพราะเป็นปัญหาภายในที่ไม่ส่งผลต่อการสร้างรายได้ หรือ Bottom Line ให้กับบริษัท แต่จริง ๆ แล้ว ถ้ามองลึก ๆ จะเป็นปัญหาเชิงลึกที่ส่งผลต่อ Performance และ Turnover เพราะอย่า

ลืมว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคนในองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น เมื่อหันมามองผลสำรวจจะเห็นว่าข้อมูลที่ถูกนำเสนอเป็นความร่วมมือระหว่าง PwC มหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School ที่สำรวจพนักงานในกลุ่ม Gen Y และ Generation และอื่น ๆ กว่า 44,000 คน จากเครือข่าย PwC ใน 18 ประเทศทั่วโลก

ผลสำรวจใช้เวลา 2 ปี ในการจัดทำ มีวัตถุประสงค์ที่จะทำความเข้าใจถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงานในองค์กร ลักษณะนิสัย (Stereotype) ทัศนคติ และแรงจูงใจของคนทำงานในแต่ละรุ่น รวมทั้งศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“วิไลพร” บอกว่า ต้นกำเนิดของผล

สำรวจครั้งนี้เริ่มขึ้นเมื่อ 10 ปีก่อน ในช่วงที่คน Gen Y เข้ามาทำงานกับ PwC มากขึ้น ตอนนั้นเราสังเกตเห็นว่าคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน มักจะอยู่กับเราแค่ 2-3 ปี แล้วก็ไป ประเด็นนี้ทำให้เราหันมาศึกษาอย่างจริงจังว่าอะไรเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้น

โดยผลสำรวจระบุว่าพนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน กับชีวิตส่วนตัว (Work/life Balance) มากกว่าคนรุ่นอื่น ๆ โดยร้อยละ 71 ของคน Gen Y มองว่าค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็น Priority รองเปรียบเทียบกับคนรุ่นอื่น (Nonmillennials) ที่ร้อยละ 63

ขณะเดียวกัน พนักงานกลุ่ม Gen Y กว่าร้อยละ 60 ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน (Greater Flexibility) เช่น

สามารถเลือก หรือปรับเปลี่ยนเวลาเข้าทำงานได้ หรือทำงานที่บ้าน หรือที่อื่น ๆ และเชื่อว่าการได้มาซึ่งความสามารถในการผลิต ไม่ได้วัดกันที่จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน แต่อยู่ที่ผลงานที่ได้มากกว่า

ซึ่งแตกต่างกับคนรุ่นเก่าที่ถูกปลูกฝังและเคยชินกับการทำงานหนักที่ทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

“วิไลพร” กล่าวต่อว่า ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่เรพบคือคนทำงานรุ่นนี้ (Gen Y) ต้องการรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนร่วมและกำหนดทิศทางของบริษัทไปพร้อม ๆ กับการเติบโตไปในองค์กร ผู้บริหารจะต้องตอบใจด้วยความต้องการของเด็กกลุ่มนี้ให้ได้ และต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม ร่วมทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

พนักงานในกลุ่ม Gen Y ร้อยละ 41 ต้องการที่จะได้รับความยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารอย่างน้อยเป็นประจำทุกเดือน ในขณะที่คนรุ่นเก่ามักไม่ชินกับการ

แสดงออกความคิดเห็น หรือมักทำงานตามคำสั่งอย่างเดียวและไม่ได้รับ Feedback จนกว่าจะถึงรอบ Performance Review Cycles (ร้อยละ 30)

“คนรุ่นนี้ทำงานรวดเร็ว และต้องการให้เจ้านายมีเสียงตอบรับกับผลงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาพัฒนาความสามารถ แทนที่จะนั่งรอรายงานวัดผลงาน คนเป็นผู้บริหารควรให้คำตอบรับ แนะนำ หรือติชมในทางสร้างสรรค์ ไม่ว่าในรูปแบบใดก็ตามอยู่เสมอ เพราะคนรุ่นนี้มักคาดหวังว่าจะได้มีผลตอบรับจากนายจ้างทันที ที่สำคัญคือการชื่นชมความสำเร็จของพวกเขาอย่างจริงจัง”

นอกจากนั้น ผลสำรวจยังระบุว่าคน Gen Y ยังมองหาโอกาสในการทำงานในต่างประเทศหรือ Opportunity Oversea (ร้อยละ 37) ฝึกกับคนรุ่นเก่า (ร้อยละ 28) ที่มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือย้ายถิ่นฐานห่างจากครอบครัว

ดังนั้น เมื่อดูแนวโน้มในอนาคตสำหรับประเทศไทย จะเริ่มเห็นหลาย ๆ องค์กรปรับกระบวนการทางด้าน HR ที่จะ Retain พนักงานให้เหมาะกับแต่ละ Gen อย่างจริงจังมากขึ้น

เมื่อก่อนเราอาจมีแค่วีดีโอ หรือสูตรเดียวใช้กับทุกคนในองค์กร แต่ปัจจุบันเริ่มมีบางแห่งวิเคราะห์สัดส่วนจำนวนพนักงานแต่ละ Gen ว่ามีจำนวน Gen X ก็เปอร์เซ็นต์ Gen Y ก็เปอร์เซ็นต์ เพื่อออกแบบกลยุทธ์ให้เหมาะสม

ส่วนอีกเรื่องหนึ่งที่ที่น่าสนใจคือ บางบริษัทเริ่มมีการประเมินผลงานในรูปแบบ Result-oriented โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของ Output มากกว่าปริมาณ

ซึ่งเรื่องนี้ “วิไลพร” แสดงความเห็นว่าเป็นนโยบายจากบนลงล่าง หรือ Top-down Approach อาจจะเป็นรูปแบบการทำงานที่ใช้ไม่ได้อีกต่อไป เพราะคนทำงานรุ่นใหม่เข้ามาในตลาดแรงงานมี

Gen Y

การศึกษามากขึ้นกว่าเดิม เขากล้าที่จะตั้งคำถามกับเจ้านาย เพราะเขาเติบโตมากับการตั้งคำถามกับพ่อแม่ ครูอาจารย์ มากกว่าการทำตามคำสั่งอย่างเดียว

“ดังนั้น ถ้าองค์กรยังใช้วิธีบริหารแบบเดิม ๆ ก็มีแนวโน้มที่คนรุ่นนี้จะไม่ตอบสนองกับวิธีการบริหารแบบใช้อำนาจและการควบคุม จนในที่สุดบางรายลาออกไปโดยเราไม่สามารถรักษาเขาไว้ได้”

“เพราะทุกวันนี้เราจะเห็นพนักงานส่วนใหญ่เป็นคน Gen Y และเริ่มมี Gen Z เข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น เราเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงว่า มีผู้บริหารระดับกลางถึงสูง ในบางองค์กรเริ่มเป็น Gen Y บ้างแล้ว หากผู้บริหารสามารถวางกลยุทธ์เพื่อเชื่อมความแตกต่าง และลดช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเหล่านี้ได้มีประสิทธิภาพมากเท่าไร องค์กรยิ่งได้เปรียบทางการแข่งขัน”

“ซึ่งส่งผลดีทั้งในแง่การบริหารงานที่ได้โอเคเดียวมาจากคนรุ่นใหม่ และยังรักษาคูแ่ง ๆ ที่เป็น Gen Y โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี'58 ที่การโยกย้ายแรงงานจะเป็นไปอย่างเสรี เราจึงจำเป็นที่จะต้องสร้างแรงดึงดูดเพื่อรักษา Talent ให้อยู่กับธุรกิจให้ได้”

ถึงจะสมดุลในการบริหารองค์กร และบริหารบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต