



การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร

Communication Management for Young Executives to Create
Recognition by Personnel within Business Organizations

ภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล และ อ.ดร.พีรยุทธ โอธพันธ์
สาขาวิชาการจัดการสื่อสารองค์กร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

รายงานโครงการเฉพาะบุคคลเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมโดยเปิดเผยสถานะของผู้ศึกษาที่มุ่งเน้นศึกษาการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นต่อบุคลากรภายในองค์กรได้ในการศึกษาคั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจ้ดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย และเพื่อศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายจากบุคลากรในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายของบริษัทซูเปอร์ท่าเรือเอทีฟจำกัดและแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีการจัดระเบียบทางการสื่อสารที่สามารถจัดการศึกษาออกมาได้ทั้งหมด 5 ประเด็น ได้แก่ แบบภาษาที่ใช้ วิธีการติดต่อสื่อสาร ขอบเขตการสื่อสาร ยุทธศาสตร์การสื่อสาร และแนวทางการปรับปรุงการจัดการ และกระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่สามารถจัดการศึกษาออกมาได้ ทั้งหมด 4 ประเด็น ได้แก่ สภาพการณ์แวดล้อม ปัจจัยเข้ากระบวนการแปรเปลี่ยน ปัจจัยออก และผลการศึกษาในส่วนของการยอมรับที่บุคลากรมีต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย โดยผู้บริหารทั้ง 2 ท่านได้นำคุณลักษณะเฉพาะและคุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรของคนเจนเนอเรชั่น วายมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและการจัดการทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับโดยมุ่งเน้นในเรื่องของการรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง

ผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร จัดเป็นจุดเด่นของผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวายทั้ง 2 ท่าน ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการทางการสื่อสารสำเร็จจุลวงและสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นจากบุคลากร นอกจากเรื่องของการจัดการทางการสื่อสารแล้ว คุณลักษณะพิเศษบางประการของคนเจนเนอเรชั่นวาย ยังส่งผลต่อการสร้างการยอมรับทั้งประสบการณ์ ทักษะ บุคลิกนิสัย ที่โดดเด่นของคนเจนเนอเรชั่นวายในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การยืดหยุ่นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การให้อิสระกับการจัดการบริหารงานของทั้งตนเองและบุคลากร ยังเป็นส่วนสำคัญที่สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นต่อผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวายจากบุคลากรภายในองค์กรได้อีกด้วย

คำสำคัญ: การจัดการทางการสื่อสาร, ผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวาย, การยอมรับ

ABSTRACT

Qualitative research was used to study communication management for young executives to create recognition by personnel within business organizations. Data was collected by in-depth interviews and participatory observation. How communication management affected acceptance of executive officers by organizational personnel at Executive Generation Supertaro Creative Co., Ltd. and Digital Entertainment Division, Sense Entertainment Co., Ltd., two leading Thai firms, was examined. Different communication sessions provided varying learning outcomes, while changing communication strategy resulted in improved management approach in terms of environmental conditions, input, processes, variables, and outcome. Executives brought together unique key features of organizational work to best management employees.

Results were that to create acceptance, the focus was on maintaining good relationships between management and personnel. The use of technology in communication was a key factor in successful communication management and creating recognition from personnel. Additional special features of these employees also contributed to creating acceptance, including experience, personality, the participation of prominent workers in teamwork, professional flexibility, and listening to opinions from colleagues, as well as freedom to manage themselves and

personnel. These proved to be important parts of creating recognition for organizational leaders.

Keywords: Communication management, Young Executive, Acceptance.

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เจนเนอเรชั่น เป็นการจัดกลุ่มคนรุ่นต่างๆ ตามเกณฑ์อายุ ซึ่งแตกต่างกันทั้งเวลาเกิดและพฤติกรรมการใช้ชีวิต ซึ่งประเทศไทยเอง เรื่องของเจนเนอเรชั่นมักถูกหยิบยกมาพูดถึงในประเด็นต่างๆ มากมาย ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม ซึ่งเจนเนอเรชั่นที่กำลังขับเคลื่อนสังคม อยู่ขณะนี้ก็คือ เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่น วาย โดยเฉพาะเจนเนอเรชั่น วาย ที่กลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ที่เข้าสู่วัยทำงาน และได้รับความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมและวิถีชีวิตเป็นอย่างมาก ในองค์กร ห้างร้าน บริษัทต่างๆ ถูกขับเคลื่อนด้วยคนหลายช่วงอายุ เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรทั่วไป ผู้บริหารที่สั่งประสพการณ์และระยะเวลาในการดำเนินงานจนก้าวเป็นผู้บริหารจะอยู่ในช่วงเบบี้ บูมเมอร์ จนมาถึงผู้บริหารระดับกลาง โดยมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา ที่เป็นเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่น วาย แต่ปัจจุบัน เศรษฐกิจและการเติบโตของธุรกิจที่หลากหลายสาขา และการก้าวสู่ตลาดแรงงานของเจนเนอเรชั่น วาย มากขึ้น ทำให้ผู้บริหารที่เป็นคนเจนเนอเรชั่น วาย เข้ามามีบทบาทในการดูแลบริหารกิจการต่างๆ โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ได้เป็นกระแสไปทั่วโลก และมีผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายมากมายที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งคนเจนเนอเรชั่นวายนั้น จะมีลักษณะที่ชอบเทคโนโลยี ความเร็ว ไม่ชอบรอนาน บรรยากาศสนุกสนาน ชอบการเอาอกเอาใจ ไม่ขึ้นชอบระบบชั้น และชอบทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความแตกต่างกับผู้บริหารที่เป็นรุ่นเบบี้ บูมเมอร์ และบางส่วนของเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ทำให้ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย มีความแตกต่าง อันส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์กร เพราะการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและเข้าใจในสิ่งเดียวกัน ทำให้เกิดการยอมรับหรือไม่ยอมรับในตัวผู้บริหารและนำไปสู่ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ องค์กรที่ดำเนินธุรกิจภายใต้การนำของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย นั้นมีหลากหลายประเภท เรามักได้เห็นรูปแบบการบริหารที่แตกต่างออกไปจากที่เคยเป็นมา โดยมีปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ของคนรุ่นใหม่มากขึ้น รวมไปถึงการปรับการสื่อสารให้สอดคล้องกับบุคลากรกับบุคลากรภายในองค์กรที่มีหลากหลายเจนเนอเรชั่น โดยได้เลือกศึกษาผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก บุคลากรจำนวนน้อย ให้บริการเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยทำหน้าที่ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน และอีกหนึ่งบริษัทที่ทำการศึกษาคือ บริษัท เซ็นส์ เอน

เตอร์เทนเมนท์ จำกัด เฉพาะแผนกดิจิทัล ซึ่งเป็นบริษัทขนาดกลาง มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีบุคลากรจำนวนมาก โดยให้บริการในการผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งผู้บริหารแผนกดิจิทัลนั้น มีอายุเพียงแค่ 27 ปีเท่านั้น โดยได้รับตำแหน่งมาจากการแต่งตั้งของผู้บริหารสูงสุด จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ซึ่งเป็นกลุ่มที่กำลังเริ่มต้นสู่การเป็นผู้บริหาร จะเป็นเจนเนอเรชั่นในอนาคตที่จะมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นไปกว่า ดังนั้น การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารรุ่นนี้ เพื่อสร้างการยอมรับจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ได้ และเป็น การตอบรับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความแตกต่างทางเจนเนอเรชั่นในองค์กร ซึ่งที่ผ่านมา มีงานวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบมุมมองคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นที่มีต่อตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นอื่นระหว่างผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชั่นวายหรือการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายส่วนมากซึ่งยังไม่ได้มีการศึกษาถึงผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวายในแง่ของการจัดการทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจึงเป็นที่มาในการกำหนดประเด็นศึกษาในหัวข้อเรื่อง “การจัดการสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวายเพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร”

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรภายในองค์กร

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวายว่าเป็นอย่างไรและปัจจัยทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กรคืออะไรโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม สนามวิจัย ได้แก่ บริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด และแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด แหล่งข้อมูลคือผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย และบุคลากรภายใต้การดูแลของเจนเนอเรชั่น วาย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการศึกษา คือ แนวคำถามสัมภาษณ์เจาะลึกที่ผสมผสานระหว่างแบบสัมภาษณ์ที่ไม่ได้จัดแนวคำถามไว้ล่วงหน้า และแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดแนวคำถามล่วงหน้า โดยใช้ลักษณะการซักถามแบบการแสดงทัศนะโดยเสรี วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความและอภิปรายเนื้อหา และนำเสนอด้วยการเขียนเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยและการอภิปราย

ส่วนที่ 1 การจัดระเบียบทางการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย

สำหรับผู้บริหารของทั้งบริษัทซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด และ ผู้บริหารแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ในส่วนของแบบภาษาที่ใช้ของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย จากการศึกษาทั้ง 2 บริษัทนี้ พบว่าผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวาย การใช้การสื่อสารทั้งแบบวจนภาษาและอวจนภาษา และลักษณะคำพูดจะไม่เป็นทางการมากนัก แต่จะมีการปรับรูปแบบการสื่อสารเป็นอวจนภาษาเป็นกรณีๆ ไป ทั้ง 2 ท่าน เลือกใช้ระดับคำพูดในการสื่อสารตามอาวุโส หากเป็นผู้มีอาวุโสมากกว่าก็จะระมัดระวังและเลือกใช้คำพูดในการติดต่อสื่อสาร เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการสื่อสาร แต่กรณีของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ ซึ่งมีโครงสร้างองค์การ และลักษณะการทำงานที่ต้องติดต่อประสานงานกับบุคลากรภายในจำนวนมาก และมีความแตกต่างด้านอายุมากกว่าจะเน้นความชัดเจนในการสื่อสารเป็นพิเศษ ซึ่งประเด็นในเรื่องของการให้ความสำคัญกับเรื่องของอายุ ลำดับอาวุโส นั้น ไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรของคนในเจนเนอเรชั่น วาย ที่ไม่เชื่อมั่นในระบบอาวุโส ตามแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดกลุ่มตามช่วงอายุ (กานต์พิชา เก่งการช่าง ,2556, น.16) แต่จากการวิเคราะห์เพิ่มเติม นอกเหนือจากลักษณะเด่นของการเป็นคนเจนเนอเรชั่น วาย ตามที่กล่าวไป บริบททางสังคมไทยและการอบรมเลี้ยงดูแบบคนไทย ที่มีการปลูกฝังให้เคารพและให้เกียรติกับผู้ที่อาวุโสกว่าก็มีส่วนกับพฤติกรรมในการสื่อสารต่อผู้ที่มีอาวุโสกว่าของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย นอกเหนือจากนั้นอาจเป็นเรื่องของการสร้างความราบรื่นในการทำงาน ทำให้ถึงแม้ว่าคุณสมบัติของคนใน เจนเนอเรชั่น วาย จะมองข้ามเรื่องของความอาวุโสในการทำงาน แต่ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านก็ยังให้ความสำคัญอยู่ แสดงถึงการยืดหยุ่น และปรับตัวได้ดี ซึ่งเป็นจุดแข็งในคุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานของคนในเจนเนอเรชั่น วายเช่นกัน สิ่งนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ทั้ง 2 องค์กรประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550) พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารนั้น มีวิธีพื้นฐานอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่ การสื่อสารแบบซึ่งหน้า การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร และการสื่อสารโดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารเข้ามาช่วย โดยจากแนวคิดนั้น พบว่าการจัดการทางการสื่อสารนั้นเลือกใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้า และการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร ส่งเสริมกันและกัน โดยการสื่อสารโดยอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารนั้น มีการใช้งานน้อยกว่า เพราะต้องลงทุน และมีการเตรียมการ สำหรับการศึกษาวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายจากผู้บริหารทั้ง 2 ท่านนั้นพบว่า วิธีการสื่อสารของทั้ง 2 บริษัท มุ่งเน้นไปที่วิธีการติดต่อสื่อสารแบบซึ่งหน้าทั้ง 2 บริษัท โดยผู้บริหารของบริษัท ซูเปอร์ทา

โร้ ครีเอทีฟ จำกัด ใช้วิธีการประชุมและสนทนาแบบตัวต่อตัวกับทั้งองค์การเพราะว่าองค์การนั้นมีบุคลากรจำนวนน้อย เป็นเพียงองค์การขนาดเล็กที่สามารถพบปะสื่อสารกันได้ง่าย ในขณะที่บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างของแผนกต่างๆ และจำนวนบุคลากรที่มากกว่า บริษัทซูปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ผู้บริหารของเซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด จึงใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันไประหว่างภายในแผนก และนอกแผนก ภายในแผนกจะมุ่งไปที่การจัดประชุมและสนทนาตัวต่อตัว ในขณะที่นอกแผนกจะเน้นการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรมากกว่า โดยจะใช้สื่อออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงตัวบุคคลได้เลย และมีความคล่องตัวในการสื่อสาร ได้แก่ อีเมล หรือ แอปพลิเคชันไลน์ จากผลการศึกษาของผู้บริหารทั้ง 2 ท่านนี้พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของสุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550) เพราะมีการใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้า และ การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรเข้าด้วยกัน ตามสถานการณ์และความเหมาะสมในการสื่อสาร ซึ่งมีการนำเครื่องมือทางการสื่อสารเข้ามาช่วย อีกทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเสริมในการสื่อสาร ยังเป็นหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของการปฏิบัติงานของคนในเจนเนอเรชั่น วายที่มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีอื่นๆ อีกทั้งคนในเจนเนอเรชั่น วายนั้นสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หลายประเภทในเวลาเดียวกัน ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน และส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การภายใต้การนำของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายนั้น ไม่ได้มีเพียงแค่ภาพลักษณ์ที่ทันสมัย แต่สามารถสื่อผ่านมาทางผลงานและการดำเนินการที่รวดเร็วอีกด้วย

ในส่วนของการขอเขตการศึกษาของผู้บริหารเจนเนอเรชั่นวาย ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านต่างให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในทั้งคู่ เพราะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ผลิตออกไปโดยตรง รวมไปถึงความแตกต่างทางเจนเนอเรชั่น ที่มีลักษณะของการสื่อสารที่มีไม่เหมือนกันในบางจุด ถึงแม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ของทั้ง 2 องค์การจะเป็นเจนเนอเรชั่น วาย แต่ไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีบุคลากรเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสื่อ การบริการ หรือผลงานอื่นๆ หากไม่รอบคอบ และให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ก็จะทำให้เกิดผลเสียกลับมาถึงภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์การเหมือนกันทั้ง 2 องค์การ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญการสื่อสารภายในเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยการสื่อสารภายในองค์การตามการให้ความหมายของกริช สืบสนธิ์ (2539, น.64) ว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ โดยมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์การอยู่หลายประการ จากการศึกษาขอเขตการศึกษาของผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องขอเขตการศึกษา ของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 41) ที่กล่าวว่า ขอเขตการศึกษา เป็นการแบ่งระบบการสื่อสารขององค์การออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์การ และการสื่อสาร ภายนอกองค์การ ซึ่งในส่วนที่

เกี่ยวกับ การสื่อสารภายในองค์กรนั้น จะเป็นเรื่องของพฤติกรรม ในองค์กร และการปฏิบัติงานในองค์กร

ส่วนของยุทธศาสตร์การสื่อสารของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน จากทั้ง 2 องค์กร เมื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาแล้วพบว่าต่างให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรและแผนกเนื่องจากสามารถตอบสนององยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ โดยมีเงื่อนไขทางการจัดการสื่อสารที่ใกล้เคียงกัน คือ ส่งเสริมประสิทธิภาพให้กับการทำงาน โดยผู้บริหารเชื่อในคุณสมบัติของความเร็ว และบางเทคโนโลยีที่เปรียบเสมือนกับการพูดคุยโดยตรง ความง่ายตายในการติดต่อสื่อสาร และตอบรับกับงานและชีวิตประจำวันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยกับการไหลเวียนของข่าวสาร ด้วยรูปแบบลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันของทั้ง 2 องค์กร จึงมีทิศทางการไหลของข่าวสารที่ต่างกัน บริษัทซูเปอร์ ทาร์ ครีเอทีฟ จำกัด เนื่องด้วยขนาดของบริษัทไม่ใหญ่มาก และการสื่อสารมักเกิดจากผู้บริหารสูงสุด โดยตรงมาสู่บุคลากร จึงไม่ต้องผ่านลำดับขั้นตอนหลายชั้น ในขณะที่ฝั่งบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์ เทนเมนท์ จำกัด จะมีการส่งสารจาก 2 ทาง คือ การส่งสารจากผู้บริหารสูงสุด ที่ต้องอาศัยการไหลของข้อมูลข่าวสารเป็นลำดับขั้น ผ่านไปยังผู้บริหารแต่ละแผนกของถึงบุคลากรอีกหนึ่งทอด และสารจากผู้บริหารของแต่ละแผนกที่สื่อสารกับบุคลากรในแผนกโดยตรง จากการศึกษาแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.50) ในส่วนของยุทธศาสตร์การสื่อสาร นั้น มีแนวทางที่สำคัญ 3 แนวทาง คือ ปริมาณและคุณภาพในการสื่อสาร แนวทางการเลือกอุปกรณ์ การสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร และ การกำหนดเงื่อนไขในการจัดการทางการสื่อสาร ทั้งในแง่ของทิศทางการสื่อสารและวิธีการสื่อสารกับลูกค้า จากผลการศึกษาเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของแนวทางการเลือกอุปกรณ์การสื่อสาร โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสื่อสาร ด้วยคุณสมบัติที่ใกล้เคียงการพูดคุยเสมือนจริง และ ความสะดวกรวดเร็ว และผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน ยังเป็นผู้บริหารที่เป็นคนในช่วงเจนเนอเรชั่น วาย ที่มีความสามารถทางการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่หลากหลาย จึงเล็งเห็นในประโยชน์ที่สามารถนำมาประยุกต์กับการใช้งานได้ ซึ่งเป็นการจัดการทางการสื่อสารที่เป็นข้อเด่นของผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามแนวคิดของคนรุ่นใหม่

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.48) ได้กล่าวว่า แนวทางปรับปรุงการจัดการ หมายถึง วิธีการที่พิจารณาในการแก้ไขหรือปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมี 2 แนวทาง ได้แก่การพิจารณาแบบองค์รวม คือ การแก้ปัญหาจากภาพรวม หลายๆด้านพร้อมกัน และ การพิจารณาในลักษณะองค์ประกอบ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเป็นส่วนๆ ไปซึ่งแนวทางการปรับปรุงการจัดการ ผู้บริหารทั้ง 2 ท่านนั้น เลือกแก้ไข ปัญหาเฉพาะจุดเหมือนกัน เพราะเล็งเห็นในเรื่องของความละเอียดอ่อนทางด้านการสื่อสาร ที่เมื่อเกิด

ปัญหาแล้วสามารถส่งผลกระทบต่อจิตใจและงานได้มาก ซึ่งคุณกรกานต์ ผู้บริหารของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ได้มีมุมมองในการแก้ไขปัญหาแตกต่างกับผู้บริหารของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัดในบางส่วน คือ จะให้โอกาสในการแก้ปัญหากับบุคลากรในทีมก่อน หากปัญหานั้นสามารถประวิงเวลาในการแก้ และรับมือได้ จากการวิเคราะห์ผลการศึกษากการที่ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ทั้ง 2 ท่าน เลือกที่จะพิจารณาการแก้ไขปัญหาเฉพาะจุดเหมือนกัน นั้น เกิดจากธรรมชาติของคนเจนเนอเรชั่น วายที่ต้องการเหตุผลเพื่อตอบสนองการตั้งคำถามของตนเอง ดังนั้นการพิจารณาปัญหาทีละส่วน จะทำให้ผู้บริหารสามารถค้นหาเหตุผลที่แท้จริงของปัญหานั้นๆ ได้อย่างละเอียดมากกว่าการมองแบบรวมๆ ที่อาจมองไม่เห็นแก่นที่แท้จริงของปัญหา และการแก้ไขอาจไม่ยั่งยืน

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการทางการสื่อสารที่มีผลต่อการยอมรับผู้บริหาร เจนเนอเรชั่น วาย จากบุคลากรในองค์กร

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาประเด็นของสภาพแวดล้อมของการจัดการทางการสื่อสาร ของทั้ง 2 องค์กรแล้วพบว่า สิ่งที่เหมือนกันคือ ผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นภายในทีม เพื่อลดสภาวะการกดดันและความเครียดจากการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีความสุขกับการทำงาน แต่ประเด็นปัญหาที่พบจากบรรยากาศนั้นจะแตกต่างกัน ที่บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด จากแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.68) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรหรือประสบการณ์ร่วมในการทำงานร่วมกัน นั้น จะมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ บรรยากาศการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และการใช้จิตวิทยา ในการสื่อสาร ตามลำดับ ซึ่งมีผลการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของทั้ง 2 องค์กรที่พบว่า ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์กรหรือประสบการณ์ร่วมในการทำงานร่วมกัน แต่รองลงมากลับเป็นเรื่องของการใช้จิตวิทยาในการสื่อสาร การให้ความสำคัญกับเรื่องของขวัญ กำลังใจของบุคลากร จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาและการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจนเนอเรชั่น พบว่า การที่การใช้จิตวิทยาในการสื่อสารได้รับความสำคัญมากขึ้นจากผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย เพราะคนเจนเนอเรชั่น วาย จะให้ความสำคัญกับเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และชอบที่จะทำงานเป็นทีมซึ่งมีความแตกต่างกับผู้บริหารหรือคนในเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ที่ชอบปฏิบัติงานด้วยตนเองมากกว่า ดังนั้นเรื่องของบุคลากรจึงได้รับความใส่ใจและได้รับจากลำดับในการให้ความสำคัญมากขึ้นกว่าแต่ก่อน นอกจากนั้น ผลการศึกษาได้พบปัญหาจากความยืดหยุ่นของการทำงานที่มากเกินไปของผู้บริหาร บริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด จนสามารถส่งผลกระทบต่อบุคลากรและงาน ในขณะที่ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด มีประเด็นปัญหาจากความเป็นกันเองในการสื่อสาร ที่ก่อให้เกิดความสับสน หรือนำไปสู่ความขัดแย้งกันทางการสื่อสารได้

การศึกษาทั้ง 2 องค์กรนั้นในส่วนของปัจจัยเข้า ได้สะท้อนให้เห็นถึงการที่ผู้บริหาร ทั้ง 2 ท่านให้คำกับความคิดเห็นของบุคลากรภายใต้การบริหารงานของทั้ง 2 ท่าน เพราะเชื่อว่าเป็น การให้สิทธิเสรีภาพ และให้เกียรติในการทำงานร่วมกัน โดยจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นค่า และ ภูมิใจในตนเองที่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นกับสิ่งๆ นั้น รู้สึกมีส่วนร่วม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีม และผู้บริหาร โดยจากแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.71) เกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารนั้น กล่าวว่า การกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เพื่อช่วย ให้ศักยภาพของการจัดการนั้นประสบความสำเร็จ ทั้งในเรื่องของการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ของ องค์กร ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญของหน้าที่ในการสื่อสาร การตระหนักถึงการสื่อสารเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยทำให้สังคมเข้าใจ และไม่ขัดขวางนโยบายการดำเนินงาน ขององค์กร การติดต่อกับราชการ เป็นอีกหน้าที่หนึ่งในการสื่อสาร ที่มีความจำเป็น เพื่อให้ การดำเนินงานมีความราบรื่นและเป็นไปด้วยดี ซึ่งปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญกับ ความคิดเห็นของ บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลกำลังขององค์กร สิ่งนี้จึงเป็นอีก หนึ่งหน้าที่ในการสื่อสารที่ได้รับ การยอมรับ เพราะสิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึง ความสำคัญของคุณค่าในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องผลการศึกษาที่ปรากฏของทั้ง 2 องค์กร โดยสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออกและบุคลากร ส่วนมากรู้สึกนั้นเป็นไปตามลักษณะของคนในเจนเนอเรชั่น วาย ตามแนวความคิดเรื่องของการจัด กลุ่มคนตามช่วงอายุของ รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง(2553) ที่กล่าวไว้ว่า คนในเจนเนอเรชั่น วาย พร้อมทั้งจะแสดงออกทางความคิด ความเห็นของตน อีกทั้งคุณลักษณะเฉพาะ ของคนในเจนเนอเรชั่น วายที่สะท้อนออกมาจากตัวผู้บริหารในเรื่องของการยอมรับฟังความคิดเห็น มากกว่าคนในเจนเนอเรชั่น อื่นๆ เพราะเกิดมาในช่วงของการเปิดรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม พบกับความเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ต่างๆ ที่เรียกร้องให้คนในเจนเนอเรชั่น วาย ต้องปรับตัวทำให้ สามารถรับมือกับเหตุการณ์เหล่านี้ได้ดี ส่วนของการเลือกใช้สื่อ ทั้ง 2 ท่านเลือกใช้สื่อที่มีเทคโนโลยี สอดรับกับการใช้ชีวิตและการทำงานเป็นหลัก เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดการจัดการทางการสื่อสาร ของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.72) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับเรื่องของการเลือกสื่อว่า งบประมาณ และค่าใช้จ่าย จะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของฝ่ายบริหาร ในการพิจารณา สื่อหรือใช้สื่อ นั้นๆ มากกว่าการพิจารณาจากเกณฑ์ของเทคโนโลยีของสื่อเป็นหลัก โดยประโยชน์ และพฤติกรรม การใช้สื่อ นั้นเป็นสิ่งที่ถูกคำนึงถึงน้อยที่สุดสำหรับเกณฑ์ในการเลือกสื่อ ซึ่งผู้บริหารทั้ง 2 องค์กรนั้น ได้จัดให้เทคโนโลยีการสื่อสาร พฤติกรรมการใช้ และประโยชน์สำคัญเป็นหลัก ในขณะที่บุคลากรเอง กลับเป็นฝ่ายที่คำนึงถึงเรื่องความคุ้มค่ามากกว่าที่ผู้บริหารคิด

กระบวนการแปรเปลี่ยนจากการจากการศึกษาทั้ง 2 บริษัทนี้ พบว่ามีที่แตกต่างกันไป ในบางจุด และเหมือนกันในบางจุด ลักษณะที่ใช้ในการจัดการของบริษัทซูเปอร์เทอร์วาโร่ ครีเอทีฟ จำกัดนั้น จากการศึกษาดูการบริหารมีแนวคิดที่มุ่งเน้นในเนื้องานให้สอดคล้องกับการเน้นพฤติกรรม แต่

ในทางกลับกันเมื่อศึกษาจากบุคลากรพบว่า ผู้บริหารเน้นไปที่พฤติกรรมมากกว่าการเน้นเนื้อหาเป็นหลัก สำหรับแผนกดิจิทัล บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด นั้น ซึ่งจากการวิเคราะห์ทำให้พบว่าผู้บริหารนั้นมีลักษณะที่มีความตั้งใจในหนึ่งอย่าง แต่แสดงออกอีกหนึ่งอย่าง โดยที่ผู้บริหารอาจจะไม่รู้ตัวในสิ่งที่แสดงออก โดยผู้ศึกษาเชื่อว่าการกระทำนั้นย่อมมีเหตุผลในการรองรับ เช่น สถานการณ์ที่สุ่มเสี่ยงต่อการมีปัญหาภายในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอันอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นในเรื่องพฤติกรรมขึ้นมา ซึ่งแตกต่างไปจากแนวทางและความตั้งใจเดิมของตน แต่พบในส่วนของบุคลากรว่ามีความคิดเห็นตรงกันระหว่างแนวคิดของผู้บริหาร และบุคลากรว่าให้ความสำคัญในเนื้อหาเรื่องมาก่อน แล้วตามด้วยการเน้นพฤติกรรม โดยแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.73) ได้กล่าวถึงลักษณะของการจัดการไว้ว่า 3 ลักษณะต่างมีข้อดีและข้อด้อยแตกต่างกัน จึงต้องนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน อย่างเหมาะสม โดยจากแนวความคิดดังกล่าวว่าบุคลากรในองค์กร ยอมรับลักษณะในการจัดการค่อนข้างมาก และยอมรับแต่ละลักษณะ ในปริมาณที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน แม้ว่าจะให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ทำงานมากกว่างานและกิจกรรม และให้ความสำคัญกับเทคนิคของงานน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของทั้ง 2 องค์กรที่ให้ความสำคัญไปที่การเน้นเนื้อหาหรือกิจกรรมของงานเป็นหลัก และการเน้นพฤติกรรม โดยไม่ได้ให้นำหนักกับเรื่องของการมุ่งเน้นถึงเทคนิคมากนัก

แนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.75) ได้กล่าวถึงเรื่องของการเลือกใช้สื่อเพื่อการจัดการ ในส่วนของกิจกรรมการสื่อสารนั้น กล่าวว่า สื่อพื้นฐานนั้นจะเป็นสื่อหลักลำดับแรกขององค์กรต่างๆ ไป แต่กรณีสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ซึ่งมีเป้าหมายในการสื่อสารไปที่บุคคลภายนอกองค์กร กลับได้รับ การตระหนักถึงจากคนในองค์กรมากกว่าสื่อพื้นฐาน สื่อประเภทอื่นอย่างเช่น สื่อสนทนา สื่อเพื่อการชี้แจง สื่อเพื่อการกดดัน และสื่อดั้งเดิม จะมีค่าเฉลี่ยในการให้ความสำคัญ ลดน้อยลงไปตามลำดับ ในส่วนของผลการศึกษาระบบการสื่อสาร ทั้ง 2 บริษัท มีระบบการสื่อสารที่ดำเนินไปอย่างครบวงจรทั้งคู่ เนื่องจากผู้บริหารทั้ง 2 ท่านนั้น ใส่ใจและเปิดโอกาสในการให้มีการสื่อสารกลับไปยังผู้บริหาร ในด้านของกิจกรรมการสื่อสาร ทั้ง 2 บริษัทใช้สื่อพื้นฐานเป็นสื่อหลัก แต่ต่างกันที่บริษัทซูเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด อยู่ในระหว่างการดำเนินการจัดสร้างสื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ในส่วนของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด มีในส่วนรวมของบริษัทแต่ไม่มีได้มีเฉพาะแผนกดิจิทัลที่ทำการศึกษา เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องของการใช้สื่อหลักเป็นพื้นฐานของทั้ง 2 องค์กร ส่วนสื่อประเภทอื่นๆ ก็มีความสำคัญลดน้อยไปตามลำดับ ดังที่แนวคิดกล่าวไว้ นอกจากนั้น แนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.76) ยังได้ให้แนวคิดเรื่องของการจัดการสื่อสารไว้ว่า ความสำเร็จของกระบวนการแปรเปลี่ยน มีอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญและต้องให้ความสนใจคือ การจัดการระดับการสื่อสารให้เหมาะสมในกระบวนการจัดการทางการสื่อสาร โดยการจัดระดับนี้จะต้อง

สอดคล้องกับทัศนะของบุคลากรในองค์การ โดยระดับการสื่อสาร จะแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ การสื่อสาร 2 ฝ่าย การสื่อสารกลุ่มย่อย และการสื่อสารสาธารณะ ซึ่งในเรื่องของระดับการสื่อสาร ทั้ง 2 ผู้บริหารทั้งบริษัทให้ความสำคัญกับการใช้สื่อสาร 2 ฝ่าย และการประชุมทั้งคู่ เพราะเหมาะสมกับลักษณะและทัศนะของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การสื่อสาร 2 ฝ่าย เป็นระดับการสื่อสารที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด ในแง่ของการพัฒนาในการสื่อสาร แนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.76) กล่าวว่า การตรวจสอบ ภายหลังจากประสิทธิภาพและ หรือประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับสูงสุด เพราะเปิดโอกาสให้ บุคลากร ทำงานได้อย่างเป็น อิสระภายใต้แผนงาน หรือนโยบายที่องค์การได้กำหนดไว้ และเห็นสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานกลับเข้าสู่มาตรฐาน การพัฒนาการสื่อสารที่ไร้ร่องลงมา คือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิดซึ่งความชำนาญ เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ลำดับถัดมา คือ การให้คำปรึกษา ซึ่งจัดเป็นวิธีการพัฒนาในการสื่อสารระหว่างที่ปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาการผลการศึกษาของผู้บริหารของบริษัทซูเปอร์ ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด นั้น มีแนวความคิดในการพัฒนาสอดแทรกในแง่ของการทำงาน และกิจกรรมอื่นๆ ที่จะช่วยผลักดันศักยภาพออกมา แต่บุคลากรสัมผัสได้เพียงสิ่งที่สอดแทรกมาในการทำงานเท่านั้น แต่มีความเห็นที่ตรงกันและคิดว่าสามารถพัฒนาตนเองได้จริง สำหรับ บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด นั้น มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งบุคลากรก็เห็นตรงกันถึงแนวคิด และเข้าใจเป็นอย่างดี จากการศึกษาของราตรี แสงจันทร์ (2558) ในหัวข้อการศึกษา เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเจนเนอเรชั่น วาย เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และรักษาคนเก่งให้อยู่องค์กรนั้น พบว่า 6 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนจากการทำงาน ได้แก่ คุณค่าของผลงาน มอบหมายงานที่แปลกใหม่ท้าทาย ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ภาพลักษณ์ขององค์กร ความเชื่อมั่นในตนและความสัมพันธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาจากบุคลากรของบริษัท ซูเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด ในแง่ของการรู้สึกว่าได้พัฒนาตนเองจากงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นไปตามลักษณะของการพัฒนาการสื่อสารดังที่กล่าวไว้ในแนวคิด

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น.77) ได้กล่าวถึงเรื่องของปัจจัยอื่นๆ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปรเปลี่ยน ซึ่งพัฒนา มาจาก ปัจจัยเข้า โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ผลลัพธ์นั้นอาจส่งผลได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในภาพรวม และส่วนย่อย ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยออกจะประกอบไปด้วย เป้าหมายในการสื่อสาร ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ ความสำเร็จจากการสื่อสาร และผลกระทบจากการสื่อสาร จากผลการศึกษาในเรื่องของปัจจัยออกของทั้ง 2 องค์การ พบว่า ในแง่ของเป้าหมายในการสื่อสาร และความสำเร็จทางการสื่อสารนั้น ผู้บริหารของทั้ง 2 องค์การสามารถสื่อสารได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายในการสื่อสารดังที่ผู้บริหารคาดหวังไว้

เพราะบุคลากรสามารถมองเห็นภาพเดียวกัน กับสิ่งที่ต้องการสื่อสารออกไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดที่กล่าวไว้ว่า เป้าหมายส่วนใหญ่มักจะนำมา ซึ่งความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการแก้ความขัดแย้ง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มาจากการเสนอแนะทางแก้ปัญหาในหลายๆ ทาง และการ เห็นพ้องต้องกันในเรื่องใดสิ่งหนึ่ง ส่วนความสำเร็จของการสื่อสารตามแนวคิดนั้น กล่าวถึงผลลัพธ์ของปัจจัยออกอยู่ที่ความสามารถในการ ไปสู่ความสำเร็จในการสื่อสาร ซึ่งจะวัดได้จากเนื้อหาสาระหรือข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏในองค์กร ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ อย่างเท่าเทียมกัน และสามารถเป็นที่เข้าใจได้กับบุคลากร ในทุกระดับ ซึ่งความสำเร็จจากการสื่อสารลักษณะนี้ทั้งหมดเป็นเป้าหมายในการสร้างการยอมรับร่วมกันภายในองค์กร แต่บุคลากรเองก็ยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารในบางประเด็น กรณีบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี บุคลากรมองว่า ยังมีปัญหาบางอย่างที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถประสบความสำเร็จในการสื่อสารได้ 100 เปอร์เซ็นต์เต็ม ซึ่งยังต้องการการเพิ่มเติมในเรื่องของความชัดเจนทางการสื่อสารมากกว่านี้ ส่วนการแก้ปัญหา ตามแนวความคิดของผู้บริหารทั้ง 2 องค์กรมองว่า ตนสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ตามที่คาดการณ์ไว้ โดยบุคลากรทั้ง 2 บริษัทก็ยอมรับในเรื่องนี้ ในส่วนของประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ การจัดการทางการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสณะเสถียร (2550, น.78) ผลลัพธ์ของปัจจัยออก อีกประการหนึ่ง ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้จากการใช้สื่อ อันก้าวไป สู่ผลลัพธ์ในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ กล่าวว่ายู่ในขั้นที่หาผลประโยชน์ ในทางบวกจากการสื่อสาร ซึ่งบุคลากรในองค์กร จะมองประโยชน์ที่ได้รับมากกว่า การไปสู่เป้าหมายของการสื่อสารที่ได้วางไว้ ประโยชน์ข้อแรกที่บุคลากรในองค์กรมองเห็น คือ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร สิ่งนี้ก่อให้เกิดความเสมอภาคในองค์กร ซึ่งเกิดจากการ รับข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่ไม่ต่างกัน ส่วนความแตกต่างด้านข้อมูล จะขึ้นอยู่กับทางเลือก รับข่าวสารของแต่ละบุคคล ไม่ได้มาจากความไม่ยุติธรรมของผู้ส่งสาร และผลกระทบจากการสื่อสารที่มุ่งเน้นในเรื่องของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารนั้น ผู้บริหารทั้ง 2 ท่าน มีความคิดว่าตนเองสามารถทำหน้าที่ในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้ดีไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใด และจัดขอบเขตของเนื้อหาไว้ได้อย่างเหมาะสม ในส่วนของบุคลากรทั้ง 2 องค์กรนั้น คิดว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และเข้าถึงได้จริง สอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าว แต่สำหรับบริษัท ซุปเปอร์ท่าเรือ ศรีเอทีพี จำกัด บุคลากรมองว่าควรจะได้รับทราบข้อมูลจากขอบเขตข้อมูลที่กว้างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ เพราะได้รับทราบเฉพาะเรื่องความเคลื่อนไหวของงาน ทำให้ไม่ได้มีโอกาสรับทราบเรื่องนี้มาเพื่อพิจารณาการทำงานทั้งของตนเอง และองค์กร ส่วนฝั่งบุคลากรของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ยอมรับในขอบเขตข้อมูลที่ได้รับ เพราะขนาดขององค์กรที่ใหญ่ ควรรับทราบเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องน่าจะเพียงพอ ในเรื่องของความต้องการในการรับสารนั้น ตามคุณลักษณะเด่นของคนเจนเนอเรชั่นวายตามแนวคิดที่ศึกษานั้นกล่าวว่า คนในเจนเนอเรชั่น วาย มีความต้องการที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ การที่ผู้บริหารให้สิทธิในการ

เข้าถึงข้อมูลนั้นเป็นเรื่องที่ตอบโจทย์ความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย แต่การจำกัดขอบเขตของข้อมูลที่บุคลากรบางส่วนของบริษัท ซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด รู้สึกว่าไม่เพียงพอนั้นก็จะเป็นไปตามแนวคิดของคนเจนเนอเรชั่น วาย แต่กลับกันที่ผู้บริหารนั้นจำกัดขอบเขตของข้อมูล อาจเป็นเพราะปัจจัยอื่นๆ เช่น ไม่ต้องการให้ข้อมูลบางส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องสร้างความลำบากใจหรือภาระให้กับบุคลากร เพราะจากการวิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของผู้บริหารนั้น มักมีความกังวลเกี่ยวกับเรื่องของจิตใจ และความรู้สึกของบุคลากร จนอาจทำให้มองข้ามเรื่องบางเรื่องที่อาจสร้างความไม่สบายใจ แต่เป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรของบุคลากร

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับจากหลายแหล่ง สามารถสรุปได้ว่าการยอมรับ หมายถึง ความคิดเห็นและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เมื่อได้รับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเข้ามาในความคิดและมีความเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยผ่านการตัดสินใจด้วยการรับรู้ นำไปสู่กระบวนการยอมรับในที่สุด ในแง่ของการทำงาน คือ การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน การได้รับการสนับสนุน มีการตอบสนองต่อการสื่อสาร นโยบายการบริหาร หรือ คำสั่ง เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับในการจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหาร ทั้ง 2 องค์กรพบว่า ทั้ง 2 ท่าน ได้รับการยอมรับด้วยตำแหน่งหน้าที่ที่ทั้งคู่ และนอกเหนือจากนั้นผู้บริหารยังมีคุณลักษณะพิเศษ อย่างประสบการณ์การทำงาน ทักษะคิด และแนวความคิดสมัยใหม่ที่สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดกับบุคลากรได้ ทางฝั่งของบริษัทซุปเปอร์ทาโร่ ครีเอทีฟ จำกัด จากการวิเคราะห์พบว่า คุณลักษณะของความเป็นเจนเนอเรชั่น วาย หลายสิ่งที่คุณบริหารนำมาใช้ในการจัดการทางการสื่อสาร หรือ การบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างการยอมรับ เช่น การให้ความสำคัญกับเรื่องของสัมพันธภาพระหว่างกัน การให้อิสระกับกระบวนการคิด การแสดงออกทางความเห็น ความยืดหยุ่น ซึ่งมีความแตกต่างจากระบบบริหารงานจากผู้บริหารรุ่นเก่า และปัจจัยอื่นประกอบเช่น ประสบการณ์จากการศึกษาต่อต่างประเทศที่สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน การสร้างเครือข่ายลูกค้าที่แข็งแกร่ง เป็นต้น จากการผลการศึกษานั้นเป็นไปตามแนวความคิดเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ ของ หลุยส์ นิติภานนท์ (2546, น.30-31) ในเรื่องปัจจัยด้านลักษณะส่วนตัว ที่ให้การยอมรับในเรื่องของความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างการยอมรับได้ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้บังคับบัญชา ของอุรัชชฎา ขุนขำ (2557) ที่มีผลการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชนว่าจะมีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานได้นอกกรอบมากกว่า และสิ่งสำคัญคือเรื่องของผลงาน ที่สร้างการยอมรับในตัวผู้บริหารให้กับบุคลากรภายในองค์กรทั้ง 2 องค์กร โดยเฉพาะกับผู้บริหารแผนกดิจิทัล ของบริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ที่มีกรณีที่บุคลากรสามารถยกให้เห็นเด่นชัดในเรื่องของการเป็นผู้บริหารอายุน้อยที่ต้องพยายามในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีอายุใกล้เคียงกันและอายุมากกว่า โดยมีผลงาน และการนำแนวคิด

ใหม่ๆ จากความเป็นคนเจนเนอเรชั่น วายที่มีทักษะหลากหลายเข้ามาช่วยให้ก้าวผ่านอุปสรรค สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของ ชลทิพย์ อัครกาญจน์ (2546) ที่มีผลการวิจัยว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า โดยการให้ความสำคัญกับความสามารถและ ทัศนคติในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการศึกษาที่พบว่าผู้บริหารในเจนเนอเรชั่น วาย จะใช้แบบภาษา ในลักษณะของ อวจนภาษาเป็นหลัก ผู้บริหารควรสร้างสมดุลของการใช้ทั้งอวจนภาษา และวจน ภาษาให้เหมาะสม เพราะการสื่อสารบางอย่างที่ต้องการหลักฐาน การทวนซ้ำเพื่อการยืนยันในข้อมูล จำเป็นต้องมี หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการยืนยัน

2. ผู้บริหารในเจนเนอเรชั่น วาย ให้ความสำคัญในเรื่องของจิตวิทยาการสื่อสาร ในองค์กร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งจากการศึกษา พบว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้น ควรจะปรับสมดุลและเพิ่มเติมในส่วนของบรรยากาศขององค์กร อันเป็นการสร้างการรับรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการสื่อสารเพิ่มเข้ามา เพื่อให้ไม่ สร้างผลกระทบกับงานอันเกิดมาจากความเกรงใจ หรือ การเอาใจใส่ในตัวบุคลากรมากเกินไป แต่ให้มีความสุขอย่างพอดี และมองเห็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรร่วมกัน

3. จากการศึกษาในเรื่องนี้พบว่าเทคโนโลยี เป็นคุณสมบัติหลักๆ ที่ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วายเลือกพิจารณาเป็นคุณสมบัติของสื่อที่ใช้การสื่อสารที่ตอบสนองและสอดคล้องกับการ ดำเนินชีวิต และการทำงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งทำให้การสื่อสารภายในเกิดผลสำเร็จ และได้รับความ สะดวกรวดเร็วในการสื่อสารมากขึ้น หากองค์กรใดที่มีบุคลากรอยู่ในเจนเนอเรชั่น วาย ควร ปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในการเลือกสื่อให้ตอบสนองกับการดำเนินชีวิตของบุคลากรในเจนเนอเรชั่นนั้น

4. บุคลากรในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะบุคลากรในเจนเนอเรชั่น วายให้ความสำคัญกับเรื่อง ของความสุข ความสบายใจในที่ทำงานในสัดส่วนที่เท่ากับคุณภาพของงานที่ออกจากองค์กรไป ดังนั้น ในฐานะที่เป็นผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่ต้องวางแผนการจัดการสื่อสาร ควรมีแนวคิดและ แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับระบบการปฏิบัติงานที่บุคลากรต้องการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของผลงาน ด้วย จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นตลอดจนผลสำเร็จที่ออกมาจากผลงานด้วย

5. ผู้บริหารเจนเนอเรชั่น วาย ที่ละเอียดในประเด็นของความแตกต่างของ เจนเนอเรชั่นในที่ทำงานอาจก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานได้ เพราะในองค์กรนั้นล้วนไม่ได้ ประกอบไปด้วยเจนเนอเรชั่น วาย ที่มีพฤติกรรมและลักษณะการดำเนินชีวิตที่ใกล้เคียงกับผู้บริหาร

เท่านั้น ผู้บริหารจึงควรใส่ใจในเรื่องของความแตกต่าง พร้อมกับปรับตัวและปรับทัศนคติเพื่อกลุ่มบุคลากรที่มีเจเนอเรชันที่แตกต่างด้วย

6. ผู้บริหารเจเนอเรชัน วาย ที่ต้องการการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร นอกเหนือไปจากเรื่องขอตำแหน่งหน้าที่ จะต้องแสดงถึงทัศนคติ ประสบการณ์ และความรู้ที่ตนเอง มีผ่านเนื้องาน การบริหารงาน และการแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถสร้างการยอมรับที่แท้จริงจากบุคลากรได้

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กริช สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐชุตดา วิจิตนจามรี. (2553). *การสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์, และ ชนาธิป สันติวงษ์. (2542). *องค์การกับการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2558). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รสขงพร โกมลเสวิน และคณะกรรมกรกลุ่มผลิตชุดวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร. (2547). *ทฤษฎีและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. (2558). *การสื่อสารองค์การ : แนวคิดการสร้างชื่อเสียงอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2550). *การจัดการทางการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, และอรรถพร กงวิไล. (2550). *สถานภาพองค์ความรู้ของการจัดการทางการสื่อสารในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

บทความวารสาร

- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจนเนอเรชันกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 1-2.
- ชานนท์ ศิริธร. (2555). การเปิดรับสื่อและการยอมรับนวัตกรรมของผู้บริโภคเจนเนอเรชัน เอ็กซ์ และ เจนเนอเรชัน วาย. *วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา*, 111-130.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (เมษายน-มิถุนายน 2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชันต่างๆ. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 42.
- พิมลรัตน์ เชื้อบางแก้ว. (มกราคม-มีนาคม 2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *Executive Journal*, 153-159.
- ราตรี แสงจันทร์. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเจนเนอเรชัน วาย เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร. *HROD Journal*, 20-42.

อภิษฐา วัฒนเสวี. (เมษายน-มิถุนายน 2557). รูปแบบการสื่อสารและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด. *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ*, 597.

อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 239-252.

วิทยานิพนธ์

กิตติมา นุชนาปี. (2553). *การยอมรับของพนักงานต่อการแปรรูปองค์การเป็นบริษัทมหาชน : กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร.

จิตราภา ยศวัฒน์. (2541). *การยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ภาควิชาอาชีพศึกษา, สาขาคหกรรมศาสตร์ศึกษา.

จุฬวดี ศรีโยธี. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, คณะนิเทศศาสตร์, สาขานิเทศศาสตร์.

ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม. (2545). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, สาขารัฐศาสตร์.

ชลทิพย์ อัครกาญจน์. (2546). *การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์, สาขาวิชาวิทยา.

ฐิติรัตน์ นุ่มน้อย. (2554). *การสื่อสารเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)*. (การค้นคว้าอิสระ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะภาษาและการสื่อสาร (การสื่อสารประยุกต์), สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร.

สมศรี ชันระกิจ. (2557). *การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ช่วงวัย เบบี้บูมเมอร์ส เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ เจเนอเรชั่นวาย สำนักงานคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,

- คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.
- สุปรียา เอี่ยมวิวัฒนากุล. (2555). *การยอมรับผู้นำสตรีของชุมชนในการดำเนินนโยบายท้องถิ่นในเขตเทศบาลนครภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะศิลปศาสตร์, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.
- สุภาภรณ์ รุ่งเรือง. (2554). *การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาต่อบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งผู้กำกับการ สังกัดงานยุทธศาสตร์ตำรวจ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, คณะรัฐศาสตร์, สาขารัฐศาสตร์.
- หฤทัย นิติภานนท์. (2546). *การยอมรับบทบาทของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครหญิงโดยข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, สาขารัฐศาสตร์.
- อรรพรรณ เหลืองรุ่งทรัพย์. (2550). *การยอมรับบริการของผู้รับบริการแผนกผู้ป่วยนอก : กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะสาธารณสุขศาสตร์, สาขาบริหารกฎหมายการแพทย์และสาธารณสุข.

เอกสารอื่นๆ

- เชริษา ดีสมบุญ. (2555). *การจัดการทางการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา : ศูนย์กระจายสินค้าบางปะอิน บริษัท ดีเอสเอส (ประเทศไทย) จำกัด*. (โครงการเฉพาะบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร.
- ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์. (2554). *เจนเนอเรชั่นในองค์กร บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง*. (งานวิจัยเฉพาะบุคคล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาและอุตสาหกรรมองค์การ.
- ปัทมา สมพรชัยกิจ. (2556). *การสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทคนิค กรุงเทพมหานคร*. (โครงการเฉพาะบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร.
- สิปาง เจริญสุข. (2559). *การจัดการสื่อสาร โครงการ Happy Workplace ของสำนักพัฒนาความยั่งยืนองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการจัดการการสื่อสารองค์กร.

อุรัชชฎา ชุนขำ. (2557). *การสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ).มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

รัชฎา อธิสนธิกุล, และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2553). *เจนเนอเรชั่นวาย ทำไมน่าสนใจ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560, จาก <http://www.bizexcenter.com/บทความทางธุรกิจ/เจนเนอเรชั่นวาย-การทำตลาดกับแต่ละเจนเนอเรชั่น.html>

ลีรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2559). *เจนเอ็กซ์ เจนวาย เจนแซด คืออะไร*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560, จาก <http://www.pharmacy.mahidol.ac.th/th/knowledge/article/330>

อุทิส ศิริวรรณ. (2557) *ฮิปปี๋ ยัปปี๋ ซิปปี๋*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560, จาก <http://www.druthit.com/36/>

Articles

Anick Tolbize. (2008, August). Reseach and Training Center on Community Living [Electronic Version]. *Generational differences in the workplace*, P.1.

แหล่งข้อมูลบุคคล

กรกานต์ แยมส์ดีธรรม. ตำแหน่ง Head of Digital บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด. (9 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.

ดิวิษ ประภายนต์. ตำแหน่ง Account Director บริษัท ซุปเปอร์ท่าไร่ ศรีเอทีพี จำกัด.(6 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.

ทงศักดิ์ ชูพงศ์วัฒนา. ตำแหน่ง Managing Director บริษัท ซุปเปอร์ท่าไร่ ศรีเอทีพี จำกัด. (7 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.

บุคลากรไม่เปิดเผยชื่อและตำแหน่ง. บริษัท ซุปเปอร์ท่าไร่ ศรีเอทีพี จำกัด. (6-7 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.

บุคลากรไม่เปิดเผยชื่อและตำแหน่ง. บริษัท เซ็นส์ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด.(9-10 มิถุนายน 2560). สัมภาษณ์.