

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ
ภายในองค์กร

Factors Affecting Cooperation between Personnel of Different
Generation within the Organization

อับดุลกอเดร์ แวหะยี *

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุภายในองค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของกองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการวิจัยสองวิธี ได้แก่ การวิจัยจากข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่นและการวิจัยสนาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรของกองนโยบายและแผนงาน จำนวน 9 คน ซึ่งถูกเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยสามประการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน และปัจจัยด้านกฎระเบียบและแผนปฏิบัติงาน และพบปัญหาบางประการในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ เช่น แนวคิดทัศนคติ และพฤติกรรมที่หลากหลายและแตกต่างกัน

คำสำคัญ : การปฏิบัติงานร่วมกัน บุคลากรต่างช่วงอายุ องค์กร

*นักวิเคราะห์ผังเมืองปฏิบัติการ กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร

Abstract

The main purpose of this research was to study factors affecting cooperation between personnel of different generation within the organization which will lead to achievement of formulated goals. It was a case study of Policy and Planning Division, Department of City Planning, Bangkok Metropolitan Administration. A combination of unobtrusive and field research methods had been used in conducting the research. Purposive sampling technique was employed in selecting a sample of 9 officials from the Policy and Planning Division. A structured interview was administered to gather relevant data. The research findings were as follows: First, three factors, i.e., personnel, working conditions, and rules and work plan, were discovered that affect cooperation of different generation personnel within the organization. Second, the research also found some problems of the cooperation of different generation personnel such as a diversity of concepts, attitudes, and behaviors.

Keywords : cooperation, different generation personnel, organization

บทนำ

ในสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายๆ องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับแผนและกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสังคมที่มีการแข่งขัน สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาคู่ขนานกันไปกับแผนและกลยุทธ์ในการบริหาร นั่นคือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักหรือฟันเฟืองสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถผ่านวิกฤตเหตุการณ์สำคัญต่างๆ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรมากขึ้น โดยมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านคุณธรรม จริยธรรม และสมรรถนะทักษะความรู้ ความสามารถ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ตลอดจนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรที่มีความหลากหลาย เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีบุคลากรทำงานร่วมกันภายในองค์กรหลายช่วงอายุ (Generation) ซึ่งมีอย่างน้อยสามช่วงอายุ ไม่ว่าจะเป็นเจนเนอเรชั่นวาย เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส หรืออาจจะมียุคคนทำงานในองค์กรที่มีเจนเนอเรชั่นอาวุโสกว่านั้นทำงานรวมอยู่ด้วย จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านพบว่า แต่ละเจนเนอเรชั่นหรือกลุ่มคนที่อยู่ในรุ่นราวคราวเดียวกันนั้นมีมุมมอง แนวคิด ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่เด่นชัด ความแตกต่างเหล่านี้ซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้หรือได้พบกับเหตุการณ์หรือวิถีการมองโลกและดำเนินชีวิต หรือมุมมองในยุคสมัยต่างๆ ที่หล่อหลอมเป็นความคิดและประสบการณ์ของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่นขึ้นมานั่นเอง ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างเจนเนอเรชั่น โดยที่ต่างคนต่างเจนเนอเรชั่นอาจเอาตนเองเป็นบรรทัดฐาน

ในการปฏิบัติต่อกัน จึงอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และคณะ, 2557)

The American Heritage Dictionary (อ้างอิงใน เดชา เดชะวัฒน์ไพศาลและคณะ, 2557, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า “เจนเนอเรชั่น” หมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน

Glass (อ้างอิงใน เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และคณะ, 2557, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของ “เจนเนอเรชั่น” ว่า ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆ กัน ในสังคมหนึ่งๆ และประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันนั้นๆ

โดยทั่วไปแล้วกลุ่มเจนเนอเรชั่นหลักตามเกณฑ์ช่วงอายุที่เป็นส่วนผสมสำคัญในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันสามารถจัดกลุ่มและอธิบายลักษณะของแต่ละกลุ่มได้ ดังนี้ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552, หน้า 4-5)

เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers)

เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) คือกลุ่มคนที่เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง หรือกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2507 ซึ่งบางส่วนได้เกษียณอายุไปแล้วและบางส่วนกำลังทยอยเกษียณอายุตามกันมา ชื่อ “เบบี้บูมเมอร์ส” นั้นมาจากเหตุการณ์ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งมีผู้คนล้มตายอันเนื่องมาจากสงครามเป็นจำนวนมาก หน่วยราชการในหลายประเทศจึงส่งเสริมให้ประชากรมีทายาทมากขึ้น ประกอบกับการที่เศรษฐกิจมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูง และปลอดภัยของสงครามส่งผลให้มีอัตราการเกิดของประชากรในสัดส่วนที่สูงมาก นอกจากนี้ในช่วงเวลาดังกล่าว การรณรงค์เรื่องคุมกำเนิดยังไม่แพร่หลายมากนัก แต่ละครอบครัวจึงมีบุตรกันหลายคน

เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงจากยุคเศรษฐกิจในช่วงที่ตกต่ำไปสู่ยุคอุตสาหกรรมในช่วงเวลาที่สงครามต่างๆ สงบลง ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางการค้า การลงทุน และอุตสาหกรรม มีการสร้างและจ้างงานใหม่ๆ และการ

พัฒนาความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีพื้นฐานและนำไปสู่ระบบการแข่งขันที่ชัดเจนขึ้น จึงส่งผลให้คุณลักษณะสำคัญของประชากรกลุ่มนี้มีลักษณะนิสัยมุ่งมั่นกับการทำงาน ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรอย่างมาก ทำงานหนัก และให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้ความพยายามและเวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จก็ตาม มีความภักดีต่อองค์กรสูง นอกจากนี้กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ยังเคารพกฎ กติกาหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ที่กลุ่มของตนกำหนดขึ้น และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และเมื่อเห็นชอบและนำไปปฏิบัติแล้วก็ไม่เปลี่ยนแปลงความคิดง่ายๆ การยึดมั่นและเคร่งครัดในกฎเกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นส่งผลกระทบต่อทักษะในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสถานที่ทำงาน และสังคม ตลอดจนวิทยาการและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอยู่พอสมควร

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X)

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2508 – 2519 ลักษณะเด่นของประชากรในกลุ่มนี้มีอุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบความเป็นอิสระ ชอบทำอะไรใหม่ๆ สนใจเทคโนโลยี ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มักทำทฤษฎีเกณฑ์ต่างๆ ที่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์กำหนดขึ้นมาอยู่บ่อยครั้ง เจนเนอเรชั่นนี้จึงได้รับการขนานนามว่า Baby Buster หรือ Slacker

ประชากรกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแห่งยุคสมัยค่อนข้างมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงจากระบบอนาล็อก (Analog) ไปสู่ระบบดิจิทัล (Digital) การเปลี่ยนแปลงจคอมพิวเตอร์เมนเฟรม (Mainframe) ที่มีขนาดใหญ่ไปสู่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) ที่มีขนาดเล็กลง เป็นต้น จึงทำให้ประชากรในกลุ่มนี้มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับยุคสมัยได้ดีในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ประกอบกับบรรยากาศของการขยายตัวของการค้าและอุตสาหกรรม ตลอดจนวิทยาการเทคโนโลยี ซึ่งก่อให้เกิดเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมายเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแต่ละบุคคล ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจจึงมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการด้านวัตถุ (Materialism) ในระดับปัจเจก

บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้เจเนเนอเรชันเอ็กซ์จึงมักพึ่งพาความรู้และความสามารถของตนเอง (Self-Reliant) ในการดำเนินชีวิตและการทำงาน และมักมอง “งาน” เป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น จึงมักให้ความสำคัญกับพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถในการทำงานไปพร้อมๆ กับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ความเป็นส่วนตัว ครอบครัว และสัมพันธภาพในสังคมของตนเองด้วย จึงสามารถสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดี

เจเนเนอเรชันวาย Generation Y

เจเนเนอเรชันวาย Generation Y กลุ่มคนรุ่นใหม่จัดอยู่ในเจเนเนอเรชันวาย Zemke (อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552) ได้อธิบายว่า คือ กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 – 2528 ส่วน Wong (อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และคณะ, 2557) ได้อธิบายว่า คือ กลุ่มคนที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2520 – 2542 จึงสรุปได้ว่าเจเนเนอเรชันวาย คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2519 – 2542 ประชากรกลุ่มนี้ได้สะท้อนจากสังคมอเมริกาว่า เป็นกลุ่มคนที่เกิดมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน กว่าครึ่งหนึ่งของประชากรกลุ่มนี้ไม่มีมารดาที่ต้องออกไปทำงานนอกบ้าน และมีเจเนเนอเรชันวายจำนวนไม่น้อยที่เติบโตขึ้นมาในครอบครัวที่พ่อแม่แยกทางกันหรือเป็นบุตรนอกสมรส มีอิสระในการใช้ชีวิตนอกบ้านน้อยกว่า กลุ่มเจเนเนอเรชันเอ็กซ์ ผู้ปกครองของเจเนเนอเรชันวายส่วนใหญ่มักนิยมให้บุตรหลานทำกิจกรรมอยู่ภายในบ้านมากกว่าออกไปทำกิจกรรมข้างนอก เนื่องจากเล็งเห็นถึงภัยอันตรายต่างๆ ในสังคม จึงอาจส่งผลให้เจเนเนอเรชันวาย มีวุฒิภาวะหรือความเป็นผู้ใหญ่น้อยกว่าเบบี้บูมเมอร์สหรือเจเนเนอเรชันเอ็กซ์ในช่วงอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน

ประชากรในกลุ่มนี้เติบโต เรียนรู้ และใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงและมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ตลอดเวลา การเดินทางที่รวดเร็วด้วยพาหนะที่ทันสมัย ความสะดวกในชีวิตประจำวันจากเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

โทรนิคส์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ กล้องดิจิทัล อินเทอร์เน็ต บัตรเครดิต ฯลฯ ทุกอย่างจะสามารถดำเนินการได้เพียงปลายนิ้วสัมผัสหรือคลิกเมาส์ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย แต่ในขณะที่เดียวกันเงินเนอเรชั่นวายยังได้รับประสบการณ์หรือเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และความรุนแรงของสังคมในปัจจุบันมาอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนด้วย เช่น ภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่างๆ ในหลายประเทศ เหตุการณ์ก่อการร้าย การใช้อาวุธปืนในหมู่นักเรียนและนักศึกษา ภัยธรรมชาติที่รุนแรงและคาดไม่ถึง ตลอดจนภาวะที่โลกเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น คุณลักษณะ ทักษะคติและพฤติกรรมของเงินเนอเรชั่นวายจึงมีแนวโน้มที่คล้ายคลึงกับความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีวงจรวนเวียนที่สั้นและรวดเร็ว ตลอดจนผลของวิกฤตความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน ซึ่งนำไปสู่วิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากกลุ่ม ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ ขอบอะไรที่ท้าทาย มีความอยากรู้อยากเห็น แต่แฝงไว้ด้วยอารมณ์ที่อ่อนไหวต่อสิ่งเร้า สถานการณ์และความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

นอกจากนี้ ยังพบว่ามีการวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มคนต่างเงินเนอเรชั่น ซึ่งมีข้อค้นพบที่น่าสนใจ เช่น

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ศึกษาค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเงินเนอเรชั่นต่างๆ พบว่า (1) ค่านิยมในการทำงานทั้งเงินเนอเรชั่นวาย เงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์สเป็นไปในรูปแบบและทิศทางเดียวกัน คือ ค่านิยมด้านการเข้าใจผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือ ค่านิยมด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมด้านการพัฒนาตนเองและค่านิยมด้านการอนุรักษ์ตามลำดับ (2) ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุด ส่วนค่านิยมในการทำงานด้านการอนุรักษ์ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่

ดีขององค์กร อีกทั้งค่านิยมด้านการเข้าใจผู้อื่นของเจนเนอเรชันแตกต่างกัน ซึ่งพบความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันวายกับเบบี้บูมเมอร์ส

เดชา เดชะไพศาล และคณะ (2557) ศึกษาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่น พบว่า ผู้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวายมีมุมมองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

กล่าวคือ มุมมองที่แต่ละเจนเนอเรชันมองตนเอง มีความสอดคล้องกับคำอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละเจนเนอเรชันนั้นๆ เช่น เจนเนอเรชันเอ็กซ์มองว่าตนเองมีความต้องการเรียนรู้ ขอบงานที่ทำหาย มีความคิดริเริ่ม ชอบการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีมาช่วยทำงาน เน้นคุณภาพชีวิต ต้องการสังคม เป็นต้น สำหรับความคาดหวังต่อคุณลักษณะต่างๆ ระหว่างเจนเนอเรชันทั้งสองนั้น ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า มีคุณลักษณะหลายประการที่เจนเนอเรชันหนึ่งๆ รับรู้หรือมองเจนเนอเรชันอื่นแตกต่างไปจากที่มองตนเอง เช่น การทำงานเป็นทีม การมีความคิดริเริ่มทำหายกฎเกณฑ์ การยอมรับความเปลี่ยนแปลง ความมั่นใจในตนเอง การใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน ขอบงานที่ต้องติดต่อกับผู้อื่น คิดว่าตนเองเป็นสำคัญขององค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เจนเนอเรชันวายมีมุมมองต่อเจนเนอเรชันเอ็กซ์ด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงกว่า เมื่อเทียบกับการที่เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีมุมมองเหล่านี้ต่อตนเอง ทั้งนี้มีหลายประเด็นสอดคล้องกับความเป็นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน มีความคิดริเริ่ม ทำหายกฎเกณฑ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี เป็นต้น ในขณะที่ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ประเมินคุณลักษณะเรื่องการชอบในการทำงานคนเดียวแบบพึ่งพาตนเอง และการทำงานที่มีความสำคัญเฉพาะตนเองด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงกว่ามุมมองต่อคุณลักษณะเดียวกันของเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ผลการเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นว่า มีช่องว่างในการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอเรชัน ในที่นี้คือ การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเจนเนอเรชันวายต่อคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาเจน

เนอเรชั่นเอ็กซ์ ซึ่งดูเหมือนว่าผู้ได้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นวายมีความเข้าใจและมีมุมมองที่เป็นบวกต่อผู้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์พอสมควร

ในทางตรงกันข้าม กรณีความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นวายนั้น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นส่วนใหญ่ โดยคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีมุมมองต่อผู้ได้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นวายด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าการที่เจเนอเรชั่นวายมองตนเอง ได้แก่ ต้องการเรียนรู้ ชอบทำงานเป็นทีม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ชอบสังคม มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม ทำทายกฎเกณฑ์ เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับความเป็นเจเนอเรชั่นวายอย่างชัดเจน ส่วนมุมมองต่อเจเนอเรชั่นวายมองตนเอง ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน ต้องการค่าตอบแทนสูง ทำงานเฉพาะที่มีความสำคัญต่อตนเอง เป็นต้น ผลการเปรียบเทียบในส่วนนี้แสดงให้เห็นว่ามีช่องว่างในการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของเจเนอเรชั่น ในที่นี้คือการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นวายค่อนข้างมาก ซึ่งดูเหมือนว่าผู้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความเข้าใจและมีมุมมองต่อความเป็นเจเนอเรชั่นวายค่อนข้างหลากหลาย หรืออาจไม่สอดคล้องกับความเป็นเจเนอเรชั่นวายจริงๆ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าผู้บังคับบัญชาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความรู้ ความเข้าใจความเป็นเจเนอเรชั่นวายตามประสบการณ์ที่มีอยู่หรือเคยประสบมาแบบเหมารวม (Stereotype) หรือตามคำบอกเล่า (Anecdotal Evidence) ที่ได้รับมาในอดีตอย่างเฉพาะเจาะจง

ศุทธกานต์ มิตรกุล และอนันต์ชัย คงจันทร์ (2559) ศึกษาค่านิยมของพนักงานเจเนอเรชั่นวายและความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเจเนอเรชั่นวายของไทยโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 621 คน และแบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ประเภท (เชิงความรู้สึก เชิงผลตอบแทน เชิงบรรทัดฐาน) พบว่า เจเนอเรชั่นวายให้

ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษยธรรมมากที่สุด ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และรูปแบบความสัมพันธ์จะต่างกันในแต่ละประเภทของค่านิยมและความผูกพันต่อองค์กร

กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง ซึ่งเป็นหนึ่งในส่วนราชการของกรุงเทพมหานคร ที่มีบุคลากรภายในองค์กรมีความหลากหลายของช่วงอายุ (Generation) ตั้งแต่วัยหนุ่มสาวที่เพิ่งจบมาใหม่ไปจนถึงบุคลากรวัยใกล้เกษียณอายุ ราชการทำงานร่วมกันอยู่ อาจทำให้มีความแตกต่างของมุมมอง แนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation) ภายในกองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation) ภายในกองนโยบายและแผนงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้
2. เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation) ภายในกองนโยบายและแผนงาน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหาสาระเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ขอบเขตด้านสถานที่ การวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะกองนโยบายและแผน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร เท่านั้น

ขอบเขตด้านเวลา ระหว่างเดือนธันวาคม 2560 – มกราคม 2561

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัย ดังนี้

1.1 การวิจัยจากข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น (unobtrusive research) โดยศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation)

1.2 การวิจัยสนาม ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบเป็นทางการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ประชากร ได้แก่ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ของกองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร

2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 9 คน เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา โดยจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มย่อย 3 กลุ่มย่อยตามแนวคิดเจเนอเรชั่น กลุ่มละ 3 คน ดังนี้

- เจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส (เกิดในปี พ.ศ.2489-2507) จำนวน 3 คน

- เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (เกิดในปี พ.ศ.2508-2519) จำนวน 3 คน

- เจเนอเรชั่นวาย (เกิดในปี พ.ศ.2520-2542) จำนวน 3 คน

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้นัดหมายวันเวลาในการสัมภาษณ์แต่ละคนเป็นการล่วงหน้าตามความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการตั้งคำถามที่มีประเด็นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้อย่างชัดเจนแน่นอน

5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาจัดจำแนกเป็นประเด็น ๆ เรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation) ภายในกองนโยบายและแผนงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ มีดังนี้

1) ด้านบุคลากร คุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชันที่มีร่วมกัน ได้แก่

1.1) การให้เกียรติ นอบน้อม และให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า

1.2) การเข้าใจพฤติกรรมและเปิดใจยอมรับความแตกต่าง

1.3) การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง

1.4) ทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากร เช่น ทักษะด้านความรู้ความสามารถทั่วไปและความสามารถเฉพาะด้าน ทักษะด้านการสื่อสาร รวมทั้งทักษะด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เป็นต้น

2) ด้านสภาพการทำงาน คุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชันที่มีร่วมกัน ได้แก่

2.1) การทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.2) การแบ่งงานอย่างเหมาะสมและรับผิดชอบงานในหน้าที่

2.3) รับฟังความคิดเห็น พุดคุยทำความเข้าใจ และปรับตัวเข้าหากัน

2.4) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การทำงานแบบเป็นกันเอง มีความรัก ความผูกพันแบบครอบครัว มีกิจกรรมทำร่วมกัน

3) ด้านกฎระเบียบและแผนปฏิบัติงาน มีกฎระเบียบตามระบอบราชการ มีการ กำหนดแผนปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation) ภายในกองนโยบายและแผนงาน ดังนี้

- 1) แนวคิด ทักษะคติ และพฤติกรรมที่หลากหลายและแตกต่าง
- 2) การไม่รับฟังและเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 3) ขาดการพูดคุยทำความเข้าใจและปรับตัวเข้าหากัน
- 4) ความสามารถในการทำความเข้าใจและเรียนรู้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ แตกต่างกัน

5) กฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานไม่คล่องตัวและปรับเปลี่ยนยาก

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในกองนโยบายและแผนงาน ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการทำงานและการดำเนินชีวิต
- 2) ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ ทำความเข้าใจและเคารพในความแตกต่างของแต่ละเจนเนอเรชัน และสามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- 3) สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากร เช่น ทักษะด้านความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการ เข้าสังคม ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ รวมทั้งถ่ายทอด ความรู้และประสบการณ์ทำงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง เป็นต้น
- 4) ฝึกการทำงานเป็นทีม โดยให้บุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันมีส่วนร่วมในการ ทำงานและแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมความสามัคคี ความเสียสละ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 5) รับฟังและเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ พูดคุยทำความเข้าใจในงานที่ทำร่วมกัน และปรับตัวเข้าหากัน

- 6) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำงานแบบเป็นกันเอง มีความรักความผูกพันแบบครอบครัว
- 7) จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในกองนโยบายและแผนงาน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation) ภายในกองนโยบายและแผนงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายได้ดังนี้

ด้านบุคลากร เป็นปัจจัยพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันและปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรในเจนเนอเรชันอื่นๆ ที่มีความหลากหลายและแตกต่างทางความคิด มุมมอง ทัศนคติ และพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละเจนเนอเรชันที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งอาจเกิดจากการปลูกฝังความคิด การเรียนรู้หรือพบกับเหตุการณ์ผ่านวิธีการมองโลก และดำเนินชีวิตในยุคสมัยต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรภายในกองนโยบายและแผนงานนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่าง แต่สามารถทำให้การปฏิบัติงานงานร่วมกันนั้นผ่านได้อย่างราบรื่น ลดความขัดแย้ง และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยผ่านคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชันที่มีร่วมกัน ได้แก่ การให้เกียรติ นอบน้อม และให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า การเข้าใจพฤติกรรมและเปิดใจยอมรับความแตกต่าง การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง และทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากร ด้านการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น เนื่องจากการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรที่มีบุคลากรหลายเจนเนอเรชันอยู่ร่วมกันนั้น อาจทำให้การทำงานติดขัดบ้าง มีปัญหาบ้าง ไม่ลงรอยกันบ้าง หรือเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันบ้าง แต่อย่างไรก็ตามทุกคนต้องหันมาพูดคุยกัน ทำความเข้าใจ ยอมรับ ยืดหยุ่นและ

ปรับตัวในการอยู่ร่วมกัน เพื่อให้งานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด โดยผ่านคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชันที่มีร่วมกัน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การแบ่งงานอย่างเหมาะสมและรับผิดชอบงานในหน้าที่ รับฟังความคิดเห็น พุดคุยทำความเข้าใจ และปรับตัวเข้าหากัน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามแนวคิดของออร์แกน (Organ, 1988 อ้างถึงใน ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556, หน้า 48) ที่ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการณ์ให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการณ์ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) พฤติกรรมการณ์น้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) พฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และพฤติกรรมการณ์สำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) สำหรับด้านกฎระเบียบและแผนปฏิบัติงาน กองนโยบายและแผนงานเป็นหน่วยงานราชการมีโครงสร้างเหมือนหน่วยงานราชการทั่วไป มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎระเบียบตามระบอบราชการ มีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงอายุ (Generation) ภายในกองนโยบายและแผนงาน คือ แนวคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมที่หลากหลายและแตกต่าง การไม่รับฟังและเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ขาดการพุดคุยทำความเข้าใจและปรับตัวเข้าหากัน ความสามารถในการทำความเข้าใจและเรียนรู้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ แตกต่างกัน กฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานไม่คล่องตัวและปรับเปลี่ยนยาก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานร่วมกันและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในกองนโยบายและแผนงาน ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันภายในกองได้ร่วมแสดงความคิดเห็น และกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน

- 2) ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม รวมบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันทำงานร่วมกัน
- 3) ส่งเสริมทักษะและความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับบุคลากรภายในกองทุนเจนเนอเรชัน
- 4) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นกันเอง เพื่อให้บุคลากรในกองนโยบายและแผนงานทำงานอย่างมีความสุข
- 5) ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในกอง เช่น กิจกรรมสานสัมพันธ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกัน

เอกสารอ้างอิง

- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองในการทำงานระหว่างเจนเนอเรชันต่างๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 121, 4 - 5.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์ และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ (2557). การศึกษาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 141, 1 - 17.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของ Generation ต่างๆ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 36 (เมษายน-มิถุนายน 2556), 40.