

การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภท
แสงผลกำไร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชาโทสถาปัตยกรรม ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTERGENERATIONAL COMMUNICATION FOR CONFLICT MANAGEMENT IN THAI PROFIT
ORGANIZATIONS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts (Communication Arts) in Communication Arts

Common Course

FACULTY OF COMMUNICATION ARTS

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่าง
	บุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร
โดย	น.ส.ปรภัก จุละพันธ์
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.วราภรณ์ ฉัตรชาติ)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสนรา ชัยวงศ์)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิระ โรจนประภานต์)	

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปรัภัก จุละพันธ์ : การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นใน
องค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร. (INTERGENERATIONAL COMMUNICATION
FOR CONFLICT MANAGEMENT IN THAI PROFIT ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษาหลัก :
ผศ. ดร.ปภัศสรา ชัยวงศ์

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คุณลักษณะความขัดแย้งในการทำงาน
ระหว่างบุคลากรต่างรุ่น และ 2) แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่าง
บุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร ใช้การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก
(in-depth interview) ผู้ที่ทำงานในองค์กรเอกชนไทยขนาดใหญ่ ซึ่งปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุ
งาน 3 ปีขึ้นไป จนถึงระดับอาวุโส จำนวน 10 คน ทั้งนี้เลือกศึกษาจากองค์กร 5 แห่ง โดยใช้การเลือก
ตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร
เอกชนไทยเกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุใน 2 ประเด็น คือ ประเด็นงาน (ได้แก่ ความแตกต่าง
ด้านค่านิยมในการทำงาน แนวทางปฏิบัติในการทำงาน ความเห็นต่อแนวทางการบริหารจัดการของ
องค์กร) และประเด็นความสัมพันธ์ (ได้แก่ ความแตกต่างด้านอุปนิสัยและสไตล์การสื่อสาร) ส่วนการ
สื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างคนต่างรุ่น กลุ่มตัวอย่างมักใช้รูปแบบการจัดการ
ความขัดแย้งที่ผสมผสานโดยคำนึงถึงลักษณะประเด็น ลักษณะงาน ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่ขัดแย้ง
และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยแนวทางที่มักเลือกใช้ ได้แก่ ใช้การร่วมมือ (Collaborating) เมื่อความ
ขัดแย้งที่มีผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์สูง ต่างฝ่ายต่างยืนกรานเป้าหมายแต่มีลักษณะการสื่อสารที่
รักษาน้ำใจ มุ่งสร้างความไว้วางใจ หรือ ประนีประนอม (Compromising) เมื่อทั้งสองฝ่ายมีอำนาจต่อรอง
เท่าๆ กัน แต่ตกลงกันไม่ได้ จึงต้องยอมลดเป้าหมายเพื่อรักษาทั้งผลงานและความสัมพันธ์ แต่หากอำนาจ
ต่อรอง (เช่น ตำแหน่ง อาวุโส) ต่างกัน ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ามักยินยอม (Accommodating) ทั้งเพื่อ
รักษาความสัมพันธ์และหวังประโยชน์ในอนาคต และจะหลีกเลี่ยง (Avoiding) เมื่อประเมินว่าตนไม่มี
โอกาสชนะ และผลกระทบของการสื่อสารทั้งต่องานและความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางลบ

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6184882828 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORD: Intergenerational communication, Conflict management, Thai Profit organizations

Poraphak Julapun : INTERGENERATIONAL COMMUNICATION FOR CONFLICT MANAGEMENT IN THAI PROFIT ORGANIZATIONS. Advisor: Asst. Prof. Dr. Papassara Chaiwong

The objectives of this qualitative research were to study 1) characteristics of intergenerational workplace conflicts and 2) communication in conflict management between different generational cohorts in Thai profit organizations. Employing volunteer sampling, in-depth interviews with 10 employees, having been working for at least 3 years in 5 large Thai-profit organizations, from operational level to senior level were conducted.

The results revealed that the characteristics of intergenerational workplace conflicts in Thai-profit organizations were related 2 domains: 1) work-related or substantial domain, which the conflicts were due to differences in terms of work-related values, work procedures, and opinions towards the corporate values and practices; 2) relationship-related or affective domain, which the conflicts were due to differences in terms of individual's characters and communication styles. As for the communication in conflict management, blended approach was applied, depending on type of issue, job/task characteristics, type of relation, and consequence assessment. For instance, *collaborating* was employed when the conflict highly affected both work and relationship; the both sides were assertive while still carefully communicated to maintain their relationship and build mutual trust. *Compromising* was employed when both sides had equal power, yet were not able to agree; so they decided to yield in some areas for the sake of work-continuity and relationship, however, if participants in the conflict had different power (i.e. position, seniority), those who were inferior usually used *accommodating approach* for the sake of relationship and future benefits, and even applied *avoiding approach* if they had no chance to win or were aware of the negative consequences.

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิจัยเล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาอย่างสูงจากครูผึ้ง (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปภัสสรารัชยวงศ์) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในงานวิจัย เพื่อทำให้งานวิจัยเล่มนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิระ โรจนประภาส ที่เมตตาเป็นกรรมการสอบพร้อมทั้งให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือในการส่งข้อมูลบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอบพระคุณ อาจารย์ วราภรณ์ ฉัตรชาติ ที่ให้เกียรติเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและกำลังใจเสมอมา

ขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้อง ๆ บริษัท วีระวงศ์ชินวัฒน์และพาร์ทเนอร์ส จำกัด ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลืองานวิจัยในด้านต่าง ๆ เจ้านายที่เมตตาอนุญาตลาไปสอบ ลาไปเรียน บางท่านอนุญาตให้สัมภาษณ์เพื่อนำร่อง บางท่านช่วยหากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งทุกคนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง

ขอบคุณเพื่อน ป.โท กลุ่มวาณิชเทศ ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดีในการทำวิจัยครั้งนี้จนกระทั่งประสบความสำเร็จด้วยดี และขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือแต่ไม่ได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ป้า แม่ น้ำ แป้ง ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนทุก ๆ ด้านตลอดมา บวมที่ให้การสนับสนุนด้านกำลังทรัพย์ Timothy และครอบครัวที่ช่วยให้กำลังใจ และคอยช่วยเหลือเสมอมา

หากงานวิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ปรภัก จุละพันธ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญ.....	1
ปัญหาคำถามวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรุ่นอายุ (generation).....	7
2.2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรุ่นอายุและการสื่อสารในองค์กร.....	11
2.3 แนวคิด และทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง.....	15
2.4 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง.....	24
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	35
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	35
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	35

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	36
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	37
3.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	38
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	39
4.1 การตอบวัตถุประสงค์ที่ 1 และคำถามวิจัยว่า.....	41
4.2 ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงาน ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรเป็นอย่างไร	71
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	83
5.2 การอภิปรายผล.....	95
5.3 ข้อเสนอแนะ	103
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	109
ประวัติผู้เขียน.....	111

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สรุปความแตกต่างด้านค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร อันอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง (ปัทมสรุยา ชัยวงศ์, 2557)	22
ตารางที่ 2.2 แนวทางการจัดการความขัดแย้งมีเหมาะสมจากแนวคิดของ Rahim (2002)	29
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน ประเภทองค์กร ตำแหน่งการทำงาน อายุงานในองค์กรปัจจุบัน รุ่นอายุ และเพศของกลุ่มตัวอย่าง	40
ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย	59
ตารางที่ 4.3 คุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย	61
ตารางที่ 4.4 สรุปคุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในหมวดที่ 1 เรื่อง การทำงาน.....	62
ตารางที่ 4.5 คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย.....	64
ตารางที่ 4.6 ตารางสรุปคุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย	65
ตารางที่ 4.7 สาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหามานปลาย	70
ตารางที่ 4.8 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่น.....	80

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ระยะของการเกิดความขัดแย้ง.....	19
ภาพที่ 2.2 The Blake and Mouton (Katherine Miller, 1994).....	26
ภาพที่ 5.1 Matty, 2021	100



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบันการทำงานร่วมกันในองค์กรประกอบไปด้วยความหลากหลายของบุคลากรที่ต่างเจนเนอเรชันกัน ซึ่งในแต่ละองค์กรโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่อาจมีความต่างกันมากกว่าหนึ่งเจนเนอเรชัน เช่น เบบี้บูมเมอร์ส เจนเนอเรชันเอ็กซ์ เจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันซี (Arlene S. Hirsch, 2020) ความแตกต่างกันในแต่ละรุ่นนี้ ไม่เพียงแต่เป็นความแตกต่างทางอายุ เชื้อชาติ เพศ ภาษา สรีรวิทยา ศาสนา วัฒนธรรม ประสบการณ์ มุมมองและความเชื่อ แต่ยังรวมถึงพฤติกรรมที่มีต่างกันในแต่ละบุคคล เช่น การเปิดรับข่าวสาร ความทุ่มเทในการทำงาน พฤติกรรมความคาดหวัง ความชอบเฉพาะตัว หรือการเชื่อฟังคำสั่ง เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างในประเด็นดังกล่าว เกิดจากรุ่นหรือเจนเนอเรชันที่ต่างกัน กล่าวได้คือ คนที่เกิดในยุคที่ต่างกันส่งผลถึงการเติบโตมาในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน ผู้คนที่เกิดมาในแต่ละช่วงเวลาผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่ต่างกัน ทำให้มีทัศนคติต่อบุคคลอื่นและมีการแสดงออกที่ต่างกันไปด้วย จากงานวิจัยในอดีตทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนมาก ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรรุ่นก่อนมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานแตกต่างไปจากบุคลากรรุ่นที่เข้ามาทีหลังอย่างมีนัยสำคัญ (ปภัสสรฯ ชัยวงศ์, 2557)

ความแตกต่างระหว่างบุคลากรต่างรุ่นดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นภายในองค์กร และอาจส่งผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เนื่องจากบุคลากรรุ่นก่อนเกิดความไม่เข้าใจ ในสิ่งที่บุคลากรรุ่นหลังแสดงออกซึ่งสิ่งที่แตกต่างออกไปจากความคาดหวังของตน อีกทั้งมุมมองต่อการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรต่างรุ่นมีความแตกต่างกัน ทำให้ความขัดแย้งดังกล่าวถูกแก้ไขไม่ตรงจุด ส่งผลให้เกิดปัญหาบานปลายกว่าเดิม (สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2550; Donald R. Hillman 2011) ทั้งนี้ ผู้บริหารภายในองค์กรหรือฝ่ายบุคคลควรเตรียมวิธีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งสำหรับบุคลากรแต่ละรุ่นที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากเป้าหมายสำคัญของการจัดการความขัดแย้งในองค์กร คือ การทำให้บุคลากรต่างรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถร่วมมือกัน รวมถึงการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างไรก็ตาม หากไม่ทราบสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งของบุคลากร และไม่เข้าใจถึงคุณลักษณะของความขัดแย้งเหล่านั้น ก็จะทำให้แนวทางการจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ

โดย รัตนา จักกะพาก (2560) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขจะบ่งบอกถึงความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์ปัญหาและการรับมือต่อความขัดแย้งของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร ผู้บริหารจึงควรวางแผนทางการจัดการกับความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อบุคลากรแต่ละรุ่น โดยที่ยังคงสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันไว้ได้ (พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์, 2550 อ้างถึงใน พิณิตา แก้วจิตคงทอง, 2559)

ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นปรากฏชัดในองค์กรประเภทแสวงผลกำไร (Profit organization) ที่มีกาดำเนินการโดยภาคเอกชน (Private sector) (ณัฐวุฒิ เกรียงไกรเลิศ, 2562) เพราะธรรมชาติขององค์กรเอกชนมักต้องการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการสร้างศักยภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจ การเติบโตอย่างก้าวกระโดดขององค์กร องค์กรเหล่านี้ไม่เพียงแต่แข่งขันภายในประเทศ แต่ยังต้องแข่งขันในเวทีระดับนานาชาติ รวมถึงความร่วมมือทางการค้าหรือการมีคู่ค้ากับต่างประเทศ ทำให้องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรเอกชนประเภทแสวงผลกำไรมีความคาดหวังต่อบุคลากรสูง เช่น มอบหมายงานในปริมาณเพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบมากขึ้น สามารถทำงานภายใต้ความกดดันระดับสูงได้ และมีความคาดหวังให้ทำงานเสร็จเร็วกว่าเวลาที่กำหนด เป็นต้น (โพสตุฑุเตย์, 2561) ความคาดหวังดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรภายในองค์กรเนื่องจากพวกเขาถูกบีบคั้นจากตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อประเมินบุคลากรภายในองค์กร และหากการทำงานไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นขาดความเอาใจใส่และได้รับการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถรักษาบุคลากรที่ทำงานเก่งเอาไว้ได้ (ฮาตา ราชกิจ, 2562)

จากการศึกษาในอดีต ความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทย ประเภทมุ่งแสวงผลกำไร เกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น บุคลิกภาพ แนวทางการทำงาน และค่านิยม (อรุณรักร ครอบเชื้อ, 2557) ด้วยเหตุที่คนต่างรุ่นเติบโตมาด้วยสภาพสังคมที่แตกต่างกันไป ดังนั้นระบบคิด (mindset / mental program) ที่ส่งผลต่อการรับรู้ การตีความถึงสิ่งที่เรียกว่า “เป้าหมาย” และ “ความสำเร็จ” ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวไม่เพียงส่งผลต่อ ความสัมพันธ์ การยอมรับระหว่างกัน บรรยากาศในการทำงานระหว่างคนต่างรุ่น ยังรวมไปถึงแนวทางการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จด้วย (ชัยวัฒน์ โรจน์สุรจิตติ, 2561; ปภัสสร ชัยวงศ์, 2557)

ในขณะที่ ปกัสตรา ชัยวงศ์ (2557) พบว่า สาเหตุประการสำคัญของความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยซึ่งรวมถึงองค์กรเอกชนเกิดจากความแตกต่างทางด้าน *ค่านิยมที่มีต่อการทำงาน* ของบุคลากรต่างรุ่นอายุ เช่น เรื่องอาวุโสนิยม บุคลากรที่อยู่มาก่อนมีความเชื่อว่า บุคลากรรุ่นหลังควรพูดหรือแสดงความคิดเห็นของตนด้วยความอ่อนน้อมต่อบุคลากรที่อาวุโสกว่า ขณะเดียวกัน บุคลากรรุ่นหลังกลับมีแนวทางความคิดเห็นเป็นของตัวเอง กล้าที่จะโต้แย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอาวุโสกว่าและกล้าที่จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา รวมถึงให้ความสำคัญกับลำดับชั้นน้อยลงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องความเท่าเทียมกันในองค์กรมากกว่า

นอกจากนี้ ในด้านความแตกต่างทางด้านประสบการณ์การทำงาน บุคลากรรุ่นก่อนมีความเชื่อว่า แม้บุคลากรที่เข้ามาใหม่จะมีความรู้ความสามารถสูง แต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้น จึงควรเปิดใจรับฟังบุคลากรที่ทำงานในองค์กรมาก่อนซึ่งมีประสบการณ์จริงที่นอกเหนือตำรา ในขณะที่ บุคลากรรุ่นหลังคิดว่าตัวเองสามารถพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้งานและสามารถหาความรู้ได้โดยไม่ต้องให้บุคลากรรุ่นก่อนมาสอนงาน ดังนั้น จึงเกิดการถึงบุคลากรรุ่นหลังว่าไม่มีสัมมาคารวะ ไม่รู้จักเด็กผู้ใหญ่ และอาจส่งผลให้เกิดอคติต่อกันในการทำงาน เกิดความไม่เข้าใจกัน ไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน และไม่ไว้วางใจกัน สถานการณ์ดังกล่าวนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน รวมถึงทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี

หากพิจารณาในบริบทองค์กรไทยแล้ว การจัดการกับความขัดแย้งของการทำงานร่วมกันนั้น ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดย Ting-toomey (1994 อ้างถึงใน พินิตา แก้วจิตคงทอง, 2559) กล่าวว่า สังคมไทยมีค่านิยมในการรักษาหน้า (face saving) สอดคล้องกับบงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม (2543) พบว่า การสื่อสารโดยการรักษาหน้าของคู่สนทนาถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (communication competence) ในการทำงานร่วมกันในองค์กรไทย และ วิรยา ขุนพรหม (2543) กล่าวว่า หากผู้ร่วมงานมีความขัดแย้งที่ไม่สามารถตกลงกันได้ แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งคือขอให้บุคคลที่สามเป็นผู้ช่วยคลี่คลายปัญหา โดยบุคคลนั้นต้องเป็นผู้มีอำนาจและสามารถตัดสินใจได้ อาจเป็นหัวหน้า / ผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับเรื่องการให้ความสำคัญของระบบอาวุโส (seniority) ในสังคมไทย

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาในอดีตครอบคลุมเพียงความแตกต่างในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรไทยภาพรวม แต่ยังไม่ปรากฏการศึกษาในรายละเอียดถึงคุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร และไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาถึงแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากร

ต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรมาก่อน จึงนำมาสู่วัตถุประสงค์และปัญหานำวิจัยในการศึกษานี้ ดังนี้

ปัญหานำวิจัย

1. คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร มีอะไรบ้าง อย่างไร
2. แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทย” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาถึงคุณลักษณะความขัดแย้งและแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการกับความขัดแย้งและแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร
2. ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่ทำงานในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร โดยคัดเลือกองค์กรกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ ซึ่งวัดจากรายได้ กำไร สินทรัพย์ และมูลค่าตลาด¹ ที่มีปริมาณการจ้างงาน จำนวน 200 คนขึ้นไป หุนจดทะเบียนบริษัท 200 ล้านบาทขึ้นไป² และมีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างรุ่น เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร

¹ ข้อมูลจาก 15 บริษัทไทย ติดอันดับ Global 200 ประจำปี 2019 โดยนิตยสาร Forbes

² เกณฑ์ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

เท่านั้น สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาต้องมีอายุการทำงานในองค์กรไม่ต่ำกว่า 3 ปี³ จำนวนตัวอย่าง 10 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีการแบ่งกลุ่มบุคลากรออกเป็น 2 รุ่น โดยใช้เกณฑ์การคาดประมาณความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication technology - ICT) ของประเทศไทย ในการแบ่งรุ่นอายุ จากงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ วิจารณ์สุรภิตติ (2561) กำหนดการแบ่งกลุ่มบุคลากร ออกเป็น 2 รุ่น ดังนี้ บุคลากรรุ่นก่อน คือผู้ที่เกิดก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) และ บุคลากรรุ่นหลัง คือผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) เป็นต้นมา

3. ช่วงเวลาที่ใช้ในดำเนินการวิจัย คือ ระหว่างเดือนธันวาคม 2563 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2564

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Conflict) หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลติดต่อสัมพันธ์กันมีท่าทีและแสดงออกในทางปฏิบัติต่อกันจากความแตกต่างระหว่างสองบุคคล ซึ่งเกิดจากค่านิยม เป้าหมาย วิธีการคิดหรือดำเนินงานแตกต่างกัน⁴

บุคลากรต่างรุ่นในองค์กร (Intergeneration Workforce) หมายถึง บุคคลแต่ละช่วงวัยที่ร่วมงานในองค์กรเดียวกัน โดยมีค่านิยม เป้าหมาย วิธีการคิดหรือดำเนินงาน แตกต่างกันไปตามการขัดเกลาของสังคมในแต่ละช่วง⁵ ในศึกษานี้หมายถึง บุคลากรรุ่นก่อน คือผู้ที่เกิดก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) และ บุคลากรรุ่นหลัง คือผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) เป็นต้นมา

องค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร (Private Sector) หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งและบริหารงานโดยคนไทย มีการดำเนินการโดยหวังผลกำไรสูงสุด มีการดำเนินงานเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ⁶ มีการจ้างพนักงานงานจำนวน 200 คนขึ้นไป ทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาทขึ้นไป⁷ มี

³ ผลสำรวจวิถีชีวิตมนุษย์เงินเดือนและคุณภาพชีวิต ในปี 2561 จากศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ (SAB) พบว่า พนักงานองค์กรเอกชนในกรุงเทพฯ 55.2% มีการเปลี่ยนงานเฉลี่ย 2 แห่ง (โดยทำงานเฉลี่ยแต่ละ 3 ปี 6 เดือน) คนที่อยู่เกิน 3 ปีขึ้นไปจึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานลดลงตามผลสำรวจ

⁴ Richard E. Walton, วารสารการจัดการสมัยใหม่, พฤษภาคม 2546, น. 16 อ้างถึงใน ศรินทรา สกุลวิริยะธรรม, 2552.

⁵ ปภัสสรฯ ชัยวงศ์. (2557). กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรดุษฎีบัณฑิต, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

⁶ วิทยา ขุนพรม. (2543). การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

⁷ เกณฑ์ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

สำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร 2 รุ่น คือ บุคลากรรุ่นก่อน คือผู้ที่เกิดก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) มีอายุ 40 ปีขึ้นไป และบุคลากรรุ่นหลัง คือผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) มีอายุ 39 ปีลงมา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เชิงวิชาการ

ผู้ที่สนใจสามารถศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย โดยมุ่งเน้นองค์กรเอกชนประเภทมุ่งแสวงหากำไร ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการศึกษาเรื่องความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร (เช่น ปกัสนรา ชัยวงศ์, 2557; ชัยวัฒน์ โรจน์สุรภิตติ, 2561)

เชิงวิชาชีพ

1. องค์กรสามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นและส่วนที่เกี่ยวข้องไปพัฒนาและสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ บุคลากรรุ่นต่างๆ ในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและพัฒนาระดับความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

2. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนากลยุทธ์และทักษะการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นให้สามารถสื่อสารในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร และจัดการความขัดแย้งได้อย่างมี ประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้มากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรและเพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษาดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรุ่นอายุ (generation)
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรุ่นอายุและการสื่อสารในองค์กร
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
- 2.4 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง

2.1 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรุ่นอายุ (generation)

การทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรุ่นอายุวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจถึงความหมาย อีกทั้งเกณฑ์ในการแบ่งรุ่นต่าง ๆ ที่นำมาใช้กำหนดเป็นกรอบของการทำงานวิจัยในครั้งนี้

2.1.1 ความหมายของรุ่นอายุ

มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของรุ่นอายุเอาไว้ ดังนี้

Glass (2007) ให้ความหมายของเจเนอเรชัน (Generation) ว่า เป็นกลุ่มคนรุ่นเดียวกันซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมในสังคมคล้ายกัน ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นเดียวกัน (พิชาวุธ เพ็งทอง, 2552) โดยกลุ่ม Generation แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามปีเกิด ดังนี้ 1) กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489-2507 2) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2519 3) เจเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิดระหว่าง พ.ศ. 2520-2535 (เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล, 2552) หลายการศึกษาพบว่า การที่ประชากรกลุ่ม Generation Y เติบโต เรียนรู้ และใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ รวมถึงความรุนแรงของสังคมปัจจุบัน ทำให้บุคคลที่อยู่ในกลุ่ม Generation Y มีลักษณะของการชอบตั้งคำถาม นิยมใช้สินค้าที่มีเทคโนโลยีสูง ชอบใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการติดต่อสื่อสาร เป็น

ตัวของตัวเองสูง และขอความท้าทาย นอกจากนี้ ประชากรกลุ่มดังกล่าวมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีความแตกต่าง และความหลากหลายในแง่มุมต่างๆ ได้ดี และยังมี ความสามารถในการทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (ปวารณา งามบุญแถม; หลุ่ย น้า ประเสริฐชัย; ทองฟู ศิริวงศ์, 2558)

Zemke et al. (2000 อ้างถึงใน พิชชากร จวงวานิชย์; เสาวนีย์ เลวัลย์, 2017) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นไว้ว่า เป็นผู้ที่มีประวัติศาสตร์และภูมิหลังที่ใกล้เคียงกัน ประสบการณ์คล้ายกัน และวิธีการทำงานใกล้เคียงกัน

Turner (1998, p.302 อ้างถึงใน ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2555) ได้ให้คำนิยาม ของ รุ่นอายุ ไว้ว่า “เป็นกลุ่มคนที่เดินทางผ่านช่วงเวลาเดียวกัน จนมีอุปนิสัยและแนวทางการดำเนิน ชีวิต และมีแหล่งโครงสร้างของช่วงเวลาที่อยู่อาศัยเดียวกัน อันเป็นผลมาจากเหตุการณ์ทาง ประวัติศาสตร์และการปิดกั้นทางสังคม”

Kupperschmidt (2000 อ้างถึงใน ปภัสสร ชัยวงศ์, 2557) ได้ให้คำนิยามของ รุ่นอายุ ไว้ว่า “รุ่นอายุ คือ กลุ่มคนที่ลักษณะคล้ายกัน (identifiable group) อันเนื่องมาจากการเกิด ในช่วงปีใกล้เคียงกัน เติบโตขึ้นมาโดยมีแบบแผนการใช้ชีวิตในแต่ละช่วงวัย (age location) คล้ายกัน และผ่านประสบการณ์สำคัญในชีวิต (significant life events) ในแต่ละช่วงพัฒนาการที่สำคัญ (critical developmental stages) ร่วมกัน”

จากแนวคิดของการแบ่งรุ่นอายุข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปนิยามของรุ่นอายุตามที่ ปภัสสร ชัยวงศ์ (2557) ประมวลจากนักวิชาการอันหลากหลายที่ให้นิยามว่า “รุ่นอายุเป็นกลุ่มของ บุคคล ที่มีอายุใกล้เคียงกัน มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เกิดและเจริญเติบโตในสถานที่ใกล้เคียงกัน มี ประสบการณ์ หรือเหตุการณ์ร่วมกัน ในช่วงพัฒนาการของชีวิต หรือมีบุคคลบันดลใจคล้ายกัน จึงทำ ให้บุคคลเหล่านี้ มีโลกทัศน์ที่คล้ายคลึงกัน มีวิถีคิดและลักษณะนิสัยที่คล้ายกัน อันแสดงออกอย่าง ชัดเจน ตลอดช่วงเวลาต่างๆ ของชีวิต”

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งรุ่นอายุ

แนวคิดทั่วไปในการแบ่งรุ่นอายุของนักวิชาการ ได้แบ่งช่วงอายุจาก เหตุการณ์สำคัญ ทางประวัติศาสตร์ ลักษณะทางวัฒนธรรม และเงื่อนไขเฉพาะทางสังคมของแต่ละ ภูมิภาคที่มีความแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ยังพบว่า มีการแบ่งจากลักษณะหรือบุคคลโดยใช้ เงื่อนไขของเวลามาใช้อธิบายปรากฏการณ์ ภูมิหลังหรือบริบทแวดล้อมและลักษณะหรือ บุคลิกเฉพาะ

พฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ (ทศพล กระจ่างน้อย, 2555 : 22-25 อ้างถึงในอุมารินทร์ เลิศสหพันธ์; พระครูปริยัติธรรมวงศ์, 2564) ดังนี้

Mannheim กล่าวว่าถึงเหตุการณ์สำคัญอย่างสงครามโลกหรือนวัตกรรมที่มีผลกับชีวิตจะมีอิทธิพลต่อลักษณะนิสัยของผู้คน แต่ถึงแม้ว่าบุคคลที่มาจากชั้นชนหรือวัฒนธรรมที่ต่างกัน ท่าทีหรือทัศนคติของคนนั้น ๆ จะมีความจำเพาะเจาะจง เมื่อเจอเหตุการณ์เดียวกัน (Karl Mannheim นักสังคมศาสตร์ชาวฮังการีเขียนตีพิมพ์งานชื่อ The Problem of Generations ในปี 1923 เสนอและศึกษาว่าผู้คนในสังคมได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและทางประวัติศาสตร์ คนในยุคหนึ่งๆ ที่เกิดและเติบโตขึ้นท่ามกลางเหตุการณ์บางอย่างร่วมกันก็จะมีลักษณะอย่างหนึ่ง และลักษณะนั้น ๆ ก็จะมากำหนดอนาคต)

อุมารินทร์ เลิศสหพันธ์; พระครูปริยัติธรรมวงศ์ (2564) กล่าวว่า การแบ่งลักษณะบุคคลตามช่วงเวลาของเจนเนอเรชั่น เป็นแนวคิดที่แบ่งลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลโดยใช้เงื่อนไขของเวลามาใช้อธิบายปรากฏการณ์ ภูมิหลังหรือบริบทแวดล้อมและลักษณะหรือ บุคลิกเฉพาะ มีการแบ่งบุคลิกลักษณะเฉพาะรุ่น ที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทศพล กระจ่างน้อย (2555) กล่าวว่า การใช้เงื่อนไขการแบ่งนี้สามารถนำมาประยุกต์เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างวิธีบริหารงานให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น การบริหารค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มคนที่ทำงานในองค์กร มี 3 รุ่นอายุด้วยกัน คือ เบบี้บูมส์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย

1. Generation B (Baby Boomer Generation) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2489- 2507 (ค.ศ.1946-1964) เป็นยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้คนต่างต้องการมีทายาทให้มากขึ้น เพื่อสร้างแรงงานและพัฒนาชาติ เศรษฐกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันคนกลุ่มนี้เข้าสู่วัยเกษียณ เป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กติกา อดทน ให้ ความสำคัญกับผลงาน แม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ ลักษณะของคนกลุ่ม นี้เป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กติกา มีความอดทนสูง ทุ่มเทให้กับการทำงานและ องค์กรมาก เป็นพวก “อนุรักษนิยม” เป็นคนที่เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างหนัก และความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กรอย่างยิ่ง (พิชชากร จวงวานิชย์; เสาวนีย์ เลวลีย์, 2560)

2. Generation X (Extraordinary Generation) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508- 2522 (ค.ศ.1964-1979) คนยุคนี้อาศัยเติบโตขึ้นในขณะที่การปฏิวัติทางคอมพิวเตอร์กำลังเกิดขึ้น มีอัตราการเกิดที่ลดลงเมื่อเทียบกับยุคก่อน เป็นยุคที่พ่อและแม่ต้องออกไปทำงาน มีปัญหาเรื่องทรัพยากรที่มีเริ่มจำกัด จึงมีการควบคุมอัตราการเกิดของประชากร เช่น ในประเทศจีน มีการรณรงค์ให้แต่ละครอบครัวมีลูกได้เพียงคนเดียว สำหรับในประเทศไทยคนรุ่นนี้มีประสบการณ์ช่วง

ประชาธิปไตยแบ่งบานในยุคตุลาคม 2516 จนถึงยุคพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ทำให้คนรุ่นนี้มีมุมมองว่าเสถียรภาพของสังคมไทยควรมาจากสิทธิเสรีภาพ คนรุ่นนี้ได้รับอิทธิพลจากคนรุ่นก่อนหน้าให้รู้ถึงการประหยัดและการอดทน มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรง่าย ๆ ไม่เป็นทางการ ให้ความสำคัญ กับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการปรับ ตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป

3. Generation Y (Why Generation) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523–2533 (ค.ศ.1980-1990) เป็นยุคที่มีเหตุการณ์สำคัญมากมาย เช่น การโจมตีของผู้ก่อการร้าย 9/11 และ สงครามในอิรักและอัฟกานิสถาน สำหรับในประเทศไทยช่วงเวลานั้นมีเหตุการณ์ทางการเมืองที่เกิดขึ้น ได้แก่ พฤษภาทมิฬ 2535 เหตุการณ์ความขัดแย้งทางสีเสื้อ ช่วงปี 2549-2553 เป็นยุคที่มีความผันผวนในหลาย ๆ ด้าน เหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้พวกเขามีความคิดที่แตกต่างออกไปส่งผลให้มีการแบ่งขั้วทางการเมืองที่รุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน แต่สำหรับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์จุดตัดของการแบ่งช่วงอายุเชื่อว่าผู้ที่เกิดหลังปีพ.ศ. 2533 มีความทรงจำเกี่ยวกับเหตุการณ์ดังกล่าวเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลย ต่างกับคนรุ่นนี้ที่หลายคนมีความเข้าใจประวัติศาสตร์ที่เกิดขึ้น พวกเขาเป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลเข้าถึงกระแสข่าวต่างๆ ได้มากมายมหาศาล พวกเขามีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ชอบงานด้านไอที ใช้ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ

นอกจากนี้ การศึกษาในอดีตยังกล่าวถึงข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุโดยเทคโนโลยีการสื่อสารกับการแบ่งรุ่นอายุของปภัสสรฯ ชัยวงศ์ (2557) ได้อธิบายแนวคิดการแบ่งรุ่นตามความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการสื่อสารมาเป็นจุดแบ่งโดยเฉพาะ เช่นเดียวกับ Don Tapscotts (2010 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ โรจนสุรจิตติ, 2561) ได้อธิบายเกณฑ์การแบ่งรุ่นโดยเลือกใช้เกณฑ์นี้ ที่ได้ทำการแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

คนรุ่นก่อน หรือ Digital Immigrants ที่เกิดก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) คือ ผู้ที่ใช้ชีวิตมาก่อนที่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลแพร่หลาย คนกลุ่มนี้จะมีทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัลไม่คล่องแคล่ว สามารถทำกิจกรรมได้เพียงอย่างเดียวในช่วงเวลาหนึ่งและชอบทำกิจกรรมตามขั้นตอน ส่งผลให้คนกลุ่มนี้ต้องปรับตัวให้ทันในโลกดิจิทัล

คนรุ่นหลัง หรือ Digital Natives ที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) คือ คนที่เกิดและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้คนกลุ่มนี้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว ราวกับว่าเป็นเจ้าของภาษาดิจิทัลเป็นภาษาของตัวเอง (Native Speaker) นอกจากนี้ คนกลุ่มนี้ยังมี

พฤติกรรมหลายอย่างที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking)

จากแนวคิดข้างต้น แนวคิดการแบ่งรุ่นอายุของชาวตะวันตกกรอบแนวคิดที่พัฒนาจากรากฐานวัฒนธรรม เหตุการณ์สำคัญทาง ประวัติศาสตร์ และเงื่อนไขเฉพาะทางสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้ช่วงปีเกิดที่ใช้ในการแบ่งรุ่นอายุอาจอาจใช้ไม่ได้กับประเทศในแถบเอเชียหรือประเทศไทยได้ ผู้วิจัยจึงเลือกเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งใช้อ้างอิงจากเกณฑ์งานวิจัยของชัยวัฒน์ โรจนสุรภิตติ (2561) มากำหนดเป็นเกณฑ์ในการแบ่งรุ่นอายุของบุคลากรในองค์กรเอกชนไทยของการศึกษาในครั้งนี้ โดยชัยวัฒน์ โรจนสุรภิตติ (2561 อ้างถึงปภัสสรฯ ชัยวงศ์, 2557) แบ่งรุ่นอายุจากการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เข้ามาในประเทศไทยอย่างเต็มรูปแบบเมื่อปี พ.ศ. 2538 มีแนวโน้มที่จะทำให้สภาพสังคมมีความเปลี่ยนแปลง และผู้คนได้รับการหล่อหลอมจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

โดยแบ่งเป็นบุคลากรรุ่นก่อนที่เกิดก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) และบุคลากรรุ่นหลังที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) เป็นต้นมา

2.2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรุ่นอายุและการสื่อสารในองค์กร

2.2.1 คุณลักษณะการสื่อสารของบุคลากรแต่ละรุ่นอายุในองค์กร

1) การศึกษาในภาพรวมที่แสดงความแตกต่างของการสื่อสารของบุคลากรแต่ละรุ่นอายุในองค์กร

ภาพรวมของบุคลากรรุ่นก่อน Gursoy D, Maier TA, Chi CG (2008 อ้างถึงใน กรกมล ศรีวัฒน์ 2563) ได้เสนอว่า มุมมองของเจเนอเรชัน (Generation) นี้มักพึ่งพาอาศัยความรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Reliant) ทั้งที่อยู่ในการทำงานและชีวิตส่วนตัว มองเห็นว่าชาว baby boomer ทำงานหนักและไม่มีเวลาให้เวลากับครอบครัวจึงปรับมุมมองว่างานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น ทำให้คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ทั้งทางสังคม ครอบครัว และความเป็นส่วนตัว จนกระทั่งสามารถสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) มีความภักดีต่อองค์กร แต่สนใจผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม คนเจเนอเรชันนี้ยังมีอุปนิสัยส่วนตัวชอบความท้าทาย มีความมั่นใจในตัวเอง ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความยืดหยุ่น ชอบความเป็นอิสระ ในขณะที่เดียวกันภาพสะท้อนของสังคมที่คนเจเนอเรชัน นี้อาศัยอยู่ยังคงเห็นความเหลื่อมล้ำ ด้านการกระจายรายได้ ระหว่างเมืองและชนบทการสื่อสาร: ผลจากการพัฒนาระบบสื่อสารมวลชนที่สามารถติดต่อสื่อสารกันง่ายขึ้น โดยเฉพาะโทรศัพท์ที่กลายเป็นสื่อยอดนิยมของคนทั่วไปทำให้คนในเจเนอเรชันนี้มีความเป็นปัจเจกชน (individual) มากกว่าคนรุ่นก่อน เสพสื่อและแนวคิดจากต่างชาติมากขึ้น

ทั้งทางภาพยนตร์ฮอลลีวูด หรือคลื่นวิทยุที่เปิดเพลงต่างชาติ เกิดรายการโลกดนตรีมีการตั้งวงดนตรีสตริง หรือร็อกแอนด์โรลของกลุ่มวัยรุ่น เกิดกระแสนิยมวิถีคิดการแต่งกายและการใช้ชีวิตแบบตะวันตก อีกทั้งคนไทยยังนิยมไปศึกษาในต่างประเทศ

จากงานวิจัยเดียวกันนี้ได้กล่าวถึงบุคลากรุ่นหลังว่า คนรุ่นนี้เกิดและเติบโตขึ้น บางส่วนเกิดในช่วงที่ยังมีปัญหาเรื่องสงครามเย็น พวกเขาผ่านเหตุการณ์สำคัญอีกหลายครั้งในช่วงต้นของชีวิต อย่างการต่อสู้เพื่อประชาธิปไตยในช่วงปี พ.ศ. 2535 การมีรัฐธรรมนูญที่เป็นประชาธิปไตยมากที่สุดในปี 2540 ช่วงเวลาที่เป็นวิกฤต เช่น วิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง ปี พ.ศ.2540 เหตุการณ์รัฐประหาร ปี พ.ศ.2549 หลายคนเติบโตมาเผชิญความสูญเสียจากเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งส่งผลต่อแนวคิดทางการเมือง และสังคมการสื่อสาร ยุคของพวกเขายังเป็นยุคที่มีการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตเป็นครั้งแรก ทำให้พวกเขาเติบโตท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม พวกเขาได้รับอิทธิพลจากสื่อต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นกระแสเพลง หนังจากประเทศตะวันตก และกระแสคลื่น J - Pop ที่เข้ามาในประเทศไทย สิ่งเหล่านี้ทำให้คนรุ่นนี้มีความเป็นปัจเจก มีความสนใจที่เฉพาะเจาะจง เป็นยุคที่มีนิตยสารที่มีเนื้อหาเฉพาะเกิดขึ้นหลายอย่าง สื่อสิ่งพิมพ์ยังคงได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เว็บไซต์ถูกใช้ในการสื่อสาร ทั้งการแต่งตัวแบบตะวันตก แฟชั่น90's และแฟชั่นจากฝั่งญี่ปุ่น แต่คนรุ่นนี้ได้รับผลกระทบเรื่องปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านต่างๆ เช่น ราคาอสังหาริมทรัพย์ที่มีราคาค่อนข้างสูงจนคนจนรายที่อยู่ชนชั้นกลาง หรือชนชั้นล่างไม่สามารถทำ งานหาเงินเพื่อซื้อในเวลาอันใกล้จึงใช้เงินเพื่อบำบัดความทุกข์ใจ

2) การศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของคุณลักษณะการสื่อสารของบุคลากรุ่นแต่ละรุ่นอายุในองค์กรไทย โดยกรมล ศิริวัฒน์ (2563) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า

ภาพรวมบุคลากรุ่นก่อน คนที่เกิดช่วงนี้จะเป็นคนที่อยู่ในช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนจากระบบอนาล็อก (Analog) มาสู่ระบบดิจิทัล (Digital) จึงทำให้คนกลุ่มนี้สามารถปรับตัวให้เหมาะกับยุคสมัยได้ดี มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าคนรุ่นก่อนเนื่องจากการขยายตัวทางการค้าและวิทยาการเทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมายที่ช่วยยกระดับและส่งเสริมคุณภาพชีวิตมากกว่าคนรุ่นเดิมมีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ มีความอดทนสูง ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรมาก พยายามคิดและทำอะไรด้วยตัวเอง ภาพรวมบุคลากรุ่นหลังไม่ชอบถูกเอาเปรียบและต้องการทำงานเพื่อให้ได้เงินเดือนสูง ๆ พนักงานที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ชอบงานด้านไอที ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สามารถทำอะไรหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว ลักษณะครอบครัว: คนเจนเนอเรชันนี้เริ่มมีลูกลดลงให้ความสำคัญกับการศึกษาที่จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต คนรุ่นนี้มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยทำให้สนใจความเจริญทางด้านวัตถุมากขึ้น แต่ยังได้รับการเลี้ยงดูจากคนรุ่นก่อนทำให้ยังคงมีแนวคิดบางอย่างหลงเหลืออยู่ เช่น แนวคิดเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติ, คติ

เรื่องอดทน, การเห็นคุณค่าของเงินเป็นต้น Gen-X เกิดและเติบโตในยุคที่เริ่มมีปัญหาด้านครอบครัว เนื่องจากทั้งผู้ชายและผู้หญิงต่างก็ต้องออกไปทำ งานนอกบ้านเพื่อหาเงิน สภาพสังคมมองว่าการหย่าร้างเป็นเรื่องปกติการเมือง: บ้านเมืองที่คนรุ่นนี้เติบโตมีวิกฤตอยู่บ่อยครั้ง ทั้งระดับโลกอย่างความสูญเสียของสงครามเวียดนาม การล่มสลายของพรรคคอมมิวนิสต์ในช่วงปลายยุค ในประเทศไทย การพัฒนาประชาธิปไตยในประเทศที่กระตือรือร้น มีรัฐประหาร และการต่อสู้ของนิสิตนักศึกษา ปัญญาชนในเหตุการณ์ 6 ตุลาฯ ในช่วงต้นของชีวิตของคนรุ่น Gen-X ส่งผลให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะรักอุดมการณ์ ช่างสงสัย กล้าเรียกร้องสิทธิของตนด้านเศรษฐกิจ ประเทศไทยได้เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมและนับเป็นช่วงที่เศรษฐกิจไทยพัฒนาอย่างรวดเร็ว กลายเป็นเศรษฐกิจแบบเปิดที่ติดต่อกับชายกับต่างประเทศมากขึ้น เศรษฐกิจไทยนั้นพึ่งพาเศรษฐกิจโลก อีกทั้งได้รับผลกระทบจากการเกิดโลกาภิวัตน์อย่างมาก

ภาพรวมของบุคลากรรุ่นหลัง พวกเขาจะชอบทำงานเป็นทีม ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้ดี มีทักษะในการทำ หลายสิ่งในเวลาเดียวกัน และมีความชำนาญในเทคโนโลยีอย่างมาก รักความก้าวหน้า มุ่งผลสำเร็จเป็นหลัก ใช้หลักการทำงานแบบ work life balance พวกเขาให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตามคำสั่ง แต่ก็มีमतอดทนต่ำ ทั้งร่างกายและจิตใจ เก็บอารมณ์ไม่อยู่ คนเจนเอเรชันนี้มักถูกบอกว่าจะไม่เอาการเอางาน เปลี่ยนสายการทำงานอยู่บ่อยครั้ง แต่ที่เป็นเช่นนี้ส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว

ความแตกต่างของคุณลักษณะการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรที่ทำให้เกิดความตึงเครียดในบรรยากาศการทำงานและมีโอกาสนำไปสู่ความขัดแย้ง

ปัจจุบันนี้ ทั้งองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ทุกแห่งจะมีบุคลากรที่มาจกอย่างน้อย 2 เจเนอเรชันมาทำงานร่วมกันในบทบาทต่าง ๆ (Working Generations) โดยจะปรากฏความหลากหลายที่เด่นชัดของบุคลากรในองค์การทางด้านอายุ (Age) หรือช่วงอายุ (Generation) ซึ่งในคนแต่ละช่วงอายุย่อมมีคุณลักษณะทัศนคติ ค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงาน ตลอดจนความต้องการที่แตกต่างกัน นั้นทำให้ส่งผลต่อการเกิดความแตกต่างของบุคลากรในองค์การทางพฤติกรรม ความคิด รวมไปถึงแนวทางในการทำงาน ทำให้ความคาดหวัง ความต้องการในการรับรู้ของบุคลากรในแต่ละรุ่นแตกต่างกันไปด้วย

ทั้งนี้ การศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างรุ่นในองค์กรเป็นประเด็นที่สำคัญ แต่กลับมีงานวิจัยเกี่ยวข้องเพื่อประยุกต์ใช้ในทางการบริหารจัดการยังมีไม่มาก ทั้งที่องค์กรในปัจจุบัน

กำลังเผชิญกับความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความต่างระหว่างรุ่นของบุคลากรรุ่นก่อนกับบุคลากรรุ่นหลัง ซึ่งจากงานวิจัยของ ปัทสสรุา ชัยวงศ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยไว้ ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคลากรสองรุ่นเหล่านั้นว่าเป็นเหตุมาจากการที่ทั้งสองรุ่นมีโครงความคิด (Schema) ที่ต่างกัน อันเกิดจากการที่บุคคลที่เกิดคนช่วงอายุกัน ส่งผลต่อการที่ได้รับชุดเกณฑ์ทางสังคมที่ต่างกันไปด้วย ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้บุคคลในแต่ละช่วงอายุแตกต่างกัน โดยความแตกต่างนี้ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างเจเนอเรชันในการทำงานร่วมกัน (Generational Differences at Work)

นอกจากนี้ หนังสือ “Gen Y จับให้มันค้นให้เวิร์ค” (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะคติและค่านิยมของคนเจเนอเรชันวาย ซึ่งในงานวิจัยนี้คือบุคลากรรุ่นหลัง มีด้วยกัน 13 ประการ คือ

- 1) มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ลักษณะของคนในกลุ่มนี้มีรูปแบบของการดำเนินชีวิตที่เป็นแบบฉบับของตนเองไม่ชอบเหมือนคนอื่น อีกทั้งยังพูดจาตรงไปตรงมา ไม่ชอบรับฟังคำสั่ง
- 2) มีความอดทนต่ำทั้งทางจิตใจและร่างกาย เมื่อเกิดความรู้สึกล้มใจก็จะแสดงอาการออกมาอย่างชัดเจนในทันที รวมถึงชอบการทำงานที่ได้รับผลตอบแทนสูง
- 3) มีความอยากรู้อยากเห็น คนกลุ่มรุ่นนี้มักจะมีคำถาม รวมถึงต้องการคำถามที่ชัดเจนในสิ่งที่ตนเองกำลังสงสัยเสมอ
- 4) มีความท้าทายกฎระเบียบ โดยบุคลากรรุ่นหลังไม่ชอบปฏิบัติตามประเพณีหรือแนวทางเดิม ๆ อย่างไม่มีเหตุผล ต้องการความยืดหยุ่น ยิ่งเข้มงวดมากเท่าไร ก็จะทำให้เกิดความต่อต้านและฝ่าฝืนกฎระเบียบ
- 5) มีความทะเยอทะยานสูง คือ ต้องการการเติบโตอย่างก้าวกระโดด
- 6) มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี คือ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ รวมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว โดยที่เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networking) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกัน
- 7) ชอบการเปลี่ยนแปลง คือ มีทัศนคติที่ดีกับคำว่าเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบความจำเจ อยากรู้ อยากรองในสิ่งใหม่เสมอ
- 8) มีความกระตือรือร้น คือ มีลักษณะคิดเร็ว ปฏิบัติเร็ว รวมถึงอยากเห็นผลลัพธ์โดยเร็ว
- 9) มีความมองโลกในแง่ดีมาก เนื่องด้วยยังประสบการณ์ชีวิตน้อย ส่งผลต่อการคิดบวกว่าทุกอย่างเป็นไปได้ อีกทั้งจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนต้องการในที่สุด

10) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ มีค่านิยมที่ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ ซึ่งเป็นผลมาจาก การเลี้ยงดูของพ่อแม่สมัยใหม่ ที่ส่งเสริมให้มีความกล้าคิด กล้าทำ

11) มีความมั่นใจในตนเองสูง จนบางครั้งอาจทำให้คนกลุ่มอื่นมองว่าเจเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มคนที่มีความก้าวร้าว แข็งกระด้าง

12) ไม่ได้เคารพคนจากความอาวุโสกว่า แต่เลือกคนเคารพที่ตัวตนของคนอื่นมากกว่า ฉะนั้น คนที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงกว่าจึงไม่ค่อยมีอิทธิพลอะไรกับคนกลุ่มนี้

13) มีความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ในรูปแบบที่มองว่าการทำงานให้องค์กรเป็นเหมือนสะพานที่จะนำพาไปยังเป้าหมายส่วนตัวที่วางไว้ จากทัศนคตินี้ส่งผลต่ออัตราการลาออกสูงมากของกลุ่มคนรุ่นนี้

จากลักษณะ 13 ประการที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย หรือบุคลากรรุ่นหลังเป็นกลุ่มคนผู้ซึ่งเติบโตในช่วงที่เทคโนโลยีมีความเฟื่องฟู และอัตราการใช้อินเทอร์เน็ตสูงมาก จึงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม รวมถึงรูปแบบการดำเนินชีวิต มีความคิดที่แตกต่างออกไปจากคนในรุ่นก่อน ซึ่งตัวอย่างค่านิยมของบุคลากรรุ่นก่อนที่มีกล่าวไว้ในงานวิจัยของ ปภัสสรฯ ชัยวงศ์ (2557) อาทิ บุคลากรรุ่นก่อนนั้น เป็นคนที่มีสัมมาคารวะต่อผู้ใหญ่ มีความนอบน้อม เชื่อฟังผู้ใหญ่ ไม่ขัด ด้วยเพราะถูกสั่งสอนให้เคารพและให้เกียรติกับผู้ใหญ่เสมอ

2.3 แนวคิด และทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างกันทั้งในด้านค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงาน มักเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (เทพ สงวนกิตติพันธ์, 2553) ความขัดแย้งที่มีความหมายต่างๆ กัน ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความหมาย ประเภทและคุณลักษณะความขัดแย้ง รวมถึงสาเหตุของความขัดแย้ง รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 ความหมายของความขัดแย้ง

การกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือการทำลายกัน รัฐพล เย็นใจมา; สุรพล สุยะพรหม, 2561 อรุณ รักธรรม (2546 : 178) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งขององค์การไว้ว่าเป็นความเห็นที่ไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไป

Patterson et al (2012: 98-108 อ้างถึงใน ธนัสถา โจรนตระกูล, 2562) กล่าวว่า ปัญหาความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุ ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ปัจจัยแรกนั้น หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วย หรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ และยังคงต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงาน และช่วยเหลือการและกัน

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น นำมาซึ่งความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ตามมา สาเหตุหนึ่งมาจากบุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงานและการเรียนที่จำกัดตามแนวทางของตน ซึ่งส่งผลให้แนวความคิดและแนวทางการแก้ไขปัญหาของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปเป็นลักษณะของตน และเมื่อจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานอาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งตามมา

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน นำมาสู่ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถตกลงกันได้ถึงแนวทางปฏิบัติ

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือข้อความ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนนั้นมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ความชำนาญ หรือพื้นฐานการอบรมแตกต่างกัน อาจนำไปสู่การสื่อสารที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด ทรัพยากรเป็นสิ่งที่มียู่อย่างจำกัดเช่น งบประมาณ วัสดุสำนักงาน หรือแม้กระทั่งทรัพยากรมนุษย์ เมื่อเป็นสิ่งที่มียู่อย่างจำกัดซึ่งนำมาสู่การแย่งชิงและนำมาสู่ความขัดแย้งตามมา

สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สรุปความขัดแย้ง หมายถึง การไม่พอใจในความคิดหรือกระทำของฝ่ายตรงข้าม ไม่เข้าใจเป้าหมาย หรือมีความเข้าใจผิดในการกระทำของอีกฝ่าย แก่งแย่งสิ่งเดียวกัน การไปให้ถึงเป้าหมายเป็นอุปสรรคต่อกัน ไม่ต้องการสื่อสารพูดคุยกัน มีสาเหตุจากค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้หากไม่สามารถตกลงกันได้จะทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นปรปักษ์ต่อกัน สร้างอคติและส่งผลกระทบต่อคนในสังคมทั้งทางบวกและทางลบ

2.3.2 ประเภทของความขัดแย้งภายในองค์กร

ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามลำดับและทำให้เกิดความคับข้องใจจากสิ่งที่ได้รับหรือถูกกระทำมาจากอีกฝ่าย เช่น ไม่ได้รับการช่วยเหลือ ถูกเอาเปรียบ ถูกให้ร้าย เป็นต้น ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวแต่ละฝ่ายต่างต้องการที่จะแสดงถึงความคิดและเหตุผลของคนมาสนับสนุนความถูกต้องของตนเอง ทั้งนี้ไม่ว่าความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในรูปแบบใดหากเกิดขึ้นในองค์กรและไม่ได้รับการแก้ไขหรือจัดการปัญหานั้นจะส่งผลกระทบต่อพนักงานและอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

เนื่องจากพนักงานผู้ที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในแง่ลบและท่ามกลางความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งนั้นสามารถจำแนกประเภทที่ได้นี้

จำแนกประเภทความขัดแย้งตามระดับการสื่อสาร 5 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร (มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2559)

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตนเอง เมื่อต้องเผชิญหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน เช่น เป้าหมาย ค่านิยม เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ชนิด คือ

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่จำเป็นต้องเลือกทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีตัวเลือกมากกว่า 1 ตัวเลือก ซึ่งในทุกตัวเลือกนั้นส่งผลทางบวกทุกตัว

1.2 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่จำเป็นต้องเลือกทางใดทางหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งทาง แต่การเลือกนั้นส่งผลต่อความไม่น่าพอใจ

1.3 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลในทางบวกและผลในทางลบ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน ในการเกี่ยวข้องกันนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งมาจากความเห็นที่ไม่ตรงกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากพื้นฐานที่แตกต่างกันทั้งพื้นฐานการรับรู้ พื้นฐานการศึกษา พื้นฐานครอบครัว รวมถึงสถานภาพที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีเป้าหมายหรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากกลุ่มที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันและสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งภายในองค์กรหรือระหว่างองค์กร

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกลุ่มคนที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์แตกต่างกัน เมื่อต้องมาเกี่ยวข้องกันทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต้องการดูแลผลประโยชน์ของตนเองและไม่ต้องการให้กลุ่มอื่นมาเอาเปรียบ แต่หากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นในการทำงานจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานไปสู่เป้าหมาย

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) คือ เป็นความขัดแย้งที่เกิดเมื่อบุคคลต้องทำงานร่วมกันในองค์กร สาเหตุของความขัดแย้งอาจมีแตกต่างกันไปตั้งแต่มี

เป้าหมายที่แตกต่างกัน วิธีคิด/วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

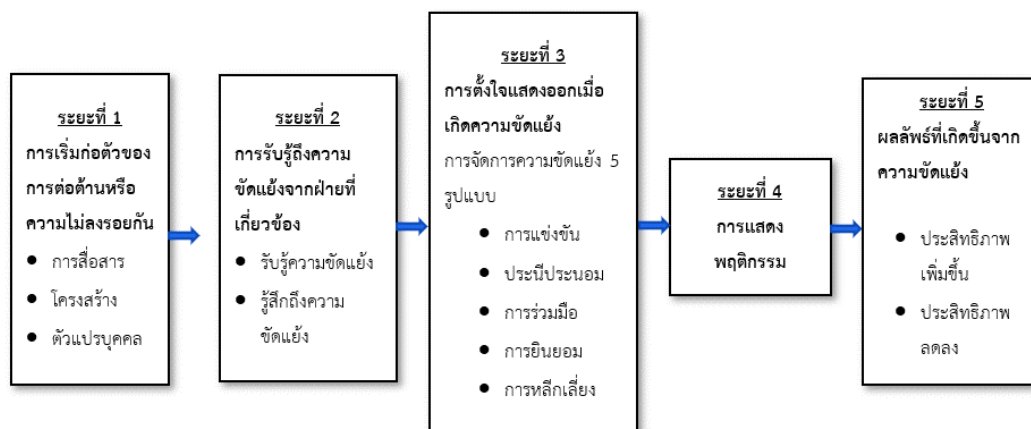
5.1 ความขัดแย้งต่างระดับ ลักษณะความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีระดับบังคับบัญชาต่างกัน เช่น การออกนโยบายจากผู้บังคับบัญชา แต่ทำให้เกิดความไม่พอใจในตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็นำมาซึ่งความขัดแย้งได้

5.2 ความขัดแย้งระดับเดียวกัน ลักษณะความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีระดับบังคับบัญชาใกล้เคียงกัน (หรือระดับเดียวกัน) นำมาซึ่งปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ เช่น ไม่ต้องการประสานงานกัน ใช้คนกลางสื่อสารหรือทำงานแทนตัวเอง ทำให้งานล่าช้า หรือไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร

5.3 ความขัดแย้งในบทบาท ลักษณะความขัดแย้งในแนวทแยง (Diagonal Conflict) เกิดขึ้นกับบุคลากรที่ทำงานข้ามสายงานและข้ามระดับ เช่น ฝ่ายเลขานุการปฏิบัติหน้าที่บางอย่างแทนฝ่ายบัญชี เนื่องจาก เห็นว่าตนเองทำงานเร็วกว่าทำให้เกิดความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ ทั้งด้านการก้าวก้าวหรือทำให้พวกเขาถูกมองว่าไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน

จำแนกประเภทความขัดแย้งตามระยะของการเกิดความขัดแย้ง Robbins (2007 อ้างถึงใน ศิริวรรณ มนอัครระผดุง, 2559) ระยะของความขัดแย้ง (Conflict States) มีเนื้อหาครอบคลุมตั้งแต่สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และผลลัพธ์ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่ (1) การเริ่มก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยกัน (2) การรับรู้ถึงความขัดแย้งจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) การตั้งใจแสดงออกพฤติกรรมเมื่อเกิดความขัดแย้ง (4) การแสดงพฤติกรรม (5) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 ระยะของการเกิดความขัดแย้ง



ที่มา : คัดแปลงจาก Robbins (2007)

ภาพที่ 2.1 ระยะของการเกิดความขัดแย้ง

ระยะที่ 1 การเริ่มก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยกัน (Potential Opposition or Incompatibility) ระยะนี้จะพบเงื่อนไขที่แสดงให้เห็นว่า มีโอกาสเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสาร (Communication) 2) ด้านโครงสร้าง (Structure) และ 3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables)

1. ด้านการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารอาจมีส่วนทำให้เกิดการเข้าใจผิดเนื่องจากการใช้คำเฉพาะในแต่ละกลุ่มหรือการเลือกใช้คำที่มีความหมายแฝง อาจเพื่อต้องการสื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจไปอีกอย่าง และการแสดงออกด้านลักษณะของท่าทางและน้ำเสียง ก็มีส่วนทำให้การสื่อสารนั้นถูกตีความแตกต่างกันออกไปตามแต่บุคคล โดยเฉพาะหากข้อมูลถูกปรับปรุง บิดเบือนให้เกิดความเข้าใจผิด เพื่อต้องการให้บรรลุผลบางประการ

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) ขนาดของกลุ่มและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละบุคคลมีส่วนที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจาก หากองค์กรมีเป้าหมายที่ใหญ่และกดดันให้พนักงานต้องทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น ด้วยเงื่อนไขด้านเวลา ทำให้ผู้ร่วมงานถูกกระตุ้น มีความทะเยอทะยาน แย่งชิงทรัพยากร มีเป้าหมายว่าต้องการทำงานให้สำเร็จตามที่ถูกคาดหวัง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. ด้านตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) คือ ความแตกต่างที่มาจากคุณลักษณะ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ของแต่ละคน ล้วนเป็นตัวกำหนดที่ทำให้เรามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเพื่อนร่วมงานบางคน เช่น ไม่ชอบวิธีการทำงาน ไม่ชอบน้ำเสียง การพูด กิริยา

ท่าทางต่างๆ หรือมีความเชื่อทางลัทธิ ศาสนาที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งโอกาสที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

ระยะที่ 2 ระยะรับรู้ถึงความขัดแย้งจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Cognition and Personalization) จากการเริ่มก่อตัวของความขัดแย้งในระยะที่ 1 ทำให้เกิดการรับรู้ถึงความขัดแย้งนี้จะส่งผลกระทบต่อตนเอง ก็จะรู้สึกต่อต้านซึ่งการรับรู้นั้นมี 2 ระดับ คือ 1) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) คือรับรู้ว่ามีความขัดแย้งแต่สิ่งนั้นอาจไม่ได้ทำให้ตนสูญเสียอะไร 2) การรับรู้ความขัดแย้งที่มีอารมณ์เกี่ยวข้องด้วย (Felt Conflict) อาจเป็นความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัย ถูกคุกคาม เกิดภาวะวิตกกังวลใจ

ระยะที่ 3 ตั้งใจแสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง เมื่อแต่ละฝ่ายรับรู้ว่าเกิดความขัดแย้ง จะมีการแสดงออกแตกต่างกัน โดยแต่ละกลุ่มจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหา โดยเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เช่น บางคนให้ความร่วมมือ คือ พยายามตอบสนองความต้องการของฝ่ายตรงข้าม หรือ บางคนต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามสนองความต้องการของตนเอง ทำให้เกิดวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของ Thomas & Kilmann (1976) ทั้ง 5 วิธี ดังจะกล่าวต่อไป

ระยะที่ 4 การแสดงพฤติกรรม เมื่อเกิดความขัดแย้งแต่ละคนจะใช้วิธีการแสดงออกแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับการเลือกวิธีแก้ปัญหา โดยหากบุคคลนั้นขาดทักษะ อาจทำให้ใช้ท่าทางหรือวาจาแสดงออกชวนทะเลาะ หรือตอบโต้ด้วยวิธีต่างๆ จนนำไปสู่ปัญหาที่บานปลาย

ระยะที่ 5 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ปรากฏทั้งด้านบวกและด้านลบ เนื่องจากความขัดแย้งในการทำงานในองค์กร สามารถทำให้ปัญหาที่เคยถูกละเลยได้รับความสนใจอีกครั้ง และทำให้คนทั้งสองฝ่ายรับรู้และเข้าใจ หาวิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ เกิดแรงจูงใจและสร้างแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน แต่ผลในด้านลบจะทำให้เกิดการต่อต้านการทำงาน มีอารมณ์เชิงลบ เกิดอคติต่อกันและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

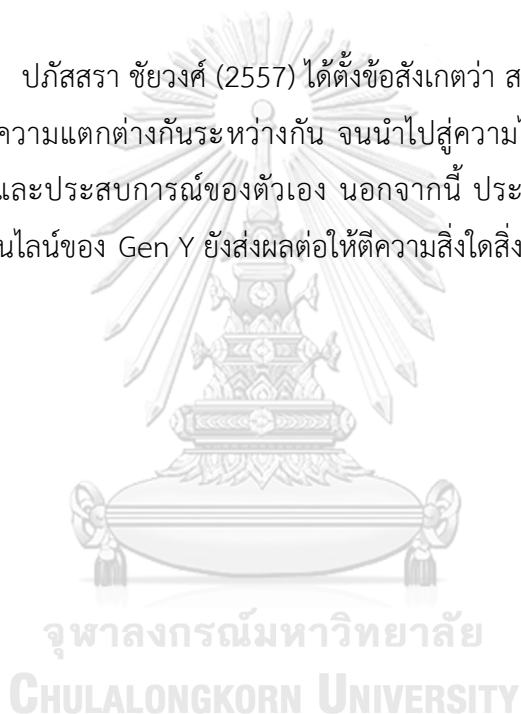
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระยะต่างๆ นี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรดังกล่าว ทำให้ทุกองค์กรควรมีผู้เข้ามากำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและเพื่อรักษาบรรยากาศในองค์กร รวมถึงรักษาพนักงานในองค์กรไม่ให้ความตึงเครียดเกินไป

2.3.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ สาเหตุประการหลักคือ ค่านิยมภินันท์ วิชยุธาดา (2556) กล่าวว่าค่านิยมของแต่ละคนแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้ส่งผลให้ความคิดความเชื่อ และการแสดงออกแตกต่างกันออกไป ยากที่จะไปในทิศทางเดียวกัน จึงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด

กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (2560) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนหนึ่งมาจาก ความแตกต่างในค่านิยม ความแตกต่างในการเลี้ยงดู และครอบครัว

ปภัสนุรา ชัยวงศ์ (2557) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สาเหตุความขัดแย้งประการหนึ่งที่คนแต่ละรุ่นรับรู้ถึงความแตกต่างกันระหว่างกัน จนนำไปสู่ความไม่พอใจ คือ การที่ต่างคนต่างตีความจากความคิดและประสบการณ์ของตัวเอง นอกจากนี้ ประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อออนไลน์ของ Gen Y ยังส่งผลต่อให้ตีความสิ่งใดสิ่งหนึ่งแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อนตามตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 สรุปความแตกต่างด้านค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร อันอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง (ปัทมสรุยา ชัยวงศ์, 2557)

ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงาน	
บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
เน้นการทำงาน	เน้นการใช้ชีวิตส่วนตัว
<ul style="list-style-type: none"> ■ มีลักษณะที่ทำงานหนัก เสียสละ และทุ่มเท เพื่องาน เพราะการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ■ เน้นการสื่อสารเรื่องงานมากกว่าตัว ปังเจก บุคคลหรือเรื่องส่วนตัว ในการวางแผน ตัดสินใจ และให้คำปรึกษา ■ มีรูปแบบในการทำงานที่จริงจัง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ การทำงานเป็นหน้าที่หนึ่งที่ต้องทำ เน้นการใช้ชีวิตที่สมดุล (work life balance) ■ คำนึงถึงปังเจกบุคคลมากกว่างาน รวมถึงมีการสื่อสารทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวในเวลาว่าง ในการ ตัดสินใจ วางแผน และให้คำปรึกษา ■ มีรูปแบบในการทำงานที่ผ่อนคลาย
การตั้งเป้าหมายเพื่อองค์กร	การตั้งเป้าหมายเพื่อส่วนตัว
<ul style="list-style-type: none"> ■ การตั้งเป้าหมายโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ■ มีความภักดี และผูกพันต่อองค์กรสูง ทำให้ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานบ่อย ■ เน้นการสื่อสารในการตัดสินใจ การวางแผนงาน เพื่อเป้าหมายขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ■ การทำงานเป็นแค่ส่วนหนึ่งของเป้าหมายส่วนตัวในชีวิต ■ การร่วมมือกับองค์กรเฉพาะเรื่องที่มีช่วยพัฒนาทักษะของตนเอง ■ ไม่มีความภักดีและผูกพันต่อองค์กร รวมถึงมีการเปลี่ยนงานบ่อย ■ เน้นการสื่อสารในการตัดสินใจ การวางแผนโดยยึดความพึงพอใจและการพัฒนาส่วนบุคคล
การชีวิตความสำเร็จของการทำงานเชิงคุณค่า	การชีวิตความสำเร็จของการทำงานเชิงวัตถุ
<ul style="list-style-type: none"> ■ มีความยินดีในการรอคอยค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้นตามลำดับอาวุโส ■ การสร้างแรงจูงใจในกระบวนการทำงานเชิงคุณภาพที่เน้นการชมเชย และการให้กำลังใจ ■ การชีวิตความสำเร็จในเชิงคุณค่า เช่น การพัฒนาตนเอง ความชำนาญ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ไม่ยินดีต่อการอดทนรอค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นตามลำดับอาวุโส ■ การสร้างแรงจูงใจโดยเน้นผลลัพธ์ที่ชีวิตได้มากกว่า เน้นการแข่งขัน และการให้รางวัลเป็นรูปธรรม ■ การชีวิตความสำเร็จในเชิงวัตถุ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และระดับอำนาจ เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้งดังผลการศึกษาของ Moore, 2014 (อ้างถึงในบุญชูริกา วงษ์วานิช; ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร, 2560) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ประกอบด้วย ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากข้อมูล (Data conflict) ความขัดแย้งจากการได้รับข้อมูลที่มากหรือน้อยเกินไป ส่งผลต่อการทำงานภายใต้ข้อมูลนั้นไม่สอดคล้องและไม่ตรงกัน อาจทำให้การตีความหมายของข้อมูลไปในทางที่ผิดไปจากจุดมุ่งหมายเดิม
2. ความขัดแย้งเกิดจากผลประโยชน์ (Interest conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลหรือกลุ่มของตนเอง
3. ความขัดแย้งทางเกิดจากโครงสร้าง (Structural conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการทำงาน ระบบการควบคุม ระบบการกระจายอำนาจที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่การทำงานของสมาชิกในองค์การที่ไม่ทราบบทบาทที่แท้จริงของตนเอง
4. ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship conflict) เป็นความขัดแย้งจากความแตกต่าง หรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ การมีนิสัยที่และเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างกัน
5. ความขัดแย้งจากค่านิยม (Value conflict) คนแต่ละคนล้วนมีระบบความเชื่อ ค่านิยม ขนบประเพณี ประวัติดั้งเดิม ที่เกิดจากการเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละคนหรือกลุ่มมีค่านิยมที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างของตัวบุคคลหรือกลุ่ม ภายใต้ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ประสบการณ์ รวมถึงวิธีหรือกระบวนการคิด อารมณ์ ทักษะ การเจรจา และภาวะผู้นำ 2) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่นำมาสู่ความขัดแย้ง เช่น ปัญหาความไม่สมบูรณ์ของผู้ส่งข่าว จากความชัดเจน ความไม่ถูกต้องของข้อมูล ปัญหาการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง ปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับและผู้ส่งสาร และ 3) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากสถานะหรือสภาพขององค์กร เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัดทำให้เกิดการแย่งชิง ความไม่โปร่งใสในการทำงาน การวางโครงสร้างที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน กฎเกณฑ์การทำงานที่เข้มงวดเกินไป การส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน เป็นต้น

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เสรติมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) จำแนกสาเหตุหลัก ๆ ได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งสาเหตุจากโครงสร้างองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดจากสายงานและระดับบังคับบัญชาตามแตกต่างในระดับต่าง ๆ นำมาสู่ความชิงดีชิงเด่น และเกิดความต้องการอย่างขึ้นสูงตำแหน่งที่สูงขึ้นนำมาสู่ความขัดแย้งได้

2. ความขัดแย้งสาเหตุจากบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมาย และต้องรับแรงกดดันในการทำงาน การที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างในแต่ละบุคคลอาจทำให้รู้สึกถึงความไม่สบายและกดดัน ทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนนำมาสู่ความคับข้องใจและเกิดความขัดแย้งตามมา

3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งรูปแบบหนึ่ง เมื่อคนแต่ละคนมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ไม่ตรงกันแรงจูงใจก็แตกต่างกันไป ความสนใจก็เช่นกัน เมื่ออยู่ในองค์กรหรือสถานที่เดียวกันต้องมีการเปลี่ยนแปลงการรับรู้และความคิด อาจส่งผลต่อความคาดหวังที่ต่างกัน และไม่เข้าใจถึงความต้องการคนอื่นทำให้เกิดความข้องใจและไม่เข้าใจตามมา

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากกระบวนการที่บุคคลในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความพยายามไปขัดผลประโยชน์หรือขัดความต้องการของอีกฝ่าย รวมทั้งพื้นฐานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันจนนำมาซึ่งความขัดแย้ง

2.4 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่และทุกเวลา ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติของมนุษย์ซึ่งเกิดขึ้นได้แม้กระทั่งจะอยู่คนเดียว หรืออยู่ร่วมกับผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อบุคคลสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข

2.4.1 การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การหาแนวทางเพื่อสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ทำให้การมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอยู่ในระดับที่เหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรได้รับแรงกระตุ้นและมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่เดียวกันหากไม่มีผู้ควบคุมจะให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมากเกินไป ส่งผลให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี เช่น ข้อมูลที่ส่งให้พนักงานไม่ทั่วถึง หรือข้อมูลถูกบิดเบือนออกไปจากวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้ได้ผล (ชินภัทร์ สุวรรณพุ่ม, 2558)

องค์ประกอบสำคัญของความขัดแย้ง คือ “การสื่อสาร” เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน กระบวนการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญหากเกิดความขัดแย้ง การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ปัญหาคลีคลายลง ให้ความขัดแย้งยุติหรือลดลงได้ (ศิรินทรา สุกุลวิริยะธรรม, 2552) ทางออกของเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของความขัดแย้ง โดย Bear, Weingart & Todorova (2014: 213-231 อ้างถึงใน ธนัสถา โรจนตระกูล 2562) กล่าวว่ามืองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการ (needs) ทุกคนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่การมองข้ามความต้องการของผู้อื่นเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. การรับรู้ (perceptions) แต่ละคนมีมุมมอง วิธีคิดที่แตกต่างกันจากค่านิยม ประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเลี้ยงดู การศึกษา ฯลฯ โดยหากเกิดความขัดแย้งขึ้นและใช้มุมมองของตัวเองอาจมีความถูกต้อง แต่มุมมองของผู้อื่นจะแตกต่างออกไป

3. อำนาจ (power) หากบุคคลใดที่มีอำนาจมากกว่าอีกฝ่าย อาจเป็นข้อต่อรองสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้ง แต่หากถูกอำนาจก็นำมาซึ่งความขัดแย้งที่บานปลายได้

4. ค่านิยม (values) แต่ละบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันโดยเฉพาะบุคลากรต่างรุ่น ทำให้อาจเกิดความขัดแย้งรุนแรงหากอีกฝ่ายไม่สามารถยอมรับกับค่านิยมและวิถีปฏิบัติของอีกฝ่ายได้

5. ความรู้สึกและอารมณ์ (feelings and emotions) การใช้อารมณ์โดยไม่มี การควบคุมเมื่อเกิดความขัดแย้ง อาจรุนแรงกว่าผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้

ทั้งนี้หากผู้บริหารงานในองค์กรรู้จักเทคนิคและวิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม จะทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรและองค์กรเป็นอย่างมาก

หลักคิดในการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง เรื่องการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคม หรือหลักเกณฑ์ระหว่างบุคคล เช่น การไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหาย โดย Papa and Canary (1995 อ้างถึงใน นายชินภัทร สุวรรณพุม) ได้จำแนกประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งที่ความเหมาะสม (Appropriateness) แยกออกเป็น 2 ด้านหลัก ๆ คือ (1) ความเหมาะสมด้านสถานการณ์ (Situational appropriateness) คือ การทำตามบรรทัดฐานของสังคม หรือที่สากลยอมรับ และ (2) ความเหมาะสมด้านความสัมพันธ์ (Relational appropriateness) คือ การแสดงพฤติกรรมเมื่อเกิดความขัดแย้งที่เป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น และสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้ได้

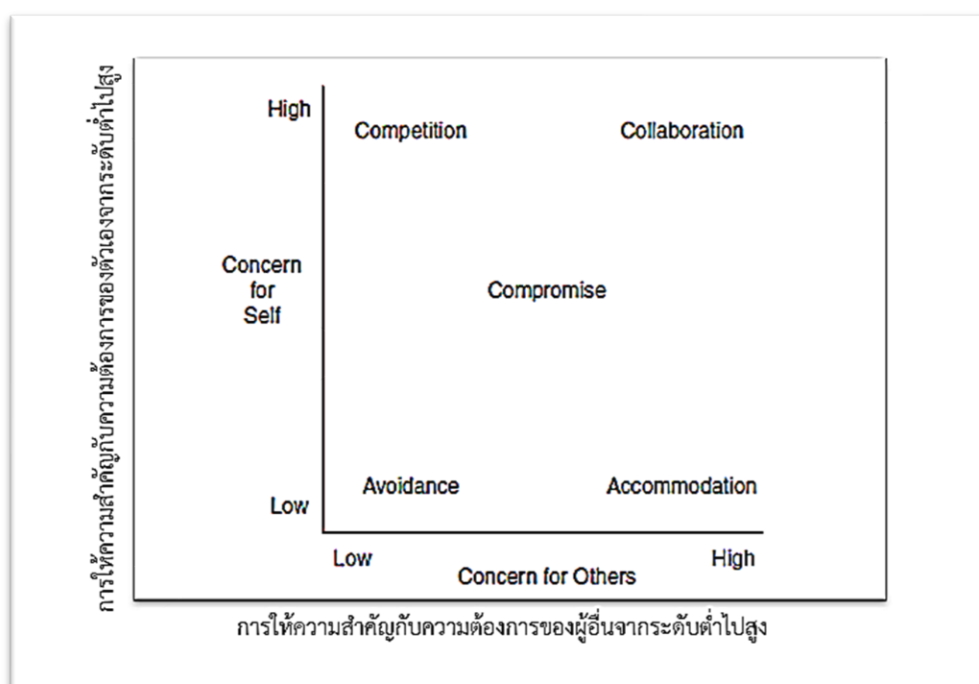
2.4.2 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ผู้วิจัยทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งด้านค่านิยมในการทำงานนี้ เพื่อตอบปัญหานำวิจัยข้อ 2 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรเป็นอย่างไร โดยจากการศึกษาแนวทางในการจัดการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในมุมมองของบุคลากรไทยนิยมใช้รูปแบบในการจัดการความขัดแย้งที่ผสมผสานกัน เช่น ใช้วิธีหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือประนีประนอมเพื่อกำจัดความขัดแย้ง (Rujira Rojjanaprapayon, Porntipha Chiemprapha and Achaya Kanchanakul, 2004) โดยในบริบทสังคมไทย หากผู้ร่วมงานมีความขัดแย้งที่ไม่สามารถตกลงกันได้

อาจให้บุคคลที่สามเป็นผู้ตัดสินใจ โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชา เพราะในสังคมไทยให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสนิยม(วิริยะ ชุนพรหม, 2543)

สำหรับทฤษฎีและงานวิจัยที่กล่าวถึงแนวทางการสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง Blake and Mouton (1964) ได้จำแนกรูปแบบของการตอบสนองความขัดแย้งไว้ 2 มิติ คือ (1) ความพึงพอใจในผลประโยชน์ของตนเอง และ (2) ตอบสนองความกังวลของอีกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน และมีการสร้างกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้อง 5 ประการ (ภาพที่ 2.2) ดังนี้



ภาพที่ 2.2 The Blake and Mouton (Katherine Miller, 1994)

ที่มา: ดัดแปลงจากบุชบา สุธีธร (2560)

1. การแข่งขัน หรือการเอาชนะ (Competition: I win, You lose) เน้นการปะทะเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ และเพื่อผลลัพธ์ของงานโดยไม่ได้คำนึงเรื่องการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เหมาะกับการแข่งขันที่มีกติกาที่ชัดเจน เนื่องจากคนไทยมีค่านิยมการรักษาหน้า (Face saving) และเรื่องอาวุโสนิยม (Seniority) จึงไม่กล้าที่จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาเพราะเป็นปัจจัยที่ทำลายความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมถึงเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แก้ปัญหาในเรื่องที่ต้องการความเร่งด่วน และในกรณีที่ความต้องการของฝ่ายตรงข้ามเป็นผลเสียต่อเรามากกว่าผลดี หรือต้องการทำในสิ่งที่คนส่วนน้อยเห็นด้วย เช่น การลดกำลังคน เหมาะสมกับการปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา (บุชบา สุธีธร, 2560)

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance: I lose, You lose) เป็นการแก้ปัญหาแบบที่ใช้วิธีถอนตัว การถอยหนี หรือการเลี่ยงปัญหา ซึ่งเป็นการใช้เมื่อในเรื่องที่ไม่มีความสำคัญ และไม่สามารถเอาชนะได้ รวมถึงไม่คุ้มค่ากับเวลาที่ใช้กับการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ทั้งนี้สถานการณ์ที่เป็นการแก้ปัญหาเพื่อต้องการรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เป็นสถานการณ์ที่บุคลากรผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า หรือเป็นความผิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งการกระทำที่ทำได้หวังการตอบแทนในอนาคต สำหรับข้อดีของการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ส่งผลให้มีเวลาคิดถึงแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม และใช้เวลาไตร่ตรอง เมื่อสถานการณ์และเวลาเหมาะสมจึงควรรหาโอกาสคุยเรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และไม่ควรปล่อยไว้เป็นเวลานาน (บุษบา สุธีธร, 2560)

3. การยินยอม (Accommodation: I lose, You win) เป็นการลดความแตกต่างระหว่างบุคคลและเน้นความสำคัญของเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน วิธีการนี้คือ การที่คำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าตนเอง หรือคำนึงถึงความสงบสุขภายในองค์กรและเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยการใช้วิธีนี้อาจส่งผลให้รู้สึกไม่เท่าเทียมกันภายในองค์กรหรือฝ่ายที่ยินยอมนั้นจะมีความรู้สึกไม่ยุติธรรม และข้อเสียอีกประการของวิธีการนี้คือ จะส่งผลให้ไม่เกิดการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ในองค์กรอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่อยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง (บุษบา สุธีธร, 2560)

4. การประนีประนอม (Compromise: I win and Lose, You win and lose) เป็นการแก้ไขโดยใช้การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรงและหาแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ร่วมกัน เพื่อความพึงพอใจจากทั้งสองฝ่าย โดยอาจต้องมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละบางอย่าง ข้อดีคือ เกิดความเท่าเทียมกันและเกิดความสมดุลในอำนาจ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดปัญหารูปแบบที่ไม่สามารถใช้การเจรจาต่อรองเพื่อตกลงกันได้ ต้องการแก้ปัญหอย่างเร่งด่วน รวมทั้งมีเป้าหมายคนละด้าน (บุษบา สุธีธร, 2560)

5. การร่วมมือ (Collaboration: I win, You win) เป็นวิธีที่ให้ความสำคัญต่อความต้องการของตนเองและคนอื่น วิธีการนี้ต้องใช้เวลาเพื่อการรับฟังและสื่อสารความต้องการของกันและกัน เพื่อให้ผลลัพธ์เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย โดยคู่ที่มีความขัดแย้งต้องยอมรับข้อตกลงร่วมกัน รวมถึงต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ในกรณีนี้ หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีทักษะในการเจรจาต่อรอง ก็จะทำให้ได้ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย (บุษบา สุธีธร, 2560)

สอดคล้องกับรูปแบบของการจัดความขัดแย้งของ Rahim (2002) อ้างถึงในสุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2550) กล่าวว่า เป็นแนวคิดที่มาจากการผสมผสานแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของ Blake and Mouton (1964) และ Thomas and Kilmann (1976) ในกรอบแนวคิดทฤษฎีซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) ความพึงพอใจในผลประโยชน์ของตนเอง (Assertiveness) และ (2) ตอบสนองความกังวลของอีกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน (Cooperativeness) ในภาพรวมสามารถแบ่งการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นการจัดการความขัดแย้งเมื่อปัญหาที่มีความซับซ้อน ต้องการความช่วยเหลือจากหลายฝ่าย และทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ รวมถึงสามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว

2. การยอมกระทำตาม (Obliging) เป็นการจัดการความขัดแย้งเมื่อสถานการณ์ที่พบว่าเป็นความผิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือเป็นความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายอยู่ตำแหน่งที่ไม่เท่ากัน จำเป็นต้องเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การยอมตามนี้เพื่อหวังผลตอบแทนในอนาคต

3. การเอาชนะหรือแบบเผด็จการ (Dominating) เป็นการแก้ปัญหาในเรื่องที่ต้องการความเร่งด่วน เมื่อความต้องการของฝ่ายตรงข้ามจะเป็นผลเสียต่อเรามากกว่าผลดี หรือต้องการทำในสิ่งที่คนส่วนน้อยเห็นด้วย เช่น การลดกำลังคน เหมาะสมกับการปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแก้ปัญหาแบบที่ใช้วิธีการถอนตัว การถอยหนี หรือการเลี่ยงปัญหา เป็นการใช้เมื่อเป็นเรื่องไม่สำคัญและการรับรู้ที่ไม่สามารถเอาชนะได้ ไม่คุ้มค่ากับเวลาที่ใช้กับการแก้ไข้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นรูปแบบที่ไม่สามารถให้การเจรจาต่อรอง เพื่อตกลงกันได้ เมื่อต้องการแก้ปัญหาย่างเร่งด่วน และมีเป้าหมายคนละด้าน) ดังปรากฏในตารางที่

ตารางที่ 2.2 แนวทางการจัดความขัดแย้งมีเหมาะสมจากแนวคิดของ Rahim (2002)

รูปแบบของความขัดแย้ง	สถานการณ์ที่เหมาะสม	สถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม
1. Integrating (ประสานประโยชน์)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะประเด็นปัญหาซับซ้อน 2. ต้องการสังเคราะห์ความคิดจากทุกฝ่าย 3. ต้องการความทุ่มเทในงาน 4. ปัญหาที่ไม่เร่งด่วน 5. ต้องใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่าย 6. ต้องใช้ทรัพยากร/ทำงานร่วมกันในระยะยาว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะประเด็นปัญหาไม่ซับซ้อน 2. กรณีปัญหาเร่งด่วน 3. ไม่คำนึงถึงผลลัพธ์จากความขัดแย้ง 4. คู่กรณีไม่มีทักษะในการแก้ไขปัญหา
2. Obliging (ยอม)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในสถานการณ์ที่ตนเองผิด 2. เป็นประเด็นที่ส่งผลต่อผู้อื่นมากกว่า 3. หวังผลประโยชน์ในภายภาคหน้า 4. มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า 5. คำนึงถึงความสัมพันธ์กับคู่กรณีเป็นหลัก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นเรื่องสำคัญสำหรับตนเอง 2. เชื่อว่าตนเองเป็นฝ่ายถูก 3. เชื่อว่าคู่กรณีทำผิด
3. Dominating (เผด็จการ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะประเด็นปัญหาที่ไม่สำคัญ 2. ปัญหาที่มีความเร่งด่วนและจะเกิดความเสียหายหากไม่แก้ทันที 3. มีประเด็นเรื่องผู้ร่วมงานไม่ยอมรับ/ไม่ปฏิบัติตาม 4. ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม 5. สิ่งที่คู่กรณีต้องการจะส่งผลเสียกับตนเอง 6. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้เรื่องนั้น 7. ประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อตนเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน 2. ประเด็นนั้นไม่มีความสำคัญต่อตนเอง 3. คู่กรณีทั้งสองฝ่ายมีตำแหน่งเท่าเทียมกัน 4. ปัญหาไม่เร่งด่วน 5. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ในเรื่องนั้นๆ

รูปแบบของความขัดแย้ง	สถานการณ์ที่เหมาะสม	สถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม
4. Avoiding (หลีกเลี่ยง)	1. เป็นประเด็นที่ไม่สำคัญ 2. การเผชิญหน้ากับคู่กรณีส่งผลเสียมากกว่าผลดี 3. ต้องการให้อารมณ์ไม่ขุ่นมัว 4. ไม่มีโอกาสชนะ (Thomas,1987)	1. เป็นประเด็นที่สำคัญต่อตัวเอง 2. เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับตนเอง 3. เมื่อคู่กรณีต้องการเดินหน้าแก้ไขปัญหาย่างจริงจัง 4. ปัญหากรณีเร่งด่วน
5. Compromising (ประนีประนอม)	1. มีจุดประสงค์ต่างกัน 2. คู่กรณีทั้งสองมีอำนาจหรือตำแหน่งเท่าเทียมกัน 3. ไม่สามารถตกลงกันได้ 4. เคยแก้ปัญหาด้วยวิธีอื่นมาแล้วแต่ยังไม่ได้ผล 5. ต้องการวิธีการแก้ปัญหาชั่วคราวสำในกรณีเร่งด่วน	1. คู่กรณีมีอำนาจมากกว่า 2. ประเด็นปัญหามีความซับซ้อน จึงต้องการกระบวนการแก้ไขปัญหาย่างชัดเจน

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมหรือความเห็นที่แสดงออก เพื่อช่วยระงับความขัดแย้ง ทั้งในทางตรงและทางอ้อม โดยองค์กรไทยแต่ละแห่งอาจใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย รวมถึงลักษณะความขัดแย้งด้านต่าง ๆ เช่น ค่านิยมในการทำงาน ปัจเจกบุคคล ค่านิยมองค์กร เป็นต้น โดยแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละรูปแบบ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การศึกษาเรื่ององค์ประกอบเชิงทักษะการสื่อสารของนางลักษณ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2541 อังโน ปภัสสรฯ ชัยวงศ์, 2557) กล่าวว่า บุคลากรที่ทำงานในองค์กรไทยต้องมีความสามารถในการสื่อสารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย ตามกรอบแนวคิดของ Hofstede (1980 อังโน ปภัสสรฯ ชัยวงศ์ (2557)) ได้แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติ Low Individualism: บุคลากรต้องรับรู้จุดประสงค์ในการสื่อสารสิ่งที่ตนเองต้องการสื่อสาร การเลือกคู่สนทนาในสถานการณ์เหมาะสม ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. มิติ High Power Distance: บุคลากรควรมีความเคารพ ให้เกียรติ และแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน รวมถึงมีกิริยาที่แสดงออกกับบุคลากรต่างรุ่นที่แตกต่างกัน

3. มิติ High Uncertainty Avoidance: การหาข้อมูลของเพื่อนร่วมงาน เพื่อคาดเดาสถานการณ์ในองค์กรได้ ทำความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร

4. มิติ Low Masculinity: การเปิดใจแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและต้องพร้อมรับฟัง โดยจำเป็นจะต้องคำนึงถึงกาลเทศะเพื่อการแสดงออกอย่างเหมาะสม รวมทั้งทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

ส่วน Komin (1991 อ้างถึงในปภัสสรฯ ชัยวงศ์, 2557) กล่าวว่า ระบบค่านิยมในของคนในสังคมไทยเชื่อมโยงกับปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยสังคมไทยเป็นสังคมที่มีลำดับชั้นอย่างมีโครงสร้าง (hierarchically structured society) ความเชื่อเรื่องดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการรับรู้และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยจำแนกได้ 9 กลุ่ม ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับตัวตน (ego orientation): คนไทยให้ความสำคัญกับการรักษาหน้า อวดตา มีความภูมิใจในตัวเอง และมีความเคารพในตัวเอง ส่งผลให้บางครั้งอาจไม่มีความอดทน ค่านิยมนี้กำหนดแนวทางการปฏิบัติในการแสดงออกต่อกันด้วยคือ โดยมากมักหลีกเลี่ยงการปะทะ มีความเกรงใจหากต้องพูดในเรื่องที่เป็นข้อผิดพลาดของฝ่ายตรงข้าม หากต้องพูดจะระมัดระวังไม่ให้เสียหน้าโดยเฉพาะกับระดับผู้บังคับบัญชา

2. การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบบุญคุณ (grateful relationship orientation): คนไทยให้ความสำคัญกับการสำนึกบุญคุณของผู้ที่เคยช่วยเหลือ โดยพร้อมที่จะตอบแทนบุญคุณเมื่อมีโอกาส ค่านิยมนี้ก็มีในบริบทของการทำงานด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น (smooth interpersonal relationship orientation): คนไทยมักให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น โดยจะระวังการแสดงออก ที่อาจส่งผลให้ฝ่ายตรงข้ามรู้สึกไม่ดี คุณลักษณะคือการนิยมที่จะไม่ยืนยันความคิดเห็นของตน (non-assertive)

ค่านิยมในกลุ่มนี้ยังประกอบไปด้วยกลุ่มย่อย จำนวน 8 คุณลักษณะ

- 1) การแสดงความห่วงใยต่อผู้อื่น
- 2) ยินดีช่วยเหลือ
- 3) ไม่เพิกเฉยต่อสถานการณ์ต่างๆ
- 4) รู้จักบังคับควบคุมอารมณ์ตนเอง
- 5) สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน
- 6) ระมัดระวังการแสดงออก

7) พอใจสิ่งที่เป็นอยู่

8) สัมพันธ์กับผู้อื่น ในด้านรักษาหัวใจ

บริบทการสื่อสารในองค์กร ค่านิยมนี้สะท้อนถึงเรื่องการพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ไม่กล้าที่จะยืนกรานในความคิดเห็นของตนเองเพราะเกรงว่าอาจกระทบค่านิยมดังกล่าว

4. การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยน (flexibility and adjustment orientation): คนไทยเชื่อว่ากฎกติกาควรจะต้องปรับเปลี่ยนได้ มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์มากกว่าการยึดถือกฎระเบียบ สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่การคดโกงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เช่น การลัดคิว การไม่แจ้งความผิดของคนในกลุ่ม

5. การให้ความสำคัญกับศาสนา (religio-psychical orientation): ศาสนามีอิทธิพลต่อการกำหนดความคิด และแนวปฏิบัติในสังคมไทยอยู่มาก โดยเชื่อในผลด้านกรรมดี เช่น คนรวย คนมีตำแหน่งงานสูง เชื่อว่าเกิดจากกรรมดีในชาติที่แล้ว ข้อสังเกตพบว่าผู้มีการศึกษาสูงมีความเชื่อเรื่องหมอ/บนบานศาลกล่าวมากกว่าคนชนบท

6. การให้ความสำคัญกับการศึกษาและความสามารถ (education and competence orientation): คนไทยเชื่อว่าการศึกษาทำให้ตนมีสถานะทางสังคมที่ดี มีเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น แต่กลับไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องของการศึกษาเท่าที่ควร ทั้งนี้ ระบบวิธีคิดมีส่วนที่ทำให้เกิดพฤติกรรม การใช้ของแบรนด์เนม การซื้อของที่ทำให้ตนเองดูมีฐานะ

7. การให้ความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัย (interdependence orientation): ผู้ที่มีค่านิยมนี้การให้ความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัยมีแนวโน้มที่จะให้การช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้อื่น และมีส่วนร่วมกิจการต่าง ๆ ขององค์กรแม้ไม่ใช่งานของตนโดยตรง

8. การให้ความสำคัญกับความสุข สนุกสนาน (fun-pleasure orientation): การให้ความสำคัญกับความสนุกสนานเป็นค่านิยมที่คนไทยพยายามรักษาบรรยากาศที่ดี โดยคนไทยส่วนมาก โดยเฉพาะ ชนชั้นแรงงานในกรุงเทพฯ ให้การทำงานหนักสำคัญกว่าความสนุกสนาน

9. การให้ความสำคัญกับความสำเร็จและหน้าที่การงาน (achievement-task orientation): คุณลักษณะของค่านิยมนี้ ส่งผลให้คนทำงานหนัก และทำอย่างสุดความสามารถเพื่อจะประสบความสำเร็จ

กล่าวคือคนไทยที่ทำงานหนักเพราะต้องการการยอมรับจากผู้อื่นเพราะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ทั้งยังรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันให้ราบรื่น เพราะเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จเช่นกัน

จากการศึกษาของ ซินภัทร สุวรรณพุม (2558) กล่าวไว้ว่า การจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม ควรพิจารณาไปตามสถานการณ์ และเลือกวิธีการจัดการที่แตกต่างกันไปตามระดับของความขัดแย้ง ซึ่งจัดการโดยทำความเข้าใจบริบทของความขัดแย้งเพื่อให้เกิดกระบวนการเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมนำมาซึ่งการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Cupach and Canary (1997) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึง 2 มิติ ดังนี้

1) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) การผลที่ตนเองต้องการ หรือเป้าหมาย ประกอบด้วย

1.1 เป้าหมายด้านทรัพยากร เป็นหมายในเชิงรูปธรรม เช่น การได้รับความช่วยเหลือ การได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการ และการได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่น

1.2 เป้าหมายด้านภาพลักษณ์ คือ การเปิดเผยตัวตนที่ต้องการเป็นและต้องการให้คนอื่นรับรู้ด้วย เช่น การแสดงให้เห็นว่าตนเองมีความฉลาดและความสามารถในการทำงาน

1.3 เป้าหมายด้านความสัมพันธ์ คือ การรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรภายหลังจากการจัดการความขัดแย้ง

2) ความเหมาะสม (appropriateness) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่นภายหลังจากการจัดการความขัดแย้ง โดยเน้นในเรื่องการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคม รวมถึงหลักเกณฑ์ระหว่างบุคคล เช่น การที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียหาย ทั้งนี้ Papa and Canary (1995) ได้ทำการจำแนกประสิทธิภาพการจัดการความขัดแย้งในด้านความเหมาะสม (Appropriateness) โดยแบ่งออกเป็น ความเหมาะสมด้านสถานการณ์ (Situational appropriateness) คือ การปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคม หรือบรรทัดฐานที่สากลยอมรับ และความเหมาะสมด้านความสัมพันธ์ (Relational appropriateness) คือ พฤติกรรมที่แสดงเมื่อเกิดความขัดแย้ง เป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น รวมถึงสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้ได้ภายหลังจากการจัดการความขัดแย้ง

ทั้งนี้ การจัดการความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ จำต้องใช่วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยผ่านการเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาในรายละเอียดของคุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นที่นำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรไทย จึง

นำมาใช้ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่าง
รุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร มีอะไรบ้าง อย่างไรและปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 แนว
ทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวง
ผลกำไร เป็นอย่างไร



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คุณลักษณะความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร และ 2) แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะความขัดแย้งและแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการกับความขัดแย้งและแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview)

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร และแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.2.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประมวลผลสำหรับสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงใช้ในการอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) แหล่งข้อมูลเอกสารปฐมภูมิ เช่น หนังสือ ตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการ บทสัมภาษณ์ เว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการแบ่งรุ่นอายุ ความสามารถในการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคนต่างรุ่นในองค์กรและข้อมูลองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

2) แหล่งข้อมูลเอกสารทุติยภูมิ เช่น วิทยานิพนธ์ บทความวิจัย รายงานการวิจัย ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการแบ่งรุ่นอายุ ความสามารถในการสื่อสารในการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างคนต่างรุ่นในองค์กร เป็นต้น

3.2.2 แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ผู้วิจัยรวบรวมความเห็นจากผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงบุคลากร 2 รุ่นอายุในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร ที่ทำการศึกษา

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มประชากรที่ศึกษาแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็นผู้ใช้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร ที่มีการจ้างพนักงานจำนวน 200 คนขึ้นไป ทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาทขึ้นไป และมีสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 2 รุ่น ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง อิงจากงานวิจัยของชัยวัฒน์ โรจนสุรภิตติ (2561) คือ บุคลากรรุ่นก่อน คือผู้ที่เกิดก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) มีอายุ 40 ปีขึ้นไป และบุคลากรรุ่นหลัง คือผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523) มีอายุ 39 ปีลงมา

สำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่างบุคลากรต่างรุ่น มีรายละเอียดดังนี้

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยนำร่อง โดยคัดเลือกบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลังที่ทำงานในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร รวมทั้งสิ้น 5 คน
- 2) กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) พร้อมทำแบบสอบถาม หลังจากสัมภาษณ์เพื่อทดสอบความตรง โดยกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลังที่สมัครใจให้สัมภาษณ์จากองค์กร รวมทั้งสิ้น 10 คน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.4.1 ชุดแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (Questions for in-depth interviews) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผู้วิจัยสังเคราะห์แบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เกี่ยวกับคุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนเพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 และคำถามเกี่ยวกับแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนเพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 โดยคำถามเหล่านี้มุ่งเน้นปัจจัยที่กำหนดความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของแต่ละบุคคล เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน สำหรับแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่

- 1) ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณานิยมในการทำงานของท่านแตกต่างกับบุคลากรต่างรุ่นก่อน/รุ่นหลังหรือไม่ ในประเด็นใดบ้าง
- 2) จากประสบการณ์ของท่าน(ทั้งตรงและอ้อม) คุณานิยมในการทำงานของท่านมีความแตกต่างจากบุคลากรรุ่นก่อน/หลังจนนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน/ความสัมพันธ์หรือไม่ อย่างไร กรุณายกตัวอย่าง
- 3) เมื่อเกิดความขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นท่านตระหนักและรับรู้ได้มากน้อยเพียงใด กรุณายกตัวอย่าง
- 4) จากประสบการณ์ของท่าน(ทั้งตรงและอ้อม) คุณลักษณะใดของคุณานิยมในการทำงานที่ทำให้ท่านขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นมากที่สุด
- 5) เมื่อความขัดแย้งด้านค่านิยมในการทำงานเกิดขึ้น ความขัดแย้งดังกล่าวจะส่งผลต่อการสื่อสารในการทำงาน ร่วมกับบุคลากรต่างรุ่นอย่างไรบ้าง
- 6) ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งด้านค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ท่านมีแนวทางในการสื่อสารเพื่อจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร
- 7) ขอให้ท่านยกตัวอย่างสถานการณ์ความขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นที่ท่านคิดว่าสามารถสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและได้ผล

3.4.2 ใช้เครื่องบันทึกเสียงในการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิที่รวบรวมจากวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมุมมองความคิดเห็นของผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์แบบ Thematic analysis จัดประเภทของการให้สัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ (Major Themes) จากนั้นนำประเด็นสำคัญแยกเป็นประเด็นย่อย (Sub-Themes) และหัวข้อย่อย (Categories) ซึ่งวิเคราะห์ทั้งในภาพรวมและประเด็นย่อย ก่อนที่จะนำไปสร้างข้อสรุปหรือผลการศึกษาของการวิจัย

3.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

3.6.1 กำหนดหัวข้อและประเด็นที่ต้องการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ คำถามวิจัย และกำหนดขอบเขตของการศึกษา (เดือนสิงหาคม-กันยายน พ.ศ. 2563)

3.6.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลไปสร้างคำถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจก่อนที่จะสัมภาษณ์เพื่อทดสอบความตรง (validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ จากนั้น นำคำถามไปทดสอบโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างนำร่องและนำผลตอบกลับ คำแนะนำต่างๆ จากกลุ่มตัวอย่างนำร่องมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ก่อนจะนำแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาแล้วไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป ทั้งนี้ ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัยและลงนามในแบบยินยอม (Consent form ดูภาคผนวก ก. ก่อนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ (เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563)

3.6.3 ในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาจริง ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อไปยังบุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์กรเอกชนที่รับการตอบรับเข้าร่วมการวิจัย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ของการศึกษา ให้กลุ่มตัวอย่างทราบและลงนามในแบบยินยอม (consent form) จากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลังที่สมัครใจให้สัมภาษณ์ รวมทั้งสิ้น 10 คน (ธันวาคม 2563 - มีนาคม พ.ศ.2564) หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะนำบทสัมภาษณ์กลับมาวิเคราะห์ต่อไป

3.6.5 เรียบเรียง วิเคราะห์ และอภิปราย (พฤษภาคม พ.ศ. 2564)

3.6.6 นำเสนอผลการวิจัย (กรกฎาคม พ.ศ. 2564)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาคุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร รวมถึงแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผลการวิจัยเกิดจากการประมวลข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับบุคลากรในองค์กรที่เข้าเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 10 คน จาก 5 องค์กร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบ Thematic analysis จัดประเภทของการให้สัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ (Major Themes) จากนั้นนำประเด็นสำคัญแยกเป็นประเด็นย่อย (Sub-Themes) และหัวข้อย่อย (Categories) ซึ่งวิเคราะห์ทั้งในภาพรวมและประเด็นย่อย ก่อนที่จะนำไปสร้างข้อสรุปหรือผลการศึกษาของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร มีอะไรบ้าง อย่างไร

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน จาก 5 องค์กรที่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย ในเบื้องต้น ข้อมูลคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เป็นดังรายละเอียดตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน ประเภทองค์กร ตำแหน่งการทำงาน อายุงานในองค์กรปัจจุบัน รุ่นอายุ และเพศของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อ บริษัท	ประเภทธุรกิจ	ตำแหน่ง	อายุงาน	รุ่นอายุของกลุ่มตัวอย่าง	เพศ
1.	บริษัท A	ธุรกิจกิจกรรมของ บริษัทโฮลดิ้งที่ไม่ได้ ลงทุนในธุรกิจ การเงินเป็นหลัก	เลขานุการ	10 ปีขึ้นไป	เกิดพ.ศ.2521	หญิง
2.	บริษัท B	ธุรกิจกิจการร้านค้า สะดวกซื้อ เพื่อ จำหน่ายสินค้า อุปโภค-บริโภค	ผู้จัดการแผนก บริหาร ผลิตภัณฑ์	10 ปีขึ้นไป	เกิดพ.ศ.2521	หญิง
3.			พนักงานฝ่าย บุคคล	3 ปี	เกิดพ.ศ.2536	หญิง
4.			พนักงานบัญชี	3 ปี	เกิดพ.ศ.2536	หญิง
5.	บริษัท C	ธุรกิจซื้อ ขาย แลกเปลี่ยนวัสดุใดที่ใช้หรือเกี่ยวเนื่องกับ การก่อสร้าง	ผู้ช่วยผู้จัดการ	13 ปี	เกิดพ.ศ.2527	ชาย
6.			ผู้ช่วยผู้จัดการ	11 ปี	เกิดพ.ศ.2528	ชาย
7.			ผู้ช่วยผู้จัดการ	5 ปี	เกิดพ.ศ.2533	หญิง
8.			เจ้าหน้าที่ บริการเทคนิค	3 ปี	เกิดพ.ศ.2533	ชาย
9.	บริษัท D	ธุรกิจค้าปลีกหรือค้า ส่งอาหาร	พนักงาน ตำแหน่งนัก วางแผน	1 ปี (ก่อน หน้าที่ ทำงาน ใน ธุรกิจ ประเภท เดียวกัน รวมทั้งสิ้น 8 ปี)	เกิดพ.ศ.2531	หญิง
10.	บริษัท E	ธุรกิจการบินและ ขนส่งทางอากาศ	พนักงานฝ่าย อบรม	3 ปี	เกิดพ.ศ.2535	หญิง

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มาจากธุรกิจ 5 ประเภท ได้แก่ 1) กิจกรรมของบริษัทโฮลดิ้งที่ไม่ได้ลงทุนในธุรกิจการเงินเป็นหลัก^๒ 2) ธุรกิจกิจการร้านค้าสะดวกซื้อ เพื่อจำหน่ายสินค้าอุปโภค-บริโภค 3) ธุรกิจซื้อขาย แลกเปลี่ยนวัสดุที่ใช้หรือเกี่ยวเนื่องกับการก่อสร้าง 4) ธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่งอาหาร 5) ธุรกิจการบินและขนส่งทางอากาศ เป็นบุคลากรรุ่นก่อน จำนวน 2 คน (เกิดก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523)) บุคลากรรุ่นหลัง จำนวน 8 คน (เกิดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523)) เป็นต้นมา

ด้านการทำงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างทำงานตั้งแต่ 3 ปีจนถึง 10 ปีเป็นต้นไป โดยบุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อนปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523)) มีจำนวน 2 คน อายุงาน 10 ปี เป็นต้นไป บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ. 2523)) เป็นต้นมา มีจำนวน 3 คน

4.1 การตอบวัตถุประสงค์ที่ 1 และคำถามนำวิจัยว่า

“คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทย ประเภทมุ่งแสวงผลกำไร มีอะไรบ้าง อย่างไร” จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรต่างรุ่นจำนวน 10 คนจาก 5 องค์กรที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการวิจัย ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) คุณลักษณะความขัดแย้งและ 2) สาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหามานปลาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.1 คุณลักษณะความขัดแย้ง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 ราย ผู้วิจัยได้จำแนกจากเนื้อหาการสัมภาษณ์ในแต่ละรุ่นอายุตามคุณลักษณะความขัดแย้งด้านต่าง ๆ จากนั้น ได้แจกแจงโดยลำดับการนำเสนอผลการสัมภาษณ์เรียงจากผลสัมภาษณ์ของบุคลากรรุ่นก่อน บุคลากรรุ่นหลัง และบุคลากรรุ่นคาบเกี่ยว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คุณลักษณะความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทย ประเภทมุ่งแสวงผลกำไร สามารถจำแนกคุณลักษณะความขัดแย้งได้เป็น 2 หมวดหมู่หลัก ได้แก่ เรื่องงาน และเรื่องความสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

^๒ บริษัทโฮลดิ้ง (holding company) หมายถึง บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจโดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก และไม่มีการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง ข้อมูลจาก วิทิพย์เตีย

คุณลักษณะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานสามารถจำแนกสาเหตุได้ 3 ประเด็น คือ

1. สาเหตุเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานสามารถจำแนกได้ 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) การมีอิสระทางความคิด 3) ความสมดุลในการทำงาน และ 4) ระบบอาวุโส

2. สาเหตุเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการทำงานสามารถจำแนกได้ 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนรวมในการทำงาน 2) ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และ 3) การคำนึงถึงผลลัพธ์ในการทำงาน

3. สาเหตุเกี่ยวกับความเห็นต่อแนวทางบริหารจัดการองค์กร จำแนกได้ 2 ประเด็นย่อย 1) การกระจายอำนาจ และ 2) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

คุณลักษณะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์สามารถจำแนกสาเหตุได้ 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) อุปนิสัยส่วนบุคคล และ 2) สไตล์การสื่อสาร

หมวดที่ 1 คุณลักษณะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน

1.1 สาเหตุเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ค่านิยมในการทำงานสามารถจำแนกผลการศึกษาได้ 4 ประเด็นย่อย คือ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) การมีอิสระทางความคิด 3) ความสมดุลในการทำงาน 4) ระบบอาวุโส จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปผลที่ได้จากการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ความผูกพันต่อองค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมีความอดทนสูง สู้งาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และพิสูจน์ความสามารถของตนเองด้วยการยอมทำงานหนักเพื่อประสบความสำเร็จขององค์กรโดยมีรายละเอียด ดังนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อนปี พ.ศ. 2523) พบว่า มีความรักต่อองค์กร/ไม่คิดเปลี่ยนงาน ทำงานรับผิดชอบและทุ่มเทให้องค์กรอย่างเต็มที่ **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น**

“ส่วนใหญ่คือ เปลี่ยนงาน จะไม่เจอว่าไม่โอเคกับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีน้องไปเรียนต่อหรือ อยากเปลี่ยนงาน อืมแล้ว จะเป็นแบบนี้มากกว่า”
(ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523) เข้ามาทำงานระหว่างรอเรียนต่อ พร้อมย้ายงานหากได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าปัจจุบัน **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“คนสมัยก่อนจะมีค่านิยมในการอยู่ที่ใดที่หนึ่งในการทำงานค่อนข้างนาน อย่างรุ่นเราก็กึ่งๆ กลางๆ ยังไงดี แต่ถ้ารุ่นเด็กลittleน้อยเลย turn over สูงมาก เขาไม่ได้แคร์ ถ้าเขาไม่ไหวเขาก็จะไป แต่พี่ๆ ส่วนใหญ่จะทำงานกันมา 20-30 ปี” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า มีบุคลากรที่อยู่ในช่วงคาบเกี่ยว ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นคนรุ่นตรงกลาง ที่รับรู้ค่านิยมการทำงานจากบุคลากรทั้งสองรุ่น จากบทสัมภาษณ์มีรายละเอียดต่อไปนี้

“ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องความรักในองค์กรที่จะทุ่มเทในการทำงาน ถ้าเป็นคนรุ่นเก่าเขาจะมีความรักองค์กรมาก ทุ่มเทให้กับงานมาก ในขณะที่ของเราก็ทำพอดีๆ ทำให้เต็มที่ แต่ในรุ่นหลังเรา ความทุ่มเทในการทำงานและความรักองค์กรน้อยกว่าเราไปอีก แต่ถ้าเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ามาอายุน้อยกว่าเราลัก 4-5 ปี เงินเดือนเขาเท่านี้เขาก็ทำแค่นี้พอ ที่เหลือก็แล้วแต่หัวหน้าจะสั่ง คือหัวหน้าก็ต้องสั่งมา แต่มันก็ไม่ใช่ทุกคนนะคะ ส่วนใหญ่” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

1.1.2 การมีอิสระทางความคิด

จากการสัมภาษณ์พบว่า การมีอิสระทางความคิดของบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ซึ่งการที่บุคลากรมีอิสระทางความคิดส่งผลในแง่บวกต่อประสิทธิภาพการทำงานและส่งผลดีต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่เนื่องจากบริบทขององค์กรไทยส่งผลให้บุคลากรรุ่นก่อนมีความเห็นว่าหากแสดงความคิดเห็นต่างจากบุคลากรรุ่นหลังในเรื่องต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ยังคงต้องไปในทิศทางเดียวกับองค์กร/ผู้บริหาร

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) บุคลากรรุ่นก่อนเห็นว่าควรเตรียมไปตามรูปแบบที่องค์กร/ผู้บริหารคั่งชินหรือได้กำหนดไว้ **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“เราก็อเอาตรงนี้ไปบอกน้องต่อถ้าโดนพี่เขากามาแบบนี้ต้องตอบแบบนี้ ต้องเตรียมคำตอบแบบนี้ เราต้องไกด์ (Guide) การทำงานกับแต่ละกลุ่มก็เลยไม่เหมือนกัน แต่ด้วยความที่เราอยู่มานาน อยู่มาเยอะกว่าเราเลยรู้ ก็เลยรู้ว่าแต่ละคนทำงานแบบไหน เราก็ไม่ยากให้น้องเข้าไปแล้วโดนต่อยกลับ เราก็เลยบอกน้องว่าเตรียมไปเลยแบบนี้” (ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิด พ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) ต้องการมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“ค่านิยมการทำงานที่นี้ชัดมาก คือไม่ตรงเลย รู้สึกเลยว่าไม่ได้อยู่ถูกที่ เพราะว่าที่ทำงานที่ผ่านมามีอิสระทางความคิด คือเราสามารถคิดแล้วก็ทำได้ ไม่มีกรอบ แต่ที่นี้ไม่แน่ใจว่าเป็นที่เฉพาะทีมหรือเปล่า ซึ่งค่อนข้างขัดกับค่านิยมส่วนตัวที่รู้สึกว่า การทำ Training คือเราสามารถอิสระที่จะออกแบบอะไรได้ แต่งานที่ต้องทำไม่ใช่แบบนั้นเลย” (พนักงานฝ่ายอบรม, เกิดพ.ศ. 2535, สัมภาษณ์, วันที่ 08 มีนาคม 2564)

“ต่างกันในเรื่องแสดงความคิดเห็น ถ้าเป็นคนที่ใหญ่กว่า เขาอาจจะยังไม่เปิดใจให้เราพูดในสิ่งที่ เป็น fact ค่ะ รุ่นน้องค่อนข้างเปิดใจมากกว่า แม้ว่าเขาจะทำงานมาก่อนเรา เขาก็จะรับฟังความคิดเห็นของเรามากกว่าคนที่อายุมากกว่าเรา” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

“ในขณะที่สิ่งที่รุ่นพี่ๆ *autonomy, independence* เขาแทบไม่ได้ *value* เลย เหมือนเขาคิดว่าเขาแค่เป็นพนักงานทำงานให้บริษัท ไม่ได้คิดว่าจะต้องมีความเป็นตัวตนขนาดนั้น จะเห็นในมุมที่ต่างออกไปมากกว่า เช่นความเป็นระเบียบ เรื่องนี้ยังไม่เห็นในกลุ่มเด็ก ของพี่ๆจะเห็นว่า *value* เรื่อง *order and command* เหมือนให้ความสำคัญในเรื่องของ *control* แต่เด็กๆจะไม่ให้ความสำคัญเรื่องนี้” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

1.1.3 ความสมดุลในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า การใช้เวลาในการทำงานหรือชีวิตส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นให้ความสำคัญในประเด็นที่ต่างกัน ซึ่งหากบุคลากรไม่สามารถจัดสรรเวลาให้เกิดความลงตัว ส่งผลกระทบต่อเวลาของอีกฝ่าย จากบทสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการมาทำงานก่อนเวลา มีความเห็นว่า การใช้เวลาในสำนักงานเป็นเวลานานแสดงออกถึงความทุ่มเทต่อองค์กร รวมถึงการยินดีทำงานล่วงเวลาและทำงานในวันหยุด ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“ตั้งแต่เรื่องเวลาทำงานเลยคะ คนที่รุ่นสูงหน่อยก็จะเน้นมาทำงานเร็ว มาเข้าจนเรางงว่าเขามาทำอะไร ไม่ไปกินข้าวหรืออยู่ข้างนอกก่อนหรือแต่อย่างเราก็จะมาตามเวลางาน” (พนักงานฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรที่อยู่ในช่วงคาบเกี่ยว มักรับรู้ได้ถึงความแตกต่างของทั้งสองรุ่น พบว่า ตนเองทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และอยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง หากถึงที่ทำงานก่อนเวลาก็จะยังไม่เริ่มปฏิบัติกิจงานเร็ว ในการทำงานจะทำการแบ่งเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวอย่างชัดเจน เช่น ไม่ทำงานในวันหยุดหรือไม่ทำงานล่วงเวลา ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“หัวหน้าดูแฮปปี้กับลูกน้องอีกกลุ่มหนึ่งที่ทำงานดี ก็พอเราเลิกงานเราก็แต่งเลย อยากกลับบ้านเลยอะ ลูกน้องกลุ่มนั้นอยู่หอแถวออฟฟิศ ก็กลับ 2-3 ทุ่ม กลางวันเขาก็ช้อปปิ้งออนไลน์ แม้อะไรแบบนี้ บ่าย 3 เริ่มจริงจังเลยทะเลาะไปถึง 2 ทุ่ม หัวหน้าถามเราว่างานน้อยหรือ ถึงกลับเลย รุ่นที่แก่กว่าเราหรืออยู่มาก่อนเรา เขาทำงานตลอดเวลา บางทีเสาร์อาทิตย์เขาก็ทำ วันหยุดเขาก็ทำ มันอาจจะมีความขัดแย้งนิดนึง สมมติในทีมมี 5 คน 4 คนพิต แต่เราไม่ทำ มันก็อาจจะกลายเป็นแบบว่าทำไมเราไม่ทำ เขาไม่ค่อยใช้วันลาทั้ง ลาแล้วก็ยังทำงานอยู่ พี่บางคนไปเที่ยวก็เอาโน้ตบุ๊ก (Notebook) ไปด้วย อย่างเราจะตอบแค่อีเมล (E-mail) ทางโทรศัพท์ แต่บางคนก็เอาโน้ตบุ๊ก (Notebook) ไปด้วย ไปทำอะไรตอนกลางคืน” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

1.1.4 ระบบอาวุโส (Seniority)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ค่านิยมการทำงานโดยเฉพาะองค์กรในประเทศไทยมักเกี่ยวข้องกับการเคารพหรือยึดถือระบบอาวุโส โดยการให้เกียรติด้วยการแสดงความสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้ที่มีอาวุโสกว่าทั้งในด้านวิทยุฒิและตำแหน่งหน้าที่ โดยความคิดเห็นของบุคลากรต่างรุ่นจากบทสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) ยึดถือเรื่องอาวุโสอย่างเคร่งครัด คิดก่อนหากต้องสื่อสาร แสดงความคิดเห็น และร่วมงานกับผู้อาวุโสกว่า **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์**ในประเด็นนี้ เช่น

“น่าจะเป็นเรื่องการเคารพซึ่งกันและกัน ถ้ารุ่นเก่าเราก็จะเคารพคนที่อายุมากกว่า แต่ถ้ารุ่นใหม่เขาจะมองที่ตัวงานเป็นหลัก คือเขาบอกว่าทำงานยังไงก็ได้ให้งานมันจบ แต่ถ้าเป็นรุ่นเก่าก็จะมองเรื่องความอาวุโสหรืออะไรหลายๆ อย่าง ถ้าเราไม่ได้มองอะไรตรงนี้มาก มันบางที่มันก็ดีกว่าที่ก็ไม่ได้ มันมี 2 มุมค่ะ” (เลขานุการ, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) หากต้องการให้เปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต้องการให้แจ้งเหตุผลโดยไม่ได้คำนึงเรื่องอาวุโส **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์**ในประเด็นนี้ เช่น

“เรื่องการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหญ่จะต้องอธิบายเยอะนิดนึง อาจจะต้องใช้หลายอย่างมาซัพพอร์ต (Support) ถึงจะมีการเปลี่ยนแปลง” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

“ถ้าเรามีไอเดียก็สามารถพูดได้ แต่เราจะต้องมีเหตุผลที่ดีพอมาสนับสนุนสิ่งที่เราพูด ถ้าเราโน้มน้าวมาเราก็เลือกที่จะไม่พูดดีกว่า พอเขาถามเหตุผลแล้วตอบไม่ได้กลายเป็นโดนด่า ก็ไม่พูดดีกว่า” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

“ผมรู้สึกว่ามันเหมือนเงินเดียวกัน แต่เห็นความต่างตรงที่รุ่นใหม่ๆ จะกล้าพูดมาก เขาจะกล้าแสดงความคิดเห็นของเขาออกมา ไม่มี seniority เท่าไหร่ การพูดจาอะไรแบบนี้ครับ คำพูดของเด็กสมัยนี้ที่ดูมั่นใจเหลือเกิน มี

ความคิดเป็นของตัวเอง” (เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 06 มีนาคม 2564)

“มันเหมือนเป็นเรื่องที่เขาบอกว่า คุณเชื่อผมเถอะ ผมอยู่มาปีกี่แล้ว แต่เราก็จะบอกว่าวิธีที่พี่ทำผมหาวิธีที่ทำให้มันเสร็จเร็วขึ้นได้ ทำไมพี่ไม่เชื่อผม”
(ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2527, สัมภาษณ์, วันที่ 28 ธันวาคม 2563)

นอกจากค่านิยมในการทำงานที่มีความแตกต่างระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์ไทยที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานแล้ว คุณลักษณะความขัดแย้งยังสามารถจำแนกออกเป็นวิธี/แนวทางการทำงานที่มีความแตกต่างกันด้วย โดยจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

1.2 สาเหตุเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการทำงาน

จากบทสัมภาษณ์สามารถจำแนกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน 2) ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน 3) การคำนึงถึงผลลัพธ์ในการทำงาน จากบทสัมภาษณ์ของบุคลากรต่างรุ่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมีความสามารถในการปรับตัวและรับเอาเทคโนโลยีค่อนข้างช้า แต่พร้อมที่จะเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยทำงาน ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังนิยมใช้เทคโนโลยีเข้ามาทำงานเพราะจะทำให้ทำงานง่ายขึ้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) ได้ให้สัมภาษณ์โดยกล่าวถึงการถือวิธีปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ไม่อยากเรียนรู้เทคโนโลยีเพราะไม่ถนัด โดยมีตัวอย่างคำสัมภาษณ์ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“การใช้ไอทีมาช่วยในการทำงานให้มากขึ้น อย่างปกติเราประชุมจะใช้เอกสาร เราทำเล่มเอกสาร คราวนี้ก็มาลงในโปรแกรมที่มีมันอยู่ในออนไลน์มากขึ้น หรือการจัดประชุม จากที่ปกติเราต้องประชุมด้วยตัวเอง ก็ใช้ผ่าน Zoom หรือ Microsoft Team อะไรแบบนี้ค่ะ ที่อำนวยความสะดวกมากขึ้น คือมันก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน ด้วยความที่ทุกคนไม่ถนัด มันจะช้า นึกออกไหมคะ แต่

พอทำไปมันก็จะดีขึ้น ก็จะรวดเร็วขึ้น แต่ตอนแรกมันก็ต้องมีวิธีการพูดวิธีการ
คุยให้เข้าใจกันมากขึ้นก่อนค่ะ” (เลขานุการ, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่
17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) ทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก
ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เรารู้ว่า User ที่อยู่หน้างานจริงๆ ที่เขาใช้งานเขาโอเคกับแบบนี้ เรา
Research มาแล้ว แต่ว่าผู้ใหญ่อาจจะมองอีกแบบ เขาบอกว่ามันไม่เวิร์กนะ
หรือเขายังมีภาพเดิมว่าอยากทำแบบนี้” (พนักงานฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ.2536,
สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“How to มันอาจจะเกิดที่ 3 แล้วค่อยไป 1 ก็ได้ เราอาจจะทำคนละวิธี
แต่ได้ผลลัพธ์เหมือนกันก็ได้ อาจจะมีค่านิยมในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน
เท่าไร แต่สำหรับคนที่โตแต่ไม่ได้โตเท่ากลุ่มแรก อาจจะ 30-40 ไม่ได้ต่างกัน
เท่าไร” (7. ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม
2563)

“มีบ้างที่เราต้องสตาร์ทอัพ (Startup) Project บางตัว คือมันต้องทำ
อะไรที่ต่างจากเดิมไป ซึ่งต้องเอาเทคโนโลยีหรือจะเอาความทันสมัยบางอย่าง
เข้ามาสอดแทรก ก็จะมีการต่อต้านความคิดออกมาบ้าง เรารู้สึกได้เลยว่าเขา
แค่กลัวการเปลี่ยนแปลง” (เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์
, วันที่ 06 มีนาคม 2564)

“แต่แผนกที่อยู่รู้เลยว่าต้องมีขั้นตอน เหมือนเราจะถูกบีบด้วยกรอบ
เวลาแล้วก็ขั้นตอน เช็คลิสต์อบรมจะต้องทำไปตาม 1 2 3 4 เท่านั้นจริงๆ การ
ออกแบบโปรแกรมจะต้องเป็นอิสระ แต่ก็ไม่ใช่อันนี้ต้องวางตรงนี้เท่านั้น
หรือต้องทำให้ถูกใจหัวหน้า เขามีกรอบของเขาอยู่แล้วแบบนี้ค่ะ” (พนักงาน
ฝ่ายอบรม, เกิดพ.ศ.2535, สัมภาษณ์, วันที่ 08 มีนาคม 2564)

1.2.2 ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมีความรอบคอบและคำนึงถึงความถูกต้องของงานมากกว่าบุคลากรรุ่นก่อน พร้อมทั้งต้องการดูแลความถูกต้องของงานของบุคลากรรุ่นหลังด้วย สำหรับบุคลากรรุ่นหลังรับรู้ว่ามีรายละเอียดรอบคอบแตกต่างกับบุคลากรรุ่นก่อน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) มีวิธีการทำงานในหลายขั้นตอนเพื่อป้องกันความผิดพลาด ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“อย่างเราทำการเก็บบันทึกข้อมูลก็เหมือนสำนักกฎหมาย เราก็ต้องทำลงใน Excel หรือในกระดาษจด คนรุ่นใหม่จะมองว่ามันเป็นอะไรที่ไร้สาระ คือสแกนไปเลยก็จบ จะถามว่าเวลาคุณหากลับค้นหาได้ไหม ไม่ได้ คุณก็ต้องใช้วิธีเดิมที่เราไปทำกันมา” (เลขานุการ, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) ต้องการงานตามวิธีการของตนเอง ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“กับรุ่นน้องจะไม่มีค่ะ เพราะว่าอายุค่อนข้างใกล้เคียงกัน แล้วก็พูดคุยกันตรงๆ เขาก็จะเรียนรู้กับเราอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นรุ่นผู้ใหญ่ค่อนข้างจะขัดแย้งได้ง่าย ถ้าเกิดเรื่องนั้นหรืองานนั้นไม่เป็นความละเอียดอ่อน เพราะว่าทำงานในส่วนที่ต้องอาศัยการออกแบบเป็นหลัก ตอนนั้นทำเว็บเป็นหลัก แล้วเว็บเป็นอะไรที่ต้องออกแบบ รู้กันอยู่แล้วว่าเรื่องความถูกต้องในการออกแบบมันเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะมันเป็นเรื่องที่แล้วแต่คนจะชอบไม่ชอบ” (พนักงานฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“รู้สึกว่าคุณที่อายุมากกว่าจะทำงานละเอียดครับ พี่ๆ เขาจะละเอียดมาก แต่เขาจะไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลง ค่อนข้าง conservative เขาเหมือนแก่เกินเรียน ความรู้สึกประมาณนี้ เหมือนแนวคนแก่ที่ไม่อยากเล่นมือถือ แคะใช้โทรศัพท์ อ่านหนังสือพิมพ์แทนแล้วกัน” (เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 06 มีนาคม 2564)

1.2.3 การคำนึงถึงผลลัพธ์ในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า การคำนึงถึงผลลัพธ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากรต่างรุ่น นำไปสู่สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจากบทสัมภาษณ์ โดนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) คำนึงถึงผลลัพธ์แต่ต้องปฏิบัติตามวิธีการทำงานแบบเดิม ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“รุ่นใหม่อีกจะมีการแนะนำแนวทางที่ทันสมัยมากขึ้นผลลัพธ์เหมือนกัน แต่แนวการทำไม่เหมือนกัน” (เลขานุการ, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีความคิดไม่ตรงกัน ต่างคนต่างรู้สึกว่าจะจนกันไม่ได้ อาจจะเป็นเราที่เป็นฝ่ายยอม เพราะถ้าต่างคนต่างทำมันก็ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) คำนึงที่ผลลัพธ์แต่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามวิธีการทำงานแบบหรือขั้นตอนแบบเดิม ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เขาดูผลลัพธ์ก่อนแล้วก็ย้อนขึ้นไปว่าเขาทำแบบไหนๆ ถ้าวิธีการเราโอเคเขาก็โอเค ถ้ามีอะไรเพิ่มได้เขาก็จะเพิ่มให้ เป็นพิวว่าเขาอยากได้แบบนี้ๆ เหมือนว่าเสร็จเขาก็สอนต่อว่าครึ่งหน้าเอาแบบนี้ๆ ถ้าผลลัพธ์ได้ตามเขา เขาไม่ได้ซีเรียสเท่าไร มันจะไม่เหมือนกับทำพลาดหรือไม่ได้ตามนั้น เขาถึงจะย้อนถามว่าทำไมยังงี้” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

“เหมือนเวลามีงานที่จะต้องทำร่วมกับคนอื่น ถ้าเราต้องทำงานคู่กับเขาหรือรับข้อมูลต่อจากเขา แล้วมันมีความขัดแย้งกันนิดนึง บางทีความ Perfectionist ของแต่ละคนอาจจะไม่เหมือนกันใช้ไหมคะ บางคนอาจจะ

ซีเรียสกับงานเหมือนเรา แต่บางคนเราก็จะงงว่าทำไมเขาทำแบบนี้” (พนักงาน ฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

1.3 สาเหตุเกี่ยวกับความเห็นต่อแนวทางการบริหารจัดการขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พบความเห็นต่อแนวทางบริหารในองค์กรไทยมีส่วนที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย จำแนกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจ 2) การมีส่วนร่วมหรือมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.3.1 การกระจายอำนาจจากองค์กร

การกระจายอำนาจสามารถจำแนกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจจากองค์กร 2) การกระจายอำนาจของผู้บังคับบัญชา/ผู้อาวุโส 3) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การกระจายอำนาจจากองค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคคลรุ่นก่อนยินดีหากองค์กรไว้วางใจให้ทำงานที่ถนัด หรือหากต้องโยกย้ายแผนกก็ยินดีปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาหากเสนอวิธีการทำงานแต่องค์กรไม่ยอมรับ ก็ยินดีทำงานในวิธีเดิม ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เป็นการเติบโตในสายงานเดียวกัน เป็นแนวตรง หรือในแนวขวางก็ได้ ซึ่งสามารถทำให้คนทำได้หลายๆ อย่าง หรือหลายรูปแบบ ฉันรู้สึกว่ามันดีที่ จะทำงานสายนี้ก็ไปลองดู ถ้าผู้บังคับบัญชาของเราเห็นด้วย เขาก็จะยินดีและเปิดกว้างรับฟัง” (เลขานุการ, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

2. การกระจายอำนาจของผู้บังคับบัญชา/ผู้อาวุโส จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคคลรุ่นหลังให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โดยกล่าวว่า การกระจายอำนาจมีส่วนสำคัญต่อความราบรื่นในการทำงานของบุคลากรนำมาสู่ความผิดพลาดจากการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) มีความเห็นว่าองค์กรไม่กระจายอำนาจซึ่งทำให้การทำงานติดขัดไม่ราบรื่น ต้องการให้องค์กรยอมเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิม เสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“คนที่อายุมากกว่าเราจะเน้นการทำงานที่เน้นไปทางผู้บังคับบัญชาข้างบนว่าเขาบอกมาว่าอะไร เวลาคุยงานก็จะมีความเห็นที่ไม่ค่อยตรงกันค่อนข้างบ่อย เวลาที่มีอะไรใหม่ๆ มาเราก็อยากทำให้มันโอเคตรงนั้น แต่ผู้ใหญ่ยังเห็นภาพเดิม ในโลกเดิมของเขาอยู่ แต่เรายังใหม่อยู่ เขาก็เหมือนยังให้เราเรียนรู้กันไปด้วย อะไรแบบนี้ค่ะ” (พนักงานฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“คนข้างบนเขาไม่ค่อยกระจายอำนาจ เป็นไปได้ยากที่จะมีกลุ่มคนที่รู้ทุกเรื่อง บางเรื่องที่มีความเสี่ยงน้อย เราคิดว่ามันดูกระจายลงมาได้ง่าย เพื่อให้มันคล่องตัวมากขึ้น แต่เป็นเรื่องความไม่เห็นด้วยของกลุ่มข้างบน แต่กลับกันกับกลุ่มข้างล่าง เราคิดว่ามันตรงกันข้ามกัน เราคิดว่าคนกลุ่มน้อยจะไม่กล้าพูด เราก็คาดหวังว่าใครคิดอะไรก็ควรพูดออกมา แต่ในความจริงมันไม่มีโอกาสได้พูด” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

3) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม จากการสัมภาษณ์พบว่า ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและยอมรับฟังความคิดเห็นโดยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) มีความเห็นว่าถึงแม้ในการทำงานหากเขาเป็นฝ่ายถูก แต่จะไม่มีโอกาสให้นำเสนอความคิดเห็น ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“มันจะไม่มี information ที่ complete หรือไม่ได้เป็นพื้นที่ที่มี information ขนาดนั้น มันก็มีหลายเคสที่บอส (Boss) ผมคิดอย่างนี้ แล้วผม ก็ไปเถียงว่าคิดแบบนี้มันใช่หรือ เพราะเท่าที่เราหาข้อมูลมา มันไม่น่าจะเป็น แบบนั้น แต่บอส (Boss) ก็บอกว่าที่เราหาข้อมูลมา มันก็ไม่เคลียร์เหมือนกัน เขาเลยบอกว่าขอตั้งสมมติฐานว่า สิ่งที่เขาคิดมันถูกต้องกว่า แต่ผมก็รู้สึกขัดแย้ง ในใจว่าสิ่งที่บอส (Boss) คิดมันดูลอยๆ แต่ของผมถึงมันจะข้อมูลน้อยแต่มันก็ ยังมีอยู่บ้าง เหมือนต่างคนก็ต่างคิดว่าตัวเองถูก” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

1.3.2 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

จากการสัมภาษณ์พบว่า การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) มีความเห็นว่าองค์กรควร เปิดโอกาสสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เช่น การรับรู้ว่าการเดิมทำแล้วไม่เกิดผลดี ก็สามารถโต้แย้ง แสดงเหตุผลได้ ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“อย่างที่บอกว่าเราไม่สามารถแสดงไอเดียได้ เพราะว่าเขามีสิ่งที่คิดอยู่แล้วว่ามัน จะต้องเป็นแบบนี้ ไม่ค่อยเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน เหมือนตอนสั่งงาน เขามีในใจ เขาแล้วแหละ แต่เราก็ทำไม่ถูกสักที เขาก็ไม่ได้บอกว่าอะไรที่มันผิด แต่ให้ไปแก้จนกว่า จะถูก เหมือนมุนึงเขามีความคิดของเขาว่าอยากจะให้มันออกมาเป็นแบบนี้ แต่เราก็ พยายามที่สุดแล้ว มันก็ออกมาเป็นอีกแบบนึง ซึ่งมันไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการแบบนี้ค่ะ” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

“ซึ่งมันก็เป็นค่านิยมของเขา ว่าจริงๆ คุณควรจะเป็นกลางกว่านี้ แต่ในความจริง มันอาจจะไม่ต้องเป็นแบบนี้ก็ได้ในที่อื่น เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานในบริษัท อื่น ที่กล้าพูดกล้าเถียงกันมากกว่านี้ ก็อาจจะไม่มีคนมานั่งเซป (Shape) ว่าเราจะต้อง เพลาลงหน่อยนะ” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

หมวดที่ 2 คุณลักษณะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย จากบทสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) อุปนิสัยส่วนบุคคล 2) รูปแบบการสื่อสาร รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 สาเหตุเกี่ยวกับอุปนิสัยส่วนบุคคล

จากบทสัมภาษณ์พบข้อค้นพบที่น่าสนใจหลายประเด็นที่อุปนิสัยส่วนตัวสามารถส่งผลต่อความขัดแย้งได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) มีความเห็นว่า ได้มีความพยายามลดช่องว่างด้วยการเข้าไปพูดคุย รับฟังปัญหา รวมถึงพยายามปรับตัวให้คนรุ่นหลังเข้าถึงได้ เรียนรู้การใช้ platform แบบเดียวกับคนรุ่นหลัง เช่น เล่น Tiktok ร่วมกัน **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“บางคนก็ยอมลดตัวลงมาดั่งนี้ แล้วก็คุยกันเหมือนเพื่อน ตรงนี้มันทำให้เรากล้าปรึกษาเขา มีปัญหากล้าบอก อยากได้ผู้บริหารที่สูงกว่าเราโดยมีการทำงานแบบนี้และมันจะเป็นตัวอย่างที่ดีที่เราไปทำต่อกับรุ่นน้องเราได้ เพราะถ้าเป็นตัวเราเองเราจะรู้ว่าเราไม่ชอบแบบไหน เราก็จะไม่ทำกับรุ่นน้องเราต่อเวลาสอนน้อง นอกจากน้องคนนั้นไม่เอางานจริงๆ ต้องจริงๆ ไม่ทำ ทำช้า ไม่ตามกำหนดเวลา แล้วทำผิดบ่อย มีไหมมี คิดว่าเป็นที่ตัวเขา เออจริงๆ ตรงนี้เราไม่อยากจะให้เกิดหรอก” (ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) รู้สึกอึดอัดเพราะไม่สามารถสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“ปกติทำงานที่ไหนก็คุยเล่นสนทนากับทุกคนหมดเลย แต่นี่คือไม่ได้คุยกับใครเลย คุยกับพี่ที่ทำงานด้วยกัน 2 คน คุยกันว่าวันนี้โดนแบบนี้มา พอจะไปคุยข้ามแผนกก็จะโดนเรียกตามงานแล้ว พูดออกมาไม่ได้เลย มันอึดอัด ไม่รู้จะบอกยังไงดี คือต้องไปคุยกันตอนกินข้าว จะคุยกับใครก็ลำบากใจ เหมือนเวลามีคนมาถามข้อมูล หน่วยงานอื่นมาถามข้อมูล เราก็ตอบไม่ได้ อย่างอีเมลก็ต้องมีแพทเทิร์น (Pattern) การตอบ เหมือนเขาก็จะไม่บอกข้อมูล ไม่ตอบ บอกว่าให้ไปทำงานตัวเองให้ดีกว่า” (พนักงานฝ่ายอบรม, เกิดพ.ศ.2535, สัมภาษณ์, วันที่ 08 มีนาคม 2564)

“เหมือนทั้งโรงงานจะรู้ว่าเรามี conflict กับคนนี้ เดินผ่านหน้ากันจากที่เคย ทักทายกันก็จะอิมคริม ความรู้สึกมันไม่ค่อยดี” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

“บางคนก็เถียงกลับ บางคนก็หัวเราะ สุดท้ายเราก็ต้องทำให้มันได้งานออกมา ครบ อยู่ที่ว่าแต่ละคนจะต้องเข้าไปแบบไหนถึงจะได้งาน” (เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 06 มีนาคม 2564)

“จะไม่ค่อยเหมือนหัวหน้าเก่า เขาก็ค่าแรงนะ เหมือนเขาต้อง Perfect ทุกอย่าง เขาค่าแรงจนเราร้องไห้แต่เราไม่เคยโกรธเขา เพราะเขาเหมือนพี่สาว ก็แปลกเหมือนกัน คนนี้เป็นหัวหน้าคนเดียวที่เหมือนพี่สาวเรา เหมือนเราเอาสิ่งที่เขาพูดไปใช้ต่อ” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

“ทำงานด้วยกันไม่ได้ อารมณ์เหมือนคนที่ เป็นเหมือน Gen X หรือ Baby Boomer ก่อนข้างจะมีระเบียบ ก่อนข้างจะตรงไปตรงมา จ้าจี้จ้ำไซ ละเอียด อะไร ประมาณนี้ เขาไปมองประเทศอื่นที่อยู่บ้านก็ได้เงิน แต่เขากำลังเปรียบเทียบอะไรที่มัน บิดเบี้ยวไปหมดเลย เหมือนเด็กเขาเติบโตมาด้วยอุดมการณ์อะไรแบบนี้” (ผู้ช่วย ผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2527, สัมภาษณ์, วันที่ 28 ธันวาคม 2563)

“หัวหน้าในทีมแก็เป็นคนที่ไม่สื่อสารเลย ประชุมทีมยังไม่มื่ออะไรเลย ก่อนนั้นใคร ทำงานอะไรก็คุยตรง แก็ก็มีปรับตัวนะ มีวันออวัน (one on one) กับน้องแต่ละ คนเพิ่ม เขาพยายามมาก เราเข้าใจว่ามันไม่ใช่ nature ของเขา เราดูออกว่าเขา พยายาม” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

2.2 สาเหตุเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร

ผลการศึกษาที่ได้สามารถจำแนกได้ 3 ประเด็นหลัก คือ 1) แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ 2) ช่องทางการสื่อสารแบบผ่านสื่อหรือไม่ผ่านสื่อ 3) ทิศทางการสื่อสาร One way หรือ Two way ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์จากบุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) เน้นรูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น สื่อสารแบบตรงไปตรงมาแต่รูปแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“มันเคยมีเหตุการณ์ที่เขาโทรมา พอเรารับสายแล้วมีเสียง 80 เดซิเบล มายาว เราก็พูดกับเขาว่าให้ใจเย็นๆ ก่อน ค่อยๆ พูดได้ไหม นอกจากจับใจความไม่ทันมันก็ยังงงอีก เกิดอะไรขึ้น เราเคยพูดกับเขา เขาก็เย็นลง ถ้าเป็นในออฟฟิศก็เคยที่สุดท้ายก็เดินไปหาเขาคุยกันแบบตรงๆอารมณ์เขาก็เย็นลง เหมือนคนผีเข้าผีออกบางที” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

“เรารู้สึกว่าเราจะต้องปรับตัว ทำไมน้องถึงไม่กล้าเถียงเรา เรามีอะไรที่ น่ากลัวหรือเปล่า น้องถึงไม่กล้าเถียง เราไม่รู้ว่าเขาไม่เห็นด้วยหรือเปล่า แต่เขาเงียบไม่รู้ว่าน้องกลัวเราไหมแต่มีเซนส์ว่าเขาไม่ค่อยกล้าเถียงเราเท่าไร ไม่รู้มัน เป็นเจเนเนอเรชั่น หรือเป็นแค่วัฒนธรรมไทย” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

“พี่มีความรู้สึกว่าการสื่อสารที่ดีที่สุดเลย 1. คุณตั้งเป้าหมายกับเขาให้ชัดไปเลย ปีนี้จะทำอะไร ให้ชัดๆ แล้วในระหว่างนั้นมันจะเป็นกระบวนการ Monitor แล้ว 3 เดือนผ่านไปแล้วมาเช็คกันหน่อย เป้าที่เราตั้งไว้มันเป็นไปได้ แอ่แน่ เปลี่ยนเป้าใหม่ อะไรแบบนี้ เหมือนหมั่นพยายามคุยกันให้เห็น Milestone สมมติเราจะไปเชียงใหม่ ทางเริ่มขรุขระแล้ว ไปด้วยรถไม่เวิร์คแล้ว” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2527, สัมภาษณ์, วันที่ 28 ธันวาคม 2563)

“ผมมีบุคลิกที่พูดตรง ก็มีคนอาจจะรับไม่ได้ โดยเฉพาะผู้ใหญ่อายุเยอะๆ หรือกลุ่มวิศวกร กลุ่มโรงงาน เหมือนเป็นสไตล์การทำงานมากกว่า ตอนนี้ก็พยายามพูดตรงน้อยลงบ้าง คิดว่ามันมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะทำแบบนี้ ถ้าเป็นเมื่อก่อนผมก็อาจจะเถียงนะ แต่พอปัจจุบันเรื่องอะไรที่หุยมหิมแบบนี้ รู้สึกว่าอยู่เฉยๆ ดีกว่า น่าจะเก็ท (Get) ไวกว่า เเถียงอาจจะเป็นเรื่องส่วนการทำงานกับน้องๆ จริงๆ จะมีการประชุมอัปเดตงานประมาณอาทิตย์ละครั้ง แต่ก็ไม่เคยเรียกมาพูดตรงๆ แค่จะบอกน้องที่ไม่ค่อยพูดกับเราว่ามีอะไรก็พูดได้ มีอะไรก็เถียงได้ แต่น้องก็ไม่เถียงอยู่ดี ไม่รู้ว่ามีวิธีอื่นที่ดีกว่านี้ไหม ก็ค่อยๆ หาไป อาจจะโดยธรรมชาติ เลยทำให้แนะนำคนให้ไปสู่ค่านิยมที่ตัวเองเป็น และโดยโครงสร้างขององค์กรนี้ คนที่มีอำนาจก็จะเป็นคนรุ่นก่อน ซึ่งในองค์กรอื่นก็อาจจะมี norm ที่ไม่เหมือนกันอีก แต่ละคนมาจากที่ๆ ไม่เหมือนกัน แล้วมาเจอกันตรงกลาง” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

2.2.2 ช่องทางการสื่อสารแบบผ่านสื่อ/ไม่ผ่านสื่อ

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อให้การทำงานคล่องตัวมากขึ้น ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“จะไม่รอจนกว่าจะเกิดปัญหาแล้ว แล้วค่อยมาแก้ หรือถ้าในกลุ่ม LINE มีปัญหาเข้ามา ใครทำได้เลยก็ทำ ไม่ต้องรอ แล้วก็มาคุยกันว่าเจอแบบนี้ละ แล้วก็เทคโน้ต (take note) ไว้ว่าวันนี้เจอปัญหาอะไร รอบหน้ามาอ่านซ้ำอีก” (ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) นิยมสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ ด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม เช่น อีเมล หรือ platform อื่นๆ ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เราประชุมกันผ่าน Microsoft Team ใครรันงานอะไรต่อก็ใส่หน้าที่ตัวเองไป” (เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 06 มีนาคม 2564)

2.2.3 ทิศทางการสื่อสาร One way/Two way

จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรรุ่นหลังต้องการการสื่อสารให้มากขึ้นกับบุคลากรรุ่นก่อนเมื่อทำงานร่วมกัน เพราะมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารแบบได้พูดคุย ตอบโต้ สามารถสร้างความเข้าใจได้มากกว่าการเมินเฉย

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) รูปแบบ two way เพราะต้องการทราบfeedback/ต้องการให้ respond ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“มันอาจจะเป็นความขัดแย้งที่ไม่ได้เห็นได้ชัดว่าเราทะเลาะหรือด่าอะไรกัน แต่มันเป็นการอยู่ร่วมกันที่ไม่ได้มีความสุขมากกว่า ถ้าอยู่ด้วยกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย มันก็จะช่วยกันได้ แต่แบบนี้มันคุยกันไม่ได้เลย มันก็อาจจะเกิด Conflict ที่ไม่ใช่การปะทะแต่เป็นการที่ไม่ลงรอยกัน ไม่แฮปปี้ที่จะทำด้วยกัน ค่ะแน่นอนว่ามันขัดแย้ง การสื่อสารที่เราจะคุยกัน 2 ways มันน้อยลง ด้วยความที่ไม่กล้า เพราะรู้ว่าเขาต้องด่าแน่ๆ สองคือสื่อสารไปเขาก็ไม่ฟัง อย่างที่บอกเขามีธงในใจอยู่แล้ว” (พนักงานฝ่ายอบรม, เกิดพ.ศ.2535, สัมภาษณ์, วันที่ 08 มีนาคม 2564)

“การจัดการความขัดแย้งของผมจะเป็นการยกโทรศัพท์โทรไปครับ ผมว่าการพูดคุยกันมันจะได้เรื่องน้ำเสียง เป็นการสื่อสารแบบ 2-ways Communication คือมีการสื่อสารกลับมายังผู้พูดได้ ไม่ว่าจะเจอตัวหรือโทรศัพท์ก็ได้ ผมจะตรงๆ ไปเลย พอเคลียร์งานกันเสร็จก็กลับมาโหมดรีนเริงไปกินข้าวกันใหม่ พยายามแกล้งไปทีหลัง แต่ต้องให้งานได้ก่อน” (เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 06 มีนาคม 2564)

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปคุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในหัวข้อที่เกี่ยวกับหมวดที่เรื่องการทำงานและเรื่องความสัมพันธ์ ไว้ดังตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

หมวดที่ 1 เรื่องการทำงาน		
ค่านิยมในการทำงาน		
ประเด็น	บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
1. ความผูกพันต่อองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความรักต่อองค์กร/ไม่คิดเปลี่ยนงาน ● รับผิดชอบงานของตนและทุ่มเทให้องค์กรอย่างเต็มที่ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เข้ามาทำงานระหว่างรอเรียนต่อ ● พร้อมย้ายงานหากได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าปัจจุบัน
2. การมีอิสระทางความคิด	<ul style="list-style-type: none"> ● การแนะนำแนวปฏิบัติการทำงานของแต่ละกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกันภายใต้กฎขององค์กรนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ต้องการความอิสระในการแสดงความคิดเห็น
3. สมดุลในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● มาทำงานก่อนเวลา ● เชื่อว่าการใช้เวลาในสำนักงานนานแสดงออกถึงความทุ่มเทต่อองค์กร ● ทำงานล่วงเวลาและในวันหยุด 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ● ถ้าถึงที่ทำงานก่อนเวลาก็จะยังไม่เริ่มปฏิบัติต้งาน ● ไม่ทำงานในวันหยุด ● จริงจังเรื่องการแบ่งเวลางานกับเวลาส่วนตัวอย่างชัดเจน ● เข้าทำงานตามเวลา
4. ระบบอาวุโส	<ul style="list-style-type: none"> ● ยึดถือเรื่องอาวุโสอย่างเคร่งครัด ● คิดก่อนหากต้องสื่อสาร/แสดงความคิดเห็น/ร่วมงานกับผู้อาวุโสกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> ● หากต้องการให้เปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต้องการให้แจ้งเหตุผล ● โดยไม่ได้คำนึงเรื่องอาวุโส

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

หมวดที่ 1 เรื่องการทำงาน		
แนวทางปฏิบัติในการทำงาน		
ประเด็น	บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
1. การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ยึดถือวิธีปฏิบัติงานแบบเดิมๆ ไม่ชอบการเรียนรู้เทคโนโลยีเพราะไม่ถนัด 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก เปลี่ยนวิธีการทำงานโดยพึ่งพาเทคโนโลยี
2. ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> มีวิธีการทำงานที่หลากหลายขั้นตอน 	<ul style="list-style-type: none"> ทำตามวิธีการของตนเอง
3. การคำนึงถึงผลลัพธ์ในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> คำนึงถึงผลลัพธ์แต่ต้องปฏิบัติตามวิธีการทำงานแบบเดิม 	<ul style="list-style-type: none"> คำนึงที่ผลลัพธ์แต่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามวิธีการทำงานแบบเดิม

ตารางที่ 4.3 คุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

หมวดที่ 1 เรื่องการทำงาน		
ความเห็นต่อแนวทางการบริหารจัดการขององค์กร		
1. การกระจายอำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา หากเสนอวิธีการทำงานแต่องค์กรไม่ยอมรับ ก็ยินดีทำงานในวิธีเดิม 	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรไม่กระจายอำนาจทำให้การทำงานติดขัด ต้องการให้องค์กรรับยอมเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิม เสนอวิธีการทำงานแบบใหม่
2. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	<ul style="list-style-type: none"> ยึดมั่นในระเบียบขององค์กร ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรไม่เปิดโอกาสให้สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เช่น การรับรู้่ววิธีการเดิมทำแล้วไม่เกิดผลดีแต่ไม่สามารถโต้แย้งได้

ตารางที่ 4.4 สรุปคุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในหมวดที่ 1
เรื่องการทำงาน

ประเด็นความแตกต่าง ระหว่างบุคลากรต่างรุ่น		บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
ด้าน ค่านิยม ในการ ทำงาน	ระดับความ ผูกพันต่อ องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> มีความรักต่อองค์กร/ไม่คิด เปลี่ยนงาน รับผิดชอบและทุ่มเทให้ องค์กรอย่างเต็มที่ 	<ul style="list-style-type: none"> เข้ามาทำงานระหว่างรอ เรียนต่อ พร้อมย้ายงานหากได้รับ ค่าตอบแทนสูงกว่า
	การมีอิสระ ทางความคิด	<ul style="list-style-type: none"> การแนะนำแนวปฏิบัติการ ทำงานของแต่ละกลุ่ม เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้กฎขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ต้องการความอิสระในการ แสดงความคิดเห็น
	ความสมดุล ในชีวิตและ การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> เชื่อว่าการใช้เวลาใน สำนักงานนานแสดงออกถึง ความทุ่มเทต่อองค์กร มาทำงานก่อนเวลา ทำงาน ล่วงเวลาและในวันหยุด 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานตามที่ได้รับ มอบหมาย แบ่งเวลางานกับเวลาส่วนตัว อย่างชัดเจน เริ่มปฏิบัติต้งานตามเวลาเข้า งาน/ไม่ทำงานวันหยุด
	ระบบอาวุโส	<ul style="list-style-type: none"> ยึดถือเรื่องอาวุโสอย่าง เคร่งครัด คิดก่อนหากต้องสื่อสาร/ แสดงความคิดเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> หากต้องการให้เปลี่ยนแปลง ต้องการให้แจ้งเหตุผล ไม่ได้คำนึงเรื่องอาวุโส

ตารางที่ 4.4 สรุปคุณลักษณะความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในหมวดที่ 1 เรื่องการทำงาน (ต่อ)

ประเด็นความแตกต่างระหว่างบุคลากรต่างรุ่น		บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง	
ด้าน แนวทาง ปฏิบัติใน การ ทำงาน	การใช้เทคโนโลยีเข้ามาทำให้ งานมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ยึดถือวิธีปฏิบัติ งานแบบเดิม ๆ ไม่ยอมเรียนรู้ เทคโนโลยีเพราะ ไม่ถนัด 	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานโดยใช้ เทคโนโลยีเป็นหลัก เปลี่ยนวิธีการ ทำงานโดยพึ่งพา เทคโนโลยี 	
	ความละเอียดรอบคอบใน การทำงาน	มีวิธีการทำงานที่หลาย ขั้นตอน	ทำตามวิธีการของตนเอง	
	การคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่า วิธีการ	คำนึงถึงผลลัพธ์แต่ต้อง ปฏิบัติตามวิธีการทำงาน แบบเดิม	คำนึงที่ผลลัพธ์แต่ไม่ จำเป็นต้องปฏิบัติตาม วิธีการทำงานแบบเดิม	
ด้าน ความเห็น ต่อแนว ทางการ บริหาร จัดการ ของ องค์กร	การ กระจาย อำนาจ	องค์กร	หากเสนอวิธีการทำงาน แต่องค์กรไม่ยอมรับ ก็ ยินดีทำงานในวิธีเดิม	องค์กรไม่กระจาย อำนาจทำให้การทำงาน ติดขัด
		ผู้บังคับบัญชา/ ผู้อาวุโส	ให้ความสำคัญกับการ ปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชา	เสนอวิธีการทำงานแบบ ใหม่
	การมีส่วนร่วม/การแสดง ความคิดเห็น	ยึดมั่นในระเบียบขององค์กร และปฏิบัติตาม ผู้บังคับบัญชา	องค์กรไม่เปิดโอกาสให้ สื่อสารอย่าง ตรงไปตรงมา	

ตารางที่ 4.5 คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

หมวดที่ 2 เรื่องความสัมพันธ์		
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		
ประเด็น	บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
1. อุปนิสัยส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> พยายามลดช่องว่างด้วยการเข้าไปพูดคุย รับฟังปัญหา พยายามปรับตัวให้คนรุ่นหลังเข้าถึงได้ เรียนรู้การใช้ platform แบบเดียวกับคนรุ่นหลัง เช่น เล่น Tiktok 	<ul style="list-style-type: none"> รู้สึกอึดอัดเพราะไม่สามารถสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา
2. รูปแบบการสื่อสาร		
<ul style="list-style-type: none"> แบบเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ หรือการสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น คำสั่ง นโยบาย 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นรูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น สื่อสารแบบตรงไปตรงมาแต่รูปแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย สื่อสารแบบไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส
<ul style="list-style-type: none"> ช่องทางการสื่อสารแบบผ่านสื่อ/ไม่ผ่านสื่อ 	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารแบบไม่ผ่านสื่อเพราะเชื่อว่ามีประสิทธิภาพเหมือนกัน 	<ul style="list-style-type: none"> นิยมสื่อสารผ่านสื่อ โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม เช่น อีเมลหรือ platform อื่น
<ul style="list-style-type: none"> ทิศทางการสื่อสาร One way/Two way 	<ul style="list-style-type: none"> รูปแบบ one way เช่น การสั่งงาน การให้ปฏิบัติตามนโยบาย พยายามสื่อสารให้การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> รูปแบบ two way เพราะต้องการทราบ feedback/ ต้องการให้ respond

ตารางที่ 4.6 ตารางสรุปคุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

หมวดที่ 1 เรื่องงาน			หมวดที่ 2 เรื่องความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	
ค่านิยมในการทำงาน	แนวทางปฏิบัติในการทำงาน	ความเห็นต่อการบริหารจัดการ	อุปนิสัยส่วนบุคคล	สไตล์การสื่อสาร
1. ความผูกพันต่อองค์กร 2. อิสระทางความคิด 3. ความสมดุลในชีวิตการทำงาน 4. ระบบอาวุโส	1. การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน 2. ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน 3. การคำนึงถึงผลลัพธ์การทำงาน	1. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม <ul style="list-style-type: none"> ● ต่อองค์กร ● ต่อผู้บังคับบัญชา/ผู้อาวุโส 		

4.1.2. สาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหาบานปลาย

สาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหาบานปลาย เกิดจากอารมณ์ความไม่พอใจระหว่างบุคลากรต่างรุ่นที่ทำงานร่วมกัน เมื่อฝ่ายใดรับรู้ถึงความไม่พอใจ และเกิดความไม่ลงรอยกัน จนส่งผลให้เกิดความเครียด วิตกกังวล ไปจนถึงการไม่ยอมรับร่วมงานหรือมีปฏิสัมพันธ์กัน จะส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่น ติดขัด จนกระทบต่อเป้าหมายการทำงานของตนเองและองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเด็น คือ 1) การจัดการความขัดแย้งขณะสื่อสาร 2) ปฏิกริยาหลังการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดบทสัมภาษณ์ดังนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) พยายามดักเตือนเมื่อคนรุ่นหลังกระทำผิด เช่น เรียกไปพูดคุยหรือพยายามสังเกต **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“ลาป่วยบ่อยและไม่ศุกร์ก็จันทร์ เพราะมันจะพ่วงไปเสาร์อาทิตย์ อันนี้จะเป็นประเด็น ป่วยพี่ไม่ว่า ป่วยเคสเดิม ๆ ใหม่ ปวดหัวกับปวดท้องอะไรแบบนี้ จะดูพฤติกรรม แต่ส่วนใหญ่ไม่ค่อยเป็น เวลาเขามาทำงานกับเรา เราอาจจะบอกเขาว่าดูแลสุขภาพนะ ถ้าเป็นบ่อยจะไม่ดี เขาจะเริ่มรู้สึกแล้วว่าพี่สังเกตแน่เลย ว่าเราลาบ่อยแล้ว เราว่าแบบห่วง บ่อยไปเดี๋ยวจะไม่ดีนะ”
(ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) แสดงออกทางสีหน้ารับรู้จากสีหน้า/ท่าทาง/น้ำเสียง เช่น ถูกตะคอก หรือมีท่าทีแสดงความไม่พอใจ **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“เด็ก ๆ ส่วนมากจะไม่ค่อยมีอะไร แต่ผู้ใหญ่เขาจะยึดของเขาเป็นหลัก และมีภาวะทางด้านอารมณ์เราก็มองว่าเป็นหน้าที่เขา ด้วยความเป็นบัญชีมันก็แบบตงฉิน การทำงานมันไม่เหมือนการเรียน การเรียนเราต้องตงฉินเพราะไม่นั้นคะแนนเราไม่ดี แต่ในการทำงานเราต้องเรียนรู้ประสบการณ์เอง มันก็ทำให้เราเข้าใจมากขึ้นค่ะ” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

“เขาก็งอนเรา เรากี่แล้วแต่ ไม่คุยก็ไม่คุย แต่มันก็มีผลต่อการใช้ชีวิต บางเรื่องก็ไม่สามารถช่วยเหลือกันได้ เพราะจริงๆ คนนั้นก็มีภาวะช่วยติสให้เรา ได้” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

“ที่เจอตรงๆ ก็คือแก่กว่า อารมณ์และน้ำเสียงจะมาเต็ม ถ้าอายุ ประมาณ 30-31 กลางๆ จะเป็นเรื่องคำพูด ไม่ใช่อารมณ์แต่จะเป็นคำพูดแบบ เหน็บแนมเสียดสีมากกว่า ถ้า 30 ปลายๆ จะเป็นอารมณ์และน้ำเสียง เท่าที่ เจอรุ่นเด็กจะมีน้อยมากที่จะมาเต็มแรกๆ เรารู้สึกซึ้ง เรารู้สึกว่าพูดดีๆ ก็ได้ แต่พอเราโดนหลายๆ ทีก็เลยรู้ว่าเป็นนิสัยเขา เหมือนเราเริ่มชิน แต่ถามว่า อยากรังใหม่ก็ไม่อยากรัง คนที่ตำแหน่งไม่ใหญ่ก็จะอายุค่อนข้างเยอะหน่อย ใช้อารมณ์ใช้เสียง แต่บางคนตำแหน่งเยอะแต่ไม่ใช้เสียงก็มี แต่เขาจะใช้วิธีด่า ลงมาเป็นทอดๆ แต่เราก็ไม่รู้ว่าเป็นตอจริงๆ มารุนแรงแค่ไหน มันมีหลายแบบ” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

กล่าวโดยสรุป จากบทสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรบางคนสื่อสารด้วยการใช้อารมณ์ โดยไม่ได้อธิบายเหตุและผล ทำให้บุคลากรรุ่นหลังต้องการหลีกเลี่ยง ต้องจำใจทำงานร่วมกัน ส่งผลให้ การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และมีรูปแบบการทำงานต่างคนต่างทำ ส่งผลไปสู่ความขัดแย้งบาน ปลาย โดยบุคลากรจะรับรู้เมื่อเกิดความขัดแย้งได้ดังจะกล่าวในบทต่อไป

ปฏิบัติการหลังจากการสื่อสาร/จัดการความขัดแย้ง

ปฏิบัติการหลังจากการสื่อสารที่ทำให้ความขัดแย้งรุนแรงขึ้นของบุคลากรต่างรุ่น จากความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมถึงการถูกขัดขวางเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล จึงต้องพยายามหาการจัดการหรือสร้างวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันขึ้นมาใหม่ จากบทสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) รับรู้หากงานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้เกิดการติดขัดส่งงานไม่ตรงตามเวลาบ่อยครั้ง **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“สามารถรับรู้ได้เลย เพราะว่างานติดขัด งานมันไม่เดิน” (เลขานุการ, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“เขาแสดงออกแล้วเราเห็นด้วย เพราะน้องบางคนไม่พูด แต่บางคนเราจะสังเกตได้จากการส่งมอบงาน กำหนดส่งงานไม่ตามเวลาบ่อยครั้ง เรา ก็เริ่มมีความรู้สึกว่ามันอาจจะไม่ใช่เขา” (ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) หลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์ใช้คนกลางในการสื่อสารแทน หลีกเลี่ยงการพบหน้า/ไม่สื่อสาร มีพฤติกรรมผิดปกติไปจากเดิม เช่น ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้แตกต่างกันออกไปทั้งจาก คำพูด (verbal) และสีหน้า ท่าทาง (Non Verbal) **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“ท่าทาง สีหน้า เราก็จะสัมผัสได้ เราก็จะเริ่มรู้แล้วว่ามันมีเรื่องอารมณ์เข้ามา บางครั้งคุยกันทางโทรศัพท์ก็จะมีตะคอกกันบ้าง” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

“รุ่นนะคะ ถ้ามี conflict นิดนึ่งอะ ถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะรู้ได้จากน้ำเสียง สีหน้า อะไรที่เป็นลักษณะของคนเราทั่วไป (พนักงานฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“มันอาจจะเป็นความขัดแย้งที่ไม่ได้เห็นได้ชัดว่าเราทะเลาะหรือด่าอะไรกัน แต่มันเป็นการอยู่ร่วมกันที่ไม่มีความสุขมากกว่า แต่เราก็พยายามที่สุดแล้ว มันก็ออกมาเป็นอีกแบบหนึ่ง ซึ่งมันไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการแบบนี้ค่ะ”
(พนักงานฝ่ายอบรม, เกิดพ.ศ.2535, สัมภาษณ์, วันที่ 08 มีนาคม 2564)

“เราเป็นผู้บังคับบัญชาเขาใช่ไหม แต่เขาอาวุโสกว่าเราในแง่อายุ เราไม่มีประสบการณ์หรอก เวลาเราสั่งอะไรเขาไป เขาจะไม่อยากทำ เรารู้ตัวได้”
(ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2527, สัมภาษณ์, วันที่ 28 ธันวาคม 2563)

“ที่เคยเจอ ถ้าเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่เพิ่งจบใหม่เลย ที่เคยเจอมาคือชี้หน้าด่า เคยมี แต่เข้าใจว่าเด็กรุ่นใหม่ที่เพิ่งจบพ่อแม่เขายังทำงานอยู่ ต่อให้ออกจากงานก็มีเงิน แต่ว่าถ้าปัจจุบันนี้ ถ้าพ่อแม่ไม่ได้ทำงานแล้ว ถ้าเราว่างงานก็คงไม่ดีแน่ ก็เลยได้แต่ทน” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

จากบทสัมภาษณ์ในประเด็นสาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหาบานปลายที่เกิดจากการดำเนินการในหน่วยงาน ผู้วิจัยได้สรุปสาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร ไว้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 สาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหาบานปลาย

สาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหาบานปลาย		
ประเด็น	บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
1. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการสื่อสารขณะเมื่อเกิดความขัดแย้ง	<ul style="list-style-type: none"> ● พยายามตักเตือนเมื่อคนรุ่นหลังกระทำผิด เช่น เรียกไปพูดคุยหรือพยายามสังเกต 	<ul style="list-style-type: none"> ● แสดงออกทางสีหน้า ● รับรู้จากสีหน้า/ท่าทาง/น้ำเสียง เช่น ถูกตะคอก หรือมีท่าที่แสดงความไม่พอใจ
2. ปฏิกริยาหลังจากการสื่อสาร/จัดการความขัดแย้ง	<ul style="list-style-type: none"> ● งานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้เกิดการติดขัด ● ส่งงานไม่ตรงตามเวลาบ่อยครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> ● หลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์ ● ใช้คนกลางในการสื่อสารแทน ● หลีกเลี่ยงการพบหน้า/ไม่สื่อสาร ● มีพฤติกรรมผิดปกติไปจากเดิม เช่น ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย

4.2 ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรเป็นอย่างไร

ในการตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 “แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไรเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยจะนำเสนอผลโดยนำบทสัมภาษณ์บุคลากรรุ่นก่อน บุคลากรรุ่นหลังและบุคลากรรุ่นคาบเกี่ยว ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยประเภทองค์กรเอกชนที่แสวงผลกำไร ในงานวิจัยนี้พบเรื่องข้อที่ 4 ด้าน สำหรับการพิจารณานำแนวทางการสื่อสารไปใช้ คือ 1) ลักษณะประเด็น 2) ลักษณะงาน 3) ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่ขัดแย้ง และ 4) การประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาความสัมพันธ์ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถเป็น “คุณ” ต่อองค์กร หากสามารถเลือกใช้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ คู่ขัดแย้งสามารถเลือกใช้วิธีแบบผสมผสานในการจัดการความขัดแย้งหนึ่งๆ เช่น การยอมไปก่อนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ เพื่อทำความเข้าใจคู่กรณี หรือเพื่อสร้างความไว้วางใจ เพื่อท้ายที่สุดจะทำให้การเจรจาในความขัดแย้งนั้นเป็นไปโดยง่าย (lose-to-win) และเกิดผลประโยชน์ระยะยาวต่อองค์กร ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การคำนึงถึงลักษณะประเด็น ประเด็นของปัญหาแต่ละเรื่องเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เลือกแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง เช่น หากปัญหาความขัดแย้งเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อน ไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาคด้วยตัวเองได้ ต้องการได้รับความช่วยเหลือ/ความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน หรือหากประเด็นไม่ซับซ้อน ไม่เร่งด่วน การเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาก็จะแตกต่างกันออกไป

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) พบว่า ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“ถ้าระดับเดียวกันก็คุยมึงกูไปเลย เพราะรู้สึกที่เราอยู่ระดับเดียวกัน วิศวกรจะมีทางเข้างานมาพร้อมกัน ก็เป็นเพื่อนกันแหละครับ” (เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค, เกิดพ.ศ. 2533, สัมภาษณ์, วันที่ 06 มีนาคม 2564)

การคำนึงถึงลักษณะงาน ต้องการความช่วยเหลือจากอีกฝ่ายหรือจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน สำหรับการทำงานร่วมกันในระยะยาว

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) พบว่า มีเป้าหมายที่ต้องการทำงานให้สำเร็จถึงแม้จะต้องทำบางสิ่งเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้อาวุโสพอใจ ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เรายอม ตอนนั้นยังเด็กเราก็ออมเขาทุกอย่าง เราก็จะทำตามในแบบที่เขาชอบ เพราะว่าถ้าเกิดเขาแฮปปี้ งานจะเดินต่อได้ ถ้าเกิดสมมติเขาไม่แฮปปี้ขึ้นมา พองานเราหยุดงานเราก็จะไม่เสร็จ เราก็เลยคิดว่าถ้าเรายอมแล้วงานเดินต่อ สมมุท ไม่ได้เสียหาย เราก็ออม เอาตามนั้นเลย ให้เขาสบายใจ ไม่คาราคาซัง” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิด พ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

การคำนึงถึงลักษณะความสัมพันธ์กับคู่ขัดแย้ง เช่น อีกฝ่ายหนึ่งมีตำแหน่งสูงกว่า และหากแน่ใจว่าไม่สามารถเอาชนะได้ หรือไม่สามารถได้สิ่งที่ตนเองคาดหวัง

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) พบว่าเรียนรู้ที่จะทำงานในองค์กรที่ต้องมีลำดับชั้น โดยการยอมรับการแสดงออกของอีกฝ่าย ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“อาจจะไม่ได้พูดตรงๆ อาจจะพูดว่าใจเย็นๆ ก่อน บางคนขึ้นแล้วเราก็ต้องเงิบ ต้องรองจนกว่าเขาจะดั่งลง ถ้าเราพูดเขาจะยิ่งระเบิด ถ้าคนที่เบรคได้เราก็จะเบรคว่าใจเย็นๆ หน่อย แต่ถ้าคนที่เราเบรคไม่ได้ก็เงิบอย่างเดียว ฟังเขาอย่างเดียว ไม่แย้งด้วย “ค๊ะ” อย่างเดียว คิดว่าอันนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุด ถ้าแย้งจะยิ่งปะทุ “ได้ค๊ะ” “โอเค” คือดีที่สุด” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

การประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในกรณีที่ปัญหานั้นต้องการการตัดสินใจที่เร่งด่วนถ้าไม่เช่นนั้นจะเกิดความเสียหาย รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดกับความสัมพันธ์ด้วยเช่นกัน

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) พบว่า ประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จึงต้องคำนึงผลลัพธ์ก่อนการสื่อสาร ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เรารู้ว่าพอเราพูดไปแล้วเขาไม่ได้เก็บไปคิดมาก เราก็กลัวพูด แต่ถ้าคนสโตร์เราพูดไปแล้วเขาเจ็บแล้วจำ มันก็จะมีผลกระทบที่ตามมา” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงาน ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นมีทั้ง 5 แนวทางตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1964) และในประเด็นความขัดแย้งต่างๆ คู่ขัดแย้งมักใช้แนวทางที่ผสมผสาน โดยการเลือกแนวทางขึ้นอยู่กับ 4 เงื่อนไข ได้แก่ 1) ลักษณะประเด็น 2) ลักษณะงาน 3) ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่ขัดแย้ง และ 4) การประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 ราย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

1) การแข่งขัน การเอาชนะ (Competing) จากการศึกษาพบว่า บุคลากรต่างรุ่นที่ใช้แนวทางนี้เป็นคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันมากก่อนและยังมุ่งเอาชนะระหว่างกัน เพราะแต่ละคนต่างเชื่อว่าตนเองเป็นคนถูกต้องและมั่นใจว่าสิ่งที่ตนทำเป็นประโยชน์ต่องาน โดยบุคลากรรุ่นหลังจะใช้วิธีการสื่อสารแนวคิดของตนเองพร้อมเหตุผลประกอบเพื่อหวังจะให้บุคลากรรุ่นก่อนรับฟังและยอมรับ แต่เป็นแนวทางที่ใช้หรือพบไม่บ่อยนัก

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) จุดยืนในเป้าหมายการทำงานของตนเอง ต้องการให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“ก็ใช้วิธีการสื่อสารเป็นหลักค่ะ ก็จะบอกพี่เขาว่าทำไมเราคิดแบบนี้ ก็เหมือนเดิมคือใช้เหตุผลประกอบ แต่ถ้าเหตุผลของพี่เขามันเวิร์คเราก็รับฟัง เราก็จะยึดงานเป็นหลักมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว” (พนักงานฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ. 2536, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จากการศึกษาพบว่า มักเกิดกับบุคลากรรุ่นหลัง โดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นของตนไม่มีน้ำหนักหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กร (เช่น เมื่อพบว่า ทุกครั้งที่ได้แสดงความคิดเห็นออกไป บุคลากรรุ่นก่อนมักมีวิธีการหรือแผนงานในใจอยู่แล้ว) มักเลือกใช้ในประเด็นปัญหาที่ไม่ได้สำคัญมากเท่าไรนัก หรือในกรณีที่ตระหนักว่าการเผชิญหน้าในสถานการณ์นั้นๆ จะส่งผลเสียต่อตนเองมากกว่าเกิดผลดี หรือไม่มีทางชนะฝ่ายตรงข้ามได้ อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาพบว่า บุคลากรรุ่นหลังยังยืนยันที่จะใช้โอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเองออกไปในทุกๆ ครั้งที่สามารถทำได้

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) หาโอกาสเหมาะสมในการพูดความคิดเห็นของตนเอง ไม่สื่อสารเพราะไม่ต้องการเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น**

“มันจะดีกว่าไหมจะพูดดีๆ แล้วก็พูดในสไตล์เล็กๆ อ่อนน้อมอะไรไป พี่ๆ ก็จะช่วยพูดด้วยในบางครั้ง เราก็จะพูดตรงๆ ว่าหนูมีข้อมูลมาแบบนี้นะ พี่คิดว่ายังงัยถ้าเป็นแบบนี้ ก็พูดไปแต่บางทีมันก็ไม่ค่อยได้ผลไง เหมือนเขาเตรียมในใจมาแล้วค่ะ อย่างบางคนเขาจะมีในใจของเขามาอยู่แล้วว่าต้องเป็นแบบนี้ คำพูดของเราก็อาจจะไม่ได้มีผลเท่าไร แต่พูดทุกครั้งค่ะ” (พนักงานฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“แต่คนอื่นเรารู้สึกว่าเขายังมีความได้ครับพี่ ดีครับท่าน แต่วิธีการทำงานอาจจะไม่ได้มีขั้นตอนที่เป๊ะเหมือนคนกลุ่มแรก แต่เขาจะไม่ค่อยเถียง ทุกอย่างเห็นด้วยไปหมด แต่สำหรับตัวเราเอง ลึกๆ ในใจอาจจะรู้สึกไม่เห็นด้วยบ้าง แต่จะพูดหรือไม่พูดก็แล้วแต่สถานการณ์ แล้วก็แล้วแต่สไตล์แต่ละคนด้วย บางคนทีกล้าหน่อยก็จะเถียงออกไปเลย แต่ของก็จะดูว่าสถานการณ์นี้พูดได้ไหม ถ้าพูดออกไปแล้วผลกระทบเยอะ เราอาจจะเลือกที่จะเงียบดีกว่า แต่ถามว่าความขัดแย้งเกิดใหม่มันเกิดในใจลึกๆ อยู่แล้ว” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

“แอบได้ยินว่าเขาไปบ่นเรื่องนี้ให้คนอื่นฟัง เหมือนประมาณว่าทำงานกับเรายากเหลือเกิน ถ้าถามว่าถ้าย้อนเวลากลับไปได้จะทำแบบเดิมไหม ก็คงทำแต่ซอฟต์แวร์ กว่าเดิมเราก็เลยรู้สึกว่ถ้าย้อนเวลากลับไปได้ก็คงเปลี่ยนตัวเอง” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

3) การยินยอม (Accommodating) จากการศึกษาพบว่า แนวทางนี้มักใช้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ หรือฝ่ายที่ยินยอมมีอำนาจน้อยกว่า เพื่อให้งานเดินต่อไปได้ เช่น บุคลากรต่างรุ่นก่อนจะยินดีลดราวาศอกในความขัดแย้งโดยเห็นแก่ความสัมพันธ์ โดยหวังว่าการลดช่องว่างระหว่างวัยจะทำให้เข้าถึงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (เช่น การยอมมองข้ามความผิดพลาด และใช้วิธีการเหมือนที่สอนน้อง พยายามไม่เสียงดังหรือใช้อารมณ์ การหากิจกรรมเสริมความสัมพันธ์) นอกจากนี้ ยังเพื่อให้บุคลากรรุ่นหลังเกิดความเชื่อใจและกล้าที่จะเข้ามาปรึกษาปัญหา ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังจะใช้วิธีการนี้เมื่อตระหนักว่าตนมีอำนาจต่อรองน้อยกว่า เช่น หากสังเกตว่าบุคลากรรุ่นก่อนไม่พอใจ ตนจะพยายามเข้าไปอธิบาย และยินดีให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจของบุคลากรรุ่นก่อน

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) พยายามปรับตัวเพื่อเขาหาคนรุ่นใหม่ ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เคยมีความคิดไม่ตรงกัน ต่างคนต่างรู้สึกว่าจะกันไม่ได้มีแต่ไม่ค่อยบ่อย เพราะเป็นหัวหน้าที่ใจดีที่สุดแล้วในหน่วยงาน จะไม่เสียงดังหรืออะไร จะสอนเป็นสเต็ป (Step)” (ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“ต้องรอให้จบงานก่อน แล้วค่อยไปกินข้าวกันข้างนอก ก็ค่อยคุยกัน กึ่งที่เล่นที่จริงเพื่อที่จะแนะนำ” (เลขานุการ, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) พยายามสังเกตว่าคนรุ่นก่อนชอบอะไรเพื่อหาจุดร่วมปรับตัวเข้าหากัน สื่อสารด้วยความอ่อนน้อมยอมทำตามวิธีการทำงานแบบเดิม ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“รุ่นเก่าก็คือเราเรียนรู้ก่อนว่าเขาเป็นคนยังไง แล้วเราก็ปรับตัวเราให้เข้ากับเขา ผู้ใหญ่บางคนไม่ชอบให้ขัด เราก็จะไม่ขัดเขาเลย เขาว่าไงก็ว่าไง บางคนต้องปรี้งงานไปให้ดูทั้งหมด ถ้าเขาชอบแบบนั้นเราก็ออมทำเพราะมันจะได้ทีเดียวจบ ไม่ต้องตีกลับ ถ้าบางคนไปหาข้อมูลต่อเองมันก็โอเค เราโชคดี แต่ถ้าไม่มีทางเลือกเราอาจจะต้องเหนื่อย แต่ถ้ารุ่นหลังเราจะใช้วิธีอธิบายให้เขาฟังทั้งหมด แล้วเราก็กยกตัวอย่าง แล้วเขาจะเลือกแบบไหนก็แล้วแต่เขาเลย พอลองทำแบบนี้มันก็โอเคนะ เขาเข้าใจแล้วเขาก็ได้วิธีของเขา เขาเอาวิธีของเราไปใช้บ้าง แล้วค่อยเพิ่มของเขา มันก็โอเค แต่ว่าอนาคตไม่รู้ยังงี้” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

“แอบได้ยินว่าเขาไปบ่นเรื่องนี้ให้คนอื่นฟัง เหมือนประมาณว่าทำงานกับเรายากเหลือเกิน ถ้าถามว่าถ้าย้อนเวลากลับไปได้จะทำแบบเดิมไหม ก็คงทำแต่ซอฟต์แวร์ กว่าเดิมเราก็เคยรู้สึกว่าถ้าย้อนเวลากลับไปได้ก็คงเปลี่ยนตัวเอง” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563).

4) การประนีประนอม (Compromising) จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กล่าวถึงและเลือกแนวทางนี้ โดยมักใช้เพื่อรักษาความสัมพันธ์และเพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ มักเกิดในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจต่อรองใกล้เคียงกัน แต่ไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ เช่น บุคลากรรุ่น

ก่อนมีอำนาจในการให้คุณให้โทษ ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังมีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีมากกว่า ในกรณีนี้ บุคลากรรุ่นก่อนอาจจะต้องปรับวิธีการทำงานหรือลดมาตรฐานการทำงานบางอย่างลงมา (เช่น ลด “ความเป๊ะ” ของแบบแผน) เพื่อให้บุคลากรรุ่นหลังดำเนินตามได้ ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังไม่สามารถมีอิสระในการทำงานได้เต็มที่ แต่ต้องปรับวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกติกาขององค์กร

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) สื่อสารตรงไปตรงมาแต่อ่อนน้อมคิดก่อนที่จะสื่อสารกับผู้ใหญ่แก้ไข/ปรับปรุงตัวหากรู้ว่าเพื่อนร่วมงานไม่ต้องการคุยด้วย **ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้** เช่น

“ถ้ามันนานเกินกว่าที่เราจะรับได้ เราก็จะส่งอีเมล ถ้าไม่ได้การตอบรับ ถ้าเขายังนั่งอยู่ ก็ต้องบอกให้ผู้ใหญ่ทางเขาไปคุย” (พนักงานฝ่ายอบรม, เกิดพ.ศ.2535, สัมภาษณ์, วันที่ 08 มีนาคม 2564)

“ใช้วิธีการพูดตรงๆ เลยค่ะ แต่จะใช้ภาษาที่ประนีประนอม และสื่อสารตรง พูดตรงๆ เลยว่าเรารู้สึกแบบนี้ เพราะเราเป็นคนกล้าแสดงออกอยู่แล้วในการพูดในสิ่งที่เราเป็น ไม่อยากเป็นคนเก็บไปตลอดแล้วไม่เคยทำความเข้าใจกันเลย ใช้การพูดเป็นหลักค่ะ แล้วก็ใช้การสื่อสารที่เป็นเรื่องอื่นที่ไม่ใช่เรื่องงานเข้าไปด้วย เช่น ไปกินข้าวด้วยกัน มันก็จะสนิทกันมากขึ้น เพราะคนเรามีจุดร่วมกันแล้วไงคะ มันก็จะรู้สึกว่าคุณกันง่าย” (พนักงานฝ่ายบุคคล, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

“อย่างแรกอาจจะต้องดูก่อนว่าคนที่เรารับด้วยเป็นเลเวล (Level) ไหน อายุเท่าไร เจนไหน คิดว่าพูดออกไปแล้วเขารับฟังไหม สอง ผลกระทบที่ตามมามีอย่างน้อยแค่ไหนถ้าเขาไม่รับฟัง แล้วถ้าสิ่งที่เราพูดไปมันค่อนข้างเป็นเชิงลบสำหรับเขา ผลที่ตามมามันเยอะหรือเปล่า สาม เป็นเรื่องสไตล์ เรารู้ว่าพอเราพูดไปแล้วเขาไม่ได้เก็บไปคิดมาก เราก็กล้าพูด แต่ถ้าคนสไตล์ (Style) เราพูดไปแล้วเขาเจ็บแล้วจำ มันก็จะมีผลกระทบที่ตามมา” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2533, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

5) การร่วมมือ (Collaborating) จากการศึกษาพบว่า แนวทางนี้มักใช้โดยบุคลากรรุ่นก่อนซึ่งมีประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับบุคลากรรุ่นหลังซึ่งมีความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเก่งเทคโนโลยี โดยการรับฟังความคิดเห็น แนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน โดยยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ในกระบวนการพัฒนางานร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่า งานที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด บุคลากรทั้งสองรุ่นมีความยินดีรับฟัง ปรับทัศนคติและร่วมมือกันแก้ไขเพื่อให้ความสัมพันธ์ในงานดำเนินไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ ยังพบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมีการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การพาไปทานข้าว การเลือกใช้ภาษาที่ประนีประนอม เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรรุ่นหลังด้วย

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) ใช้การสื่อสารแบบต่อหน้าหรือคุยทางโทรศัพท์ปรับตัวเข้าหากันและสร้างความเชื่อใจ ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“ถ้าเกิดมีความขัดแย้ง คำพูดเราจะไม่ใช่คำพูดที่รุนแรง เราจะใช้คำพูดที่นุ่มนวล คำพูดที่ทำให้เขารู้สึกไม่เสียหาย เขาได้ประโยชน์ เราจะใช้วิธีบอกว่า ถ้าหนูทำแบบนี้ สิ่งที่หนูได้จะเป็นยังไง เช่น ถ้าเราไปนำเสนอเรื่องนี้แต่เรายังนำเสนอได้ไม่ถูกจุด สินค้าตัวนี้ถ้าเรา Present ไม่ผ่านเราจะไม่ได้ขายนะ อย่างเช่นเราทำเค้กกาแฟขึ้นมา ก็จะทำให้เขาทำไฟล์ Present นำเสนอ ปรากฏว่าเขาทำได้ไม่ดี เขายังไม่ละเอียดพอในเรื่องข้อมูล เราก็อาจจะแนะนำเขา ไม่ได้ตำหนิ อย่างนี้ดีไหม ลองไปหาตรงนี้ ข้อมูลมันจะมีตรงนี้ๆ นะ เปรียบเทียบแบบนี้ละ คือแนะนำ จะไม่ไปตีเพิ่ม และบอกสิ่งที่เขาจะได้ประโยชน์ เช่น สินค้าตัวนี้หนูเป็นคนพัฒนามา ถ้า Present ดีและข้อมูลถูกต้อง ตัวนี้รับรองผ่านแน่นอน และจะได้วางขายในร้าน ถ้าหนูเดินเข้าไปในร้านแล้วเห็นผลิตภัณฑ์ตัวนี้วางอยู่บน shelf หนูจะภูมิใจมากเลยนะ ว่าหนูพัฒนามา เรารู้สึกว่าเราเป็นเจ้าของ product ตัวนั้นที่เราพัฒนา เขารู้สึกว่าเขาอยากมีผลงานแบบนั้น” (ผู้จัดการแผนกบริหารผลิตภัณฑ์, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

ทั้งนี้ ในกรณีที่ปัญหานั้นมีผลต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ก็สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันด้วยเช่นกัน บุคลากรจึงใช้วิธีหากิจกรรมทำร่วมกัน เช่น ออกไปรับประทานอาหาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้าง Trust (ความไว้วางใจ) แล้วหาจังหวะที่ดีเพื่อพูดคุย หรือ ในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกัน ทำให้สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันไว้ได้ จากบทสัมภาษณ์ต่อไป

บุคลากรรุ่นก่อน (เกิดก่อน พ.ศ. 2523) ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เนื่องจากว่าเราก็ต้องเคารพทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ เพราะเด็กรุ่นใหม่อาจจะมีความคิดหรือแนวการทำงานที่ดีกว่าเราก็ได้ เขาก็สามารถแนะนำเราได้ ส่วนคนรุ่นเก่าเราก็

ต้องเคารพเขา เพราะแนวทางในการทำงานของเขามันมีที่มาที่ไป เขาย่อมมีเหตุผลในการทำอยู่แล้ว ไม่ใช่เราจะไม่สนเลยก็ไม่ใช้ ต้องรอให้จบงานก่อน แล้วค่อยไปกินข้าวกันข้างนอก ก็ค่อยคุยกัน กิ่งที่เล่นที่จริง เพื่อที่เราจะแนะนำได้ เราจะมีช่องทางการสื่อสารตลอด ไม่จำเป็นต้องมานั่งประชุมพร้อมกัน line, WhatsApp อะไรแบบนี้ค่ะ กฎหมายมีอะไร แลกเปลี่ยนก็จะแลกเปลี่ยนกัน มีข้อมูลแชร์ซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกคนในทีมรับรู้ข้อมูลได้เหมือนกัน หรือวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ จะได้คุยกัน หลังโควิดทุกคนต้องปรับเปลี่ยนมากขึ้น เพื่อให้วิธีการทำงานดีขึ้น” (เลขานุการ, เกิดพ.ศ.2521, สัมภาษณ์, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เราก็เปลี่ยนด้วยการแจ้งให้ทราบก่อนว่าต้องทำอะไร ถ้าผิดเล็กน้อยเราก็ทำให้ แต่ถ้ามั่นเกินความสามารถเราก็ให้เขาเอากลับไปแก้ มีเหตุผลมากขึ้น ไม่ไปกดดันเขาว่าเขาผิดเหมือนผิดร่วมกันอะไรแบบนี้ ทำให้เหมือนเป็นพวกเดียวกัน” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ. 2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

“มีแต่รุ่นที่แก่กว่าเรา ไปลงที่เด็กกว่าเรา แล้วก็รุ่นแรงกว่าเรา เพราะเด็กที่อยู่กับเรา ตำแหน่งเขาจะน้อยกว่าเรา การที่เขาจะโดนมันก็จะโดนมากกว่าในบางที่ ตำแหน่งเราสูงกว่ามันก็จะมีความเกร็งนิดนึง เว้นแต่ถ้าเป็นหัวหน้าเรา เขาจะลงที่เรามากกว่า ไม่ไปลงกับน้อง เขาจะให้เราไปคุยกับน้องเราเอง แต่ถ้าน้องทำผิดเขาจะมาลงที่เรา แล้วเราก็คือไปคุยกับน้องเอง เขาจะไม่ไปลงที่น้องโดยตรง แต่กรณีที่น้องทำผิด เขาจะไม่ได้ว่าน้อง เขาจะว่าที่เราก่อน แล้วเราจะต้องไปคุยกับน้องเองว่าคราวหน้าให้ทำแบบนี้ๆ อันนี้เป็นกรณีในทีมเรา แต่ถ้าคนละทีมมันก็จะหลากหลายกันไป” (พนักงานตำแหน่งนักวางแผน, เกิดพ.ศ.2531, สัมภาษณ์, วันที่ 24 มกราคม 2564)

แต่พบว่า กรณีที่ปัญหานั้นต้องการความรวดเร็วในการแก้ไขบุคลากรต่างรุ่นจะใช้วิธีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา แต่ใช้ภาษาที่สุภาพและให้เกียรติ จากบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เขาไม่อยากจะคุยกับเรา เราก็ต้องปรับตัวเพื่อให้เขาอยากคุยกับเรา เพราะงานมันก็ต้องเสร็จ ถ้ามันไม่มีประเด็นเราก็ไม่ได้แคร์ขนาดนั้น ไม่ได้รู้จักกัน ไม่ได้คิดว่าเขาจะต้องรู้สึกดีกับเรา เป็นเคสบายเคส (case by case) มากกว่า เหมือนทำงานให้มันจบๆ ไปแค่นั้น” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ. 2528, สัมภาษณ์, วันที่ 29 ธันวาคม 2563)

“ในตอนแรกที่เรายังไม่ปรับ Mind set มันยังแก้ไม่ได้ แต่พอเราปรับ Mind set เข้าใจเขาเข้าใจเรา ความสัมพันธ์มันก็ดีขึ้น อะไรที่เขาทำไม่ได้เราก็เสนอตัวไปช่วย มันก็ทำให้ความสัมพันธ์มันดีขึ้น พอความสัมพันธ์ 2 คนดีขึ้นมันก็มีผลต่อเรื่องงาน งานมันก็ Flow ขึ้นค่ะ มันเหมือนเป็นประสบการณ์ที่เราเจอแล้วเราเอามาคิดทบทวน เอามาคิดข้อเสียของเราที่เราสามารถแก้ได้ค่ะ ก็เลยทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น แต่ในส่วนของปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมันก็ยังมีเหมือนเดิม แค่เราปรับมุมมองอะไรแบบนี้ค่ะ” (พนักงานบัญชี, เกิดพ.ศ.2536, สัมภาษณ์, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564)

ทั้งนี้ ในบางครั้งมีการกระตุ้นการทำงานด้วย “การมีส่วนร่วม” (Motivation) ด้วยการทำให้บุคลากรทำงานแบบมีเป้าหมายและให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ ทำให้สามารถวิเคราะห์การทำงานของตนเองให้ดีขึ้น จากบทสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บุคลากรรุ่นหลัง (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523) ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ในประเด็นนี้ เช่น

“เราก็บอกว่าถ้าพี่ไม่ทำไม่เป็นไร ผมทำเอง พี่ก็ตรงไปตรงมาเลย ถ้าพี่ไม่ทำ ถ้าผมทำสำเร็จ ความสำเร็จนี้คือของผมนะ แต่ถ้าพี่ช่วยผมทำ ความสำเร็จเป็นของพี่ วันนี้พี่ยังไม่เชื่อผมไม่เป็นไร แต่ถ้าผมทำสำเร็จ อยากให้พี่เข้าใจว่าผมต้องการให้พี่สำเร็จไปพร้อมกันนะ มันขึ้นอยู่กับศิลปะในการพูดของเราเลย” (ผู้ช่วยผู้จัดการ, เกิดพ.ศ.2527, สัมภาษณ์, วันที่ 28 ธันวาคม 2563)

จากบทสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในหัวข้อที่ 4.2 ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่น

แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง	เงื่อนไขการพิจารณา	เลือกแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง
1) การแข่งขัน การเอาชนะ (Competing: I win, You lose)	<ul style="list-style-type: none"> ● มักเป็นคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันมาก่อน ● มุ่งเอาชนะระหว่างกัน ● หวังจะให้บุคลากรรุ่นก่อนรับฟังและยอมรับ 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรต่างรุ่นที่ใช้แนวทางนี้มักเป็นคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันมาก่อน อยากรเอาชนะ เพราะเชื่อว่าตัวเองถูกและมั่นใจว่าสิ่งที่ตนทำเป็นประโยชน์ต่องาน ● โดยบุคลากรรุ่นหลังจะใช้วิธีการสื่อสารแนวคิดของตัวเองแล้วก็ยกตัวอย่างประกอบเพื่อหวังจะให้บุคลากรรุ่นก่อนรับฟังและยอมรับ พบว่า บุคลากรในองค์กรมักไม่เลือกใช้แนวทางนี้
การศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์กรมักใช้แนวทางนี้ไม่บ่อยนัก		
2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding: I lose, You lose)	<ul style="list-style-type: none"> ● มักเกิดกับบุคลากรรุ่นหลัง ● การแสดงความคิดเห็นของตนไม่มีน้ำหนักหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ● ประเด็นปัญหาที่ไม่ได้สำคัญมากเท่าไรนัก ● การเผชิญหน้าในสถานการณ์นั้นๆ จะส่งผลเสียต่อตนเองมากกว่าเกิดผลดี ● ไม่มีทางชนะฝ่ายตรงข้ามได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มักเกิดกับบุคลากรรุ่นหลัง โดยเฉพาะการที่ตระหนักได้ว่าการแสดงความคิดเห็นของตนไม่มีน้ำหนักหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ (เช่น เมื่อพบว่าทุกครั้งที่ได้แสดงความคิดเห็นออกไป บุคลากรรุ่นก่อนมักมีวิธีการหรือแผนงานในใจอยู่แล้ว) มักเลือกใช้ในประเด็นปัญหาที่ไม่ได้สำคัญมากเท่าไรนัก หรือในกรณีที่ตระหนักว่าการเผชิญหน้าในสถานการณ์นั้น ๆ จะส่งผลเสียต่อตนเองมากกว่าเกิดผลดี หรือไม่มีทางชนะฝ่ายตรงข้ามได้
การศึกษาพบว่า บุคลากรรุ่นหลังยังยืนยันที่จะใช้โอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเองออกไปในทุกๆ ครั้งที่สามารถทำได้		

ตารางที่ 4.8 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่น (ต่อ)

แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง	เงื่อนไขการพิจารณา	เลือกแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง
3) การยินยอม (Accommodating: I lose, You win)	<ul style="list-style-type: none"> ● รักษาความสัมพันธ์ หรือฝ่ายที่ยินยอมมีอำนาจน้อยกว่า ● เพื่อให้งานเดินต่อไปได้ ● เพื่อให้บุคลากรรุ่นหลังเกิดความเชื่อใจและกล้าที่จะเข้ามาปรึกษาปัญหา ● อำนาจต่อรองน้อยกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรต่างรุ่นก่อนจะยินดีลดราวาคอกในความขัดแย้งโดยเห็นแก่ความสัมพันธ์ โดยหวังว่าการลดช่องว่างระหว่างวัยจะทำให้เข้าถึงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ยังเพื่อให้บุคลากรรุ่นหลังเกิดความเชื่อใจและกล้าที่จะเข้ามาปรึกษาปัญหา ● ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังจะใช้วิธีการนี้เมื่อรู้ว่าตัวเองมีอำนาจต่อรองน้อยกว่า เช่น หากสังเกตว่าบุคลากรรุ่นก่อนไม่พอใจ ตนจะพยายามเข้าไปอธิบาย และยินดีให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจของบุคลากรรุ่นก่อน
การศึกษานี้พบว่า บุคลากรรุ่นหลังเลือกแนวทางนี้เพราะเกียรติ/เคารพการตัดสินใจของบุคลากรรุ่นก่อน		
4) การประนีประนอม (Compromising: I win and Lose, You win and lose)	<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้เพื่อรักษาความสัมพันธ์และเพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ ● คู่ขัดแย้งมีอำนาจต่อรองใกล้เคียงกัน ● ไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● หากบุคลากรรุ่นก่อนมีอำนาจในการให้คุณให้โทษในตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่บุคลากรรุ่นหลังมีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ในกรณีนี้บุคลากรรุ่นก่อนอาจจะต้องปรับวิธีการทำงานหรือลดมาตรฐานการทำงานบางอย่างลงมา
การศึกษานี้พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนอาจจะต้องปรับวิธีการทำงานหรือลดมาตรฐานการทำงานบางอย่างลง		

ตารางที่ 4.8 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่น (ต่อ)

แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง	เงื่อนไขการพิจารณา	เลือกแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง
5) การร่วมมือ (Collaborating: I win, You win)	<ul style="list-style-type: none"> ● แนวทางนี้มักใช้โดยบุคลากรรุ่นก่อน ● เพื่อแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน ● ในงานที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 	<ul style="list-style-type: none"> ● แนวทางนี้มักใช้โดยบุคลากรรุ่นก่อนเพื่อแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันในงานที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
<p>การศึกษานี้พบว่า บุคลากรทั้งสองรุ่นยินดีรับฟัง ปรับทัศนคติและร่วมมือกันแก้ไขเพื่อให้ความสัมพันธ์ในงานดำเนินไปอย่างราบรื่น</p>		

จากบทสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรโดยเฉพาะรุ่นก่อนมักเลือกวิธีการนี้ในกรณีทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกับบุคลากรรุ่นหลังมีความสำคัญและก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในระยะยาว หรือเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้นำ/ผู้บังคับบัญชาของตนเองโดยตรง แม้วิธีการนี้ต้องใช้เวลาเพื่อการรับฟังและสื่อสารความต้องการของกันและกัน เพื่อให้ผลลัพธ์เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย โดยคู่ขัดแย้งต้องยอมรับข้อตกลงระหว่างกันและต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ในกรณีนี้ หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีทักษะในการเจรจาต่อรองก็จะทำให้ได้ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความช่วยเหลือจากอีกฝ่าย ต้องการวิธีแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อการทำงานในระยะยาว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง 1) คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทย ที่มีอายุงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปใน ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับอาวุโสจากองค์กรเอกชนไทยขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน จาก 5 องค์กร โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (volunteer sampling) กลุ่มตัวอย่าง 2 รุ่นอายุ ได้แก่ บุคลากรรุ่นก่อน (อายุ 40 ปีขึ้นไป) และบุคลากรรุ่นหลัง (อายุ 39 ปีลงมา) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์แบบ Thematic analysis ผลการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิจัยในการตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 1 คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร มีอะไรบ้าง อย่างไร

คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร จำแนกคุณลักษณะความขัดแย้งเป็น 2 หมวดใหญ่ ได้แก่ เรื่องงาน และเรื่องความสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คุณลักษณะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน

- สาเหตุเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน สามารถจำแนกได้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) การมีอิสระทางความคิด 3) ความสมดุลในการทำงาน และ 4) ระบบอาวุโส
- สาเหตุเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการทำงานสามารถจำแนกได้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน 2) ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และ 3) การคำนึงถึงผลลัพธ์ในการทำงาน
- สาเหตุเกี่ยวกับความเห็นต่อแนวทางบริหารจัดการองค์กร จำแนกได้ 2 ประเด็น
1) การกระจายอำนาจ และ 2) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

คุณลักษณะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) สาเหตุเกี่ยวกับอุปนิสัยส่วนบุคคล 2) สาเหตุเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

อุปนิสัยส่วนบุคคล ผลการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมักตั้งคำถามกับอุปนิสัยที่ตรงไปตรงมา ไม่ถนอมน้ำใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังจะรู้สึกอึดอัดหากบุคลากรรุ่นก่อนไม่สื่อสารกับตนเองตรงๆ หรือเงียบเมื่อไม่พอใจ **ส่วนรูปแบบการสื่อสาร** บุคลากรรุ่นหลังต้องการให้บุคลากรรุ่นก่อนเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบ 2 ทาง สื่อสารเป็นระยะๆ ให้เกิดความชัดเจนมากกว่า รวมถึงจะรู้สึกไม่สบายใจ ไม่พอใจ หากถูกตำหนิเสียงดัง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่าย ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ (เช่น การที่บุคลากรรุ่นก่อนการต่อว่าตำหนิ เสียงดัง การที่บุคลากรรุ่นหลังชักสีหน้าไม่พอใจ) ขณะทำการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง หรือมีปฏิริยาต่อกันในทางลบหลังจากการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง เช่น การเพิกเฉยต่อกัน

ผลการศึกษาในหมวดที่ 1 คุณลักษณะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน พบความแตกต่างที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งใน 3 ด้าน ดังนี้ 1) ค่านิยมในการทำงาน 2) แนวทางการปฏิบัติงาน และ 3) ความเห็นต่อการบริหารจัดการขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สาเหตุเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรในองค์กรที่ต่างรุ่นมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างน้อยใน 4 ด้าน คือ ระดับความผูกพันต่อองค์กร การมีอิสระทางความคิด ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน และระบบอาวุโส ตัวอย่างเช่น ในด้านความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรรุ่นก่อนมีความภักดีต่อองค์กรซึ่งส่งผลให้มีความทุ่มเท อดทน สู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทำงานหนัก และไม่คิดจะเปลี่ยนงาน ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนบุคคล โดยหากองค์กรอื่นๆ สามารถนำพาเป้าหมายของตนเองให้สำเร็จได้ ก็พร้อมจะไปอยู่ที่องค์กรใหม่ จึงมีโอกาสเปลี่ยนงานสูงกว่าบุคลากรรุ่นก่อน หรือในด้านการมีอิสระทางความคิด บุคลากรรุ่นก่อนให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎ ตามแนวทางที่องค์กรกำหนด ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังอยากแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จ หรือในด้านแนวคิดระบบอาวุโส บุคลากรรุ่นก่อนยังคงคำนึงถึงเรื่องในการทำงาน เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์เป็นไปอย่างเหมาะสม ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังเน้นหนักในเรื่องการใช้เหตุผลมากกว่าการรักษามารยาทในการปฏิสัมพันธ์ (เช่น เลือกที่จะโต้แย้งกับผู้ใหญ่ มากกว่ายอมโดยไม่โต้แย้ง) เป็นต้น

ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในรุ่นคาบเกี่ยวซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางจะรับรู้ได้ถึง ความขัดแย้งจากทั้งบุคลากรทั้งสองรุ่น โดยบุคลากรรุ่นนี้จะยึดถือแนวทางของตนเองเช่นกัน คือทุ่มเท ในการทำงานตามขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ แต่ไม่มากเท่าบุคลากรรุ่นก่อนและไม่น้อยไม่กว่า บุคลากรรุ่นหลัง

สำหรับค่านิยมการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ส่งผลให้บุคลากรรุ่นหลังมี แนวทางการรับมือกับปัญหาที่พวกเขาสามารถเข้าใจได้ มากกว่าที่จะอาศัยวิธีการที่พัฒนาขึ้นมาจาก ประสบการณ์ของบุคลากรรุ่นก่อน ทำให้การทำงานในปัจจุบันมีความขัดแย้งระหว่างคนต่างรุ่นมาก ขึ้น และส่งผลให้เกิดปัญหาในองค์กรตามมา นอกจากนี้ความแตกต่างในค่านิยมของคนแต่ละรุ่นนั้นยัง ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้เช่นกัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรที่ต่างรุ่นกันมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันอย่าง น้อย 4 ด้าน คือ ระดับความผูกพันต่อองค์กร การมีอิสระทางความคิดความสมดุลในชีวิตและการทำงาน และระบบอาวุโส ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กร

บุคลากรรุ่นก่อนมักให้ความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยทุ่มเทกำลังเพื่อการทำงานอย่างเต็มที่และไม่คิดที่จะย้ายงานจนกว่าจะเกษียณ และมักมีวิถีคิดและค่านิยมที่ สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะให้องค์กร ประสบความสำเร็จ เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรรุ่นหลังนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่าง กันอย่างมาก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นำไปสู่ความขัดแย้งที่บานปลายได้

จากบทสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมีความต้องการที่จะทำงานในให้องค์กรอย่าง เต็มเปี่ยม ถึงแม้ว่าพวกเขาจะได้ข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่นนั้น บุคคลเหล่านี้ก็ยากที่จะ เปลี่ยนใจให้ย้ายงานไปสู่องค์กรใหม่ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความอดทนในการต่อสู้ พร้อมเผชิญ กับปัญหา อีกทั้งมีมุมมองต่อการเปลี่ยนงานเชิงลบมากกว่าเชิงบวก จึงส่งผลให้บุคลากรรุ่น ก่อนทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ โดยบางครั้งไม่ได้เรียกร้องรายได้ตามความเป็นจริง

ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังมีความผูกพันกับองค์กรน้อย เพราะเชื่อว่าหากองค์กรใด สามารถนำพาหรือมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของตนเองก็จะพาตนเองไปอยู่ที่องค์กรนั้น หรืออาจเข้าไปในองค์กรเพียงเพราะต้องการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ก่อนที่จะไปทำภารกิจ ของตนเอง เช่น การเรียนต่อปริญญาโท ระหว่างรอรองานใหม่ที่ตนต้องการจริง ๆ

2) การมีอิสระทางความคิด

ความต้องการในการมีอิสระทางความคิด จะพบมากในบุคลากรรุ่นหลัง โดยพวกเขาถือว่าเป็นสิทธิ์ขั้นพื้นฐานในการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่เนื่องจากบริบทขององค์กรไทยนั้น มีความต้องการให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎขององค์กร

ถึงแม้ว่าบุคลากรรุ่นก่อนจะรับรู้ว่าคุณค่าของรุ่นหลังต้องการสิ่งใด แต่บุคลากรรุ่นก่อนจะไม่ได้สนับสนุนหรือยอมให้บุคลากรรุ่นหลังแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ยิ่งไปกว่านั้น หากมีการแสดงความคิดเห็นที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อ ความคาดหวัง และระบบอาวุโสที่ดี อาจนำไปสู่ความขัดแย้งต่อการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน

ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังยังเป็นกลุ่มไม่เข้าใจกฎกติกาเป็นอย่างดี ทำให้การทำงานร่วมกันมักพบอุปสรรคเสมอ โดยเฉพาะหากบุคลากรรุ่นหลังพบว่า วิธีการทำงาน วิธีการสื่อสาร ที่เขาค้นพบ และพิสูจน์แล้วว่าดีกว่าวิธีการเดิม ๆ และมีความคิดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงจะสามารถให้การทำงานดำเนินไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้ แต่ความคิดเหล่านี้จะถูกปิดกั้นจากบุคลากรรุ่นก่อน และส่งผลให้การทำงานร่วมกันยากมากขึ้น

ในบางองค์กรที่ไม่เปิดให้บุคลากรในองค์กรมีอิสระทางความคิด พบว่า ส่งผลให้บุคลากรรุ่นหลังไม่อยากร่วมงานด้วย ไปจนกระทั่งมีการลาออก แต่หากบุคลากรยังจำเป็นต้องทำงานในองค์กรนั้น พบว่าบุคลากรนั้นจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงการสื่อสารต่อกันเพราะไม่เพียงแต่ไม่ได้ประโยชน์ ไม่ได้สิ่งที่ต้องการแล้ว ยังส่งผลให้มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันอีกด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3) ความสมดุลในการทำงาน

บุคลากรรุ่นก่อนมักเข้ามาทำงานก่อนเวลาและอยู่ทำงานล่วงเวลา ไปจนถึงทำงานในวันหยุดหรือวันลาพักร้อน ส่วนบุคลากรรุ่นหลังเชื่อว่าประสิทธิภาพของงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้เวลาในองค์กรมากหรือน้อย พวกเขาเข้างานและออกจากสำนักงานตามเวลา รวมทั้งไม่ชอบทำงานหรือสื่อสารเรื่องงานนอกเวลาในวันหยุด ซึ่งแตกต่างกับพฤติกรรมของบุคลากรรุ่นก่อนโดยสิ้นเชิง

จากบทสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนให้ความสำคัญกับเวลาในการทำงานมาก เช่น การเข้างานและการเลิกงาน โดยถือว่าเป็นตัวชี้วัดในการทุ่มเทการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งขัดแย้งกับความคิดของบุคลากรรุ่นหลังที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิตมากกว่า

แต่ให้ผลลัพธ์เป็นตัวชี้วัดในความสำเร็จของการทำงาน การกลับบ้านตรงเวลาหากรับผิดชอบงานเสร็จแล้วถือเป็นเรื่องปกติและไม่ยอมให้งานเข้ามาบีบคั้นในชีวิตส่วนตัวอย่างชัดเจน

ความแตกต่างในความสมดุลในการทำงานนี้ ส่งผลให้บุคลากรต่างรุ่นเกิดความขัดแย้ง เมื่อเวลาที่บุคลากรรุ่นหลังต้องการพักผ่อนใช้ชีวิตของตนเอง แต่กลับต้องทำงาน เช่น การตอบอีเมล การคุยโทรศัพท์เรื่องงานในเวลาส่วนตัว เกิดความแตกต่างที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้เพราะต่างฝ่ายต่างมีจุดยืนและเป้าหมายแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

4) ระบบอาวุโส

บริบทขององค์กรในไทยทุกแห่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ระบบอาวุโสเป็นเรื่องสำคัญต่อการทำงานในองค์กร ซึ่งบุคลากรรุ่นก่อนถือว่าเป็นระบบอาวุโสที่สำคัญมาก การสื่อสารกับบุคลากรที่อายุมากกว่าควรต้องมีความอ่อนน้อม ต้องแสดงถึงความเคารพ ในการให้ความคิดเห็นควรคิดก่อนที่จะแสดงความคิดเห็นความเห็นออกไป หากบุคลากรรุ่นหลังแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างตรงไปตรงมาจะถูกมองว่าไม่มีสัมมาคารวะ ไม่ให้ความเคารพ และก้าวร้าว

จากบทสัมภาษณ์บุคลากรที่ทำงานในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง แสดงให้เห็นว่าระบบอาวุโส ยังปรากฏ อยู่ในทุกองค์กร ทุกแผนก แม้ว่าภาพลักษณ์เป็นองค์กรที่ทันสมัยได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้การทำงานเหมาะกับบุคลากรต่างรุ่นแล้วก็ตาม แต่จากบทสัมภาษณ์พบว่า หากบุคลากรรุ่นหลังแสดงออกหรือสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา บุคลากรจะถูกตักเตือนเนื่องจากบุคลากรรุ่นก่อนต้องการให้บุคลากรรุ่นหลังเข้ารูปเข้ารอยเดิมอย่างที่องค์กรต้องการ

บุคลากรรุ่นหลังมีความเห็นว่าระบบอาวุโส ทำให้พวกเขาไม่สามารถเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ได้ และเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง ในเมื่อพวกเขาไม่เห็นประโยชน์ต่อการทำงานมีระบบอาวุโส จึงเกิดการตั้งคำถาม ในแง่ของการแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น กล้าพูด กล้าเถียง นำไปสู่มุมมองในเชิงลบต่อบุคลากรผู้นั้น แต่กลับไม่ได้พบต้นตอสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง จึงทำให้ความขัดแย้งบานปลาย

ทั้งยังพบว่า ระดับอาวุโสในองค์กรบางครั้งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้วย เนื่องจากพวกเขาไม่เคยถูกพิจารณาผลงานหรือให้ความสำคัญของงาน เมื่อผู้ทำงานไม่ได้รับสิ่งตอบแทน ส่งผลต่อกำลังใจในการทำงาน และอาจทำให้ประสิทธิภาพใน

การทำงานลดลง จนกระทั่งตัดสินใจเปลี่ยนงานในที่สุด บุคลากรรุ่นหลังบางคนก็อาจถูกกลืนหาย หรือไม่อาจมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ด้วยระบบอาวุโสนี้ คนเก่งอาจไม่สามารถทำงานและพัฒนาตนเองหรือองค์กรให้ไปสู่จุดสูงสุดได้ เพราะติดกับ ข้อจำกัด ในเรื่องระบบอาวุโส ซึ่งจากบทสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า การลาออกหรือยินยอม ตามวิธีการแบบที่ผู้ใหญ่ต้องการของบุคลากรรุ่นหลังเพราะเสียงเรียกร้องไม่มีความหมาย นอกจากนี้วิธีการทำงานที่มีรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรือกฎระเบียบโดยไม่ทราบเหตุและผล ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับความคิดของบุคลากรรุ่นหลัง แต่หากต้องการให้ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) จะช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรไทยได้

2. สาเหตุเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการทำงาน

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรต่างรุ่นมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างน้อย 3 ด้าน คือ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาทำให้งานมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และการคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ ตัวอย่างเช่น ในด้าน ความละเอียดรอบคอบ บุคลากรรุ่นหลังยอมรับว่าตนมีความละเอียดรอบคอบไม่มากเท่าบุคลากรรุ่นก่อน และสร้างความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่างกันในการทำงาน หรือในด้าน การคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ บุคลากรรุ่นก่อนมีขั้นตอนในการทำงานชัดเจน เพราะสามารถตรวจสอบแก้ไขได้ ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังเห็นว่าการมีขั้นตอนในการทำงานซับซ้อนไม่ส่งเสริมให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและสิ้นเปลืองเวลาในการทำงาน เป็นต้น

ความแตกต่างด้านแนวทางการปฏิบัติงานที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาทำให้งานมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และการคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

บุคลากรรุ่นหลังต้องการให้บุคลากรรุ่นก่อนปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น แต่บุคลากรรุ่นก่อนต้องการให้บุคลากรรุ่นหลังพูดคุย สื่อสารให้เข้าใจต่อหน้ามากกว่า เนื่องจากบุคลากรรุ่นก่อนอาจมีการปรับตัวได้ช้าแต่ก็พร้อมเรียนรู้ ในขณะที่บางองค์กร บุคลากรรุ่นก่อนไม่ยอมรับการใช้เทคโนโลยีในการทำงานหลายด้านอันเนื่องมาจากความไม่ถนัดหรือไม่คุ้นชิน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน บุคลากรรุ่นก่อนส่วนหนึ่งมีทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัลไม่

คล่องแคล่ว ชอบทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งทีละขั้นตอน จึงทำให้บุคลากรรุ่นก่อนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้ให้ทันกับโลกยุคดิจิทัล และเรียนรู้การทำงานร่วมกับบุคลากรรุ่นหลัง

2) ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน

บุคลากรรุ่นก่อนมีความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากเพราะคำนึงถึงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น สามารถส่งผลกระทบต่อทีมงาน จึงต้องสร้างวิธีการที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน เพื่อป้องกันความผิดพลาดนั้น แตกต่างไปจากกับบุคลากรรุ่นหลังซึ่งเห็นว่าการมีขั้นตอนในการทำงานที่ซับซ้อน ไม่ส่งเสริมให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและยังสิ้นเปลืองเวลาในการทำงาน รวมทั้งอยากให้บุคลากรรุ่นก่อนปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากวิธีการนั้น พิสูจน์แล้วว่าสามารถได้ผลลัพธ์ในแบบเดียวกัน

3) การคำนึงถึงผลลัพธ์ในการทำงาน

บุคลากรรุ่นก่อนในบางองค์กร ยอมให้บุคลากรรุ่นหลังทำงานในแบบวิธีปฏิบัติของตนเอง แต่หากพบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขหรือไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามต้องการ จำเป็นต้องสื่อสารพูดคุยถึงวิธีการทำงานด้วย ว่าใช้วิธีแบบไหนที่เหมาะสม หากพบแล้วว่าวิธีที่ใช้ส่งผลให้มีความผิดพลาดมาก ผลลัพธ์ไม่ได้เป็นอย่างที่ต้องการ จะขอให้บุคลากรรุ่นหลังเปลี่ยนวิธีการทำงานกลับมาทำแบบขั้นตอนเดิมที่มี

บุคลากรรุ่นหลังในเกือบทุกองค์กร ไม่ต้องการดำเนินการทำงานตามขั้นตอน 1 2 และ 3 แบบเดิมที่ปฏิบัติมา ต้องการให้มีความยืดหยุ่นวิธีการทำงาน และปรับให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยเมื่อนำผลลัพธ์ที่ได้นำส่งต่อผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องการให้ถามย้อนกลับถึงวิธีการที่ได้มามาก เพราะคำนึงถึงการได้บรรลุเป้าหมายของการทำงานไม่ใช้วิธีการทำงาน

4) ความเห็นต่อแนวทางบริหารในองค์กรไทย

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า การกระจายอำนาจสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจจากองค์กร บุคลากรต่างรุ่นให้ได้ความเห็น ว่าองค์กรไทยมีการกระจายอำนาจไปสู่แผนกต่าง ๆ แต่พบว่าอย่างไรก็ตามจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในแผนกนั้น ๆ ด้วย เกี่ยวเนื่องกับ 2) การกระจายอำนาจของผู้บังคับบัญชา/ผู้อาวุโสในองค์กรนั้น ๆ ความเห็นจากบุคลากรรุ่นหลังกล่าวว่า บุคลากรรุ่นก่อนไม่มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) เท่าที่ควร กล่าวคือ ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วน

ร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรในหลายๆ ด้าน ทำให้การทำงานไม่คล่องตัว นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มักพบว่าองค์กรไทย บุคลากรรุ่นก่อนที่มีตำแหน่งระดับสูงบางท่านใช้วิธีการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น คำสั่ง/นโยบาย เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารโดยทั่วไปเพื่อต้องการให้บุคลากรปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ค่านิยมของบุคลากรรุ่นหลัง เห็นว่าการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานควรมีสติธิ์ในการตั้งคำถามในแนวนโยบายต่างๆ 3) *การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี* บุคลากรรุ่นหลังเห็นว่า องค์กรไม่ให้การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร บางคนพยายามงานให้ตรงกรอบวิธีการทำงานที่องค์กรได้วางไว้ แต่บางคนพยายามเสนอแนวทางที่ตนคิดว่าเหมาะสม แต่องค์กรหรือบุคลากรรุ่นก่อนไม่ได้ตอบสนองตามความคาดหวัง ซึ่งสิ่งนี้ไม่เพียงแต่ทำให้รู้สึกลดทอนความสำคัญในบทบาท รวมถึงแรงจูงใจในการแสดงความคิดเห็น แต่ยังทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นไปได้ไม่ราบรื่นเท่าที่ควร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรรุ่นหลังจำนวนหนึ่งอยากย้ายงาน

3. สาเหตุเกี่ยวกับความเห็นต่อแนวทางการบริหารจัดการขององค์กร

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ความแตกต่างที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ความเห็นเรื่องการกระจายอำนาจและการที่องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยบุคลากรรุ่นหลังเห็นว่า บุคลากรรุ่นก่อนไม่มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) และไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นหลังมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กรเท่าที่ควร ขาดโอกาสในการตั้งคำถามกับการตัดสินใจหรือแนวทางต่าง ๆ ขององค์กร นอกจากนี้ หากพวกเขาแสดงความเห็นหรือพฤติกรรมที่เกินขอบเขตการมอบหมายอำนาจ มักได้รับคำตักเตือน ทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาในหมวดที่ 2 คุณลักษณะความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างบุคลากรต่างรุ่น 2 ประเด็น คือ 1) อุปนิสัยส่วนบุคคล และ 2) สไตล์การสื่อสาร ดังนี้

จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนยอมลดช่องว่างโดยพยายามสื่อสารด้วยการใช้ภาษาเดียวในระดับเดียวกับบุคลากรรุ่นหลัง ที่เป็นภาษาในระดับที่ไม่เป็นทางการไปจนถึงภาษาในระดับกันเอง เพื่อให้บุคลากรรุ่นหลังเกิดความคุ้นเคยทำให้กล้าเข้ามาปรึกษาหารือและถือคติว่าหากต้องการให้บุคลากรรุ่นหลังทำอะไร ควรต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย

บุคลากรรุ่นหลัง แสดงความคิดเห็นว่า ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ที่พบในองค์กรไทยคือ การที่บุคลากรรุ่นก่อนไม่สื่อสารและตั้งกรอบมากเกินไปในการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับท่านอื่นในองค์กร หากความสัมพันธ์ที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ร่วมงานคนอื่นไม่ดี ก็จะทำให้ผู้ร่วมงานอึดอัดเพราะไม่สามารถคุยหรือสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผยโดยตรงไปตรงมา รวมถึงมีความเห็นว่าบุคลากรรุ่นก่อนมีความเจ้าจู้จ่าไซ เจ้าระเบียบ ส่งผลให้ทำงานด้วยลำบากท่ายที่สุด การทำงานก็จะลำบากเพราะการสื่อสารที่ติดขัดทำให้การทำงานไม่คล่องตัว อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรรุ่นหลังรับรู้ถึงความพยายามของบุคลากรรุ่นก่อนในการปรับตัวเพื่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานมากขึ้น เช่น เปิดให้พูดคุยแบบตัวต่อตัว ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น มีปัญหาที่กล้าแจ้ง แต่บุคลากรรุ่นก่อนบางท่านก็เลือกโต้แย้งแสดงเหตุผลกับบุคลากรรุ่นหลังในเรื่องงาน หลังจากจบงานความสัมพันธ์ระหว่างกันยังคงราบรื่น และยังคงให้ความเคารพต่อกันเช่นเดิม เมื่อจำแนกเป็น 2 ประเด็น สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. สาเหตุเกี่ยวกับอุปนิสัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมักตั้งคำถามกับอุปนิสัยที่ตรงไปตรงมา จนดูเหมือนไม่ถนอมน้ำใจของบุคลากรรุ่นหลัง ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังจะรู้สึกอึดอัดหากบุคลากรรุ่นก่อนไม่สื่อสารกับตนเองตรงๆ หรือเลือกเงียบเมื่อไม่พอใจ สำหรับด้านสไตล์การสื่อสาร บุคลากรรุ่นหลังต้องการให้บุคลากรรุ่นก่อนเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบ 2 ทาง สื่อสารเป็นระยะๆ ให้เกิดความชัดเจนมากกว่า รวมถึงจะรู้สึกไม่สบายใจ ไม่พอใจ หากถูกตำหนิเสียงดัง แม้สิ่งนั้นจะเป็นความผิดของตน

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอาจกลายเป็นปัญหาบานปลาย หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่สามารถควบคุมอารมณ์ (เช่น การที่บุคลากรรุ่นก่อนการต่อว่าตำหนิ เสียงดัง การที่บุคลากรรุ่นหลังซักสีหน้าไม่พอใจ) ขณะทำการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง หรือมีปฏิกริยาต่อกันในทางลบหลังจากการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง (เช่น การที่บุคลากรทั้งสองรุ่นต่างการเงียบใส่กัน การใช้น้ำเสียงที่เรียบเฉยหรือเสียงแข็งใส่กัน การที่บุคลากรรุ่นหลังไม่ทำงาน/ส่งงานตามที่ตกลงกัน หรือเริ่มผลงานบ่อยๆ)

2. สาเหตุเกี่ยวกับสไตล์การสื่อสาร

บุคลากรรุ่นหลังให้ความเห็นว่า การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา/ผู้อาวุโสในทีม (team) ยากลำบาก เพราะ ในบางครั้ง เมื่อเสนอความคิดเห็นไปแล้วจะถูกตำหนิกลับมา เนื่องจากบุคลากรรุ่นหลังรู้ว่าบุคลากรรุ่นก่อนมีวิธีการในใจหรือพอใจสิ่งใดอยู่ก่อนแล้ว แต่การที่ไม่สื่อสารระหว่างกันทำให้บุคลากรรุ่นหลังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น บางครั้งถูกตำหนิและใช้สำเนียงไม่พอใจอย่างรุนแรง ทำให้บุคลากรรุ่นหลังเกิดการต่อต้าน ไม่กล้าเข้าหา ไม่กล้าพูดคุย ในขณะที่บางคนรอให้ใจเย็นลงก่อนแล้วเข้าไปคุยด้วยเหตุผล อย่างไรก็ตาม บุคลากรรุ่นก่อนที่เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อาวุโสบางท่านตระหนักรู้ได้ว่าผลลัพธ์ในรูปแบบการสื่อสารดังกล่าวเป็นเชิงลบ ทำให้ปรับตัว เพื่อลดช่องว่างระหว่างกัน เปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารให้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มองที่ผลลัพธ์เป้าหมายการทำงานเท่านั้น พร้อมกันนี้ มีกระบวนการโดยการสื่อสารเรื่องเป้าหมายให้ชัดเจนและสื่อสารกันให้บ่อยขึ้น ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อให้ได้งานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบกับสถานการณ์โควิดที่ทำงานที่บ้านกันส่วนใหญ่ การไม่ได้พูดคุยพบหน้าอาจมีส่วนที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ขัดแย้งด้านต่าง ๆ การสื่อสารรูปแบบนี้ทำให้ลดปัญหาดังกล่าวได้

สาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหาบานปลาย

สามารถจำแนกได้ 2 ประเด็น คือ 1) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการสื่อสารขณะเมื่อเกิดความขัดแย้ง และ 2) ปฏิกริยาหลังจากการสื่อสารหรือจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

ผลการศึกษาพบว่า หากบุคลากรรุ่นก่อนสังเกตได้ว่าพฤติกรรมของบุคลากรรุ่นหลังมีความผิดปกติไปจากเดิม (เช่น หากกลางวันบ่อยครั้งหรือลาติดกับช่วงวันหยุด) จะใช้วิธีการสื่อสารที่แสดงถึงความเป็นห่วง จะเรียกมาพูดคุย แต่ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างบุคลากรรุ่นหลังให้สัมภาษณ์ว่า หากบุคลากรรุ่นก่อนไม่พอใจ มักมีการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทางและน้ำเสียง เช่น ใช้เสียงดัง (ตะคอก) หรือแสดงความไม่พอใจ

สาเหตุที่กระตุ้นให้ความขัดแย้งบานปลาย เกิดจากการไม่สามารถควบคุมอารมณ์ขณะไม่พอใจ จนกลายเป็นความขัดแย้งในความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ โดยบุคลากรรุ่นก่อนรับรู้ว่า หากบุคลากรรุ่นหลังได้รับคำตำหนิจากบุคลากรรุ่นก่อนในเรื่องงานที่มอบหมายหรืองานที่ทำร่วมกันไม่คืบหน้า ก็มักมีการหลีกเลี่ยงไม่พบหน้าหรือสื่อสาร รุนแรงจนถึงขั้นลาออก ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังรู้สึกว่าการแสดงอารมณ์ของบุคลากรรุ่นก่อนเป็นการกระทำที่ไม่เท่าเทียม เพราะบุคลากรรุ่นหลังรู้สึกว่าต้องเป็นฝ่ายรับอารมณ์ฝ่ายเดียว และหากตนตอบกลับด้วยวิธีการแบบเดียวกัน จะทำให้มีผลกระทบต่อนหน้าที่การงานได้ จึงจำใจต้องร่วมงานหรือรับฟังการต่อว่า

5.1.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร

การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในมุมมองของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไรนิยมใช้รูปแบบในการจัดการความขัดแย้งที่ผสมผสานกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การแข่งขัน การเอาชนะ (Competing) จากการศึกษาพบว่า บุคลากรต่างรุ่นที่ใช้แนวทางนี้เป็นคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันมาก่อนและยังมุ่งเอาชนะระหว่างกัน เพราะต่างเชื่อว่าตนเองถูกต้องและมั่นใจว่าสิ่งที่ตนทำเป็นประโยชน์ต่องาน โดยบุคลากรรุ่นหลังจะใช้วิธีการสื่อสารแนวคิดของตนเองพร้อมเหตุผลประกอบเพื่อหวังจะให้บุคลากรรุ่นก่อนรับฟังและยอมรับ แต่เป็นแนวทางที่ใช้หรือพบไม่บ่อยนัก

2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จากการศึกษาพบว่า มักเกิดกับบุคลากรรุ่นหลัง โดยเฉพาะตระหนักว่า การแสดงความคิดเห็นของตนไม่มีน้ำหนักหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ (เช่น เมื่อพบว่าทุกครั้งที่ได้แสดงความคิดเห็นออกไป บุคลากรรุ่นก่อนมักมีวิธีการหรือแผนงานในใจอยู่แล้ว) มักเลือกใช้ในประเด็นปัญหาที่ไม่ได้สำคัญมากเท่าไรนัก หรือในกรณีที่ตระหนักว่าการเผชิญหน้าในสถานการณ์นั้น ๆ จะส่งผลเสียต่อตนเองมากกว่าเกิดผลดี หรือไม่มีทางชนะฝ่ายตรงข้ามได้ อย่างไรก็ตาม ในการศึกษานี้พบว่า บุคลากรรุ่นหลังยังยืนยันที่จะใช้โอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเองออกไปในทุก ๆ ครั้งที่สามารถทำได้

3) การยินยอม (Accommodating) จากการศึกษาพบว่า แนวทางนี้มักใช้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ หรือฝ่ายที่ยินยอมมีอำนาจน้อยกว่า เพื่อให้งานไปต่อได้ ได้อย่างราบรื่น เช่น บุคลากรต่างรุ่นก่อนจะยินดีปรับตัวในความขัดแย้งโดยเห็นแก่ความสัมพันธ์ โดยหวังว่าการลดช่องว่างระหว่างวัย เพื่อจะทำให้เข้าถึงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (เช่น การยอมมองข้ามความผิดพลาด และใช้วิธีการเหมือนพี่สอนน้อง พยายามไม่เสียงดังหรือใช้อารมณ์ การหากิจกรรมเสริมความสัมพันธ์) รวมถึงเพื่อให้บุคลากรรุ่นหลังเกิดความเชื่อใจและกล้าที่จะเข้ามาปรึกษาปัญหา ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังจะใช้วิธีการยินยอมเมื่อตระหนักว่าตนมีอำนาจต่อรองน้อยกว่า เช่น หากสังเกตว่าบุคลากรรุ่นก่อนไม่พอใจ ตนจะพยายามเข้าไปอธิบาย และยินดีให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจของบุคลากรรุ่นก่อน

4) การประนีประนอม (Compromising) จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กล่าวถึงและเลือกแนวทางนี้ โดยมักใช้เพื่อรักษาความสัมพันธ์และเพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ มักเกิดในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจต่อรองใกล้เคียงกัน แต่ไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ เช่น บุคลากรรุ่น

ก่อนมีอำนาจในการให้คุณให้โทษ ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังมีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ในกรณีนี้บุคลากรรุ่นก่อนอาจจะต้องปรับวิธีการทำงานหรือลดมาตรฐานการทำงานบางอย่างลงมา (เช่น ลด “ความเป๊ะ” ของแบบแผน) เพื่อให้บุคลากรรุ่นหลังดำเนินตามได้ ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังไม่สามารถมีอิสระในการทำงานได้เต็มที่ แต่ต้องปรับวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกติกาขององค์กร

5) การร่วมมือ (Collaborating) จากการศึกษาพบว่า แนวทางนี้มักใช้โดยบุคลากรรุ่นก่อน ซึ่งมีประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับบุคลากรรุ่นหลังซึ่งมีความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและมีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี โดยการรับฟังความคิดเห็น แนวทางการทำงานใหม่ ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนางาน โดยยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนางานร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่า ในงานที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด บุคลากรทั้งสองรุ่นยินดีรับฟัง ปรับทัศนคติและร่วมมือกันแก้ไขเพื่อให้ความสัมพันธ์ในงานดำเนินไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ ยังพบว่าบุคลากรรุ่นก่อนมีการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การพาไปทานข้าว การเลือกใช้ภาษาที่ประนีประนอม เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรรุ่นหลังด้วย

5.2 การอภิปรายผล

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ 1 คุณลักษณะความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรต่างรุ่นมีคุณลักษณะความขัดแย้งที่มีสาเหตุหลักมาจากค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งค่านิยมดังกล่าวเป็นสาเหตุหลักความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจาก ค่านิยมนั้นเป็นตัวกำหนดมุมมอง ประสบการณ์ และเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรต่างรุ่นนำมาซึ่งการแสดงออกที่แตกต่างกัน รวมถึงความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นก็แตกต่างกันด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของอรุณรัก ครองเชื้อ (2557) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร อาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น บุคลิกภาพ แนวทางการทำงานและค่านิยม ด้วยเหตุที่คนต่างรุ่นเติบโตมาด้วยสภาพสังคมที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ระบบคิด (mindset / mental program) ที่ส่งผลต่อการรับรู้ การตีความถึงสิ่งที่เรียกว่า “เป้าหมาย” และ “ความสำเร็จ” ที่แตกต่างกัน

ในเรื่องค่านิยมยังสามารถจำแนกออกได้ 4 ประเด็นย่อย ดังนี้

1. *ความผูกพันต่อองค์กร* บุคลากรรุ่นก่อนมีความผูกพันต่อองค์กรมากและไม่ต้องการย้ายงานหรือเปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงยอมเสียสละเป้าหมายส่วนตัวเพื่อแลกกับการทำงานอยู่ในองค์กรเดิมต่อไป ต่างกับบุคลากรรุ่นหลังที่มุ่งเป้าที่ตนเองเป็นหลัก เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Becker (อ้างถึงใน อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร, 2562) กล่าวว่า การเข้าไปทำงานในองค์กรช่วงเหล่านี้นั้นคือการลงทุนในรูปแบบหนึ่ง แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรรุ่นหลังให้สัมภาษณ์ว่า ต้องการเปลี่ยนงานหากไม่ได้รับสิ่งที่คาดหวังไว้ เป้าหมายการทำงานเพื่อตนเองเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการศึกษาของกังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ (2557) กล่าวว่า กลุ่มเจน Y (คือ บุคลากรรุ่นหลังในงานวิจัยนี้) ไม่เพียงต้องการปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการเท่านั้น แต่ยังการมุ่งหวังให้องค์กรผลักดันตนเองไปสู่ความสำเร็จด้วย

2. *การมีอิสระทางความคิด* จากการศึกษพบว่า การมีอิสระทางความคิดเป็นเรื่องที่บุคลากรรุ่นหลังให้ความสำคัญมาก หากไม่ได้รับโอกาสในการมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น จะถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน การแสดงตัวตน ซึ่งต่างจากบุคลากรรุ่นก่อนที่ยอมรับแนวทางปฏิบัติขององค์กร แต่หากตนเองมีความคิดเห็นที่แตกต่างก็จะนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา แม้ผลปรากฏว่าสิ่งที่นำเสนอจะไม่ได้รับการพิจารณาที่ยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบองค์กร

จากข้อมูลผลสำรวจเกี่ยวกับเรื่องความสำคัญที่องค์กรมองหาจากพนักงาน (บริษัท เวิร์ค เวนเจอร์ จำกัด, 2559) คือ การมีความคิดสร้างสรรค์หรือไอเดียใหม่ จนพบวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า สามารถเพิ่มพูนกำไรได้อย่างเต็มที่ แต่ในการสัมภาษณ์กลับพบว่าองค์กรในประเทศไทย ยังต้องการให้บุคลากรรุ่นใหม่อยู่ในกรอบและใช้วิธีปฏิบัติในรูปแบบเดิม โดยหากเป็นพนักงานใหม่จะถูกกำกับโดยผู้ร่วมงานรุ่นเก่าหรือวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ

3. *ความสมดุลในชีวิต-การทำงาน* จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรทั้งสองรุ่นมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน เนื่องจากบุคลากรรุ่นก่อนจะให้การทุ่มเทและผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างมาก จึงทำให้มุมมองเรื่องความสมดุลในการทำงานต่างออกไป โดยบุคลากรรุ่นก่อนทำงานล่วงเวลาและในวันหยุด ทั้งนี้ก็คาดหวังให้บุคลากรรุ่นใหม่ปฏิบัติเช่นเดียวกัน โดยที่บุคลากรรุ่นใหม่ต้องการแยกเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวออกกันอย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากเป้าหมายของบุคลากรสองรุ่นไม่เหมือนกัน สอดคล้องกับการศึกษาของปีทมาวรรณ จินดารักษ์ (2561) พบว่า คนรุ่นใหม่ต้องการมีวิถีชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่สมดุล ไม่ทุ่มเทเท่าคนรุ่นก่อน พร้อมทั้งคนรุ่นใหม่มีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป บางกลุ่มอาจเติบโตมากับครอบครัวที่พ่อแม่ทุ่มเทด้านการทำงานจนส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในครอบครัว ส่งผลให้คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญในการจัดลำดับความสมดุลในชีวิตตนเองมากขึ้น ความพึงพอใจในสมดุลของชีวิตการทำงานส่งผลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ต่อหรือลาออกด้วย

4. *ระบบอาวุโส* จากการศึกษาผลการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรจากองค์กรกลุ่มตัวอย่างได้รับรู้ว่ามีระบบอาวุโส ซึ่งเป็นรากฐานความคิดที่บุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นคาบเกี่ยว (ที่มีปีเกิดอยู่ในช่วงต้น ๆ หรือน้อยกว่าบุคลากรรุ่นก่อนนบวกลบ 5 ปี) ยึดมั่น ระบบอาวุโสส่งผลกระทบต่อบุคลากรรุ่นใหม่ เช่น เมื่อบุคลากรรุ่นก่อนรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างอ่อนน้อมหรือให้เกียรติ ผลกระทบสำคัญที่เกิดขึ้น คือ บุคลากรรุ่นใหม่อาจไม่ได้รับการพิจารณาถึงผลงานมากเท่ากับการปฏิบัติต่อบุคลากรรุ่นก่อน นอกจากนี้ เมื่อบุคลากรรุ่นใหม่เสนอความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่ได้รับการยอมรับ อาจส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม ข้อดีของระบบอาวุโส คือ การที่บุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้งานจากบุคลากรรุ่นก่อนซึ่งมีประสบการณ์ทำงานอย่างยาวนาน มีความสามารถวิเคราะห์ พร้อมทั้งแก้ปัญหาและรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีกว่าบุคลากรรุ่นใหม่

เรื่องแนวทางปฏิบัติในการทำงาน

1. การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน จากการศึกษาจากบทสัมภาษณ์ บุคลากรรุ่นก่อนมีมุมมองในการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานว่า พวกเขาต้องการเรียนรู้บ้าง ค่อยเป็นค่อยไป และอยากให้บุคลากรรุ่นใหม่เข้าใจว่าอาจปฏิบัติงานได้ไม่เร็วเท่า แต่พยายามที่จะเรียนรู้ด้วย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วองค์กรย่อมคาดหวังให้บุคลากรทุกคนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อผลักดันองค์กรให้เดินหน้าไปอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม บุคลากรรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นบุคลากรรุ่นก่อนไม่

สามารถพัฒนาจนสามารถใช้เทคโนโลยีได้ดีเท่ากับตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้เกิดทั้งความขัดแย้งและต่อการพัฒนาองค์กร

2. ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน การศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันเรื่องความละเอียดรอบคอบในการทำงานอย่างชัดเจนโดยบุคลากรรุ่นก่อนให้ความสำคัญในรายละเอียดขั้นตอน ผลลัพธ์ของงานเพื่อไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาด โดยที่บุคลากรรุ่นหลังไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องความละเอียดรอบคอบเท่ากับบุคลากรรุ่นก่อน และไม่ต้องการให้เกิดความคาดหวังเรื่องแนวทางในการปฏิบัติงาน ในองค์กรไทยระบบอาวุโสมีความเข้มแข็ง ทำให้บุคลากรรุ่นก่อนเชื่อว่าการยึดแนวทางการทำงานแบบใดแบบหนึ่ง บุคลากรรุ่นหลังก็ยินยอมให้ความร่วมมือด้วย แต่บุคลากรรุ่นหลังเติบโตมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ทำให้พวกเขามีวิถีคิด วิธีการทำงานแตกต่างในแนวทางของตนเอง

3. การคำนึงถึงผลลัพธ์ในการทำงาน บุคลากรในองค์กรไทยล้วนต้องการให้การทำงานของตนนำไปสู่ผลลัพธ์ในเชิงบวก บุคลากรรุ่นก่อนเชื่อมั่นว่าผลลัพธ์เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ รองลงมาคือวิธีการที่ทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นี้ พวกเขาเชื่อว่าการทำงานตามขั้นตอนนั้นสามารถกลับไปตรวจสอบแก้ไขได้ หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามต้องการ ต่างกับบุคลากรรุ่นหลังที่ไม่เชื่อว่าวิธีการดั้งเดิมจะส่งผลดีเสมอไป พวกเขาไม่มีการ/แนวทางในการทำงานของตนเอง โดยไม่ได้มองว่าการทำงานควรเรียงตามขั้นตอนจาก 1, 2 และ 3 เพราะเห็นว่าขั้นตอนหรือพิธีรีตองต่างๆ ไม่ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าแต่กลับทำให้สิ้นเปลืองเวลาโดยใช่เหตุ

ความเห็นต่อแนวทางการบริหารจัดการขององค์กร

บุคลากรรุ่นก่อนยินดีปฏิบัติตามกฎขององค์กร แม้นเสนอวิธีการทำงานต่อผู้บังคับบัญชาแล้วไม่ได้รับการพิจารณาก็จะทำตามวิธีการเดิม โดยไม่ได้แย้ง เพราะมีความคิดว่าการทำตามวิธีการที่มีเป็นการนำไปสู่เป้าหมายองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการทำงาน แต่บุคลากรรุ่นหลังต้องการมีสิทธิ์ได้แสดงความคิดเห็นและต้องการให้ผู้บริหารกระจายอำนาจ เนื่องจากพบว่า ปัญหาของการไม่กระจายอำนาจทำให้การทำงานไม่คล่องตัว สอดคล้องกับการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยเช่นกัน สิ่งนี้เป็นปัจจัยหลักของบุคลากรรุ่นหลัง ที่พวกเขาให้ความสำคัญต่อการมีบทบาทของตนเองและการเป็นที่ยอมรับในองค์กร แต่บริบทขององค์กรไทยพบว่า องค์กรไทยยังต้องการให้บุคลากรรุ่นหลังให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ยึดมั่นในระเบียบขององค์กร และยินดีที่จะไม่ได้แย้งแสดงเหตุผล ดังที่เคยปฏิบัติต่อกันมา หากองค์กรมีขนาดใหญ่จะมีวิธีการ

ทำงานที่มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน มีพิธีรีตอง และมักใช้วิธีการใช้สื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ทำให้ลำดับขั้นการบริหารและการกระจายอำนาจจะมีความซับซ้อนตามไปด้วย ส่งผลให้องค์กรไม่ได้พัฒนาทรัพยากรบุคลากรเพราะขาดความคิดใหม่ๆ ขาดการวิเคราะห์ข้อมูล อีกทั้งบุคลากรรุ่นหลังเริ่มไม่ให้ความสำคัญต่อองค์กรที่ตนเองทำงานด้วย เพราะมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของตนเอง โดยองค์กรควรมีการวางแผนการกระจายอำนาจ จำแนกได้ 4 รายการดังนี้ (วรวิจน์ สุวคนธ์, 2558)

1. การกระจายอำนาจจะต้องมีการกำกับดูแลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ต้องระบุให้บุคลากรคนใดรับมอบอำนาจและมีขอบเขตของการตัดสินใจระดับใด
2. การกระจายอำนาจต้องมีการกระจายข้อมูล ต้องมีการกระจายข้อมูลให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างครบถ้วน เพื่อให้ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอ
3. การกระจายอำนาจต้องมีการเตรียมบุคลากร เพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความพร้อมก่อนที่จะได้รับการกระจายอำนาจตามความเหมาะสม
4. การกระจายอำนาจต้องมีการสื่อสารให้ผู้รับมอบอำนาจเข้าใจวัตถุประสงค์ ผู้ที่ได้รับมอบเป็นความคาดหวังขององค์กรที่จะขับเคลื่อนให้การทำงานไปสู่ผลสำเร็จ

หมวดที่ 2 เรื่องความสัมพันธ์

ซึ่งเกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างบุคลากรต่างรุ่น 2 ประเด็น คือ 1) อุปนิสัยส่วนบุคคล 2) สไตล์การสื่อสาร ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรรุ่นก่อนยอมลดช่องว่างระหว่างวัย (generation gap) โดยพยายามสื่อสารโดยใช้ระดับภาษาเดียวกันกับบุคลากรรุ่นหลัง โดยภาษาระดับไม่เป็นทางการไปจนถึงภาษาระดับกันเอง เพื่อทำให้บุคลากรรุ่นหลังเกิดความคุ้นเคย ไว้วางใจ กล้าเข้ามาปรึกษาหารือ และพยายามปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง

บุคลากรรุ่นหลัง ให้ความเห็นว่า ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ในองค์กรไทยคือบุคลากรรุ่นก่อนไม่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและตั้งกรอบให้กับพวกเขามากเกินไป ในขณะที่บางคนก็ถูกควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรท่านอื่นในองค์กร หากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ไม่ดีต่อผู้หนึ่งผู้ใด ก็จะทำให้ผู้ร่วมงานอึดอัดเพราะไม่สามารถคุยหรือสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา สุดท้ายแล้วการทำงานก็จะลำบาก แต่กลับพบว่าบุคลากรรุ่นก่อนบางท่านพยายามปรับตัวเพื่อสื่อสาร

กับผู้ร่วมงานมากขึ้น เช่น เปิดโอกาสให้พูดคุยแบบตัวต่อตัว ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถเข้าถึงหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น หากพบปัญหาก็กเล่าพูดกล่าวถาม

1. อุปนิสัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในคนต่างรุ่น จากการศึกษาพบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมักตั้งคำถามกับอุปนิสัยที่ตรงไปตรงมา ไม่ถนอมน้ำใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังจะรู้สึกอึดอัดหากบุคลากรรุ่นก่อนไม่สื่อสารกับตนเองตรง ๆ หรือเลือกเงียบเมื่อไม่พอใจ บางองค์กรนั้นผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ทำให้บุคลากรรุ่นหลังไม่สามารถสื่อสารได้อย่างตรงไปตรงมา ทำให้อึดอัด เกิดบรรยากาศที่ไม่น่าร่วมงานด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ นวพร ชินวงศ์ (2558) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่มาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 เกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges) เช่น การเสียหน้าในที่สาธารณะ และรู้สึกว่าเป็นความเสียหายอย่างยิ่งใหญ่

1.2 การจ้องจับผิด (Faulty Attributions) ความขัดแย้งจากการถูกจ้องจับผิด จึงพยายามหาว่าผู้ใดต้องการขัดผลประโยชน์ของตน เพิ่มความระแวงและความเกลียดชังกับผู้ร่วมงานได้

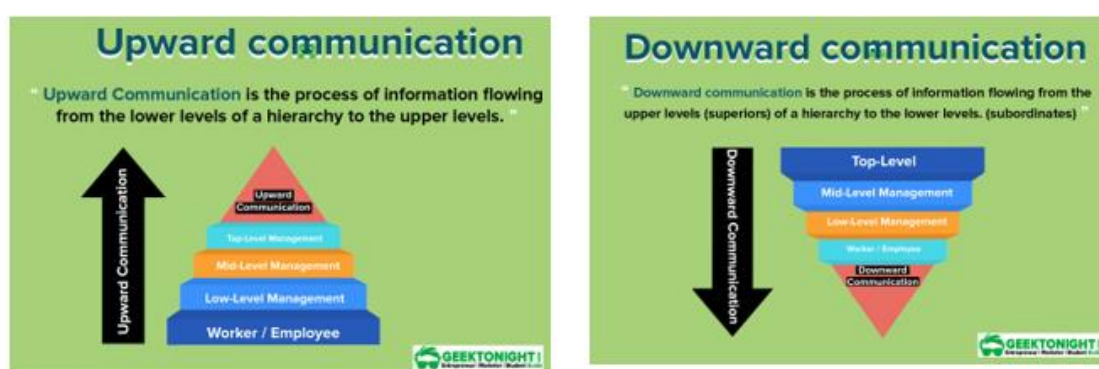
1.3 การสื่อความหมายที่ผิด (Faulty Communication) เกิดจากการใช้ท่าทางทำให้ผู้อื่นเกิดความเดือร้อน รำคาญ การใช้คำพูดไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความขุ่นเคืองและไม่ได้รับการร่วมมือในการทำงาน

1.4 การขาดความไว้วางใจต่อกัน (Distrust) เกิดจากความสงสัยในความสัมพันธ์ว่าถูกทำให้สั่นคลอน นานไปจนเกิดความขัดแย้ง

1.5 คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality traits) แต่ละคนมีความแตกต่างกัน เกิดจากความแตกต่างของแต่ละบุคคลทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้

2. สไตล์การสื่อสาร บุคลากรรุ่นหลังต้องการให้บุคลากรรุ่นก่อนเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบ 2 ทาง (two way communication) สื่อสารเป็นระยะๆ ให้เกิดความชัดเจนมากกว่า รวมถึงจะรู้สึกไม่สบายใจ ไม่พอใจ หากถูกตำหนิเสียงดัง แม้สิ่งนั้นจะเป็นความผิดของตน จากการศึกษาพบว่า หลายครั้งที่บุคลากรเกิดความขัดแย้งเนื่องมาจากสไตล์การสื่อสารที่แตกต่างกัน ใช้คำพูดไม่เหมาะสม สร้างความเข้าใจผิด ใช้ถ้อยคำเชิงเสียดสี เป็นต้น โดยผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องมีจุดร่วม การ “ดีความ” จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะการตีความตามบริบท และเบื้องหลังทางภาษา ซึ่งหากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความรู้ไม่เท่ากัน ก็มีโอกาสดเกิดความขัดแย้งสูง (Tonkit, 2020) โดยจากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า บุคลากรรุ่นหลังต้องการการสื่อสาร แบบล่างขึ้นบน (Upward Communication)

เนื่องจากต้องการให้ผู้บังคับบัญชาได้รับฟัง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อเรียกร้อง บุคลากรรุ่นก่อนมักใช้รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ลักษณะเป็นการสั่งงาน มอบหมาย ประชุมงาน ในองค์กรไทยจากการศึกษามากพบสาเหตุนี้เป็นหนึ่งในความขัดแย้งเนื่องจากบุคลากรรุ่นหลังต้องการสื่อสารอุปสรรคและปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เกิดขึ้นน้อยมากในบริบทขององค์กรไทยเนื่องจากองค์กรไทยมีความชัดเจนเรื่องระบบอาวุโส ชัดกับแนวคิดของบุคลากรรุ่นหลังที่คิดว่าการทำงานร่วมกันควรได้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำสิ่งเหล่านั้นไปพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น



ภาพที่ 5.1 Matty, 2021⁹

ข้อดีของการสื่อสารจากล่างขึ้นบนคือ องค์กรจะได้รับรู้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอหรือข้อเรียกร้องจากพนักงานในระดับปฏิบัติการ และข้อควรปรับปรุงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่แท้จริง (ดวงพร แสงทอง, 2562)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาเหตุกระตุ้นให้ความขัดแย้งกลายเป็นปัญหาบานปลาย

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรต่างรุ่นมีมุมมองและการรับรู้ที่ต่างกันถึงสาเหตุของความขัดแย้ง โดยบุคลากรรุ่นก่อน สังเกตและรับรู้ได้ถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้ร่วมงาน โดยขาด ลามาสายบ่อย หรือการสั่งงานเลยกำหนดนัดหมายไว้ ส่วนบุคลากรรุ่นหลังมีความเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้ปัญหาความขัดแย้งบานปลายได้ มาจากการแสดงออกทางสีหน้าทาง น้ำเสียง การแสดงออกที่ต่างไปจากเดิม การไม่ร่วมงานด้วยหรือการเพิกเฉยต่องานที่เกี่ยวข้องกัน ส่งผลให้การทำงานติดขัด ในบางสถานการณ์ไม่สามารถคลี่คลายปัญหาได้ด้วยตนเอง หรือความขัดแย้งนั้นก็ไม่สามารถแก้ไขได้ การส่งคนกลางเพื่อไปเจรจาก็เป็นทางออกหนึ่งในการแก้ไขปัญหานี้ ทั้งนี้ พบว่ามีอุปสรรคของการ

⁹ สืบค้นจาก <https://www.geektonight.com/downward-communication/> เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2564

ติดต่อสื่อสาร ที่เป็นสาเหตุทำให้ความขัดแย้งบานปลายได้ โดย ดวงพร แสงทอง (2562) กล่าวว่า อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร 1. การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง 2. การเลือกรับรู้ข่าวสาร 3. อารมณ์ความรู้สึก 4. ได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป 5. การต่อต้าน 6. ความกดดันเรื่องเวลา 7. ปัญหาของภาษา

สาเหตุกระตุ้นความขัดแย้งนั้นนำไปสู่ความตึงเครียดที่มากขึ้น ส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิต และเสียเวลามากเกินไป รวมไปถึงอาจสูญเสียทรัพยากรบุคคล หากอีกฝ่ายต้องการแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อให้รู้สึกรู้สีกว่าตนเองเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกรู้สีกว่าเป็นผู้แพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผลทำลาย ก่อให้เกิดความรุนแรงแตกแยก จนนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพในท้ายที่สุด (วรารักษ์ ตรีกุลสถิตย์, ม.ป.ป อ้างถึงใน ขจรจิต บุณนาค, 2554)

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ 2 แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร ในการอภิปรายผลการศึกษา ผู้วิจัยจะเลือกเฉพาะข้อค้นพบที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทมุ่งแสวงผลกำไร การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในมุมมองของบุคลากรไทยนิยมใช้รูปแบบในการจัดการความขัดแย้งที่ผสมผสานกัน เช่น ใช้วิธีหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือประนีประนอมเพื่อกำจัดความขัดแย้งในที่ทำงาน (Rujira Rojjanaprapayon, Porntipha Chiemprapha and Achaya Kanchanakul, 2004) นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า ในการเลือกวิธีการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างรุ่นนั้น การรักษาความสัมพันธ์และรักษาหน้าของคู่กรณี รวมถึงการประนีประนอมได้ผลเสียถือเป็นเงื่อนไขหลัก ผลการศึกษาพบว่า การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่กลุ่มตัวอย่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยกล่าวถึงและมักเลือกใช้ เพราะ “การถอยคนละก้าว” มักจะทำให้บุคลากรทั้งสองรุ่นเกิดความพอใจ สามารถรักษาความสัมพันธ์ในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แม้ต่างฝ่ายจะทราบดีว่าอาจจะไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า การยินยอม (Accommodating) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเหตุการณ์ที่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งกระทำผิดก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่นมากกว่าตัวเรา เช่น บุคลากรรุ่นก่อนยอมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแนวทางที่ต้องการปฏิบัติไปก่อน เพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน และให้บุคลากรรุ่นหลังเรียนรู้ผลจากข้อผิดพลาดด้วยตนเอง หรือในความขัดแย้งที่บุคลากรรุ่นก่อนเป็นฝ่ายผิดพลาด แม้บุคลากรรุ่นหลังจะอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ถึงแม้แต่การยินยอมที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นไปเพื่อการรักษาความสัมพันธ์หรือหวังผลประโยชน์ในอนาคต ก็

อาจนำไปสู่การแก้ไขปัญหาตามแนวทางที่ตนต้องการได้ในระยะยาวได้ (lose-to-win) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนางลักษณะ ศรีอัฐภาพร เจริญงาม (2543) ที่ได้กล่าวว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ที่บรรลุเป้าหมายการสื่อสารของตน และได้รับการประเมินว่าสามารถสื่อสารได้เหมาะสมในองค์กรไทย มักเป็นผู้ที่มีเทคนิคการสื่อสารที่สามารถถนอมน้ำใจและรักษาหน้าของคู่สนทนามากกว่าการพูดอย่างตรงไปตรงมา

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่า การเลือกแนวทางประนีประนอม การยินยอม หรือการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เกิดจากการที่บุคลากรรุ่นหลังมีอาวุโสน้อยกว่าทั้งในด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิ ความไม่เท่าเทียมอันเกิดจากระบบอาวุโสนี้ ทำให้บุคลากรรุ่นหลังเลือกที่จะไม่แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือแสดงความคิดเห็นที่ดีที่สุดอันอาจเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร กับบุคลากรรุ่นก่อนหรือหัวหน้างาน เพื่อการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กร นอกจากนี้การศึกษาของปภัสสร ชัยวงศ์ (2557 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ โรจน์สุรภิตติ, 2561) ยังพบว่า บุคลากรรุ่นก่อนมีความเอ็นดูและยินดีช่วยเหลือบุคลากรรุ่นหลังอย่างเต็มที่ แต่อยากให้บุคลากรรุ่นหลังให้การยอมรับและให้ความเคารพ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าบุคลากรรุ่นก่อนมีความสำคัญ แต่ในทางกลับกันบุคลากรรุ่นหลังมักใช้การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ได้นิ่งนอนใจถึงเรื่องความอาวุโสเพื่อต้องการให้บรรลุถึงเป้าหมายการทำงานเป็นหลัก สะท้อนว่าบุคลากรต่างรุ่นมีความคาดหวังและเป้าหมายต่างกัน และการลดช่องว่างของความขัดแย้งนี้ จึงเป็นทางเลือกที่จำเป็นต่อแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งต่อการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอย่างเหมาะสม

ในการเลือกแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือ (Collaboration) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรโดยเฉพาะรุ่นก่อนมักเลือกวิธีการนี้ในกรณีในงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกับบุคลากรรุ่นหลังมีความสำคัญและก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในระยะยาว หรือเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของตนเองโดยตรง แม้วิธีการนี้ต้องใช้เวลาเพื่อการรับฟังและสื่อสารความต้องการของกันและกัน เพื่อให้ผลลัพธ์เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย โดยคู่ขัดแย้งต้องยอมรับข้อตกลงระหว่างกันและต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ในกรณีนี้ หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีทักษะในการเจรจาต่อรองก็จะทำให้ได้ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความช่วยเหลือจากอีกฝ่าย ต้องการวิธีแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อการทำงานในระยะยาว สอดคล้องกับ Donald R. Hillman (2014 อ้างถึงในประคัลภ์ ปันตพหลังกรม, 2557) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันความขัดแย้งระหว่างคนต่างรุ่นในองค์กรที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดปัญหาในองค์กร รวมถึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรอีกด้วย ทั้งนี้ควรให้บุคลากรต่างรุ่นมีเป้าหมายเดียวกัน

เพื่อให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น และเกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน และให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้สร้างข้อเสนอแนะที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการศึกษา ในประเด็นดังนี้

1. ข้อค้นพบที่จะเป็นองค์ความรู้ที่น่าสนใจหลายประเด็นจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง เช่น ความขัดแย้งในองค์กรไทยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร โดยองค์กรควรสร้างการตระหนักให้บุคลากรทุกรุ่นอายุให้ทราบถึงสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งในด้านค่านิยมการทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบอาวุโส และการให้อิสระทางความคิด/การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ปัจจุบัน คนรุ่นใหม่รวมถึงบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถเป็นจำนวนมาก อาจจะได้รับแนวคิดความเท่าเทียมแบบไม่สมดุลผ่านการเติบโตท่ามกลางเหตุการณ์ทางการเมืองและสังคมในประเทศไทย เช่น การมองข้ามเรื่องลำดับชั้นในการทำงาน (work hierarchy) นอกจากนี้พบว่า ค่านิยมขององค์กรเรื่อง การเปิดกว้าง (openness) และการรับฟัง (listening) ยังเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้บุคลากรรุ่นหลังรู้สึกถึง “การยอมรับ” “การมีตัวตน” ในองค์กร และหากบุคลากรแต่ละรุ่นอายุสามารถพัฒนาการรับรู้และความเข้าใจค่านิยมของบุคลากรต่างรุ่น สิ่งนี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในทำงานที่ดี พัฒนาระดับความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

2. ในการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยประเภทองค์กรเอกชนที่แสวงผลกำไร บุคลากรต่างรุ่นควรนำข้อค้นพบเกี่ยวกับเงื่อนไขทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ลักษณะประเด็น 2) ลักษณะงาน 3) ลักษณะความสัมพันธ์กับคู่ขัดแย้ง 4) การประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ไปใช้เป็นหลักการในการเลือกแนวทางการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรักษาความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถเป็น “คุณ” ต่อองค์กร หากสามารถเลือกใช้อย่างเหมาะสม ที่สำคัญ คู่ขัดแย้งสามารถเลือกใช้วิธีแบบผสมผสานในการจัดการความขัดแย้งหนึ่งๆ เช่น การยอมไปก่อนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ เพื่อทำความเข้าใจคู่กรณี หรือเพื่อสร้างความไว้วางใจ เพื่อท้ายที่สุดจะทำให้การเจรจาในความขัดแย้งนั้นเป็นไปได้โดยง่าย (lose-to-win) และเกิดผลประโยชน์ระยะยาวต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต มีดังนี้

1. ในการวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้การศึกษาขององค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร ที่มีประเภทธุรกิจแตกต่างกัน สำหรับการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยควรศึกษาองค์กรที่มีประเภทธุรกิจประเภทเดียวกัน

อย่างน้อย 2 องค์กรต่อ 1 ประเภทธุรกิจเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นคุณลักษณะความขัดแย้งและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกันระหว่างบุคลากรต่างรุ่นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างและเจาะลึกลงไปในแต่ละแผนก โดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในแผนกนั้นตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับพนักงานอาวุโสและเพื่อให้เห็นภาพอีกมุม ควรเพิ่มการสัมภาษณ์ฝ่ายบุคคลของแต่ละองค์กรด้วย

3. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพียงการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเข้ามาเสริมเพื่อให้เห็นในภาพรวมมากยิ่งขึ้น

4. ผู้วิจัยควรขัดเกลาภาษาที่ใช้เขียนวิทยานิพนธ์เพิ่มเติมเพื่อให้เป็นที่เข้าใจมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- ชัยวัฒน์ โรจน์สุรภิตติ. (2561). การพัฒนากรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสารเชิงอารมณ์ของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาวเดือน โลหิตปุระและชัยวัฒน์ สมศรี. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนในอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ ปีที่ 28 (ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน), 2561
- เทพ สงวนกิตติพันธุ์. (2553). วิชาการสู่สังคมประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2553 เรื่อง ความขัดแย้ง. สืบค้นเมื่อ 31 กรกฎาคม 2564 https://www.stou.ac.th/offices/rdec/udon/main/socities7_8_53.html
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2555). ค่านิยมในการทำงาน การรับรู้สนับสนุนจากองค์กรและจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของคนต่างรุ่น: กรณีศึกษา พนักงานในภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธันสถา โรจนตระกูล. (2562). การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์. วารสารวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2562.
- ธาดา ราชกิจ. (2562). การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190523-human-relation-organization/>.
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2553). ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กอดีอาร์ต จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม. (2543). ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงนิเวศน์ในองค์กร. วารสารนิเทศศาสตร์, ปีที่ 18 (ฉบับที่ 4 (ตุลาคม – ธันวาคม), หน้าที่ 1-49).
- บุษบา สุธีธร (2560). ความขัดแย้งและการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคล วารสารนักบริหารของมหาวิทยาลัยกรุงเทพปีที่ 37 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2560
- ปภัสสร่า ชัยวงศ์. (2557). กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปรีชญา แม่นมินทร์. (2558) ค่านิยมและการใช้สื่อของเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ เอ็กซ์และวายไทย.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุสิต, คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พินิตา แก้วจิตคงทอง. (2559). การประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง
ในองค์การราชการ: กรณีศึกษา องค์การราชการแห่งหนึ่ง. วารสารการวิจัยการบริหารการ
 พัฒนา, 2559.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2524) วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุสิต,
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รดา จิระเดชมัชชัย. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรองค์กรธุรกิจ
กรณีศึกษา บริษัทประกันชีวิตกลุ่มบริษัท เอไอเอ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ
 มหามบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม (2561). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข.
 วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (2018): ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (เมษายน –
 มิถุนายน) 2561.
- ฤทธิณันท์ เชื้อทองและรุจิระ โรจนประภายนต์. (2559). ค่านิยม อุดมการณ์ และรูปแบบการสื่อสารที่
แสดงถึงลักษณะทางวัฒนธรรมของคนไทย. วารสารนิຕ้าภาษาและการสื่อสาร. ปีที่ 21 (ฉบับที่
 29 (กันยายน – ธันวาคม), 2559
- วิรยา ขุนพรหม. (2543). การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มใน
องค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- ศาศวัต เฟ่งแพ. (2543). ความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งในสังคมไทย: ศึกษากรณีโครงการ
ก่อสร้างท่อส่งก๊าซชานานา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. วารสารวไลย
 อลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559).
- ศิรินตรา สกฤตวิริยะธรรม. (2552). การศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งกรณีสหภาพ
แรงงาน. KTB 2552.
- ศิพินินทกานต์ ฝ่ายสมบัติ. (2562). ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ของกรมสรรพากร
กระทรวงการคลัง กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, กลุ่มวิชาการ
 จัดการงานสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุตาภัทร จันท์ประเสริฐ (2560). ความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ: แนวทางป้องกันและแก้ไข.
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน 2560

- สุมาลี ยุทธวรวิทย์. (2550). การจัดการความขัดแย้งในการทำงาน : ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อนุรักษ วัฒนธรรวรงค์. (2560). ค่านิยมเกี่ยวกับงานและความพึงพอใจในงานมีผลต่อความผูกพัน
องค์การของบุคลากรทางการแพทย์ในแต่ละชนรุ่น. ปีที่ 5 (ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน),
2560
- อรุณ รัชธรรม. (2526). การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. คณะรัฐศาสตรศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบ
ริหารศาสตร์.
- อรุณรัก ครองเชื้อ. (2557). บุคลิกภาพของตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งใน
องค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต สาทร สีลมและ
บางรัก. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อัจฉรา สุขารมณ (2559). การฟื้นฟูพลังใจในภาวะวิกฤต Resilience Quotient : RO.วารสารสันติ
ศึกษาปริทรรศน์ มจร. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1, 2559.

ภาษาต่างประเทศ

- AMY K. WAY; CARYN E. MEDVED. (2017). Intergenerational Communication in the
Workplace .The International Encyclopedia of Organizational Communication
- Katherine Miller. (1994). Organizational Communication: Approaches and Processes.
Publisher: Lyn Uhl.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When Generations Collide: Who they are. Why they
clash. How to solve the generational puzzle at work. New York : HarperCollins.
- Martin, C. A. and B. Tulgan. (2006). Managing the Generational Mix. 2nd ed. Amherst, MA:
HRD Press, Inc.
- Rujira Rojjanaprapayon; Porntipha Chiemprapha; Achaya Kanchanakul. (2004). Conflict
Thai Management In Thai Organization. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak. (2000). Generations at work: Managing the Clash of
Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. Amacon. New York.

เอกสารออนไลน์

Bunsorn Thaworn. (2012). วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture). สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2563 จาก <http://englishformbunsorn.blogspot.com/2012/10/organizational-culture.html>

Codrington, G. (2011). Detailed Introduction to Generational Theory in Asia. (Online) Retrieved 30 June 2021. from http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/odf/TomorrowToday_Generations_in_Asia.pdf

Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employee. Retrieve 30 June 2021. from <https://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

Tonkit. (2020). เมื่อ “การสื่อสาร” แบบไม่เห็นหน้า เป็นบ่อเกิด “ความเข้าใจผิด” สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2564 จาก <https://tonkit360.com/65539>

ดวงพร แสงทอง. (2562). การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2564 <https://bit.ly/3Bb0xG7>

ธาดา ราชกิจ. (2562). ก้าวสู่การเป็นผู้นำ ที่ดี อย่างที่ทุกองค์กรต้องการ สืบค้นเมื่อวันที่ 16 เมษายน 2563 จาก <https://www.samutprakarnsafety.com/17620816/ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดี-อย่างที่ทุกองค์กรต้องการ>

ประคัลภ์ ปัทมพิลังกูรม. (2557.) การบริหารพนักงาน Gen Y กับแนวคิด 3R (ตอนที่ 1). Donald R. Hillman (2014) สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2563 จาก <https://prakal.com/2014/01/06/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99-gen-y-%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B9%81%E0%B8%99/>

วรวิจน์ สุวคนธ์. (2564). Empowerment – กระจายอำนาจเพื่อองค์กรและคน. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2564 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/635048>

บริษัท เวิร์ค เวนเจอร์ จำกัด (2559). การมีความคิดอิสระไม่สำคัญในสังคมไทยจริงหรือ? สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2564 จาก <https://bit.ly/3vZCeY5>



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วังใหม่ ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) นามสกุล

ตำแหน่ง.....
ได้รับฟังคำอธิบายจากนางสาวปรภัก จุละพันธ์ เกี่ยวกับการเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรเอกชนไทยประเภทแสวงผลกำไร

ก่อนจะลงนามในแบบเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมการวิจัยด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้าได้พิจารณาข้อตกลงดังต่อไปนี้

1. ข้าพเจ้าได้รับแจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ครบถ้วน
2. ข้าพเจ้ายินยอมที่จะให้สัมภาษณ์และเผยแพร่บทสัมภาษณ์เพื่อวัตถุประสงค์การศึกษา
3. ข้าพเจ้ายินยอมให้บันทึกการสัมภาษณ์ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
4. ข้าพเจ้ายินยอมในการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยและตีพิมพ์อื่น ๆ ภายหลังจากที่เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยของผู้วิจัย

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามที่ข้าพเจ้าสงสัยอย่างเต็มที่ ไม่ปิดบัง จนข้าพเจ้าพอใจ อัตลักษณ์และข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยข้อมูลจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้ว มีความเข้าใจดีทุกประการ และลงนามในแบบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ _____

ลายเซ็นของผู้ให้สัมภาษณ์ _____

วัน _____ เดือน _____ ปี _____

ข้าพเจ้าได้อธิบายวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์เพื่อประกอบการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรข้างต้นและได้รับการยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ตามข้อพิจารณาข้างต้น

ลงชื่อผู้วิจัย _____

ลายเซ็นของผู้วิจัย _____

วัน _____ เดือน _____ ปี _____

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ปรภัก จุละพันธ์
วัน เดือน ปี เกิด	03 สิงหาคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต จากคณะศิลปกรรม วิทยาลัยเพาะช่าง (สาขาวิชาหัตถกรรม) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	406/557 ซอยอ่อนนุช ถนนสุขุมวิท77 แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY