

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

นางปภัศรา ชัยวงศ์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้านหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศศาสตร์
The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศศาสตร์
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THEORETICAL FRAMEWORK OF
INTERGENERATIONAL COMMUNICATION COMPETENCE IN THAI ORGANIZATIONS

Mrs. Papassara Chaiwong



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Communication Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสาร
ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

โดย

นางปภัสสร่า ชัยวงศ์

สาขาวิชา

นิเทศศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่ง ศรีอัมภาพร

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดวงกมล ชาติประเสริฐ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดวงกมล ชาติประเสริฐ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่ง ศรีอัมภาพร)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. ณิชวุฒิ พงศ์สิริ)

ปัทสนรา ชัยวงศ์ : กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย (THEORETICAL FRAMEWORK OF INTERGENERATIONAL COMMUNICATION COMPETENCE IN THAI ORGANIZATIONS) อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. รุ่ง ศรีอัษฎาพร, 473 หน้า.

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (630 คน) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (76 คน) จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ 3 รุ่นอายุ ได้แก่ รุ่นอายุสูงกว่า 45 ปี (Gen B), รุ่นอายุ 30-45 ปี (Gen X) และ รุ่นอายุน้อยกว่า 30 ปี (Gen Y) ที่ทำงานในองค์กรไทยภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชนจำนวน 18 องค์กร

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย อธิบายพฤติกรรมสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมการทำงานในองค์กรไทย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดลำดับความสำคัญและสมดุลในชีวิตกับการทำงาน 2) การวัดความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่าและเชิงวัตถุ 3) แบบแผนในการทำงานและมารยาทการสื่อสาร และ 4) การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

2. กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุรับรู้ตนเองว่ามีพฤติกรรมสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงานแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X เน้นการสื่อสารในเรื่องงาน การรักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบองค์กร ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y พร้อมจะเปลี่ยนงานถ้าต้องการ

3. กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X รับรู้ว่า บุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมสื่อสารที่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร กล่าวคือ พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์มากกว่าแบบเผชิญหน้า ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่า บุคลากร Gen B และ Gen X มีพฤติกรรมสื่อสารที่เน้นการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนขององค์กร ความเป็นทางการ การเคารพอาวุโสและมารยาทในการสื่อสาร

4. กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุคาดหวังให้บุคลากรต่างรุ่นมีพฤติกรรมสื่อสารแบบเปิดใจ รับฟัง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X คาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่าสื่อสารแบบต่อหน้าและสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับกาลเทศะ ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y คาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุมากกว่าสื่อสารความคิดเห็นใหม่ๆ เข้าใจความแตกต่าง และใส่ใจบุคลากรต่างรุ่นมากขึ้น

5. กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ถึงบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมการสื่อสารที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และมีการพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันที่ให้ความสนใจเรื่องต่างๆ ร่วมกันในองค์กร

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาหลัก

5485102128 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORDS: GENERATION / INTERGENERATIONAL COMMUNICATION / COMMUNICATION COMPETENCE / ORGANIZATIONAL COMMUNICATION / WORK VALUES

PAPASSARA CHAIWONG: THEORETICAL FRAMEWORK OF INTERGENERATIONAL COMMUNICATION COMPETENCE IN THAI ORGANIZATIONS. ADVISOR: ASST. PROF. DR. ROONG SRIUSSADAPORN, 473 pp.

This survey study was aimed to conceptualize a theoretical framework of the intergenerational communication competence in Thai organizations. The researcher employed quantitative and qualitative research methods to collect data in this study. Questionnaire data (N=630) and additional in-depth interview data (N=76) were gathered from executives and operational employees working in eighteen large public, state enterprise and private Thai organizations. Subjects were ranged into three generation aged group, i.e. above 45 years (Gen B), 30-45 (Gen X), and below 30 (Gen Y).

Results of this study revealed that:

1. The theoretical framework of intergenerational communication competence in Thai organizations asserted that communicative behaviors revolved around four areas of work-related values, i.e. 1) prioritization and work-life balance, 2) heuristic and materialistic indicatives of success, 3) working patterns and communication etiquettes, and 4) dependency on communication technology.

2. Three generation sample groups differently perceived their own communicative behaviors associated with different work-related values. For example, Gen B and Gen X subjects perceived themselves as focusing on organizational works, regulations and traditions. Gen Y subjects perceived themselves as being ready for job change if desired.

3. Subjects also differently perceived other generation's communicative behaviors associated with different work-related values. For example, Gen B and Gen X subjects perceived that Gen Y possessed high level of dependency on communication technology, whereas Gen Y subjects perceived that Gen B and Gen X preferred to follow organizational patterns and possessed high formality, seniority and courtesy in communication.

4. Each of the three generation sample groups expected all generations to communicate openly, listen attentively, and be supportive to one another. Moreover, Gen B and Gen X subjects expected younger employees *to be able to communicate through face-to-face and mediated channels effectively and appropriately*. Gen X and Gen Y subjects expected older employees to *express new ideas, understand differences among three generations, and show caring behaviors towards younger generations*.

5. With respect to the organizational communication outcomes, all three generation sample groups perceived that employees at all level showed respects to one another, promoted the use of communication technology to enhance work effectiveness, and developed communication networks of the same-generation employees who had mutual interests in their organization.

Field of Study: Communication Arts

Academic Year: 2014

Student's Signature

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์เล่มนี้สำเร็จเป็นจริงได้ด้วยความกรุณา กำลังใจ และการสนับสนุนทุกทางและทุก
อย่างจากบุคคลมากมายหลากหลายอันมีอาจกล่าวถึงบนพื้นที่อันจำกัดนี้ได้หมด

กราบขอบคุณ...ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอักษรภาพ อาจารย์ที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์ ผู้
ประสิทธิ์ประสาทวิชาสารพัด ทั้งวิชาความรู้ วิชาชีพครู และวิชาชีวิตแก่ผู้วิจัยมาเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี
ด้วยความเมตตาและอดทนนานต่อ “ความซั้บซ้อ้น” ของผู้วิจัยด้วยแนวคิด “simplicity is the best
policy” อีกทั้งกรุณาชี้ทางสว่างแก่ผู้วิจัยมาตลอดเวลาที่ทำดุชฎินิพนธ์

กราบขอบคุณ...ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ชาติประเสริฐ ประธานสอบดุชฎินิพนธ์ ผู้
คอยจัดกรอบ ตั้งคำถามเพื่อให้ผู้วิจัยคิด เขียนและหาคำตอบต่างๆ ในงานวิจัยได้อย่างคมชัด...กราบ
ขอบคุณกรรมการสอบดุชฎินิพนธ์ทุกท่าน เริ่มต้นจาก รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนาบุญกุล สำหรับ
กำลังใจ การสนับสนุนตำราการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และการเป็นเทรนเนอร์ในการเก็บข้อมูลโดย
การสัมภาษณ์เพื่อจะได้คำตอบแบบ insight...กราบขอบคุณรองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย สำหรับ
การรับฟังความซั้บซ้อ้นและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสถิติต่างๆ ด้วยความเต็มใจ แม้ผู้วิจัยจะแวะเวียนไปขอ
พบอยู่บ่อยครั้ง...และกราบขอบคุณอาจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายทรัพยากรบุคคลและ
พัฒนาองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่กรุณาตอบรับเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตอบคำถามต่างๆ ใน
อีเมลด้วยตนเองทุกครั้งแม้ตารางการทำงานจะแน่นเพียงใด อีกทั้งมีเอกสารและบทความดีๆ มาให้อ่าน
อยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังอ่านเล่มดุชฎินิพนธ์ ช่วยแก้ไขและให้คำแนะนำอย่างละเอียดถี่ถ้วน

กราบขอบคุณ...ผู้บริหารองค์กรทุกท่านที่กรุณาตอบรับเข้าร่วมการวิจัยและกลุ่มตัวอย่างทุก
รุ่นอายุที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยตอบแบบสอบถามที่มี
“ความยาวเป็นพิเศษ” ด้วยความตั้งใจ

นอกจากนี้ ยังกราบขอบคุณ...คุณพ่อ คุณแม่และครอบครัวของผู้วิจัย ที่คอยถามไถ่ ให้
กำลังใจ และทำอาหารอร่อยๆ ให้ผู้วิจัยรับประทานมิได้ขาด...ขอบคุณ...คุณฤทธิ ชัยวงศ์ สามิที่เข้าใจชีวิต
นิสิตปริญญาเอก และอยู่เคียงข้างอย่างห่วงใยกันมาตลอด...ขอบคุณ...คณาจารย์ภาควิชาวาทวิทยาและ
สื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ญาติสนิท มิตรสหายจากทุกสำนักวิชา
ตั้งแต่เพื่อนสมัยเรียนมัธยม เพื่อนที่ทำงาน เพื่อนที่คริสตจักรจากหลากหลายรุ่นอายุและจากทุกมุมโลก
สำหรับความช่วยเหลือ กำลังใจ และคอยช่วย “ลุ้น” กันทุกขั้นตอนในการทำดุชฎินิพนธ์

และที่สุดของที่สุด...ขอบคุณพระเจ้าผู้ทรงตั้งต้นการดีไว้ในชีวิตของผู้วิจัยด้วยความรัก และ
เป็นผู้ทรงกระทำให้ทุกสิ่งสำเร็จตามพระสัญญา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 บุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรปัจจุบัน.....	2
1.3 ความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กร.....	4
1.4 การรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น.....	12
1.5 วัตถุประสงค์หลัก	18
1.6 วัตถุประสงค์เฉพาะ	19
1.7 ปัญหานำวิจัยหลัก.....	19
1.8 ปัญหานำวิจัยเฉพาะ.....	19
1.9 ขอบเขตการวิจัย	19
1.10 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	20
1.11 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	22
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรุ่นอายุ.....	24
2.1.1 นิยามของรุ่นอายุ	24
2.1.2 แนวคิดการแบ่งรุ่นอายุ	25

2.1.3 ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยและในงานวิจัยนี้	31
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร	39
2.2.1 มุมมองเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร	39
2.2.2 กลุ่มทฤษฎีเชิงมหภาคเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร	40
2.2.3 เทคโนโลยีการสื่อสารกับการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารในองค์กร	43
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงาน	45
2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหล่อหลอมค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนแต่ละรุ่นอายุ	45
2.3.2 แนวคิดค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารในองค์กร	54
2.3.3 ค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในงานวิจัยนี้	62
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้	66
2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	66
2.4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้บุคลากรต่างรุ่นอายุและการปรับตัวในการสื่อสาร	67
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสาร	68
2.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังเชิงการสื่อสารกับความสัมพันธ์เชิงบทบาทในองค์กร ...	68
2.5.2 แนวคิดความคาดหวังเชิงการสื่อสารกับความสัมพันธ์เชิงบทบาทในกระบวนการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร	69
2.5.3 แนวคิดประสิทธิภาพของสื่อและสื่อใหม่กับความคาดหวังเชิงการสื่อสาร	71
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร	74
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในองค์กร	77
2.7.1 แบบจำลองความสามารถในการสื่อสารเชิงนิเวศ	79
2.7.2 แนวคิดความสามารถในการสื่อสารระดับต่างๆ ในองค์กรไทย	81
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	86
3.1 รูปแบบการวิจัย	86

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	86
3.3 กลุ่มองค์กรที่ทำการศึกษา.....	87
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ทำการศึกษา	89
3.5 เครื่องมือในการวิจัย	97
3.6 วิธีดำเนินการเก็บข้อมูลในการศึกษานำร่องและการศึกษาจริง.....	112
3.7 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
บทที่ 4 ผลการวิจัย	117
บทที่ 4.1 ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 1	128
4.1.1 การจัดกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นใน องค์กรไทยตามการรับรู้ของตนเอง.....	129
4.1.2 การรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองของกลุ่มตัวอย่าง Gen B, Gen X และ Gen Y.....	137
4.1.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบไคสแควร์	158
4.1.4 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	162
บทที่ 4.2 ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 2	176
4.2.1 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการ ทำงานของบุคลากร Gen X และ Gen Y.....	177
4.2.2 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการ ทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen X.....	191
4.2.3 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการ ทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen Y.....	205
4.2.4 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างต่อบุคลากรแต่ละรุ่นอายุ.....	220

4.2.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบบความสัมพันธ์ 2 ทาง (Reciprocal Relationship Analysis) และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	224
บทที่ 4.3 ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 3	241
4.3.1 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และมากกว่า 15-20 ปี.....	242
4.3.1.1 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี (คือ Gen X และ Gen Y).....	242
4.3.1.2 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี (คือ Gen B และ Gen X).....	249
4.3.2 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี	256
4.3.3 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปี.....	263
4.3.4 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y และ Gen B.....	269
4.3.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และมากกว่า 15-20 ปีในองค์กรไทย จำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล.....	281
4.3.6 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และไค-สแควร์.....	286
บทที่ 4.4 ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 4	292
4.4.1 ความพึงพอใจต่อในกิจกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น.....	292
4.4.1.1 การรับรู้ของ Gen B ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen X และ Y ..	292
4.4.1.2 การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ Y ..	296
4.4.1.3 การรับรู้ของ Gen Y ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ X ..	304

4.4.2 การรับรู้บรรยากาศการสื่อสาร.....	312
4.4.3 การรับรู้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กร.....	317
4.4.4 การรับรู้การสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร.....	323
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	328
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	329
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	368
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและแนวทางการศึกษาในอนาคต.....	398
5.4 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร.....	399
รายการอ้างอิง.....	402
ภาคผนวก.....	414
ภาคผนวก ก. ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทย.....	415
ภาคผนวก ข. การศึกษาค่านิยมเชิงสังคมของคนไทย.....	419
ภาคผนวก ค. รายชื่อองค์กรที่เข้าเกณฑ์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้.....	424
ภาคผนวก ง. จดหมายติดต่อเพื่อขอเก็บข้อมูลในองค์กร.....	426
ภาคผนวก จ. ตัวอย่างแบบสอบถาม.....	427
ภาคผนวก ฉ. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และสื่อสารองค์กร.....	438
ภาคผนวก ช. แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม.....	439
ภาคผนวก ซ. ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรรอง.....	440
ภาคผนวก ฌ. ตัวอย่างการจัดกลุ่มข้อความจากการสัมภาษณ์.....	451
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	473

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1 มิติความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลังความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.....	9
ตารางที่ 1.2 เปรียบเทียบความแตกต่างด้านการรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในที่ทำงานระหว่างบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลัง	15
ตารางที่ 2.1 สรุปช่วงปีเกิด อายุปัจจุบัน และชื่อเรียกรุ่นอายุต่างๆ ตามกรอบแนวคิดตะวันตก	29
ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์กรประเภทต่างๆ	53
ตารางที่ 2.3 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงและต่ำ	55
ตารางที่ 2.4 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่มีเน้นความเป็นปัจเจกและเน้นภาพรวมกลุ่ม	56
ตารางที่ 2.5 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่มีคุณลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง	57
ตารางที่ 2.6 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำและสูง	57
ตารางที่ 2.7 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่มองระยะสั้นและระยะยาว.....	58
ตารางที่ 2.8 แสดงคุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกที่เคร่งครัดหรือทำตามใจตนเอง	59
ตารางที่ 2.9 แสดงคุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกที่ยึดมั่นหรือยืดหยุ่นในความเป็นตัวตน	60
ตารางที่ 2.10 แสดงคุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกที่ปฏิบัติต่อกลุ่มคนเป็นพิเศษหรือต่อทุกคนเหมือนกัน.....	61
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลนำร่อง.....	90
ตารางที่ 3.2 แสดงสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณ และจำนวนที่ต้องการ	92
ตารางที่ 3.3 แสดงสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างต้องการ จำนวนแบบสอบถามที่แจก และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครบสมบูรณ์	93
ตารางที่ 3.4 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กำกับดูแลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการสื่อสารในองค์กร	95
ตารางที่ 3.5 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์เจาะลึกเพิ่มเติม	96

ตารางที่ 3.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน	101
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศ ประเภทองค์กร และประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรุ่นอายุ	118
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และประเภทสถาบันการศึกษา จำแนกตามรุ่นอายุ	119
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของประเภทองค์กร ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่ทำ จำแนกตามรุ่นอายุ.....	121
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในองค์กรอื่น ระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์กรอื่น และประเภทองค์กรที่เคยทำงาน จำแนกตามรุ่นอายุ.....	122
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของพฤติกรรมการใช้ช่องทางการสื่อสารในองค์กรแต่ละวันของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรุ่นอายุ	124
ตารางที่ 4.6 แสดงการจัดกลุ่มการรับรู้ถึงพฤติกรรมการสื่อสารของตนเองของกลุ่มตัวอย่างต่างรุ่นในองค์กรไทย ด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัยและเมื่อหมุนรอบแกนแบบ Varimax	129
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 1 เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร	130
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 2 เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร.....	131
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 3 เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ	132
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 4 ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร.....	133

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 5 ไม่นั่นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร	134
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 6 เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง	134
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 7 ไม่นั่นการพึ่งพาเทคโนโลยี.....	135
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 8 เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว.....	135
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 9 เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี.....	136
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าความถี่และร้อยละของการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมใน การทำงานของตนเองจำแนกตามรุ่นอายุ.....	137
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 1 ของแต่ละรุ่นอายุ.....	141
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 2 ของแต่ละรุ่นอายุ.....	143
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 3 ของแต่ละรุ่นอายุ.....	144
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 4 ของแต่ละรุ่นอายุ.....	148
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับค่านิยมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ของแต่ละรุ่นอายุ	150
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม 9 กลุ่มของแต่ละรุ่นอายุ	152
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับของการรับรู้พฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม (แบบไม่จัดเข้ากลุ่ม) ของแต่ละรุ่นอายุ	154

ตารางที่ 4.24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อทั้ง 5 รูปแบบ กับค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 9 กลุ่ม	159
ตารางที่ 4.25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	161
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่ ร้อยละของตัวแปรส่วนบุคคลของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง	177
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของเพศ ระยะเวลาในการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างรุ่นที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง	178
ตารางที่ 4.28 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความสัมพันธ์ในการทำงานและระดับบริหารจัดการของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง	179
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าความถี่และร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและจำนวนปีที่ทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง	180
ตารางที่ 4.30 แสดงค่าความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y	181
ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y ทั้ง 4 ชุดค่านิยม	185
ตารางที่ 4.32 แสดงค่าความถี่ ร้อยละของตัวแปรส่วนบุคคลของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง	191
ตารางที่ 4.33 แสดงค่าความถี่และร้อยละของเพศ ระยะเวลาในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง	192
ตารางที่ 4.34 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความสัมพันธ์ในการทำงาน และระดับบริหารจัดการของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง	193
ตารางที่ 4.35 แสดงค่าความถี่และร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและจำนวนปีที่ทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง	194
ตารางที่ 4.36 แสดงค่าความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X	195

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X ทั้ง 4 ชุดค่านิยม	199
ตารางที่ 4.38 แสดงค่าความถี่และร้อยละของตัวแปรส่วนบุคคลของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า และน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง.....	205
ตารางที่ 4.39 แสดงค่าความถี่และร้อยละของเพศ ระยะเวลาในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง	206
ตารางที่ 4.40 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความสัมพันธ์ในการทำงาน และระดับบริหารจัดการของบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง	207
ตารางที่ 4.41 แสดงค่าความถี่และร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและจำนวนปีที่ทำงานร่วมกันของบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง	208
ตารางที่ 4.42 แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Y	209
ตารางที่ 4.43 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานทั้ง 4 ชุด ของบุคลากร Gen B และ Y	213
ตารางที่ 4.44 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen Y.....	220
ตารางที่ 4.45 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X	221
ตารางที่ 4.46 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B	222
ตารางที่ 4.47 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม 4 ชุดค่านิยมของบุคลากรต่างรุ่นอายุ	223
ตารางที่ 4.48 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B.....	224

ตารางที่ 4.49 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการ สื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen Y และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B.....	227
ตารางที่ 4.50 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการ สื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen Y และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X	234
ตารางที่ 4.51 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อ บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี (คือ Gen X และ Gen Y) ในองค์กรไทยด้วยสถิติการวิเคราะห์ ปัจจัย และเมื่อหมุนรอบแกนแบบ Varimax.....	242
ตารางที่ 4.52 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อ บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี ...	243
ตารางที่ 4.53 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อ บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อ บุคลากรต่างรุ่น.....	244
ตารางที่ 4.54 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อ บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 3 การเปิดใจ รับฟังและสนับสนุน	245
ตารางที่ 4.55 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากร อายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 4 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล	246
ตารางที่ 4.56 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อ บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ.....	247
ตารางที่ 4.57 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อ บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 6 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับแบบแผนหรือ เป้าหมายขององค์กร	248
ตารางที่ 4.58 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อ บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี (คือ Gen B และ Gen X) ในองค์กรไทยด้วยสถิติการวิเคราะห์ ปัจจัย และเมื่อหมุนรอบแกนแบบ Varimax.....	249
ตารางที่ 4.59 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อ บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี....	250

ตารางที่ 4.60 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ.....	251
ตารางที่ 4.61 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล....	252
ตารางที่ 4.62 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น.....	253
ตารางที่ 4.63 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัย พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร	254
ตารางที่ 4.64 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัย พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม	255
ตารางที่ 4.65 แสดงพฤติกรรมสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B คาดหวังต่อบุคลากร Gen X และ Y	256
ตารางที่ 4.66 แสดงพฤติกรรมสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y คาดหวังต่อบุคลากร Gen B และ X.....	263
ตารางที่ 4.67 แสดงพฤติกรรมสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen Y.....	269
ตารางที่ 4.68 แสดงพฤติกรรมสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen B.....	275
ตารางที่ 4.69 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของ Gen B และ Gen X ต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen Y	281
ตารางที่ 4.70 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของ Gen X และ Gen Y ต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen B	283
ตารางที่ 4.71 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B, Gen X และค่าเฉลี่ยภาพรวมต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y..	284
ตารางที่ 4.72 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen X, Gen Y และค่าเฉลี่ยภาพรวมต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X..	285
ตารางที่ 4.73 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อทั้ง 5 รูปแบบ กับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป.....	286

ตารางที่ 4.74 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อทั้ง 5 รูปแบบ กับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป.....	287
ตารางที่ 4.75 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของ Gen B และ X ต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี.....	289
ตารางที่ 4.76 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของ Gen X และ Y ต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี.....	290
ตารางที่ 4.77 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen B ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen X และ Y.....	293
ตารางที่ 4.78 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen X ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B	297
ตารางที่ 4.79 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen X ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen Y.....	301
ตารางที่ 4.80 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ X.....	305
ตารางที่ 4.81 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ที่มีต่อบุคลากรรุ่นอายุต่ำกว่าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร.....	309
ตารางที่ 4.82 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ที่มีต่อบุคลากร Gen B ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร	310
ตารางที่ 4.83 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ที่มีต่อบุคลากร Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร	311
ตารางที่ 4.84 แสดงความถี่และค่าร้อยละของการรับรู้บรรยากาศการทำงานในองค์กร.....	312
ตารางที่ 4.85 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในการทำงานในองค์กร	314
ตารางที่ 4.86 แสดงความถี่และค่าร้อยละของการรับรู้การเปลี่ยนแปลงการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กร.....	317

ตารางที่ 4.87 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กร	319
ตารางที่ 4.88 แสดงความถี่และค่าร้อยละของการรับรู้การเกิดเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร	323
ตารางที่ 4.89 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้การเกิดเครือข่ายการสื่อสาร	325
ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen B, X และ Y รับรู้ซึ่งกันและกัน	345
ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y และความคาดหวังของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B และ X ..	355
ตารางที่ 5.3 เปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X และความคาดหวังของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B	356
ตารางที่ 5.4 เปรียบเทียบอันดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างต่อคุณลักษณะการสื่อสารในกิจกรรมการสื่อสารบุคลากรคนต่างรุ่น	357
ตารางที่ 5.5 เปรียบเทียบความเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่น (จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ).....	358
ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบอันดับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง.....	376
ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบอันดับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น.....	379
ตารางที่ 5.8 เปรียบเทียบการรับรู้ตนเองของแต่ละรุ่นอายุ กับการที่รุ่นอายุอื่นรับรู้ถึงแต่ละรุ่นอายุ	381
ตารางที่ 5.9 เปรียบเทียบความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยและรุ่นอายุมาก	386

สารบัญภาพ

ภาพที่ 2.1 เปรียบเทียบช่วงเวลาของการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยตามข้อเสนอของผู้วิจัยกับการแบ่งรุ่นอายุบุคลากรวัยทำงานที่ใช้ในงานวิจัย	38
ภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน 6 มิติในงานวิจัยนี้..	65
ภาพที่ 2.3 แสดงประสิทธิภาพของสื่อบุคคล สื่อดั้งเดิม เปรียบเทียบกับสื่อใหม่.....	72
ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรกับผลลัพธ์การสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสาร (ดัดแปลงจาก Jablin, 1994).....	78
ภาพที่ 2.5 กรอบการศึกษาความสามารถในการสื่อสารจากมุมมองเชิงจิตวิทยาในระบบนิเวศการสื่อสาร.....	84
ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาในงานวิจัยนี้	85
ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับกลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในการนำเสนอผลการวิจัย	136
ภาพที่ 5.1 แสดงการผลสรุปจัดกลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในงานวิจัยนี้	330
ภาพที่ 5.2 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ทุกรุ่นอายุไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม)	335
ภาพที่ 5.3 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ทุกรุ่นอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.....	335
ภาพที่ 5.4 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen B และ Gen X แตกต่างและไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม).....	336
ภาพที่ 5.5 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen B และ Gen Y แตกต่างและไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม).....	337
ภาพที่ 5.6 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen X และ Gen Y แตกต่างและไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม).....	338
ภาพที่ 5.7 แสดงพฤติกรรมการใช้สื่อที่แตกต่างและไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ของแต่ละรุ่นอายุ.....	339
ภาพที่ 5.8 เปรียบเทียบอันดับการรับรู้ตนเองของกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุ	341

ภาพที่ 5.9 เปรียบเทียบอันดับการรับรู้ที่กลุ่มตัวอย่างมีต่อบุคลากรแต่ละรุ่นอายุ.....	342
ภาพที่ 5.10 การรับรู้ที่ Gen B, X และ Gen Y รับรู้พฤติกรรมการสื่อสารซึ่งกันและกัน แตกต่างและไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม)	344
ภาพที่ 5.11 ความคาดหวังของ Gen B และ Gen X ต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า (Gen X และ Y)	349
ภาพที่ 5.12 ความคาดหวังของ Gen X และ Gen Y บุคลากรรุ่นอายุมากกว่า (Gen B และ X)....	353
ภาพที่ 5.13 เปรียบเทียบการรับรู้ต่อบรรยากาศการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นซึ่งแตกต่างและไม่แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05	359
ภาพที่ 5.14 เปรียบเทียบการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารซึ่งแตกต่างและไม่แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05	360
ภาพที่ 5.15 เปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรซึ่งแตกต่างและไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05	361
ภาพที่ 5.16 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยในการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า (Gen B, X)	363
ภาพที่ 5.17 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากในการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า (Gen X, Y).....	364
ภาพที่ 5. 18 สรุปผลการวิจัยตามปัญหาคำวิจัยทั้ง 4 ข้อจากกรอบแนวคิดเชิงจิตวิทยาในระบบนิเวศเชิงการสื่อสาร	366
ภาพที่ 5. 19 สรุปกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในระบบนิเวศเชิงการสื่อสาร.....	367

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างรุ่นอายุ (intergeneration) เป็นสถานการณ์ปกติที่เกิดขึ้นตั้งแต่ยุคสังคมเกษตรกรรมเรื่อยมาจนถึงสังคมอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยเฉพาะในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 (ประมาณปี ค.ศ.1990 หรือ พ.ศ.2533) ได้พาผู้คนก้าวสู่สังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร สังคมแห่งความรู้ และเป็นเหตุให้กระบวนการโลกาภิวัตน์ (globalization) ดำเนินไปในอัตราเร่ง ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกทั้งระดับมหภาคทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ไปจนถึงระดับจุลภาคทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในด้านค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมการใช้ชีวิต การทำงานและการสื่อสารของคนในรุ่นอายุต่างๆ

ในระดับองค์กร ฝ่ายบริหารจัดการไม่เพียงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคภายนอกองค์กรในมิติต่างๆ แต่ยังต้องปรับแนวทางการบริหารจัดการให้เหมาะกับบุคลากรรุ่นใหม่ที่เข้ามาทำงานในอัตราทดแทนบุคลากรรุ่นเดิมที่ทยอยเกษียณอายุไปด้วย นอกจากนี้ ในระดับระหว่างบุคคล ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังนำไปสู่ความตึงเครียดในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยในระดับที่เพิ่มมากขึ้นอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน (Lancaster & Stillman, 2005; Myers & Sadaghiani, 2010; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) ดังที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เกือบร้อยละ 60 จากองค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลกตั้งข้อสังเกตว่า ความขัดแย้งภายในสำนักงานส่วนใหญ่ มักเกิดจาก ปัจจัยความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุของบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน (Burke, 2004)

ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากช่องว่าง (gap) ทางการสื่อสารระหว่างรุ่นอายุดังกล่าวก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ลดลงในการทำงาน เช่น ไม่สามารถให้ผลป้อนกลับ (feedback) ไม่สามารถสอนงานให้กัน ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ หรือไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนต่างรุ่นอายุได้อย่างเหมาะสม ปัญหาเหล่านี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้อัตราการลาออกจากรางานของบุคลากรรุ่นใหม่เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี กล่าวคือ ลาออกภายในระยะเวลาไม่เกิน 1-3 ปีหลังจากเข้ามาทำงาน (Cogin, 2012; เฮย์ กรุ๊ป ประเทศไทย, 2555) ทำให้องค์กรหลายแห่งทั่วโลก รวมถึงองค์กรไทยต้องสูญเสียงบประมาณต่อปีจำนวนมหาศาลในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ อีกทั้งประสบวิกฤตการณ์หาผู้บริหารรุ่นใหม่มาสืบทอดตำแหน่งการบริหารงานจากผู้บริหารรุ่นเดิมซึ่ง

ทยอยกันเกษียณอายุ ส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนขององค์กร (PricewaterhouseCoopers, 2013; ธนาकरแห่งประเทศไทย, 2555; วรชัย รัตนดวงตา, 2553; ศูนย์วิจัยออกคิดสติงซอท, 2555ก; สุรพงษ์ มาลี, 2553) นอกจากนี้ การขาดแคลนแรงงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ยังเป็นสาเหตุทำให้สถานะทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ หดงอกซบเซาหรือขาดเสถียรภาพในการเจริญเติบโต มีระดับความสามารถในการแข่งขันลดลง รวมถึงขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของประเทศคู่ค้าของตนในระยะยาว (ธนาकरแห่งประเทศไทย, 2555)

โดยเหตุนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงถือว่าการสื่อสารเพื่อการจัดการในองค์กรที่มีความหลากหลายด้านรุ่นอายุจึงถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง (PricewaterhouseCoopers, 2013; ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2555; รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) หากองค์กรและบุคลากรแต่ละรุ่นอายุเข้าใจถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและต่อปัจเจกที่ตนปฏิสัมพันธ์ด้วย มีความรู้เชิงกลยุทธ์และมีทักษะที่จะใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนบุคลากรต่างรุ่นในการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ก็จะช่วยลดช่องว่างระหว่างรุ่นอายุ เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน และทำให้งานด้านต่างๆ ขององค์กรเกิดประสิทธิผลในที่สุด

1.2 บุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรปัจจุบัน

จากแนวคิดการแบ่งรุ่นอายุของบุคลากรในองค์กรทางประเทศตะวันตกซึ่งมีเกณฑ์การแบ่งตามช่วงปีเกิดที่แตกต่างกันไปในแต่ละการศึกษา¹ พบว่า ปัจจุบัน ในองค์กรหนึ่งๆ อาจมีบุคลากรจากทั้ง 4 รุ่นอายุ ได้แก่ เจนเนอเรชั่น V (ต่อไปจะเรียก Gen V) เกิดในช่วงประมาณ ค.ศ. 1920 – 1945 (พ.ศ. 2463 – 2488) เจนเนอเรชั่น Baby Boomers (ต่อไปจะเรียก Gen B) เกิดในช่วงประมาณ ค.ศ. 1946 – 1960 (พ.ศ. 2489 – 2503) เจนเนอเรชั่น X (ต่อไปจะเรียก Gen X) เกิดในช่วงประมาณ ค.ศ. 1961 – 1980 (พ.ศ. 2504 – 2523) และ เจนเนอเรชั่น Y (ต่อไปจะเรียก Gen Y) เกิดในช่วงประมาณ ค.ศ. 1981-1995 (พ.ศ. 2524 - 2538)²

ดังกล่าวมาข้างต้นว่า การเปลี่ยนแปลงระดับโลกในมิติต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยีในแต่ละยุคส่งผลให้บุคลากรแต่ละรุ่นอายุผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมมาต่างกัน ตั้งแต่สังคมบ้านและครอบครัว สังคมสถานศึกษา เช่น โรงเรียนและมหาวิทยาลัย สังคมชุมชนในเมืองและชนบท (Lancaster & Stillman, 2005; Mannheim, 1952) ไปจนถึงสังคมคนทำงานในองค์กรต่างๆ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

¹โดยเฉลี่ยแล้ว ช่วงเวลาของรุ่นอายุหนึ่งจะประมาณ 15-20 ปี (Howe & Strauss, 1997)

²ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยพิจารณาเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในวัยทำงาน จึงไม่นับรวม Gen Z ซึ่งเกิดหลังจากปี ค.ศ.1995 และยังคงอยู่ในวัยเรียน

ความแตกต่างจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคมดังที่ปรากฏส่งผลต่อวิถีการดำเนินชีวิต ค่านิยมในการทำงานและการสื่อสาร การรับรู้พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ความคาดหวังต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างรุ่นอายุไปจนถึงการรับรู้ผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กร (organizational communication-related outcomes) ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในด้านต่างๆ เช่น ความพึงพอใจในการสื่อสาร บรรยากาศในการสื่อสาร วัฒนธรรมการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติการ และการสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น (PricewaterhouseCoopers, 2013; ประชาชาติธุรกิจ, 2553; ผู้จัดการ 360°, 2554; รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548)

เมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างของระบบวิถีคิด ค่านิยม บรรทัดฐานในการทำงานและการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กร ผลจากการศึกษาในอดีต โดยเฉพาะในบริบทตะวันตก ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรรุ่นก่อนมีพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานแตกต่างไปจากบุคลากรรุ่นที่เข้ามาทีหลังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Cennamo & Gardner, 2008; Greenwood, Gibson, & Murphy, 2008a; Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Murphy Jr., Gibson, & Greenwood, 2010; Smola & Sutton, 2002; Twenge, 2010) ทั้งนี้ บุคลากรในรุ่นก่อน ได้แก่ บุคลากรใน Gen V และ Gen B มักมีค่านิยมในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน เพราะต่างก็เป็นรุ่นที่ทุ่มเท ทำงานหนัก เพื่อวางรากฐานองค์กรในช่วงก่อนหรือหลังภาวะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เน้นการเคารพและเชื่อฟังสิทธิอำนาจเพราะโครงสร้างองค์กรในเวลานั้นส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับระบบการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ฝ่ายบริหารจัดการ (Twenge, 2010; Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002) ส่วนบุคลากรที่เข้ามาทีหลังอย่าง Gen X และ Gen Y ก็มีแนวโน้มค่านิยมในการทำงานที่คล้ายกันมากกว่า (Murphy et al, 2010; Cennamo & Gardner, 2008; Gursoy et al, 2008) เนื่องจากบุคลากรใน Gen X และ Gen Y มีประสบการณ์ในช่วงต้นของชีวิตที่ได้สัมผัสกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น อินเทอร์เน็ต ต่างสามารถเข้าถึงเข้าใจในภาษาและสัญลักษณ์ในการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์หรือระบบดิจิทัลได้คล้ายกัน และมีแนวโน้มจะได้รับการหล่อหลอมอัตลักษณ์และค่านิยมจากสังคมแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน (McMullin, Comeau, & Jovic, 2007)

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับ **อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน** และเพื่อให้ง่ายต่อการสร้างความเข้าใจถึงค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ผู้วิจัยจะจำแนกบุคลากรออกเป็น 2 รุ่นอายุตามการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในช่วงแรกของชีวิต ได้แก่ **บุคลากรรุ่นก่อน** (หมายถึงเฉพาะ Gen B) และ **บุคลากรรุ่นหลัง** (หมายถึง

Gen X และ Gen Y) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และตั้งข้อสังเกตความแตกต่างด้านค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานในองค์กรของบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลังดังจะนำเสนอต่อไป

1.3 ความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กร

ข้อสังเกตเกี่ยวกับความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน (ต่อไปนี้จะเรียกว่า ค่านิยมในการทำงาน หรือ work-related values) ของคนต่างรุ่นอายุตามที่ปรากฏในเอกสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ (เป็นการศึกษาภาพรวม ไม่ขึ้นกับประเภทองค์กร ลักษณะงาน หรือบริบททางสังคม) มี 6 มิติ ดังนี้

- 1) การจัดลำดับความสำคัญในชีวิตที่เน้นการทำงานหรือการใช้ชีวิตส่วนตัว
- 2) การตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อองค์กรหรือส่วนบุคคล
- 3) การชีวิตความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่าหรือเชิงวัตถุ
- 4) การมีแบบแผนการดำเนินงานตามแนวทางที่องค์กรวางไว้หรือทำตามแนวทางของตนเอง
- 5) การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมแบบเป็นทางการ เน้นระบบอาวุโส มารยาทและความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร หรือ แบบไม่เป็นทางการ ไม่เน้นระบบอาวุโส มารยาทและความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร
- 6) การเปิดรับและพึงพาเทคโนโลยีการสื่อสารในระดับต่ำหรือสูง

ดังมีรายละเอียดและข้อสังเกตต่างๆ โดยสรุป ดังนี้

1) การจัดลำดับความสำคัญในชีวิตที่เน้นการทำงานหรือการใช้ชีวิตส่วนตัว (work-oriented VS personal life-oriented prioritization): บุคลากรรุ่นก่อนซึ่งเกิดและเติบโตในยุคหลังสงคราม ยุคแห่งการบุกเบิกองค์กรเพื่อฟื้นฟูและพัฒนาประเทศมีค่านิยมในการทำงานก่อนพักผ่อนทีหลัง เสียสละทุ่มเท เชื่อว่าการทำงานหนักและการใช้ชีวิตที่มีคุณภาพมักไปด้วยกันไม่ได้ ดังนั้น จึงมีการแสดงออกเชิงการสื่อสาร เช่น การคิดวางแผน ตัดสินใจ ให้คำปรึกษาหารือที่คำนึงถึงงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว มีสไตล์การนำที่เน้นบรรยากาศการทำงาน จริงจัง ในขณะที่บุคลากรที่เข้ามาภายหลังอย่าง Gen X ซึ่งเกิดและเติบโตในยุคที่ประเทศส่วนใหญ่มีการพัฒนาขึ้นตามลำดับมองว่าการทำงานเป็นเพียงหน้าที่อย่างหนึ่งที่ต้องทำ จึงมักแสวงหาสมดุลทั้งด้านการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว ส่วน Gen Y ซึ่งเกิดและเติบโตในยุคที่ประเทศมักมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตแล้วให้ความสำคัญกับเรื่องสมดุลในชีวิตเช่นเดียวกับ Gen X อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการพักผ่อน การเข้าสังคมกับเพื่อนฝูง และการใช้เวลากับครอบครัว ดังนั้น การแสดงออกเชิงการสื่อสาร เช่น การวางแผน ตัดสินใจ ให้คำปรึกษาหารือ จึงมักจะคำนึงถึงปัจเจกบุคคลพอๆ กับงานหรืออาจจะมากกว่า เนื้อหาการสื่อสารมักผสมผสานทั้งงาน เรื่องส่วนตัว การ

ใช้เวลาว่าง มีสไตล์การนำที่ผ่อนคลาย บรรยากาศการทำงานสนุกสนาน (Burke, 2004; Cennamo & Gardner, 2008; Cogin, 2012; Glass, 2007; Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Myers & Sadaghiani, 2010; Smola & Sutton, 2002; Twenge, 2010)

2) การตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อองค์กรหรือส่วนบุคคล (organizational-oriented VS personal-oriented goal settings): บุคลากรรุ่นก่อนให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกับองค์กร ทำงานเพื่อความก้าวหน้าของแผนกและองค์กร มีความรักผูกพัน รักดีต่อองค์กรสูง ไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ ดังนั้น การแสดงออกเชิงการสื่อสาร เช่น การวางแผนงาน การตัดสินใจ ให้คำปรึกษา หรือการจูงใจจึงมักเป็นไปเพื่อเป้าหมายขององค์กรมากกว่าการเน้นความพึงพอใจหรือความก้าวหน้าส่วนบุคคล ในขณะที่ บุคลากรรุ่นหลังโดยเฉพาะ Gen Y มองว่าการทำงานในองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า และเปรียบได้กับทางผ่านที่จะนำตนให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งงานในองค์กรที่สูงขึ้น จึงมักจะปฏิบัติตามแนวทางขององค์กรหากกิจกรรมหรือโปรแกรมการฝึกอบรมต่างๆ ที่องค์กรจัดให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า มีโอกาสรับการเลื่อนตำแหน่ง และสามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มจะเปลี่ยนงานบ่อย ดังนั้น การแสดงออกเชิงการสื่อสารในการวางแผน การวางโครงสร้างในการจัดการเรื่องต่างๆ รวมทั้งการให้คำปรึกษา หรือสร้างแรงจูงใจจึงมักเน้นความก้าวหน้าและความพึงพอใจของบุคคล (Cennamo & Gardner, 2008; Gursoy et al., 2013; Murphy Jr. et al., 2010; Myers & Sadaghiani, 2010; Smola & Sutton, 2002; เกวลี ชันจ์เงิน, 2553; รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอูมา รุ่งเรือง, 2548; วรชัย รัตนดวงตา, 2553; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

3) การชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่าหรือเชิงวัตถุ (heuristic-concerned VS materialistic-concerned indicatives of success): บุคลากรรุ่นก่อนซึ่งมีส่วนบุกเบิกวางรากฐานขององค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการการทำงานอย่างมีคุณภาพ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความรู้ความชำนาญในสิ่งที่ทำอย่างเพราะจะเป็นทุนติดตัวในการต่อยอดกิจการต่างๆ หรือไปสมัครงานแห่งใหม่ นอกจากนี้ ยังมองว่าการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนนั้นต้องอาศัยระยะเวลาในการพิสูจน์ตัว และยินดีรอคอยผลตอบแทนแห่งความสำเร็จซึ่งมักเป็นไปตามลำดับอาวุโส ดังนั้น การแสดงออกเชิงการสื่อสาร เช่น การให้คำปรึกษา ให้ผลป้อนกลับ การสร้างแรงจูงใจจึงมักเป็นไปในเชิงการเน้นให้ตระหนักถึงคุณค่าของงาน ชมเชยและให้กำลังใจเพื่อส่งเสริมกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพเพื่อผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ในขณะที่ บุคลากรรุ่นหลัง โดยเฉพาะ Gen Y ซึ่งเติบโตมาพร้อมกับระบบเศรษฐกิจที่แข่งขันสูง ได้รับการฝึกฝนการใช้เทคโนโลยีเพื่อจะสามารถทำงานต่างๆ ให้เสร็จอย่างรวดเร็ว มักชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเป็นตัวเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การแสดงการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในเวลาอันสั้น รวมไปถึงการได้

สถานที่ทำงานที่สวยงาม ทันสมัย คนรุ่นนี้เชื่อว่าเทคโนโลยีทำให้ตนเรียนรู้และทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน จึงไม่จำเป็นต้องใช้เวลาพิสูจน์ตัวเองเพื่อจะเลื่อนตำแหน่งมากเท่าคนรุ่นก่อน ดังนั้น การแสดงออกเชิงการสื่อสารโดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจ การให้ผลป้อนกลับ จึงมักใช้การสร้างความท้าทาย เน้นการแข่งขัน ให้รางวัลที่เป็นรูปธรรม ประเมินความสำเร็จที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ (Cennamo & Gardner, 2008; Glass, 2007; Gursoy et al., 2013; Myers & Sadaghiani, 2010; Smola & Sutton, 2002; Twenge, 2010; เดชา เดชชวิฒนะไพศาล, 2552; รัชฎา อสิสนธิสกุล และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548; วรชัย รัตนดวงตา, 2553; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

4) การมีแบบแผนการดำเนินงานตามแนวทางที่องค์กรวางไว้หรือทำตามแนวทางของตนเอง (institutionalized VS personalized working patterns): บุคลากรรุ่นก่อนมักเห็นความสำคัญและพอใจกับการดำเนินตามแบบแผนเพื่อรักษาวิถีปฏิบัติที่องค์กรวางไว้เพราะเชื่อว่าผู้บริหารได้คิดมาอย่างรอบคอบแล้ว ไม่ชอบเสี่ยงกับวิธีการที่นอกเหนือไปจากกรอบ ดังนั้น จึงมักเน้นการสื่อสารแบบรวมอำนาจ ควบคุมให้บุคลากรได้บังคับบัญชาดำเนินตามกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานจะเกิดประสิทธิภาพ มากกว่าให้อิสระในการทำงาน *ในขณะที่* บุคลากรรุ่นหลังทั้งในและต่างประเทศต่างได้รับอิทธิพลจากวิถีโลกาภิวัตน์ที่ทำให้เป็นไปตามอย่างตะวันตก (neo-westernization) ซึ่งประกอบสร้างภาพลักษณ์คนรุ่นใหม่ที่ประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องเดินทางของรุ่นก่อนมาใช้ในบริบทการทำงาน ไม่นิยมการดำเนินตามกฎระเบียบ ต้องการงานโดยที่ตนได้รับมอบหมายอำนาจอย่างมีอิสระ สามารถออกแบบวิธีการทำงานของตนเองได้ทำงานจากที่ใดก็ได้ และมักไม่นิยมจะทำหน้าที่ในการสืบสานวิธีคิดในการทำงานในแนวทางเดิมที่ถือปฏิบัติกัน ดังนั้น จึงมักแสดงออกเชิงการสื่อสารแบบกระจายอำนาจ ให้อิสระในการทำงาน เน้นความยืดหยุ่น ไม่มีโครงสร้างหรือกฎเกณฑ์เคร่งครัดตายตัว (Glass, 2007; Gursoy et al., 2008; Myers & Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010; ประชาชาติธุรกิจ, 18 มี.ค. 2553; รัชฎา อสิสนธิสกุล และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548; วรชัย รัตนดวงตา, 2553; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

5) การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมแบบเป็นทางการ เน้นระบบอาวุโส มารยาท และความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร หรือไม่เป็นทางการ ไม่เน้นระบบอาวุโส มารยาท และความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร (high VS low formality, seniority and courtesy in communication) ค่านิยมนี้มีพื้นฐานจากมุมมองเกี่ยวกับระบบอาวุโสและบุคคลผู้มีสิทธิอำนาจ (authority) ในองค์กรที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรรุ่นก่อนซึ่งเกิดและเติบโตในสภาพสังคมที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร อีกทั้งอยู่ในยุคที่องค์กรมีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง (top-

down communication) เป็นไปตามวาระ ในขณะ บุคลากรรุ่นหลังซึ่งเกิดและเติบโตในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีส่วนสำคัญในชีวิตประจำวัน องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแบบมนุษยนิยม (humanism) ซึ่งมีการสื่อสารแบบทุกทิศทาง แพบทุกเวลา ส่งผลให้เกิดมิติย่อยของความแตกต่างด้านค่านิยมการสื่อสารในที่ทำงาน ดังนี้

5.1) การสื่อสารแบบเน้นและไม่เน้นความเป็นทางการ (high VS low formality) บุคลากรรุ่นก่อนมองว่าการมีส่วนร่วมกับภารกิจต่างๆ ขององค์กรควรเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ขององค์กรควรเป็นไปตามลำดับ มีชั้นความลับ (Myers & Sadaghiani, 2010) เน้นการวางตัวให้เหมาะกับอำนาจและตำแหน่ง และต้องสามารถแยกแยะระดับชั้นอำนาจต่างๆ ได้ มีวาระในการให้และรับผลป้อนกลับ แต่การรับผลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาไม่ใช่สิ่งจำเป็น (Myers & Sadaghiani, 2010; Gursoy et al, 2008) ในขณะ บุคลากรรุ่นหลังมองว่าทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แม้ทราบว่างค์กรมีลำดับชั้นในการเข้าถึงข้อมูล แต่ยังต้องการทราบข้อมูลข่าวสารขององค์กรในเรื่องต่างๆ (Gursoy et al, 2008; Martin, 2005; Myers & Sadaghiani, 2010; SHRM, 2009) โดยเฉพาะ Gen Y ชอบความสัมพันธ์ในการทำงานที่เป็นกันเอง หรือเป็นทางการน้อยลง สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์เพื่อตอบสนองสถานการณ์ ต้องการคำปรึกษาแนะนำและผลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ชอบให้ผู้บังคับบัญชาสื่อสารกับตนบ่อยๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องทั่วไป (Deloitte, 2009; Glass, 2007; Myers & Sadaghiani, 2010; PricewaterhouseCoopers, 2013; รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง, 2548; วรชัย รัตนดวงตา, 2553)

5.2) การสื่อสารแบบเน้นและไม่เน้นระบบอาวุโส (high VS low seniority) ในด้านการเคารพอาวุโส บุคลากรรุ่นก่อนซึ่งมักได้รับการสอนงานผ่านรุ่นพี่ที่อาวุโสกว่าจึงให้ความสำคัญ เชื่อฟังผู้ที่ทำงานมาก่อนตน (Myers & Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010) ในขณะ บุคลากรรุ่นหลังคิดว่าตนสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการสอนจากรุ่นพี่ ทั้งนี้ ตนยังคงเคารพระบบอาวุโส แต่เห็นว่าไม่จำเป็นต้องเชื่อฟัง (ประชาชาติธุรกิจ, 18 มี.ค. 2553) และมักสนใจจะทราบเหตุผลเบื้องหลังของคำสั่งมากกว่าเพียงแค่ปฏิบัติตาม (วรชัย รัตนดวงตา, 2553)

5.3) การให้และไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องมารยาทและความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร (high VS low courtesy in communication) ด้านการแสดงความคิดเห็น บุคลากรรุ่นก่อนมักไม่ค่อยหรือไม่แสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา จะแสดงความคิดเห็นก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาถาม (Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin, 1999) และไม่รู้สึกลำบากใจแม้ไม่ได้รับผลป้อนกลับในการทำงาน ในขณะ บุคลากรรุ่นหลังกล้าโต้แย้งแสดงเหตุผลและยืนยันความคิดเห็นกับผู้คิดต่างกับตนแม้จะมีอาวุโสมากกว่า รวมถึงผู้บังคับบัญชาซึ่งมักเป็นคน

Gen X หรือ Gen B มากขึ้น (เกวลี ชันธุ์เงิน, 2553) นิยมการมีส่วนร่วมในการเข้าถึงข้อมูลและแสดงความคิดเห็นกระบวนการต่างๆ ขององค์กรแม้ไม่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ยังต้องการผลป้อนกลับในการทำงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (Myers & Sadaghiani, 2010)

6) การเปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงานน้อยหรือมาก (low VS high communication technology exposure and level of dependency): บุคลากรรุ่นก่อนซึ่งเกิดและเติบโตมาในยุคที่ไม่มีสื่อเทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในการทำงานมากนัก ให้ความสำคัญกับการพบปะพูดคุยกันเพื่อปรึกษาหารือ นิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face) รวมถึงสื่อดั้งเดิม เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย ในขณะที่ บุคลากรรุ่นหลังอย่าง Gen X ซึ่งเติบโตมาในยุคที่สัมผัสทั้งสื่อบุคคล สื่อดั้งเดิม และสื่อเทคโนโลยี จึงนิยมใช้สื่อทุกประเภทในการสื่อสาร ส่วน Gen Y ซึ่งเกิดและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีการสื่อสารนิยมการใช้สื่อใหม่และใช้สื่อสารตลอดเวลา นอกจากนี้ มักใช้เวลางานติดต่อดสื่อสารเรื่องส่วนตัวไปพร้อมๆ กัน (Deloitte, 2009; Glass, 2007; Gursoy et al, 2013; PricewaterhouseCooper, 2013; เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) เกิดพฤติกรรมติดสื่อเทคโนโลยี โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์จนไม่สามารถแยกเวลาทำงานกับเวลาทำธุระส่วนตัว มักใช้เวลาไปกับการเช็ค ตอบอีเมลล์ แชท ไลน์ในเรื่องส่วนตัวมากกว่าที่ตนเองตั้งใจไว้ (Eastin, Glynn, & Griffiths, 2007) นอกจากนี้ ยังรู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ และมักจะพยายามเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตโดยไม่หันไปทำงานอย่างอื่น (Cabral, 2011)

จะเห็นได้ว่าความแตกต่างด้านค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานทั้ง 6 มิติที่ได้เสนอมานี้เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงระบบการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้วิจัยได้สรุปความแตกต่างด้านค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรรุ่นก่อนและรุ่นหลังความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไว้ในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 มิติความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลังความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

มิติค่านิยม ในการทำงาน	ความแตกต่างของ	
	บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
การจัดลำดับความสำคัญ ในชีวิตที่เน้นการทำงาน หรือการใช้ชีวิตส่วนตัว (work-oriented VS personal life-oriented prioritization)	<p>เน้นการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ●การทำงานเป็นสิ่งสำคัญ จึงต้องทำงานหนัก เสียสละ ทุ่มเทเพื่องาน ●วางแผน ตัดสินใจ ให้คำปรึกษา โดยเน้นการสื่อสารเรื่องงานมากกว่าตัวปัจเจกบุคคลหรือเรื่องส่วนตัว ●มีสไตล์การนำ บรรยากาศการทำงานจริงจัง 	<p>เน้นการใช้ชีวิตส่วนตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> ●การทำงานเป็นเพียงหน้าที่ที่ต้องทำให้ความสำคัญกับชีวิตที่สมดุล ●วางแผน ตัดสินใจ ให้คำปรึกษา โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมากกว่างานสื่อสารทั้งเรื่องงาน ส่วนตัว การใช้เวลาว่าง ●มีสไตล์การนำที่ผ่อนคลายกว่า บรรยากาศสนุกสนาน
<p>การศึกษาที่อ้างอิงถึง: Cennamo & Gardner (2008); Cogin (2012); Deloitte (2009); Glass (2007); Gursoy et al (2013); Launglaror & Thasnanapark (nd); Meriac, Woehr & Banister (2010); Murphy et al (2010); Myers & Sadaghiani (2010); SHRM (2004); Smola & Sutton (2002); Twenge (2010); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554)</p>		
การตั้งเป้าหมายในการ ทำงานเพื่อองค์กรหรือส่วน บุคคล (organizational- oriented VS personal- oriented goal settings)	<p>ตั้งเป้าหมายเพื่อองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ●มีวิสัยทัศน์ร่วม/ ตั้งเป้าหมายสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ●ให้ความร่วมมือและต้องการสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ●มีความรักและผูกพันต่อองค์กรสูง ไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อย ●เน้นการสื่อสารในวางแผนงาน การตัดสินใจ ให้คำปรึกษา หรือการจูงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร 	<p>ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> ●การทำงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบรรลุเป้าหมายในชีวิต ●ให้ความร่วมมือกับองค์กร เฉพาะที่รู้สึกว่าจะช่วยพัฒนาทักษะการทำงานของตน ●ขาดความรักและผูกพันต่อองค์กร และเปลี่ยนงานบ่อย (โดยเฉพาะ Gen Y) ●เน้นการสื่อสารในวางแผนงาน การตัดสินใจ ให้คำปรึกษา หรือการจูงใจเพื่อความพึงพอใจและการพัฒนาปัจเจก
<p>การศึกษาที่อ้างอิงถึง: Cennamo & Gardner (2008); Gursoy et al (2013); Murphy et al (2010); Sadaghiani & Myers (2009); Twenge (2010); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554) ; เกวลี ชั้นธเงิน (2553); รัชฎา อธิสนธิกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548) ; วรชัย รัตนดวงตา (2553)</p>		

ตารางที่ 1.1 (ต่อ) เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลัง

มิติค่านิยม ในการทำงาน	ความแตกต่างของ	
	บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
การชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่าหรือเชิงวัตถุ (heuristic-concerned VS materialistic-concerned indicatives of success)	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่า	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงวัตถุ
	<ul style="list-style-type: none"> ●ชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่า เช่น การรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ความรู้/ชำนาญ ความรับผิดชอบสูงขึ้น ●ยินดีรอคอยที่จะได้รับผลตอบแทน (reward) แม้ต้องรอคอยตามลำดับอาวุโส ●ให้คำปรึกษา ให้ผลป้อนกลับ การสร้างแรงจูงใจที่เน้นความสำคัญของกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ เน้นการชมเชย ให้กำลังใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ●ชี้วัดความสำเร็จเชิงวัตถุ เช่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ระดับอำนาจ สวัสดิการ/ประโยชน์ ●ไม่อดทนหรือยินดีรอคอยที่จะได้รับผลตอบแทน (reward) โดยเฉพาะการรอคอยตามลำดับอาวุโส (โดยเฉพาะ Gen Y) ●ให้คำปรึกษา การให้ผลป้อนกลับ การสร้างแรงจูงใจที่เน้นผลลัพธ์ที่ชี้วัดได้มากกว่า เน้นการสร้างความสำเร็จ เน้นการแข่งขัน และให้รางวัลเป็นรูปธรรม
การศึกษาที่อ้างอิงถึง: Cennamo & Gardner (2008); Cogan (2012); Glass (2007); Murphy et al (2010); Smola & Sutton (2002); Twenge (2010); รัชฎา อสิสนธิกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548); วรชัย รัตนดวงตา (2553)		
การมีแบบแผนการทำงานตามแนวทางที่องค์กรวางไว้หรือทำตามแนวทางของตนเอง (institutionalized VS personalized working patterns)	มีแบบแผนการทำงานตามแนวทางที่องค์กรวางไว้	มีแบบแผนการทำงานตามแนวทางของตนเอง
	<ul style="list-style-type: none"> ●คงอัตลักษณ์ ยินดีปฏิบัติตามค่านิยมบรรทัดฐานที่ยึดถือมายาวนาน ●ไม่ชอบความไม่แน่นอน หรือความเสี่ยง ผู้สืบทอดมักกับแนวทางที่ปฏิบัติกันมา ●เน้นการสื่อสารกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเคร่งครัด เน้นการกำกับควบคุมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่กำหนด ●วางแผนงาน ตัดสินใจ โดยเน้นการสืบทอดอัตลักษณ์ แบบแผนความคิดขององค์กร (จากอดีตสู่ปัจจุบัน และต่อเนื่องไปถึงอนาคต) 	<ul style="list-style-type: none"> ●สามารถปรับเปลี่ยน พร้อมยืดหยุ่น ปรับบรรทัดฐาน ค่านิยมตามยุคสมัย ●กล้าเสี่ยง ชอบความท้าทายด้วยวิธีการทำงานของตนเอง ●ไม่เน้นการสื่อสารกฎระเบียบ มากเท่ากับความยืดหยุ่นในการทำงาน ต้องการอิสระในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ชีวิตของตน (โดยเฉพาะ Gen Y) ●วางแผนงาน ตัดสินใจ โดยเน้นความสำเร็จของงานในปัจจุบัน มากกว่าการรักษาและสืบทอดวิถีแห่งอัตลักษณ์ หรือแบบแผนความคิดขององค์กร
การศึกษาที่อ้างอิงถึง: Glass (2007); Gursoy et al (2013); Murphy et al (2010); Myers & Sadaghiani (2010); PricewaterhouseCooper (2013); Twenge (2010); ประชาชาติธุรกิจ (2553); รัชฎา อสิสนธิกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548); วรชัย รัตนดวงตา (2553) ; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554)		

ตารางที่ 1.1 (ต่อ) เปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลัง

มิติค่านิยม ในการทำงาน	คุณลักษณะ	
	บุคลากรรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นหลัง
การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมแบบเป็นทางการ เน้นระบบอาวุโส ให้มีความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร หรือไม่เป็นทางการ ไม่เน้นระบบอาวุโส ไม่ให้ความสำคัญกับมารยาทในการติดต่อสื่อสาร (high VS low formality, seniority and courtesy in communication)	<p>เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ ระบบอาวุโส และมารยาทการสื่อสารสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเข้าถึงข้อมูลขององค์กรเป็นไปตามลำดับขั้นและมีชั้นความลับ ● เคยชินและสามารถยอมรับการสื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรต่างรุ่น เป็นไปตามระดับขั้น เป็นทางการ ● เคารพเชื่อฟังตามระบบอาวุโส ● ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องทราบเหตุผล หรือผลป้อนกลับ (feedback) ● ไม่กล้าโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อคิดขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า 	<p>เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ ระบบอาวุโส และมารยาทการสื่อสารต่ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ต้องการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรทันทีแม้มีลำดับขั้นในการเข้าถึง (โดยเฉพาะ Gen Y) ● พอใจในการสื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรระดับต่างๆ ไม่เป็นทางการมากกว่าการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (โดยเฉพาะ Gen Y) ● เคารพต่อระบบอาวุโส แต่ไม่รู้สึกรู้ว่าต้องเชื่อฟังทุกเรื่อง (โดยเฉพาะ Gen Y) ● ต้องการทำความเข้าใจและทราบเหตุผลก่อนการปฏิบัติงาน และอยากได้ผลป้อนกลับ (feedback) หลังการปฏิบัติงาน (โดยเฉพาะ Gen Y) ● พยายามโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา ยืนยันความคิดของตน (โดยเฉพาะ Gen Y)
<p>การศึกษาที่อ้างอิงถึง: Deloitte (2009); Gursoy et al (2013); Marston (2007); Martin and Tulgan (2006); Myers & Sadaghiani (2010); SHRM (2009); วรชัย รัตนดวงตา (2553); ประชาชาติธุรกิจ (2553); เกวลี ชันธเงิน (2553); จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553); ททัยพร ทิมสว่าง (2553)</p>		
การเปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงานน้อยหรือมาก (low VS high communication technology exposure and level of dependency)	<p>เปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารระดับต่ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● นิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้า/ด้วยสื่อดั้งเดิม เช่น บันทึกรับข้อความ โทรศัพท์ (ไม่นิยมใช้สื่อใหม่) ● สื่อสารด้วยภาษา กาลเทศะและวาระที่เหมาะสม 	<p>เปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารระดับสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● นิยมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมากกว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้าหรือสื่อดั้งเดิมอื่นๆ ● สื่อสารตลอดเวลา ด้วยภาษาและสัญลักษณ์แบบภาษาอินเทอร์เน็ต (Net speak)
<p>การศึกษาที่อ้างอิงถึง: Deloitte (2009); Glass (2007); Pew Research Center (2007); เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552); ผู้จัดการ 360° (2554); วรชัย รัตนดวงตา (2553); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554)</p>		

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของคนต่างรุ่นอายุในมิติต่างๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวกรองการรับรู้ (perceptual filter) กำหนดการตีความในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น (DeVito, 2007) อีกทั้งกำหนดความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารระหว่าง

กัน (Homer and Kahle, 1988) นอกจากนี้ บุคลากรในรุ่นอายุหนึ่งๆ มีแนวโน้มจะรับรู้บุคลากรทั้งรุ่นอายุเดียวกันและต่างรุ่นอายุกับตนแบบเหมารวม (generational stereotype) ซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งในการทำงานและการสื่อสาร (Du 2011; McCann & Keaton, 2013; SHRM, 2012; เดชา เดชะวิวัฒนะไพศาล, 2552) ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงความแตกต่างด้านการรับรู้ถึงบุคลากรต่างรุ่นอายุและความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ

1.4 การรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น

การรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรรุ่นก่อนต่อบุคลากรรุ่นหลัง: บุคลากรรุ่นก่อนรับรู้บุคลากรรุ่นหลังว่าไม่ค่อยขยัน ไม่ทุ่มเท ทำงานหนักเช่นเดียวกับที่พวกเขาเคยทำสมัยที่เพิ่งเข้าทำงาน (Burke, 2004; Glass, 2007; Myers & Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010) มักคิดถึงแต่เรื่องตัวเอง มักเรียกร้องให้องค์กรดำเนินตามความต้องการและความสะดวกของตนเองมากกว่าการให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร และมักเห็นการทำงานในองค์กรเป็นเพียงทางผ่านเพื่อตนเองจะพัฒนาและก้าวไปสู่โอกาสที่ดีกว่าในองค์กรอื่น (Glass, 2007; Gursoy et al, 2008; Myers & Sadaghiani, 2010;) ไม่ค่อยอดทนรอคอย คิดว่าตนจะควรได้รับการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งในเวลาอันรวดเร็วต่างๆ ที่ยังมีประสบการณ์น้อยมาก (Deloitte, 2009; Gursoy et al, 2008; Twenge, 2010; ประชาชาติธุรกิจ, 18 มี.ค. 2553; ผู้จัดการ 360°, 13 มี.ค. 2555; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) นอกจากนี้ ยังขาดประสบการณ์อยู่มาก จึงควรมีพี่เลี้ยงช่วยกำกับเพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมาย ไม่รู้จักการแต่งกายที่เหมาะสมกับการมาทำงาน (Gursoy et al, 2008; McCann & Keaton, 2013; PricewaterhouseCooper, 2013; รัชฎา อสิสนธิกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548) กล้าแสดงออกและสร้างสรรค์ แต่บางครั้งอาจไม่รู้ลึก ไม่รู้จริง อีกทั้งเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป อยากรู้ข้อมูลข่าวสารที่สงวนไว้เฉพาะบุคลากรระดับสูงซึ่งเป็นการไม่เหมาะสม เพราะคนที่เข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ต้องมีความรับผิดชอบที่สูงมากเช่นกัน ไม่รักษาระยะห่างในความสัมพันธ์ หรือไม่ปฏิบัติตามมารยาทอันควรในการทำงานกับผู้ใหญ่ (Gursoy et al, 2008; McCann & Keaton, 2013; PricewaterhouseCooper, 2013; เกวลี ชันธุ์เงิน, 2553; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) ติดสื่อสังคมออนไลน์ และพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานมากเกินไป มักจะมองเฉพาะเรื่องความสะดวกในการสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยี เช่น ส่งข้อมูลต่างๆ ผ่านอีเมล แต่ไม่สนใจว่าการสื่อสารผ่านช่องทางดังกล่าวจะมีความเหมาะสมหรือมีประสิทธิภาพ (ทำให้ผู้รับเข้าใจและปฏิบัติตามได้) หรือไม่ (Glass, 2007; Gursoy et al, 2008; PricewaterhouseCooper, 2013; เดชา เดชะวิวัฒนะไพศาล, 2552; วรชัย รัตนดวงตา, 2553)

ดังนั้น บุคลากรรุ่นก่อนจึงมีความคาดหวังว่าบุคลากรรุ่นหลังควร: แสดงออกถึงความขยัน ตั้งใจทำงาน และทำงานหนักมากขึ้น(Gursoy et al, 2008; Twenge, 2010) แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ใช่เป้าหมายส่วนตัวเพียงอย่างเดียว ควรเปิดใจเรียนรู้ อดทน ในการรับการฝึกจากรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ให้มากขึ้นเพื่อจะก้าวหน้าหรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งใน เวลาที่เหมาะสม (Deloitte, 2009; Gursoy et al, 2008) นอกจากนี้ ยังควรศึกษาถึงที่มาที่ไปและ ปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติที่องค์กรวางไว้เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังคาดหวังให้ บุคลากรรุ่นหลังแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมาทำงาน (Gursoy et al, 2008) ควร แสดงออกถึงการรับฟังผู้อื่น และไม่แสดงความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองมากเกินไป รวมถึงควร มีมารยาทในการทำงานร่วมกับบุคลากรที่อายุมากกว่า (Gursoy et al, 2008; เภาลี ชันธุ์เงิน, 2553; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) ควรเรียนรู้ทักษะการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เช่น การพูดคุยต่อ หน้าด้วย เพราะการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีอาจไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเสมอไป นอกจากนี้ ยังควรแยกเวลาการทำงานออกจากการทำธุระส่วนตัว (Glass, 2007; Gursoy et al, 2008; เตชา เศษะวัฒน์ไพศาล, 2552)

การรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรรุ่นหลังต่อบุคลากรรุ่นก่อน: บุคลากรรุ่นหลังมองว่า บุคลากรรุ่นก่อนไม่เข้าใจคนรุ่นตน โดยเฉพาะ Gen Y มองการทำงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ กระบวนการค้นหาตัวตนและความต้องการที่แท้จริง จึงไม่เห็นว่าจะต้องมีผูกพันตัวกับเป้าหมายของ องค์กร (Burke, 2004; Glass, 2007; Myers & Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010) บุคลากรรุ่น หลังไม่เห็นด้วยกับระบบการวัดผลความสำเร็จเชิงคุณค่ามากกว่าเชิงวัตถุที่จับต้องได้ และตนเชื่อว่า การใช้เทคโนโลยีทำให้ตนไม่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้งานมากเท่ากับบุคลากรรุ่นก่อน (Deloitte, 2009; Gursoy et al, 2008) นอกจากนี้ ยังมองว่าบุคลากรรุ่นก่อนระมัดระวัง ควบคุม และกำกับมากเกินไปทำให้รู้สึกที่ตนไม่ได้รับความไว้วางใจ หรือได้รับการยอมรับ อีกทั้งไม่ยืดหยุ่น ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมมากเกินไป ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยเปิดใจกับวิธีการใหม่ๆ เช่น การใช้สื่อเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากขึ้น (Gursoy et al, 2008; McCann & Keaton, 2013; Myers & Sadaghiani, 2010; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) มีความเป็นทางการ ห่างเหิน ทำให้ตนรู้สึกไม่ได้รับความไว้วางใจ นำไปสู่บรรยากาศที่ไม่น่าร่วมงาน ด้วย (Gursoy et al, 2008; PricewaterhouseCooper, 2013) นอกจากนี้ ยังล้าหลัง กลัวและ ต่อต้านการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการทำงาน (Glass, 2007; Gursoy et al, 2008; PricewaterhouseCooper, 2013; วรชัย รัตนดวงตา, 2553)

ด้วยเหตุนี้ บุคลากรรุ่นหลังมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นก่อน คือ อยากให้บุคลากรรุ่นก่อนเข้าใจว่าการทำงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการค้นหาอัตลักษณ์

ของคนรุ่นใหม่ (Myers & Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010) อีกทั้งบุคลากรรุ่นก่อนโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาควรสนใจสวัสดิภาพ ความสมดุลในการใช้ชีวิตของบุคลากรรุ่นหลังซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา (Gursoy et al, 2008) ควรเปิดโอกาสให้ตนพิสูจน์ความสามารถ เพื่อจะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในเวลาอันรวดเร็วได้ (Gursoy et al, 2008; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) ควรแสดงการยอมรับหรือชมเชยตนในทันทีที่ทำงานสำเร็จ (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) ควรยืดหยุ่นในการทำงาน ลดความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบลงบ้าง และเปิดใจต่อวิธีการใหม่ๆ ที่ตนนำเสนอ (Gursoy et al, 2008; วรชัย รัตนดวงตา, 2553) บุคลากรรุ่นหลังคาดหวังให้องค์กรมองตนที่ความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าการดำเนินตามกระบวนการหรือวิถีปฏิบัติขององค์กร (เช่น ระเบียบการแต่งกาย เวลาการเข้างาน มารยาทในที่ทำงาน) (รัชฎา อสิสนธิกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548) บุคลากรรุ่นก่อนควรแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าในความคิดเห็นของตน แม้นตนเองยังมีอายุน้อยให้ความเป็นกันเองในการสื่อสารในที่ทำงาน คุยทั้งในเรื่องงานและเรื่องทั่วไป ให้ผลป้อนกลับในการทำงานเสมอๆ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ (Gursoy et al, 2008; Myers & Sadaghiani, 2010) และควรใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Glass, 2007; Gursoy et al, 2008)

ผู้วิจัยได้สรุปความแตกต่างด้านการรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในที่ทำงานระหว่างบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลังไว้ในตารางที่ 1.2 ในหน้าถัดไป

ตารางที่ 1.2 เปรียบเทียบความแตกต่างด้านทฤษฎีการสื่อสารในทฤษฎีการสื่อสารในทฤษฎีการสื่อสารก่อนและบุคลากรรุ่นหลัง

มิติค่านิยมเชิงการสื่อสารใน	การรับรู้ต่อพฤติกรรมสื่อสารในทฤษฎีการสื่อสารก่อนและบุคลากรรุ่นหลัง		บุคลากรรุ่นหลังต่อรุ่นก่อน	
	บุคลากรรุ่นก่อนต่อรุ่นหลัง	บุคลากรรุ่นหลังต่อรุ่นก่อน	เน้นการใช้ชีวิตส่วนตัว	เน้นการทำงาน
การจัดลำดับความสำคัญในชีวิตที่เน้นการทำงานหรือการใช้ชีวิตส่วนตัว (work-oriented VS personal life-oriented prioritization)	<p>เน้นการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คนรุ่นหลังไม่ขยัน ไม่ทุ่มเท ไม่ทำงานหนักเหมือนที่พวกเขาเคยทำสมัยเพิ่งเข้าทำงาน 	<p>เน้นการใช้ชีวิตส่วนตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คนรุ่นก่อนไม่เข้าใจคนรุ่นหลังการทำงานไม่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการค้นหาตัวตนและความต้องการที่แท้จริง (โดยเฉพาะ Gen Y) 	<p>เน้นการใช้ชีวิตส่วนตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คนรุ่นหลังควรแสดงออกถึงความขยัน ตั้งใจทำงาน และทำงานหนักมากกว่านี้ 	<p>บุคลากรรุ่นหลังต่อรุ่นก่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คนรุ่นก่อนควรเข้าใจว่าการทำงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น ● คนรุ่นก่อน (ผู้บังคับบัญชา) ควรสนใจสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
การศึกษาที่อ้างถึง	Glass (2007); Gurosoy et al (2008); Twenge (2010); McCann & Keaton (2013); Myers & Sadaghiani (2010); SHRM (2004); เดชา เศรษฐวิฒน์ไพศาล (2552); รัชฎา อธิสนธิกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548); วรชัย รัตนดวงตา (2553)			
การตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อองค์กรหรือส่วนบุคคล (organizational-oriented VS personal-oriented goal settings)	<p>เพื่อองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คนรุ่นหลังมักคิดถึงแต่เรื่องตัวเอง ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของตนเองมากกว่าเป้าหมายขององค์กร 	<p>ส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คนรุ่นก่อนมักไม่ฟังและมองข้ามข้อเรียกร้องของตน 	<p>เพื่อองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คนรุ่นหลังควรคิดถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย ไม่ใช่คิดถึงเรื่องของตัวเองเพียงอย่างเดียว 	<p>ส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คนรุ่นก่อนควรสนใจฟังข้อเรียกร้องของตนเองบ้าง
	การศึกษาที่อ้างถึง	Glass (2007); Gurosoy et al (2008); McCann & Keaton (2013); Myers & Sadaghiani (2010); เดชา เศรษฐวิฒน์ไพศาล (2552); วรชัย รัตนดวงตา (2553); Myers & Sadaghiani (2010); วรชัย รัตนดวงตา (2553)		

ตารางที่ 1.2 (ต่อ) เปรียบเทียบความแตกต่างด้านความรู้และความคิดถึงต่อพฤติกรรมสื่อสารในที่ทำงานระหว่างบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลัง

มิติค่านิยมเชิงสื่อสารใน	การรับรู้ต่อพฤติกรรมสื่อสารในที่ทำงานของบุคลากรต่างรุ่น	บุคลากรรุ่นก่อนต่อรุ่นหลัง	บุคลากรรุ่นหลังต่อรุ่นก่อน	ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในที่ทำงานของบุคลากรต่างรุ่น
การชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่าหรือเชิงวัตถุ (heuristic-concerned VS materialistic-concerned indicatives of success)	<p>เชิงคุณค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นหลังไม่อดทนในการพิสูจน์ตัว • คนรุ่นหลังเรียกร้องค่าตอบแทนสูงและการเลื่อนตำแหน่งในเวลาอันสั้น ทั้งๆ ที่มีประสบการณ์น้อย 	<p>เชิงวัตถุ</p> <ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นก่อนไม่เข้าใจการใช้เทคโนโลยีช่วยไต่ตนไม่ต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานเท่าคนรุ่นก่อน • ไม่เห็นด้วยกับระบบชี้วัดความสำเร็จด้วยความรู้ความชำนาญ 	<p>เชิงวัตถุ</p> <ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นก่อนควรเปิดโอกาสให้ตนพิสูจน์ความสามารถ เพื่อจะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในเวลาอันรวดเร็วได้ • คนรุ่นก่อน (ผู้บังคับบัญชา) ควรให้รางวัล (เช่น ชมเชย แสดงการยอมรับ) เพื่อตอบสนองความสำนึกในเรลาอันรวดเร็ว 	<p>บุคลากรรุ่นหลังต่อรุ่นก่อน</p>
การศึกษาที่อ้างอิงถึง	Deloitte (2009); Gursoy et al (2008); Twenge (2010); วรชัย รัตนดวงตา (2553); ประชาชาติธุรกิจ (2553); ผู้จัดการ 360 (2555)	Deloitte (2009); Gursoy et al (2008); Zemke et al (2000); วรชัย รัตนดวงตา (2553)		
การสืบทอดแบบแผนการดำเนินงานตามแนวทางการสื่อสารที่องค์กรวางไว้หรือทำตามแนวทางของตนเอง (institutionalized VS personalized working patterns)	<p>ตามแนวทางการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นหลังยังขาดประสบการณ์ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญคอยสอน กำกับดูแลเพื่อจะทำงานได้ตามมาตรฐาน • คนรุ่นหลังแต่งกายไม่เหมาะสมในการมาทำงาน 	<p>ตามแนวทางการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นก่อนระมัดระวัง กำกับควบคุมมากเกินไป ทำให้รู้สึกว่ามันไม่ได้รับความไว้วางใจ/การยอมรับ • คนรุ่นก่อนยึดติดกับแบบแผนหรือวิธีการเดิมๆ 	<p>ตามแนวทางการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นก่อนควรยืดหยุ่นในการทำงาน ลดความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบลงบ้าง เปิดใจกับวิธีการใหม่ๆ ที่ตนเสนอ • คนรุ่นก่อนควรมองความสามารถในการทำงานมากกว่าการทำตามระเบียบขององค์กร (เช่น การแต่งกาย เวลาการเข้างาน) 	<p>ตามแนวทางการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นก่อนควรยืดหยุ่นในการทำงาน ลดความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบลงบ้าง เปิดใจกับวิธีการใหม่ๆ ที่ตนเสนอ • คนรุ่นก่อนควรมองความสามารถในการทำงานมากกว่าการทำตามระเบียบขององค์กร (เช่น การแต่งกาย เวลาการเข้างาน)
การศึกษาที่อ้างอิงถึง	Glass (2007); Gursoy et al (2008); McCann & Keaton (2013); PricewaterhouseCooper (2013); รัชฎา อธิสนธิกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง (2548); วรชัย รัตนดวงตา (2553)	Gursoy et al (2008); รัชฎา อธิสนธิกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง (2548); วรชัย รัตนดวงตา (2553)		

ตารางที่ 1.2 (ต่อ) เปรียบเทียบความแตกต่างด้านการรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในที่ทำงานระหว่างบุคลากรรุ่นก่อนและบุคลากรรุ่นหลัง

มิตินิยามเชิงการสื่อสารใน	การรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารในที่ทำงานของบุคลากรต่างรุ่น	บุคลากรรุ่นก่อนต่อรุ่นหลัง	บุคลากรรุ่นหลังต่อรุ่นก่อน	ความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในที่ทำงานของบุคลากรต่างรุ่น
การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมแบบเป็นทางการ เน้นระบบอาวุโส ให้	บุคลากรรุ่นก่อนต่อรุ่นหลัง	บุคลากรรุ่นหลังต่อรุ่นก่อน	บุคลากรรุ่นก่อนต่อรุ่นหลัง	บุคลากรรุ่นหลังต่อรุ่นก่อน
ความสำคัญกับมารยาทและกาลเทศะในการติดต่อสื่อสารหรือไม่เป็นทางการ ไม่เน้นระบบอาวุโส ไม่ให้ความสำคัญกับมารยาทและกาลเทศะในการติดต่อสื่อสาร (high VS low formality, seniority and courtesy in communication)	เน้นความเป็นทางการ ระบบอาวุโส มารยาทและกาลเทศะ	ไม่เน้นความเป็นทางการ ระบบอาวุโส มารยาทและกาลเทศะ	ให้ความสำคัญกับมารยาทและกาลเทศะ	ไม่เน้นความเป็นทางการ ระบบอาวุโส มารยาทและกาลเทศะ
การศึกษที่อ้างอิงถึง	<ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นหลังไม่ค่อยรักษาระยะห่างระหว่างผู้คุยกับผู้ใหญ่ ไม่รู้จักกาลเทศะ ไม่มีสัมมาคารวะ • คนรุ่นหลังมีความสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก แต่เชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป ทั้งๆ ที่ไม่รู้จัก รู้จริง 	<ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นหลังรักการะยะห่าง เป็นทางการมากเกินไป ทำให้เกิดความห่างเหินในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นใหม่ควรให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส มีมารยาทในการทำงาน • คนรุ่นใหม่ไม่ควรเชื่อมั่นในความคิดหรือความคิดเห็นของคนที่อยู่มาก่อน 	<ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นใหม่ควรให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส มีมารยาทในการทำงาน • คนรุ่นเดิมควรให้ความสำคัญในการสื่อสารในที่ทำงานทั้งในเชิงงานและเรื่องทั่วไป • คนรุ่นเดิมควรแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าในความคิดของคนอายุน้อย
การเปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสารในการทำงานน้อยหรือมาก (low VS high communication technology exposure and level of dependency)	เปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีมาก	เปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีน้อย	เปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีมาก	เปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีน้อย
การศึกษที่อ้างอิงถึง	Gursoy et al (2008); Myers and Sadaghiani (2010); PricewaterhouseCooper (2013); เกลดี ซันด์เงิน (2553); เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552); วรชัย รัตนดวงตา (2553);	เปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีมาก	<ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นหลังติดสื่อสังคมออนไลน์และพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงานมากเกินไป จนไม่แยกแยะเวลางานกับเวลาส่วนตัว • คนรุ่นหลังไม่ตระหนักว่าการสื่อสารทุกเรื่องผ่านสื่อออนไลน์ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานจริงหรือไม่ 	<ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นเดิมควรมีความยืดหยุ่น และใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ เพื่อให้ทำงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
การศึกษที่อ้างอิงถึง	Glass (2007); Gursoy et al (2008); McCann & Keaton (2013); Murphy et al (2010); PricewaterhouseCooper(2013); เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552); วรชัย รัตนดวงตา (2553);สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554)	เปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีมาก	<ul style="list-style-type: none"> • คนรุ่นใหม่ควรแยกแยะ ไม่ใช่ว่าเวลาว่างไปกับเรื่องส่วนตัว • คนรุ่นใหม่ควร ควรเรียนรู้ทักษะการสื่อสารผ่านทางกาสื่อสารอื่นๆ เช่น การพูดคุยต่อหน้าด้วย 	Glass (2007); Gursoy et al (2008); PricewaterhouseCooper (2013); เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552); วรชัย รัตนดวงตา (2553)

อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นดังที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่มีที่มาจากการศึกษาวิจัยในสังคมตะวันตก การจะนำมาอธิบายพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยอาจคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้องทั้งหมด ทั้งนี้เพราะ **การแบ่งรุ่นอายุตามแบบกรอบแนวคิดตะวันตกอาจจะไม่สามารถใช้ได้กับการแบ่งรุ่นอายุในบริบทสังคมไทย** กล่าวคือ กรอบแนวคิดซึ่งพัฒนามาจากรากฐานวัฒนธรรมและเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ ตลอดจนคุณลักษณะและเงื่อนไขเฉพาะทางสังคม (เช่น ความเชื่อ ระบบชนชั้นทางสังคม) ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน (Codrington, 2011; Srinivasan, 2012) การนำเกณฑ์การแบ่งรุ่นอายุในแบบตะวันตกมาใช้เป็นแนวทางในการอธิบายการแบ่งรุ่นอายุและอธิบายความแตกต่างด้านค่านิยมของคนไทยในรุ่นอายุต่างๆ อาจไม่ตรงกับความเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ นอกจากนี้ การขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงในสังคมไทย อาจจะมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมค่านิยมของ Gen X และ Y แตกต่างกันไป และต่างจากสังคมตะวันตก

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยโดยใช้มุมมองเชิงจิตวิทยา และจะทดสอบมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยที่ได้นำเสนอมาข้างต้น โดยอาศัยเส้นแบ่งรุ่นอายุจากอิทธิพลความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อทดสอบว่าค่านิยมในการทำงานของ Gen X ในองค์กรไทยคล้ายกับ Gen Y ตามกรอบแนวคิดแบบตะวันตกหรือไม่ รวมถึงผู้วิจัยจะศึกษาการรับรู้ความแตกต่างของพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม ความคาดหวังเชิงการสื่อสาร (communication expectations) และผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร (communication-related outcomes) ที่เกิดขึ้นในการบริหารและการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

การศึกษการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยทั้งจากมุมมองเชิงจิตวิทยาและมุมมองระดับองค์กรดังกล่าวมาข้างต้น จะนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในบริบทของคนทำงานในองค์กรไทย อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในทางวิชาการและวิชาชีพในการบริหารจัดการ พัฒนาบุคลากรไทยให้มีความรู้ ความเข้าใจ นอกจากนี้ แนวทางในการพัฒนาทักษะการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นยังเป็นการลดช่องว่างของความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในองค์กร

จึงนำมาสู่วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้:

1.5 วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

1.6 วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อค้นหาความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย
2. เพื่อสำรวจสภาพการรับรู้ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุเกี่ยวกับความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทย
3. เพื่อประเมินความคาดหวังเชิงการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในการทำงานในองค์กรไทย
4. เพื่อศึกษาการรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทย

1.7 ปัญหานำวิจัยหลัก

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

1.8 ปัญหานำวิจัยเฉพาะ

1. ความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร
2. บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไรบ้าง
3. บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร
4. การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

1.9 ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากร 3 รุ่นอายุ คือ Gen B, X และ Y (ไม่ศึกษา Gen V เพราะเกษียณแล้ว) ที่เป็นพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการในองค์กร โดยกำหนดให้บุคลากรในการศึกษาครั้งนี้มีอายุงานไม่น้อยกว่า 1 ปี และปฏิบัติงานในองค์กรไทยขนาดใหญ่ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ซึ่งมีความหลากหลายของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ทำงานร่วมกัน

อนึ่ง ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์คาดประมาณความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication technology - ICT) ในประเทศ

ไทย³ ในการแบ่งรุ่นอายุ ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ บุคลากร Gen B จึงได้แก่ พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป Gen X ได้แก่ พนักงานที่มีอายุมากกว่า 30-45 ปี และ Gen Y ได้แก่ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา (ระหว่าง 25-30 ปี)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลนำร่องด้วยการสัมภาษณ์และการเก็บแบบสอบถามในช่วงระหว่างเดือนสิงหาคม - ตุลาคม พ.ศ.2557 และจะเก็บข้อมูลจริงด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกในช่วงระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2557 – กุมภาพันธ์ 2558

1.10 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุ (intergenerational communication competence) หมายถึง ความรู้และทักษะเชิงการสื่อสารที่บุคลากรในองค์กรไทยนำไปใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นอายุ ประกอบไปด้วย แรงจูงใจในการสื่อสาร (motivation) ความรู้ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (strategic communication knowledge) และทักษะการสื่อสาร (tactical communication skills)

บุคลากรต่างรุ่นอายุ (intergenerational workforce) หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไทย ซึ่งแต่ละรุ่นมีช่วงอายุต่างกัน ดังนี้ :

- Gen B หมายถึง หมายถึง ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป
- Gen X หมายถึง หมายถึง ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการที่มีอายุมากกว่า 30-45 ปี
- Gen Y หมายถึง หมายถึง ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา

องค์กรไทย (Thai organizations) หมายถึง องค์กรไทยขนาดใหญ่ซึ่งมีพนักงานในองค์กรมากกว่า 200 คน⁴ และมีการดำเนินกิจการในประเทศไทยมาแล้วเป็นเวลา 30 ปีขึ้นไปในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- องค์กรรัฐ หมายถึง หน่วยงานส่วนกลางของประเทศ (รัฐ) ที่รับใช้ให้บริการทั่วไปแก่ประชาชนตามภารกิจหลักของรัฐโดยไม่แสวงผลกำไร ใช้งบประมาณแผ่นดิน ใช้อำนาจฝ่ายเดียวของรัฐเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรม

³ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในช่วงไม่เกิน 25 ปีแรกของชีวิตซึ่งเป็นช่วงแห่งการหล่อหลอมค่านิยมและวัยทำงานตอนต้นของปัจเจก (Codrington, 2011) เป็นจุดแบ่งบุคลากรรุ่นก่อนออกจากรุ่นหลัง หากประเทศไทยมีระบบการให้บริการอินเทอร์เน็ตเชิงพาณิชย์เต็มรูปแบบแก่สาธารณะในปี พ.ศ.2538 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสันนิษฐานว่า บุคลากรรุ่นที่เกิดก่อนปี พ.ศ. 2513 (อายุ 45 ปีขึ้นไป) มีแนวโน้มจะรับอิทธิพลเชิงค่านิยมจากการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมอันเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารน้อยกว่าบุคลากรรุ่นที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2513 (อายุ 45 ปีลงมา) เป็นต้นไป

⁴ เกณฑ์ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

- องค์การรัฐวิสาหกิจ หมายถึง หน่วยงานที่เป็นนิติบุคคลและมีความสัมพันธ์กับรัฐ โดยรัฐเป็นผู้จัดตั้งและเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คือมากกว่าร้อยละ 50 รับผิดชอบบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม โดยมุ่งแสวงผลกำไร สามารถดูแลตนเองได้จากการดำเนินกิจการ
- องค์การเอกชนไทย หมายถึง หน่วยงาน (ในที่นี้คือบริษัท) ที่มีกลุ่มหรือคณะบุคคลสัญชาติไทยเป็นเจ้าของและถือหุ้นในบริษัทมากกว่าร้อยละ 50 โดยรัฐไม่มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้อง ดำเนินกิจการประเภทต่างๆ โดยมุ่งแสวงผลกำไร

พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น (intergenerational communicative behaviors)

หมายถึง การถ่ายทอดความคิดของบุคลากรต่างรุ่นอายุในการทำงาน ทั้งในรูปแบบการสื่อสารเชิงวัจนะ (ได้แก่ การพูดและการเขียน) และเชิงอวัจนะ (เช่น อากัปกริยา ท่าทาง การแสดงออกของภาษากาย น้ำเสียง ใบหน้า รวมไปถึงการแต่งกาย) โดยผ่านทางช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face-to-face communication) และแบบผ่านสื่อ (mediated communication) ทั้งสื่อดั้งเดิม (เช่น โทรศัพท์ โทรสาร บันทึกรายการ) และสื่อใหม่ (เช่น การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์)

ค่านิยมในการทำงานในองค์กร (work-related values) หมายถึง ระบบคิดที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แนวคิดใดแนวคิดหนึ่ง หรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งของการหล่อหลอมความคิดบุคลากรในการทำงาน การสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมของคนทำงานในองค์กร

การรับรู้ระหว่างบุคลากรต่างรุ่น (intergenerational perception) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคลากรต่างรุ่นมีต่อการในการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

ความคาดหวังเชิงการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น (intergenerational communication expectation) หมายถึง การคิดคำนึงถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่ว่าบุคลากรต่างรุ่นควรจะทำ พูด หรือแสดงออกในการทำงานร่วมกันอย่างไร

ผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กร (communication-related outcomes) หมายถึง ผลจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นต่อการสื่อสารขององค์กรในมิติต่างๆ ได้แก่ ความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กร การสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร ไปจนถึงการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นระดับต่างๆ ในองค์กร

1.11 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในเชิงวิชาการ

1. ขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานในองค์กรไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติความแตกต่างด้านค่านิยมของบุคลากรต่างรุ่นอายุจากอดีตสู่ปัจจุบัน อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมและวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยเนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้มากขึ้น
2. เป็นการต่อยอดฐานงานวิจัยในการพัฒนากรอบแนวคิดทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารจากระดับบุคคล (Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin, 1999; สกนธ์ นาคใหม่, 2545; ชลทิพย์ อัสวภาณูจน์, 2546) ระดับกลุ่ม (วิรยา ชุนพรหม, 2543) ระดับองค์กร (อุเทน ลิ้มปิติริสันต์, 2543) โดยเฉพาะการต่อยอดจากมิติการศึกษาความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล เช่น ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรผู้หญิงในองค์กรรัฐ (ผานิต อมราพิทักษ์, 2544) ผู้หญิงในองค์กรข้ามชาติ (จันทร์จิรา อาภาเขต, 2544) ความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรใหม่ (เกวลี ชันธุ์เงิน, 2553) และบุคลากรผู้ที่มีศักยภาพสูงในองค์กรรัฐ (จิรารวรรณ วงศ์ดอกไม้, 2553) และเอกชน (หทัยพร ทิมสว่าง, 2553) การศึกษานี้จะเป็นการเพิ่มมุมมองเชิงความแตกต่างระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กร

ในเชิงวิชาชีพ

1. หน่วยงานขององค์กรต่างๆ ในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนสามารถนำผลการศึกษเกี่ยวกับระบบคิดและความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่น รวมถึงผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในมิติต่างๆ มาพิจารณาหาแนวทางการจัดการช่องว่างและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร รวมถึงนำไปประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อถ่ายทอดความรู้ หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร เช่น การนำค่านิยมที่บุคลากรทุกรุ่นอายุมีสอดคล้องกันไปกำหนดค่านิยมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนเอกภาพในความหลากหลาย (unity in diversity)
2. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือฝึกอบรมบุคลากรสามารถนำผลการศึกษไปสร้างหลักสูตรการพัฒนากลยุทธ์และทักษะการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นให้สามารถสื่อสารในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล การสั่งงาน การสอนและเรียนรู้งาน การให้คำปรึกษา การนำเสนองาน การให้ผลป้อนกลับ การจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้มากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย” มีกลุ่มแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรุ่นอายุ

- 2.1.1 นิยามของรุ่นอายุ
- 2.1.2 แนวคิดการแบ่งรุ่นอายุ
- 2.1.3 ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยและในงานวิจัยนี้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร

- 2.2.1 มุมมองการศึกษาการสื่อสารองค์กร
- 2.2.2 กลุ่มทฤษฎีระดับมหภาคเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร
- 2.2.3 เทคโนโลยีการสื่อสารกับการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารในองค์กร

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงาน

- 2.3.1 ปัจจัยหล่อหลอมค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนแต่ละรุ่นอายุ
- 2.3.2 ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารในองค์กร
- 2.3.3 ค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในงานวิจัยนี้

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

- 2.4.1 แนวคิดการรับรู้และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้บุคลากรต่างรุ่นอายุและปรับตัวในการสื่อสาร

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสาร

- 2.5.1 แนวคิดความคาดหวังเชิงการสื่อสารกับความสัมพันธ์เชิงบทบาทในองค์กร
- 2.5.2 แนวคิดความคาดหวังเชิงการสื่อสารกับความสัมพันธ์เชิงบทบาทในกระบวนการหล่อหลอมเข้าสู่องค์กร
- 2.5.3 ทฤษฎีประสิทธิภาพของสื่อและสื่อใหม่กับความคาดหวังเชิงการสื่อสาร

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในองค์กร

- 2.7.1 แบบจำลองความสามารถในการสื่อสารเชิงนิเวศ
- 2.7.2 แนวคิดความสามารถในการสื่อสารระดับต่างๆ ในองค์กรไทย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรุ่นอายุ

การทบทวนพัฒนาการของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรุ่นอายุและค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดและเกณฑ์การแบ่งรุ่นอายุในประเทศต่างๆ อันจะนำมาสู่การสร้างข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทย

2.1.1 นิยามของรุ่นอายุ

นักสังคมวิทยาและนักสังคมศาสตร์สนใจศึกษาเกี่ยวกับรุ่นอายุ การจัดแบ่งรุ่นอายุ และความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุจากแต่ละสำนักคิดได้ให้นิยามของรุ่นอายุแตกต่างกันไป:

Mannheim (1952) นักสังคมวิทยารุ่นแรกที่สนใจศึกษาและสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับรุ่นอายุ (Theory of Generations) รวมถึงปัจจัยความแตกต่างและคุณลักษณะของคนแต่ละรุ่นให้นิยามว่า:

“รุ่นอายุ คือ กลุ่มของปัจเจกที่มีอายุใกล้เคียงกัน (similar ages) เกิดและเติบโตขึ้นมาอยู่ในชุมชนหรือชนชั้น (location) ใกล้เคียงกัน และได้มีประสบการณ์ในประวัติศาสตร์อันน่าจดจำ (noteworthy historical event) ร่วมกันในช่วงเวลาหนึ่งๆ โดยประสบการณ์ต่างๆ เหล่านี้ได้หล่อหลอมให้กลุ่มปัจเจกมีวิถีคิด และลักษณะนิสัยที่คล้ายกัน ”

Kupperschmidt (2000) นักวิจัยรุ่นแรกๆ ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายด้านรุ่นอายุในองค์กรได้ให้นิยามว่า:

“รุ่นอายุ คือ กลุ่มคนที่มีลักษณะคล้ายกัน (identifiable group) อันเนื่องมาจากเกิดในช่วงปีใกล้เคียงกัน เติบโตขึ้นมาโดยมีแบบแผนการใช้ชีวิตในแต่ละช่วงวัย (age location) คล้ายกัน และผ่านประสบการณ์สำคัญในชีวิต (significant life events) ในแต่ละช่วงพัฒนาการที่สำคัญ (critical developmental stages) ร่วมกัน”

Codrington (2011) นักคิดเชิงกลยุทธ์และที่ปรึกษาด้านการวางแผนงานเพื่ออนาคตได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรุ่นอายุในมุมมองของนักสังคมวิทยาจากสำนักคิดต่างๆ ตลอดช่วงศตวรรษที่ผ่านมาและได้สรุปนิยามว่า:

“รุ่นอายุ หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน มีประสบการณ์สำคัญต่างๆ ร่วมกัน มีคนที่เป็นแรงบันดาลใจ (heroes) คล้ายกัน ทำให้กลุ่มคนเหล่านั้นมีโลกทัศน์ร่วมกัน และได้แสดงออกถึงคุณลักษณะต่างๆ อันเป็นผลจากโลกทัศน์นั้นอย่างต่อเนื่องขณะที่พวกเขาเติบโตขึ้นในช่วงต่างๆ ของชีวิต”

นิยามข้างต้นแสดงถึงองค์ประกอบที่คนรุ่นอายุเดียวกันจะมีร่วมกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้นิยาม “รุ่นอายุ” ในงานวิจัยนี้ ดังนี้

“กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน เติบโตขึ้นมาในกลุ่มหรือชุมชน (หมายรวมถึงชนชั้น) ใกล้เคียงกัน ได้ผ่านประสบการณ์สำคัญในช่วงต้นหรือช่วงสำคัญของชีวิตร่วมกัน ประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้พวกเขา มีระบบคิด มีแรงบันดาลใจ คล้ายกัน ซึ่งระบบคิดและแรงบันดาลใจที่คล้ายกันนี้จะดำรงอยู่อย่างค่อนข้างถาวร และส่งผลให้พวกเขามีบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะโดยรวมร่วมกัน”

นิยามของรุ่นอายุตั้งที่กล่าวมาสะท้อนถึงแนวคิดหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งคนในสังคมออกเป็นรุ่นอายุต่างๆ ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2.1.2 แนวคิดการแบ่งรุ่นอายุ

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิดการแบ่งรุ่นอายุในสังคมตะวันตก และการแบ่งรุ่นอายุของบางประเทศในทวีปเอเชีย ก่อนที่จะนำไปสู่ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในบริบทสังคมไทย ดังนี้

2.1.2.1 แนวคิดการแบ่งรุ่นอายุในสังคมตะวันตก

แนวคิดเกี่ยวกับรุ่นอายุเป็นแนวคิดเชิงสังคมวิทยา มีผู้เริ่มทำการศึกษาอย่างจริงจังในบริบทสังคมตะวันตกช่วงราวต้นศตวรรษที่ 20 (ประมาณช่วงปี ค.ศ.1900 เป็นต้นมา) เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงหลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมทั่วยุโรปมาระยะหนึ่ง การปฏิวัติอุตสาหกรรมได้เปลี่ยนแปลงสภาพสังคมเวลานั้นจากสังคมเกษตรกรรมเข้าสู่ยุคการทำใหกลายเป็นอุตสาหกรรม (industrialization) และเป็นสังคมอุตสาหกรรมอย่างเต็มตัว (industrialized) ภายในเวลาต่อมา

Karl Mannheim นักสังคมวิทยาชาวฮังการี (มีชีวิตรหว่าง ค.ศ.1893–1947) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคมดังกล่าวทำให้คนรุ่นอายุหนึ่งกับคนรุ่นอายุถัดมาได้รับการขัดเกลาทางสังคม (socialization) แตกต่างไปจากเดิม และส่งอิทธิพลให้คนทั้ง 2 รุ่นอายุนั้นมีโลกทัศน์ ค่านิยม ในการใช้ชีวิตและการทำงานแตกต่างกันอย่างชัดเจน ข้อสังเกตนี้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับรุ่นอายุของ Mannheim (Mannheim’s theory of generations)

ทฤษฎีรุ่นอายุของ Mannheim อธิบายว่า เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ในยุคหนึ่งๆ (generational actuality) เป็นตัวแปรต้นมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการหล่อหลอมและสร้างจิตสำนึกเชิงสังคม (social consciousness) และมุมมอง (perspective) ของปัจเจกซึ่งเกิดและกำลังเจริญเติบโตในสถานที่หรือชนชั้นทางสังคมหนึ่ง (generational location) ในช่วงเวลานั้นๆ โดยมีเงื่อนไขว่า 1)

เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับคนรุ่นอายุนั้นในช่วงที่พวกเขา ยังอายุน้อยหรืออยู่ช่วงต้นของชีวิต และ 2) ปัจเจกที่เกิดและเติบโตในช่วงเหตุการณ์สำคัญทาง ประวัติศาสตร์ดังกล่าวต้องอยู่ในสถานะ (position) ที่ตนสามารถมีส่วนในเหตุการณ์หรือ ประสบการณ์เหล่านั้นได้ จึงจะสามารถนำไปสู่การหล่อหลอม สร้างจิตสำนึกอันเป็นลักษณะเฉพาะ (distinctive consciousness) ของคนรุ่นอายุนั้นๆ ซึ่งความแตกต่างจากคนรุ่นอายุอื่นได้ (Mannheim, 1952)

จากข้อเสนอทางทฤษฎีของ Mannheim ชี้ให้เห็นว่า “ช่วงปีเกิด” เป็นเกณฑ์สำคัญที่ใช้ใน การแบ่งคนออกเป็นรุ่นอายุต่างๆ โดยมีเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ของประเทศหรือสังคมที่ ปัจเจกอาศัยอยู่เป็นจุดแบ่ง สอดคล้องกับ Howe and Strauss (1997) นักเขียนและนักประวัติศาสตร์ ชาวอเมริกันซึ่งได้ทำการศึกษาประวัติศาสตร์สหรัฐอเมริกาในเวลาต่อมา และได้ค้นพบวงจรของรุ่น อายุ (recurring generational cycle) กับคุณลักษณะของคนแต่ละรุ่นอายุในปี ค.ศ.1991 ต่อมาในปี ค.ศ.1997 Howe และ Strauss ได้ทำการสำรวจแนวทางการแบ่งรุ่นอายุของประเทศต่างๆ ทั่วโลก และพบว่า การแบ่งรุ่นอายุในประเทศต่างๆ ที่พวกเขาทำการศึกษา มีความใกล้เคียงกัน คือ ใช้เกณฑ์ ช่วงปีเกิดโดยมีเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์โลกและประวัติศาสตร์เฉพาะประเทศเป็นจุดแบ่ง Howe และ Strauss เสนอว่า ผู้คนในเกือบทุกประเทศทั่วโลกจะได้รับผลกระทบร่วมกันจาก เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์โลกที่สำคัญอย่างน้อย 4 เหตุการณ์ คือ:

- (1) เหตุการณ์เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก (Great Depression) อันนำไปสู่การเกิดสงครามโลก ครั้งที่ 1 ในช่วงทศวรรษ 1920s (ค.ศ.1920-1929)
- (2) เหตุการณ์ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ในช่วงปีทศวรรษ 1940s (ค.ศ.1940-1949)
- (3) เหตุการณ์สงครามเย็น (Cold War) คือการต่อสู้ระหว่างแนวคิดการปกครองแบบ ประชาธิปไตยกับคอมมิวนิสต์ ในช่วงทศวรรษ 1960s (1960-1969) ถึง 1970s (ค.ศ. 1970-1979)
- (4) เหตุการณ์การล่มสลายของระบอบคอมมิวนิสต์ในรัสเซียและทั่วยุโรปตะวันออก การ ทลายกำแพงเบอร์ลิน การออกมาเคลื่อนไหวเพื่อประชาธิปไตยที่จัตุรัสเทียนอันเหมิน ไปจนถึงการเกิดระบบเวิร์ลด์ ไรด์ เว็บ (world wide web) ในช่วงปลายทศวรรษ 1980s (ค.ศ.1985-1989)

การแบ่งรุ่นอายุโดยใช้เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ซึ่งมีผลกระทบต่อคนทั่วโลกทั้ง 4 เหตุการณ์เป็นจุดแบ่งตามข้อเสนอของ Howe และ Strauss ได้รับความนิยมนิยามกว้าง จนได้แผ่ ขยายผ่านสื่อมวลชนไปในแวดวงวิชาการของทวีปยุโรป และมาถึงทวีปเอเชีย และได้มีการพัฒนาต่อ

ยอดทฤษฎี โดยเฉพาะในส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดแบ่งรุ่นอายุ และค่านิยมของคนในรุ่นอายุต่างๆ ในบริบทสังคมของแต่ละประเทศ (อ่านเพิ่มเติมใน Howe and Strauss, 1997)

จากหลักเกณฑ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการตะวันตก (Codrington, 2011; Martin & Tulgan, 2006; Hammill, 2005; Lancaster & Stillman, 2002; Zemke et al, 2000) จึงได้แบ่งกลุ่มคนทำงานที่ดำเนินชีวิตอยู่ในยุคสมัยปัจจุบันในภาพกว้างออกเป็น 4 รุ่นอายุหลักตามช่วงปีเกิดโดยมีเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์เป็นจุดแบ่ง (ช่วงปีเกิดที่นักวิชาการแต่ละท่านใช้แบ่งมีความแตกต่างกันไม่เกิน ± 5 ปี) ได้แก่ Gen V, Gen B, Gen X และ Gen Y โดยแต่ละรุ่นอายุยังอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะเฉพาะของรุ่นอายุซึ่งเป็นผลมาจากสภาพสังคมในแต่ละยุคสมัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Gen V ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1920 – 1945 หรือ พ.ศ. 2463 – 2483 (ปัจจุบันมีอายุ 73 ปีขึ้นไป) คนรุ่นอายุนี้เกิด เติบโตและได้รับอิทธิพลในช่วงแรกของชีวิตจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกและการก้าวเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นยุคที่สังคมมีแต่ความตึงเครียด แต่ละคนต้องทำงานหนักและตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โครงสร้างการทำงานในองค์กรเป็นแบบดั้งเดิมซึ่งมีลำดับชั้นและเป็นทางการ เป็นเหตุให้คนรุ่นอายุนี้มีแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยม ยึดตามกฎระเบียบ เคารพต่อสิทธิอำนาจ เห็นการทำงานหนักเป็นเรื่องปกติ ประหยัดมัธยัสถ์ ไม่ค่อยแสดงออกด้านอารมณ์ความรู้สึก จึงได้ชื่อเรียกอื่นๆ ตามคุณลักษณะเฉพาะรุ่นว่า Traditionalist, Silent หรือ Builders

Gen B ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1946 – 1960 หรือ พ.ศ. 2484 – 2503 (ปัจจุบันมีอายุระหว่าง 53-72 ปี) คนรุ่นอายุนี้เกิดและเติบโตในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งสภาพสังคมบอบช้ำ เต็มไปด้วยยาเสพติดและเรื่องเพศ อย่างไรก็ตาม แต่ละประเทศต่างก็พยายามฟื้นฟูตนเอง มีวิสัยทัศน์อันยิ่งใหญ่ในการพัฒนาชาติบ้านเมือง ให้ความสำคัญกับอิสราเอล การสร้างคนรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาสังคม เกิดประดิษฐ์กรรมกรรสร้างยานอวกาศ โทรทัศน์สี ยุคนี้เป็นยุคเพลงร็อกแอนด์โรลล์เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก พร้อมกับภาพยนตร์ฮอลลีวูดซึ่งส่งอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของคนทั่วโลก นอกจากนี้ ในช่วงต้นทศวรรษ 1960s ยังเป็นช่วงแห่งการทำสงครามเวียดนาม ซึ่งส่งผลให้ผู้คนจำนวนมากต่อต้านและออกมาเรียกร้องสันติภาพ เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ส่งอิทธิพลให้ Gen B มีแนวโน้มมียากมีส่วนร่วมในภารกิจต่างๆ ขององค์กร อยากทำให้สังคมดีกว่าที่เป็นอยู่ เป็นรุ่นอายุที่ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ใส่ใจที่จะสร้างกับความเป็นธรรมในที่ต่างๆ ให้ความสำคัญกับจัดการและกำกับชีวิตด้วยตนเอง (self-directed) โดยไม่ค่อยปรึกษาเพื่อนร่วมงานรุ่นอื่นๆ เป็นเหตุให้คนรุ่นอายุนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ME Generation

Gen X ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1961 – 1980 หรือ พ.ศ. 2504 – 2523 (ปัจจุบันมีอายุระหว่าง 33-52 ปี) คนรุ่นอายุนี้เกิดและเติบโตในยุคที่สภาพสังคมที่มองว่าการหย่าร้างเป็นเรื่องปกติ เนื่องจากทั้งผู้ชายและผู้หญิงต่างก็ต้องออกไปทำงานนอกบ้านเพื่อดูแลครอบครัว จนอาจถึงจุดที่ครอบครัวเกิดปัญหา อีกทั้งไม่มีเวลาอบรมสั่งสอนลูกให้มีระเบียบวินัยเหมือนในยุคก่อนๆ นอกจากนี้ยังมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นหลายเหตุการณ์ เช่น คดีออเตอร์เกท ความสูญเสียในสงครามเวียดนาม วิกฤตน้ำมัน รวมถึงแนวโน้มการล่มสลายของระบบคอมมิวนิสต์ในช่วงปลายยุค เหตุการณ์ต่างๆ ในช่วงต้นของชีวิตของคนรุ่นอายุนี้ส่งผลให้พวกเขาไม่ค่อยเชื่อฟังสิทธิอำนาจ ไม่เคารพผู้อาวุโส ช่างสงสัย กล้าเรียกร้องสิทธิของตน ไม่มีความภักดีต่อองค์กร ทำงานเพื่อเงินหรือผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมค่อนข้างไม่มีระเบียบวินัย ให้ความสำคัญกับการใช้ชีวิตกับเพื่อนฝูงมากกว่าการทำงาน แต่งานข้างล่างแต่ให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่าคนรุ่นอายุก่อนๆ เป็นเหตุให้คนรุ่นอายุนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Baby Buster, Slacker

Gen Y ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1981-1995 หรือ พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา (ปัจจุบันมีอายุ 32 ปีลงมา) คนรุ่นอายุนี้เกิดและเติบโตในยุคสงครามเย็นและยุคเริ่มต้นของโลกาภิวัตน์ซึ่งขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เกิดการเชื่อมโยงติดต่อแบบไร้สายผ่านระบบ world wide web เป็นครั้งแรก เป็นเหตุให้พวกเขาเติบโตขึ้นมาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในยุคนี้เป็นยุคที่พ่อแม่ให้ความสำคัญกับการปกป้อง ดูแลเอาใจใส่ลูกเป็นอย่างมาก สภาพการณ์ทางสังคมต่างๆ เหล่านี้เป็นเหตุให้คน Gen Y มีแนวโน้มเชื่อมั่นในตนเอง มองโลกในแง่ดี ชอบสื่อสารกับผู้ใหญ่วัยพ่อแม่และรู้สึกรู้สึกว่าคนเหล่านั้นเป็นเพื่อนของตน มีทักษะในการทำหลายสิ่งในเวลาเดียวกัน และมีความชำนาญในเทคโนโลยีอย่างมาก เป็นเหตุให้คนรุ่นอายุนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Millennials, Generation ME, Net Generation, Digital Generation หรือ iGeneration

ผู้วิจัยได้สรุปช่วงปีเกิด อายุปัจจุบัน และชื่อเรียกคนรุ่นอายุต่างๆ ตามกรอบแนวคิดการแบ่งรุ่นอายุแบบตะวันตกไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปช่วงปีเกิด อายุปัจจุบัน และชื่อเรียกรุ่นอายุต่างๆ ตามกรอบแนวคิดตะวันตก

รุ่นอายุที่	ชื่อรุ่น	ชื่อย่อ	ช่วงปีเกิด/อายุในปัจจุบัน	ชื่อเรียกอื่นๆ ตามคุณลักษณะเฉพาะรุ่น
1	เจนเนอเรชั่น V	Gen V	ค.ศ. 1920 – 1945 (พ.ศ. 2463 – 2483) ปัจจุบันมีอายุ 73 ปีขึ้นไป	Traditionalist, Silent, Builders
2	เจนเนอเรชั่น B	Gen B	ค.ศ. 1946 – 1960 (พ.ศ. 2484 – 2503) ปัจจุบันมีอายุระหว่าง 53-72ปี	Baby Boomers, ME Generation
3	เจนเนอเรชั่น X	Gen X	ค.ศ. 1961 – 1980 (พ.ศ. 2504 – 2523) ปัจจุบันมีอายุระหว่าง 33-52 ปี	Baby Buster, Slacker
4	เจนเนอเรชั่น Y	Gen Y	ค.ศ. 1981-1995 (พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา) ปัจจุบันมีอายุ 32 ปีลงมา	Millennials, Generation ME, Net Generation, Digital Generation, iGeneration

จากแนวคิดการแบ่งรุ่นอายุคนในสังคมเป็น 4 รุ่นดังกล่าวข้างต้น นักสังคมวิทยาส่วนหนึ่งตั้งข้อสังเกตว่า มีคนจำนวนหนึ่งซึ่งมีเกิดในช่วงปีต้นๆ หรือปลายๆ ของช่วงเจนเนอเรชั่นหนึ่ง แต่กลับพบว่าตนไม่มีค่านิยมหรือระบบคิดคล้ายหรือใกล้เคียงกับคนในเจนเนอเรชั่นเดียวกันเลย เช่น เกิด ค.ศ.1962 แต่ไม่มีระบบคิดคล้าย Gen X หรือ ค.ศ. 1981 แต่ไม่มีระบบคิดคล้าย Gen Y คนกลุ่มนี้จึงถูกเรียกว่า **เจนเนอเรชั่นในช่วงรอยต่อ หรือช่วงคาบเกี่ยว (Cuspers)** ซึ่งคนในเจนเนอเรชั่นคาบเกี่ยวจะมีแนวโน้มที่จะได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของคนทั้ง 2 รุ่นที่อยู่ก่อนหน้าหรือหลังจากรุ่นของตน แต่ในที่สุดจะเลือกแสดงคุณลักษณะตามอายุใดอายุหนึ่งมากกว่า (Codrington, 2011; Lancaster & Stillman, 2002; Zemke et al, 2000) และในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจะนำแนวคิดเจนเนอเรชั่นในช่วงรอยต่อมาพิจารณาในการแบ่งช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างด้วย

อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ ลักษณะทางวัฒนธรรม และเงื่อนไขเฉพาะทางสังคมของแต่ละภูมิภาคและแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันออกไป นักวิจัยด้านสังคมวิทยาในแต่ละประเทศจึงได้สร้างเกณฑ์และจุดแบ่งรุ่นอายุแยกย่อยลงไปเพื่อจัดแบ่งรุ่นอายุในสังคมของตนได้อย่างเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ดังที่จะได้กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2.1.2.2 การแบ่งรุ่นอายุของประเทศในทวีปเอเชีย

ดังที่กล่าวในส่วนที่ผ่านมาแล้วว่า การแบ่งรุ่นอายุในภาพรวมโดยใช้เกณฑ์ช่วงปีเกิดโดยมีเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลกเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถใช้ได้กับทุกๆ สังคม นักวิชาการบางคน (Yu & Miller, 2003) พบว่า ในขณะที่เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับ

โลกบางเหตุการณ์ส่งผลกระทบต่อกระบวนการหล่อหลอมระบบคิด และลักษณะนิสัยของประชากรในโลกตะวันตก แต่กลับมีอิทธิพลน้อยมากต่อประชากรในโลกตะวันออก เช่น คนจีน ญี่ปุ่น หรืออินเดีย ซึ่งเกิดในช่วงปีเดียวกัน ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความแตกต่างและเงื่อนไขของการแบ่งรุ่นอายุในเอเชียจากกรณีศึกษาการแบ่งรุ่นอายุในประเทศจีนและญี่ปุ่น ซึ่งแต่ละประเทศมีแนวทางที่แตกต่างกันออกไปตามเงื่อนไขเฉพาะทางสังคม ดังนี้:

ประเทศจีน: ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศจีน เปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบประชาธิปไตยแบบสาธารณรัฐมาเป็นระบอบคอมมิวนิสต์ในปี ค.ศ.1949 และมีนโยบายปิดประเทศเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงภายใน การปิดประเทศดังกล่าวเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้จีนได้รับผลจากเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลกน้อยมาก การแบ่งรุ่นอายุในประเทศจีนจึงเกิดจากการใช้เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับประเทศซึ่งมักกำหนดโดยนโยบายทางการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศเป็นจุดแบ่ง โดยสามารถแบ่งรุ่นอายุของคนที่เกิดในช่วงระหว่างปี ค.ศ.1950 – 1999 ออกได้เป็น 5 รุ่นอายุ (Egri และ Ralston, 2004 อ้างถึงใน Srinivasan, 2012)

ประเทศญี่ปุ่น: ใช้ทั้งเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ทั้งระดับโลกและระดับประเทศเป็นจุดแบ่งรุ่นอายุ แต่เหตุการณ์สำคัญระดับประเทศของญี่ปุ่นเกิดจากคุณลักษณะทางวัฒนธรรมของในชาติซึ่งระเบียบวินัย รู้วาระว่าควรทำอะไร เมื่อไรและอย่างไร เห็นแก่ประโยชน์ของสังคมส่วนรวมก่อนประโยชน์ของตนเอง คุณลักษณะทางวัฒนธรรมดังกล่าวส่งผลให้เกิดประเทศญี่ปุ่นเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็วหลังช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 และทำให้สามารถแบ่งรุ่นอายุระหว่างปี ค.ศ.1945 (หลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2) ถึง ค.ศ. 2000 ถึง 7 รุ่นอายุ (Hole et al., 2010 อ้างถึงใน Srinivasan, 2012)

จากกรณีศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าทั้งเงื่อนไขเฉพาะของประเทศ รูปแบบการปกครอง นโยบายการเมืองและเศรษฐกิจ รวมถึงลักษณะทางวัฒนธรรมของคนในประเทศต่างก็เป็นข้อพิจารณาสำคัญที่ใช้ในการแบ่งรุ่นอายุของประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชีย และทำให้จำนวนรุ่นอายุและคุณลักษณะเฉพาะของคนแต่ละรุ่นอายุในประเทศเหล่านั้น รวมถึงประเทศไทยมีความแตกต่างจากกรอบแนวคิดแบบตะวันตก อย่างไรก็ตาม น่าสังเกตว่า หลายประเทศใช้เหตุการณ์ช่วงประมาณปี ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ดำเนินไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ อีกทั้งเป็นยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งอิทธิพลมาถึงทวีปเอเชียและมีส่วนหล่อหลอมระบบคิดของคนที่เกิดและเติบโตในยุคนั้น จนกล่าวได้ว่าเป็นจุดแบ่งคนในเจนเนอเรชันใหม่ (บ้างก็เรียก Y2K, Millennials หรือ Gen Z) ออกจากรุ่นอายุก่อนหน้า

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการแบ่งรุ่นอายุของประเทศต่างๆ ในเอเชียดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการสังเคราะห์เป็นข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทย ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวจะไม่ได้นำมาเป็นเกณฑ์การแบ่งรุ่นอายุในงานวิจัยครั้งนี้ แต่ใช้ประกอบการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

2.1.3 ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยและในงานวิจัยนี้

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในช่วงแรกของชีวิตเป็นจุดแบ่งรุ่นอายุบุคลากรในองค์กรไทยออกเป็น 2 รุ่น คือ บุคลากรรุ่นก่อน ได้แก่ Gen B และบุคลากรรุ่นหลัง ได้แก่ Gen X และ Y ตามข้อสันนิษฐานในบทที่ 1 อย่างไรก็ตาม เพื่อจะสามารถเข้าใจถึงระบบคิด ค่านิยมของบุคลากรแต่ละรุ่น จึงจำเป็นต้องการศึกษาถึงการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยซึ่งใช้เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ทั้งระดับโลกและระดับประเทศเป็นจุดแบ่งด้วย ดังนั้น ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงทั้งข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุทั้ง 2 แนวทาง ดังนี้

2.1.3.1 ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยโดยใช้เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลกและระดับประเทศเป็นจุดแบ่ง

ประเทศไทยเจริญมีสัมพันธไมตรีทั้งด้านการทูตและการค้ากับประเทศตะวันตกมาเป็นเวลายาวนาน แต่เป็นเพียงประเทศเดียวในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ไม่เคยเป็นอาณานิคมของประเทศตะวันตก ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและมีรัฐบาลที่มาจากประชาชนเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2475 หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐบาลไทยเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การสหประชาชาติ และได้รับความช่วยเหลือจากสหรัฐอเมริกาและองค์การสหประชาชาติในการฟื้นฟูประเทศ โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจ จึงอาจกล่าวได้ว่าประเทศไทยเปิดรับความเป็นตะวันตกทั้งในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ รวมถึงการศึกษามาเป็นเวลายาวนาน อย่างไรก็ตาม หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นต้นมา สภาพการเมืองของประเทศไทยกลับขาดเสถียรภาพมาโดยตลอด มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอยู่หลายครั้ง ส่งผลให้ต้องมีการปรับทิศทางและนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเป็นระยะๆ และการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคของประเทศดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการหล่อหลอมคุณลักษณะ ระบบคิด ค่านิยมและการดำเนินชีวิตของคนในแต่ละรุ่นอายุที่ทำงานอยู่ในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกันไป

ในเชิงสังคมและวัฒนธรรม แม้จะมีการติดต่อสื่อสารและเปิดรับอิทธิพลความคิดจากประเทศตะวันตกเรื่อยมา ทั้งพระมหากษัตริย์และรัฐบาลทุกยุคสมัยต่างก็ให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาเอกลักษณ์ความเป็นไทย นอกจากนี้ การอยู่ภายใต้การปกครองระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ซึ่งมีพระมหากษัตริย์ทำหน้าที่เสมือนพ่อปกครองลูกมาอย่างยาวนาน ประกอบกับประชากรส่วนใหญ่ในประเทศไทยนับถือศาสนาพุทธ ทำให้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตามหลักพุทธศาสนาและมีความเชื่อในเรื่องบุญวาสนา เรื่องชนชั้น อันเป็นลักษณะเฉพาะของสังคมไทย

จากเงื่อนไขเฉพาะดังกล่าวข้างต้นของประเทศไทย แนวคิดการแบ่งรุ่นอายุตามกรอบแนวคิดแบบตะวันตกจึงไม่น่าจะปรับใช้ได้กับบริบทสังคมไทย อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาการแบ่งรุ่นอายุในบริบทสังคมไทย พบว่า การแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยปัจจุบันยังคงเป็นไปตามกรอบแนวคิดแบบตะวันตก คือ ใช้ช่วงปีเกิดตามแบบตะวันตกในการแบ่งรุ่นอายุ เพราะยังไม่เคยมีการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งรุ่นอายุและคุณลักษณะเฉพาะของคนแต่ละรุ่นอายุในบริบทสังคมไทยที่พิจารณาจากเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ รวมถึงเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนมาก่อน

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ได้เสนอแนวทางการแบ่งรุ่นอายุของผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2475 (หลังเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการปกครอง) จนถึง พ.ศ. 2540 (เศรษฐกิจฟองสบู่แตก) ในสังคมไทยไว้ 3 รุ่นอายุ คือ Gen B ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ.2475-2503 Gen X ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ.2504-2520 และ Gen Y ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ.2521-2540 โดยใช้เหตุการณ์สำคัญภายในประเทศโดยเฉพาะด้านการเมือง เศรษฐกิจเป็นจุดแบ่ง จุดแบ่งดังกล่าวสามารถใช้อธิบายความแตกต่างสภาพการณ์ทางสังคมในแต่ละรุ่น อย่างไรก็ตาม ไม่ได้อธิบายว่าใช้เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ใดใดเป็นจุดแบ่งอย่างเจาะจง และไม่มีข้อสรุปว่าเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าวส่งผลอย่างไรต่อคุณลักษณะเฉพาะของคนไทยในแต่ละรุ่นอายุ

จากงานวิจัยของธรรมรัตน์ อยู่พรต ผู้วิจัยได้เสนอเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ทั้งระดับประเทศและระดับโลกที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมระบบคิดของคนไทยในยุคต่างๆ ที่สามารถใช้เป็นจุดแบ่งรุ่นอายุของคนในสังคมไทยโดยอ้างอิงข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 1-10 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2504, 2509, 2514, 2519, 2524, 2529, 2534, 2539, 2544, 2549) และแหล่งค้นคว้าอื่นๆ ที่เกี่ยวกับพัฒนาการด้านต่างๆ ในสังคมไทย และได้สรุปโดยสังเขปเพื่อประกอบการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้ (ดูตารางประกอบในภาคผนวก ก.)

Gen V: เหตุการณ์สำคัญที่ใช้แบ่ง Gen V ในสังคมไทยออกจากรุ่นอายุก่อนหน้านี้ คือ การเปลี่ยนแปลงการปกครองใน พ.ศ.2475 และเหตุการณ์สำคัญที่ใช้แบ่ง Gen V ออกจาก Gen B คือ การเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ Gen V จึงได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองจนถึงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 คือระหว่าง พ.ศ.2475 - 2483

ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ระบบเศรษฐกิจในประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างมากจากทั้งภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกและสถานการณ์ภายในประเทศที่เงินภาษีจากราชกรส่วนมากถูกใช้ไปกับการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมในสมัยรัชกาลที่ 6 ทำให้เกิดช่องว่างทางสังคมและความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจระหว่างชนชั้นเป็นอย่างมาก สภาพการณ์ดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปกครองใน

พ.ศ.2475 โดยคณะราษฎร อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครอง ปัญหาความเหลื่อมล้ำและความยากจนในสังคมก็ยังคงอยู่เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศยังขาดการศึกษา เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้คนไทยส่วนใหญ่ซึ่งประกอบอาชีพเกษตรกรรมต้องทำงานหนัก ประหยัดอดออม เห็นความสำคัญและส่งเสริมให้ลูกหลานอ่านออกเขียนได้ ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นเพื่อจะได้รับราชการ เป็นเจ้าคนนายคน ไม่ลำบากเหมือนพ่อแม่

Gen B: เหตุการณ์สำคัญที่ใช้แบ่ง Gen B ออกจาก Gen X คือ การเริ่มดำเนินแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504) โดยรัฐบาลเผด็จการทหาร ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ Gen B จึงได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ไปจนถึงก่อนการนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 มาใช้ในการพัฒนาประเทศ คือ ระหว่าง พ.ศ.2484 – 2503

Gen B ในสังคมไทยเกิดและเติบโตได้รับผลกระทบจากการดำเนินชีวิตที่ยากลำบากในช่วงระหว่างและหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในช่วงระหว่างนี้ รัฐบาลภายใต้การนำของจอมพล ป.พิบูลสงคราม (ดำรงตำแหน่งช่วงสงคราม และระหว่าง พ.ศ.2491-2500) พยายามที่จะรักษาเอกราชและสร้างเอกลักษณ์ไทย มีการสร้างนโยบายรัฐนิยมในช่วงเวลาดังกล่าวเพื่อทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศอารยะแบบประชาธิปไตยมากขึ้น เช่น การยกเลิกยศถาบรรดาศักดิ์ต่างๆ การไม่เคี้ยวหมาก การรับประทานอาหารโดยใช้ช้อนส้อม การกล่าวทักทายว่าสวัสดิ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการแต่งเพลงต่างๆ เพื่อย้าอุดมการณ์ของรัฐด้านการส่งเสริมชาติ ศาสนา และรัฐธรรมนูญ จนกระทั่งช่วงปี พ.ศ. 2502 คณะปฏิวัติก็ได้เข้ายึดอำนาจและจัดตั้งรัฐบาลทหารเพื่อบริหารจัดการประเทศต่อไป

ในด้านเศรษฐกิจ ประเทศสหรัฐอเมริกาและองค์การสหประชาชาติได้เข้ามามีส่วนในการวางรากฐานการพัฒนาเพื่อนำประเทศเข้าสู่ยุคสมัยใหม่ตามแบบตะวันตก และมีส่วนร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสาธารณสุขภาค การสาธารณสุขพื้นฐาน การพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อส่งออก ในด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ประเทศไทยมีสถานีโทรทัศน์เกิดขึ้นเป็นแห่งแรก สำหรับด้านศิลปวัฒนธรรม วงดนตรีสุนทราภรณ์เกิดขึ้นส่วนหนึ่งเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐนิยมและอีกส่วนหนึ่งเพื่อผ่อนคลายความเครียดจากสถานการณ์ทางการเมือง เช่นเดียวกับที่มินนิยาเยทั้งแบบที่สะท้อนภาพความเป็นจริงในสังคม และนวนิยายเริงรมย์

เหตุการณ์ในช่วงเวลานี้ทำให้คนไทยรุ่นอายุนี้ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางการเมือง ดำเนินตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ อย่างเคร่งครัด ทุ่มเททำงานหนักเพื่อพัฒนาชาติบ้านเมือง รักผูกพันกับองค์กรที่ตนมีส่วนบุกเบิก เคารพระบอบอาวุโสและสิทธิอำนาจ ให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของตนเองและครอบครัว พยายามรักษาความเป็นไทย ในขณะที่นิยมชีวิตที่สะดวกสบายแบบตะวันตก หาช่องทางผ่อนคลายจากความตึงเครียดด้วยการร้อง

ร่ำทำเพลง การพัฒนาที่ไม่เท่าเทียมกันในแต่ละพื้นที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างคนไทยในเมืองหลวงซึ่งต้องแก่งแย่งแข่งขันและคนไทยในชนบทซึ่งมีความโอบอ้อมอารี

Gen X: เหตุการณ์สำคัญที่ใช้แบ่ง Gen X ออกจาก Gen Y คือ การยุติขบวนการนิสิตนักศึกษาและปัญญาชนในปลาย พ.ศ.2519 และการรื้อฟื้นสภาพสังคมให้สู่สภาวะสมดุลควบคู่กับเศรษฐกิจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 ใน พ.ศ.2520-2524 ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ Gen X ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างการเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 ถึง การสิ้นสุดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 คือ ระหว่าง พ.ศ. 2504 - 2524

คนรุ่นอายุนี้ต้องเผชิญกับวิกฤตของประเทศในหลายด้าน เริ่มจากวิกฤตด้านการเมือง รัฐบาลคณะปฏิวัติซึ่งมุ่งสร้างเสถียรภาพทางการเมืองอันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้บรรลุผลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ มุ่งส่งเสริมให้สถาบันพระมหากษัตริย์ในฐานะศูนย์รวมใจของคนในชาติให้เข้มแข็ง มุ่งต่อสู้การขยายตัวของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย ดังนั้น ในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2502-2510 รัฐบาลจึงจำกัดและควบคุมสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและการรับรู้ข่าวสารของประชาชนอย่างเข้มงวด คนกลุ่มที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากที่สุด ได้แก่ กลุ่มนักศึกษาและปัญญาชน ซึ่งในเวลาต่อมาได้การเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องประชาธิปไตย สิทธิและเสรีภาพ อย่างเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งถึงเหตุการณ์ยุติการเคลื่อนไหวเมื่อ 6 ตุลาคม พ.ศ.2519 เป็นเหตุให้นิสิตนักศึกษา ปัญญาชนจำนวนมากจึงตัดสินใจเข้าร่วมอุดมการณ์กับพรรคคอมมิวนิสต์ฯ

ในขณะเดียวกัน ยุคนี้เป็นยุคที่รัฐบาลมุ่งดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ แต่หลังจากสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนฉบับที่ 3 ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2519 สภาพพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ (ชื่อเวลานั้น) ได้ประเมินว่าประเทศไทยมีฐานะทางเศรษฐกิจโดยรวมดีขึ้น แต่สภาพสังคมโดยรวมกลับมีปัญหา เช่น ความเหลื่อมล้ำด้านการกระจายรายได้ ศีลธรรมเสื่อมถอย เกิดปัญหาครอบครัว จึงมีการทบทวนและวางแผนพัฒนาแนวใหม่ที่เน้นการพัฒนาคนและสังคมมากขึ้น ในด้านสังคม ศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาด้านระบบสื่อสารมวลชน วิทยุ โทรทัศน์พัฒนาขึ้น ทำให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงสื่อได้ ทำให้เพลงจากตะวันตกได้รับความนิยมในกลุ่มดังกล่าว มีการตั้งวงดนตรีสตริง หรือร็อคแอนด์โรลของกลุ่มวัยรุ่น นอกจากนี้ ยังเกิดกระแสนิยมวิถีคิดการแต่งกายและการใช้ชีวิตแบบตะวันตก คนไทยนิยมไปศึกษาในต่างประเทศมากขึ้น

เหตุการณ์ในยุคนี้ ส่งผลให้คน Gen X ในสังคมไทยมีแนวโน้มที่จะมีอุดมการณ์ ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ตนศรัทธา ให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ นิยมความคิดที่มาจากตะวันตก สนใจแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารมากกว่าจะเชื่อผู้มีอำนาจ ยังคงต้องทำงานหนักเพื่อบุกเบิกพัฒนาองค์กรทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน มีความภักดีต่อองค์กร แต่มีความเป็นปัจเจกมากขึ้น ให้ความสำคัญกับ

การศึกษาและความเจริญทางวัตถุมากขึ้น รักความสะดวกสบาย ทั้งนี้ คุณลักษณะของคนเมืองและคนชนบทยังมีความแตกต่างกันอย่างมากเนื่องจากความเหลื่อมล้ำในการพัฒนา

Gen Y: หลังจาก พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา สภาพเศรษฐกิจและสังคมเริ่มฟื้นตัวมากขึ้น คนรุ่นอายุนี้จึงเติบโตมาในสังคมที่มีเสถียรภาพมากกว่า Gen X แม้คนรุ่นอายุนี้จะมีประสบการณ์เติบโตมาพร้อมกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศในประเทศไทย แต่การเกิดและเติบโตในรัฐบาลที่มีนโยบายการบริหารประเทศต่างกัน จึงอาจทำให้คนรุ่นอายุเดียวกันมีคุณลักษณะแตกต่างกันไปบ้าง ผู้วิจัยจึงได้จำแนกคน Gen Y ออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ Gen Y-senior และ Gen Y-junior ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Gen Y-senior: เหตุการณ์สำคัญที่ใช้แบ่ง Gen Y-senior ออกจาก Gen Y-junior คือ การนำระบบอินเทอร์เน็ตและอีเมลเข้ามาใช้ในประเทศไทยเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2530 ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ Gen Y-senior ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่าง พ.ศ.2525 – 2530

Gen Y-senior เติบโตขึ้นในยุครัฐบาลทหารที่มีเสถียรภาพ เน้นการรักษาความมั่นคงของชาติให้ความสำคัญกับสมดุลการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศกึ่งอุตสาหกรรม อนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งทรัพยากรธรรมชาติและประหยัดพลังงาน นอกจากนี้ ยังมีโครงการสร้างงานในชนบทเพื่อกระจายรายได้และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม การจัดตั้งคณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อส่งเสริมบทบาททางการค้าและการลงทุนของภาคเอกชนภายในประเทศ ส่งเสริมการศึกษา ในด้านศิลปวัฒนธรรม มีค่ายผู้ผลิตเพลงไทยเกิดขึ้นจำนวนมาก เช่น อาร์เอส แกรมมี่ นิธิทัศน์ รถไฟดนตรี และสร้างสรรค์หลายบทเพลงซึ่งยังคงเป็นอมตะจนทุกวันนี้ ในขณะที่คลื่นวิทยุที่เปิดเพลงต่างประเทศก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก

สภาพการณ์ทางสังคมด้านต่างๆ ในช่วงระหว่าง พ.ศ.2524-2530 มีส่วนหล่อหลอมให้คนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกมากขึ้น สนใจเรื่องของตนเองมากกว่าส่วนรวม เน้นความเจริญทางวัตถุ และชีวิตความเป็นอยู่ที่สะดวกสบาย ดูหนัง ฟังเพลง มากกว่าการเรียกร้องสิทธิเสรีภาพหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมส่วนรวมอย่างคนในยุคก่อน

Gen Y-junior: เหตุการณ์สำคัญที่ใช้แบ่ง Gen Y-junior ออกจาก Gen Z คือ วิกฤตต้มยำกุ้งใน พ.ศ.2540 ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ Gen Y-junior ได้แก่ ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่าง พ.ศ.2531 – 2540

Gen Y-junior เติบโตขึ้นในยุคที่ระบบโลกาภิวัตน์และอินเทอร์เน็ตเริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคมอย่างมาก แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหลายครั้งในช่วงเวลานี้ แต่ทุกรัฐบาลมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตทันกระแสโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ ระบบราชการ

ยังประสบปัญหาการปรับตัวไม่ทัน ไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เติบโตอย่างรวดเร็วได้ ประกอบกับมีการลงทุนจากภาคเอกชนและต่างประเทศมากขึ้น ทำให้บุคลากรภาครัฐผู้มีความสามารถจำนวนไม่น้อยรวมทั้งคนรุ่นใหม่ย้ายไปทำงานในองค์กรเอกชนหรือองค์กรระหว่างประเทศมากขึ้น สาเหตุหนึ่งเนื่องจากองค์กรดังกล่าวให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม การลงทุนเกินควรและการขยายตัวที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายและกลไกทางเศรษฐกิจ รวมทั้งปัญหาคอร์รัปชันได้นำประเทศไปสู่วิกฤตเศรษฐกิจและการประกาศค่าเงินบาทลอยตัวใน พ.ศ.2540

สภาพการณ์ทางสังคมด้านต่างๆ ในช่วงระหว่าง พ.ศ.2531-2540 มีส่วนหล่อหลอมให้คนรุ่นนี้มีลักษณะทั้งปัจเจกนิยม วัตถุนิยม บริโภคนิยมอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน มีแนวโน้มขาดจริยธรรม ขาดระเบียบวินัย ยังใช้เวลาว่างไปกับการเล่นอินเทอร์เน็ตมากกว่าการสัมพันธ์กับครอบครัวสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูงทำให้คนเน้นการทำงานที่ให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากขึ้น ไม่มีความภักดีต่อองค์กร ไม่ต้องการทำงานหนัก รักความสะดวกสบาย

แม้บทวิเคราะห์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจะกล่าวถึง Gen Y ซึ่งเป็นคนไทยรุ่นใหม่ในแง่มุมที่น่าเป็นห่วง แต่ผลการศึกษาในบริบทสังคมไทยพบว่า Gen Y เป็นรุ่นอายุที่มีคุณลักษณะเชิงบวกหลายประการ เช่น ซิตยา ปิยภัณฑ์ และ พิรงรอง รามสูต (2557) พบว่า Gen Y-junior มีระบบคิดหรือในเรื่องความซื่อสัตย์ โปร่งใส การประสานความร่วมมือ และการสร้างนวัตกรรมในระดับมาก นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมองว่า Gen Y มีศักยภาพในการทำงานเป็นทีมและกล้าเสี่ยงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ มากกว่าคนรุ่นเดิม

โดยสรุป จากข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุข้างต้นโดยใช้เหตุการณ์สำคัญของประเทศด้านการเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีเป็นจุดแบ่ง พบว่าสามารถแบ่งรุ่นอายุของคนในสังคมไทยได้เป็น 4 รุ่นหลักๆ คือ Gen V (เกิดในช่วง พ.ศ.2475-2483) Gen B (เกิดในช่วง พ.ศ.2484-2503) Gen X (เกิดในช่วง พ.ศ.2504-2524) และ Gen Y (เกิดในช่วง พ.ศ.2525-2540) โดยวัยทำงานปัจจุบัน (อายุ 20-65 ปี) จะอยู่ในช่วง Gen B Gen X และ Gen Y อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นจุดแบ่ง นั้นหมายถึง Gen X ในการศึกษาครั้งนี้ จะได้แก่ผู้เกิดระหว่างช่วง พ.ศ.2513 - 2524

2.1.3.2 ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในงานวิจัยนี้ โดยใช้ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นจุดแบ่ง

ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ว่า การศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนต่างรุ่นอายุในองค์กรจำนวนมาก (Murphy et al, 2010; Cennamo & Gardner, 2008; Gursoy et al, 2008) พบว่า แม้ Gen X (ตามการแบ่งรุ่นอายุแบบตะวันตก) จะมีระบบคิดบางด้านคล้าย Gen B แต่กลับ

คล้ายกับ Gen Y มากกว่า ในเรื่องนี้ McMullin, Comeau and Jovic (2007) อธิบายว่า การที่ทั้ง Gen X และ Gen Y ต่างก็ได้มีประสบการณ์กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในช่วงต้นๆ ของชีวิต ทำให้คนทั้ง 2 รุ่นได้รับการหล่อหลอมอัตลักษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน และในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการทดสอบว่าหากใช้เกณฑ์การเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นจุดแบ่งรุ่นอายุ Gen X (เกิดระหว่าง พ.ศ.2513-2524) และ Gen Y ในสังคมไทยจะมีระบบคิดคล้ายกันเช่นเดียวกับผลการศึกษาในสังคมตะวันตกหรือไม่

1) การเข้ามาของระบบอินเทอร์เน็ตในประเทศไทย

ระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาในประเทศไทยเป็นครั้งแรกในช่วง พ.ศ.2530 (ค.ศ.1992) ในปีเดียวกันได้เริ่มมีการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมลเป็นครั้งแรกโดยอาศัยการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย ในปี พ.ศ.2535 คณะทำงานจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (NECTEC Email Working Group หรือ NEWgroup) ได้ร่วมกันพัฒนาระบบและสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายจนกระทั่งในเดือนธันวาคมปีเดียวกัน สถาบันไทยรวม 6 แห่ง คือ NECTEC จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย สามารถเชื่อมโยงกันด้วยวงจรเช่าแบบถาวรกับระบบอินเทอร์เน็ต จนสามารถใช้งานได้อย่างสมบูรณ์ตลอด 24 ชั่วโมงเป็นครั้งแรก และในปี พ.ศ.2538 ซึ่งถือเป็นปีแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศของไทย กล่าวคือ การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้อนุญาตให้เปิดบริการอินเทอร์เน็ตเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก โดยรับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี และจากนั้นเป็นต้นมา ก็มีผู้ทั้งผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตกันอย่างแพร่หลายจนกระทั่งปัจจุบัน (ทวิศักดิ์ กอนันตกุล, ม.ป.ป.)

2) ช่วงเวลาสำคัญในการหล่อหลอมระบบคิด ค่านิยม บุคลิกภาพ

Mannheim (1923, 1952) เสนอว่า ช่วงเวลาสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับการหล่อหลอมระบบคิด ค่านิยม บุคลิกภาพของปัจเจก ได้แก่ ช่วงวัยเด็กไปจนถึงช่วงวัยรุ่นตอนต้น โดยระบบคิด ค่านิยมและบุคลิกภาพที่ได้รับการหล่อหลอมในช่วงเวลาดังกล่าวจะค่อนข้างเสถียร ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย และส่งอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของปัจเจกไปจนแทบจะตลอดชีวิต

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่ง (Codrington, 2011; Lancaster & Stillman, 2002; Weston, 2001 อ้างถึงใน Blauth, McDaniel, Perrin, and Perrin (2011), Kupperschmidt 2000) เสนอว่า ช่วงเวลาสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมระบบคิด ค่านิยมและบุคลิกภาพปัจเจก ไม่ถูกจำกัดเพียงในช่วงวัยเด็กหรือวัยรุ่นตอนต้นเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงช่วงเวลาที่ปัจเจกมีประสบการณ์กับบางสิ่งบางอย่างเป็นครั้งแรก เช่น ช่วงแรกเข้าสู่วัยรุ่น ช่วงแรกที่เข้าสู่วัยผู้ใหญ่ หรือ

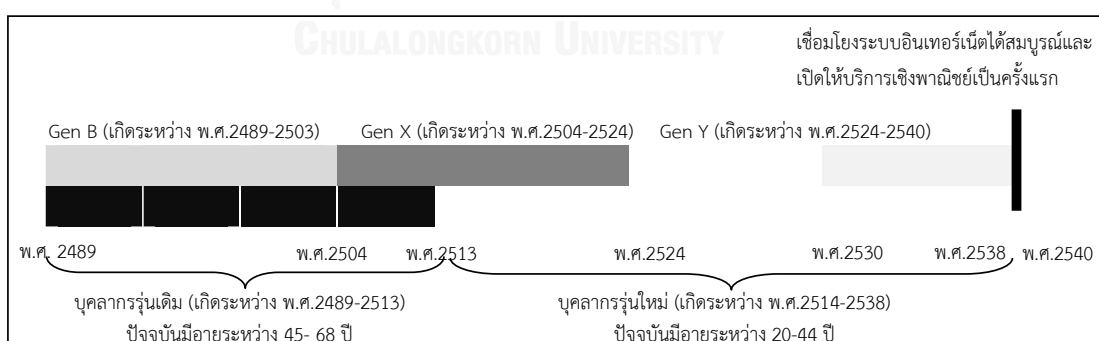
ช่วงแรกที่เข้าสู่วัยทำงานด้วย โดยช่วงแรกของวัยทำงานที่ปัจเจกสามารถเรียนรู้และมีพัฒนาการด้านสติปัญญาได้ดีที่สุดคือช่วงระหว่าง 20-25 ปี (Thorndike, Bregman, Tilton, & Woodyard, 1928)

จากทัศนะของนักสังคมจิตวิทยาและนักจิตวิทยาพัฒนาการดังกล่าวข้างต้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนหรือการทำงานในช่วง 25 ปีแรกของชีวิตเป็นจุดแบ่งบุคลากรในองค์กรไทยออกเป็น 2 รุ่น คือ

- บุคลากรรุ่นก่อน ได้แก่ บุคลากรในองค์กรที่เกิดก่อนปี พ.ศ.2513 (อายุ 45 ปีขึ้นไป) ซึ่งในงานวิจัยนี้ คือ Gen B
- บุคลากรรุ่นหลัง ได้แก่ บุคลากรที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 เป็นต้นมา (อายุ 45 ปีลงมา) ซึ่งในงานวิจัยนี้ คือ Gen X และ Gen Y

โดยสันนิษฐานว่า Gen X และ Y น่าจะมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานคล้ายกันเนื่องจากอิทธิพลของการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้ ข้อสันนิษฐานดังกล่าวจะต้องมีการทดสอบต่อไปด้วยการเก็บข้อมูลในภาคสนาม

ผู้วิจัยได้นำการแบ่งรุ่นอายุดังกล่าวมาเทียบเคียงกับการแบ่งบุคลากรวัยทำงานของไทยออกเป็น 2 รุ่น (บุคลากรรุ่นก่อนและหลัง) ตามที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 1 คือ ใช้เหตุการณ์การเชื่อมโยงระบบอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยได้สมบูรณ์และเปิดให้บริการเชิงพาณิชย์อย่างทั่วถึงในปี พ.ศ. 2538 เป็นเกณฑ์ และนับย้อนไป 25 ปี (ช่วงอายุ 0-25 ปีเป็นช่วงเวลาแรกของชีวิตปัจเจกในการรับการหล่อหลอมผ่านกระบวนการทางสังคมตาม ทฤษฎีรุ่นอายุ) จึงใช้ช่วงปีเกิด พ.ศ. 2513 เป็นจุดแบ่งบุคลากรรุ่นเดิมออกจากรุ่นใหม่ และได้สรุปการเปรียบเทียบช่วงเวลาไว้ดังแผนภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 เปรียบเทียบช่วงเวลาของการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยตามข้อเสนอของผู้วิจัยกับการแบ่งรุ่นอายุบุคลากรวัยทำงานที่ใช้ในงานวิจัย

ในส่วนถัดไป ผู้วิจัยจะกล่าวถึงมุมมอง แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงมุมมอง (perspectives) ในการศึกษาการสื่อสารในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่าง การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ภายนอกกับการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารภายในองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร

เป้าหมายประการสำคัญของการศึกษาเรื่องความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย คือ ให้องค์กรและบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรสามารถใช้การสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงเพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและในองค์กร ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงภาพรวมเกี่ยวกับมุมมองการศึกษาการสื่อสารองค์กรเชิงจิตวิทยาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของงานวิจัยนี้ รวมถึงทฤษฎีเชิงมหภาคซึ่งว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกกับองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการสื่อสารภายในองค์กรด้วย

2.2.1 มุมมองเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร

Krone, Jablin, and Putnam (1987) เสนอว่า การศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรสามารถพิจารณาได้จาก 4 มุมมอง (perspectives) คือ **มุมมองเชิงกลไก (mechanistic)** เปรียบการสื่อสารกับท่อ (conduit) ที่ส่งผ่านสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งโดยผ่านช่องทางหนึ่งๆ จุดสนใจในการศึกษาการสื่อสาร (locus of communication) จากมุมมองนี้ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร (channel) ซึ่งทำหน้าที่ในการถ่ายทอดสารระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในการสื่อสาร มุมมองนี้อยู่ในกลุ่มปฏิฐานนิยม (positivism) **มุมมองเชิงจิตวิทยา (psychological)** เป็นการศึกษาในกลุ่มปฏิฐานนิยม ให้ความสนใจว่าคุณลักษณะของปัจเจก (characteristics of individuals) มีผลกระทบต่อสื่อสารระหว่างกัน โดยจุดสนใจสำคัญในการศึกษาการสื่อสารได้แก่ ตัวกรองในกระบวนการคิด (conceptual filters) ประกอบไปด้วยทัศนคติ การใช้ความคิด (cognitions) และการรับรู้ (perceptions) **มุมมองเชิงการตีความสัญลักษณ์ (interpretive-symbolic)** ซึ่งให้ความสำคัญกับความสามารถในการเลือกคิดและตีความของปัจเจก (heuristics) มองว่า คุณลักษณะขององค์กรเป็นตัวกำหนดการปฏิสัมพันธ์หรือกระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ในทางกลับกัน กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรก็เป็นตัวกำหนดความคิดซึ่งสะท้อนถึงคุณลักษณะขององค์กร นอกจากนี้ กระบวนการสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ ยังประกอบไปด้วยแบบแผนพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรใช้ในการติดต่อสื่อสารกัน (patterns of coordinated behaviors) ในองค์กรนั้น และ**มุมมองการปฏิสัมพันธ์เชิงระบบ (system-interaction)** ซึ่งมีจุดสนใจสำคัญในการศึกษาการสื่อสารในองค์กร จากมุมมองการปฏิสัมพันธ์เชิงระบบ ได้แก่ การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารที่เกิดขึ้นหรือสืบเนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นก่อนหน้าทั้งในมิติของประเภทการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร

แบบแผนการสื่อสารที่เป็นผลสืบเนื่อง หรือการเกิดขึ้นซ้ำๆ ของพฤติกรรมหนึ่งหรือปฏิสัมพันธ์หนึ่งในองค์กร เช่น ผลลัพธ์เชิงการสื่อสารมิติต่างๆ

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการสื่อสารองค์กรจากมุมมองเชิงจิตวิทยา คือ ศึกษาองค์ประกอบเชิงความคิดที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (cognitive communication) ซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการสร้างแนวคิดความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นซึ่งเป็นคำถามวิจัยหลักของการศึกษาในครั้งนี้ รายละเอียดของการศึกษาการสื่อสารองค์กรจากมุมมองเชิงจิตวิทยา เป็นดังนี้:

มุมมองเชิงจิตวิทยา: ข้อตกลงเบื้องต้นของการศึกษาการสื่อสาร คือ มององค์ประกอบต่างๆ ที่ศึกษา (เช่น ทักษะคิด กระบวนการคิด การรับรู้) ว่ามีแนวโน้มจะสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุและผล (quasi-causality) นอกจากนี้ ยังพิจารณาการสื่อสารถึงลงไปถึงระดับตัวกรองในกระบวนการคิดซึ่งทำหน้าที่ในการเข้ารหัส (encode) และถอดรหัส (decode) ข้อมูลหรือสิ่งเร้าจากสภาพแวดล้อมในการสื่อสาร และตัวกรองในกระบวนการคิดของผู้สื่อสารดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับตัวสารที่ปรากฏเป็นรูปธรรม ช่องทางการสื่อสาร และกระบวนการสื่อสาร

การศึกษาการสื่อสารองค์กรในมุมมองเชิงจิตวิทยาเป็นหัวใจสำคัญของงานวิจัยนี้ กล่าวคือ เป็นการศึกษากระบวนการภายในบุคคลกับการสื่อสาร ได้แก่ ระบบคิด ค่านิยม การรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น การศึกษาการรับรู้ถึงผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร เช่น ความพึงพอใจต่อการสื่อสารในทำงาน บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ การค้นหากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นยังต้องอาศัย**มุมมองเชิงระบบ** (systems approach) ซึ่งได้แก่ แบบจำลองเชิงนิเวศการสื่อสารในองค์กร (ecological model of organizational communication) เพื่ออธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Jablin & Sias, 2001) ซึ่งแตกต่างไปจากผลการวิจัยเดิมซึ่งทำการศึกษาในช่วงปี พ.ศ.2543 - 2553 ในส่วนถัดไป ผู้วิจัยจึงจะกล่าวถึงกลุ่มทฤษฎีที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ กับคุณลักษณะการสื่อสารในองค์กร

2.2.2 กลุ่มทฤษฎีเชิงมหภาคเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร

กลุ่มทฤษฎีเชิงมหภาคเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กรจัดอยู่ในแนวคิดการสื่อสารองค์กรในเชิงระบบ แนวคิดการสื่อสารเชิงระบบเชื่อว่า มีตัวแปรจำนวนมากในแต่ละระบบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเกิดพฤติกรรมสื่อสารหนึ่งๆ ในองค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านั้นมีทั้งตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม ตัวแปรที่ร่วมกันส่งผล หรือตัวแปรที่ต่างส่งผลต่อกัน เป็นต้น แนวคิดการสื่อสารองค์กรเชิงระบบอธิบายว่า องค์กรทุกองค์กรต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อจะสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะ

สภาพแวดล้อมภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตหรือจัดสรรวัตถุดิบที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน จากวัตถุดิบเหล่านั้น องค์กรก็จะผลิตผลผลิตที่สอดคล้องหรือสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายนอก

ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 3 ทฤษฎีที่อยู่กลุ่มทฤษฎีเชิงมหภาคเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กรในแนวคิดเชิงระบบในเพื่อช่วยอธิบายการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กรและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสำคัญในระบบภายนอก คือ โลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนี้

2.2.2.1 ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory)

Pfeffer and Salancik (1978 อ้างถึงใน Krone et al, 1987) กล่าวถึงข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ไว้ว่า การที่องค์กรจะอยู่รอดได้นั้น องค์กรไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ทั้งหมด จำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรและการบริการต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงอยู่จากสภาพแวดล้อมภายนอก ความจำเป็นดังกล่าวทำให้องค์กรหนึ่งๆ ต้องสัมพันธ์เชื่อมโยงและประสานกับองค์กรต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพึ่งพาพากันและกันในการบรรลุเป้าหมายของทั้งตัวองค์กรเองและองค์กรอื่นๆ ในระบบ

ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่ว่า การที่องค์กรจะอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้นั้น ฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรไม่สามารถเพียงพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่แต่เดิม (ซึ่งในที่นี้หมายถึงบุคลากรรุ่นก่อน) เท่านั้น หากแต่ต้องปรับตัวและเปิดรับบุคลากรรุ่นหลังซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่องค์กรอาจจะไม่คุ้นเคย แต่คนเหล่านั้นคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาร่วมงานด้วย

2.2.2.2 ทฤษฎีนิเวศวิทยาประชากรและวัฏจักรชีวิตขององค์กร (Population Ecology and Life Cycle Approaches)

ทฤษฎีชุดนี้มีพื้นฐานอยู่บนหลักสังคมนิยมและสังคมนิยมซึ่งเปรียบองค์กรกับสิ่งมีชีวิตซึ่งเป็นประชากรของสภาพแวดล้อม โดยทฤษฎีนิเวศวิทยาประชากร (population ecology) อธิบายว่าสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลในการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขององค์กร และองค์กรต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมเพื่อจะสามารถอยู่รอดได้ ในขณะที่ทฤษฎีวัฏจักรชีวิต (life cycle) ขององค์กรอธิบายว่าทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเองและสภาพแวดล้อมภายนอกต่างก็มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้องค์กรดำรงต่อไปได้

เช่นเดียวกับ การศึกษาการสื่อสารในองค์กรไทยซึ่งมีอายุเก่าแก่ยาวนาน ฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือบทบาทหน้าที่มาตลอดยุคสมัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และยังคง

บรรลุป่าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่ การศึกษาการสื่อสารองค์กรจากมุมมองของทั้ง 2 ทฤษฎีนี้ต้องอาศัยการศึกษาระยะยาว (longitudinal) เพื่อเข้าใจถึงการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้วิจัยจึงเพียงยกทฤษฎีนี้มาประกอบให้เกิดความเข้าใจถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร

2.2.2.3 ทฤษฎีการสร้างความเป็นสถาบัน (Institutionalization Theory)

Meyer and Rowan (1977 อ้างถึงใน Krone et al, 1987) กล่าวว่า การสร้างความเป็นสถาบัน (institutionalization) เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคม การสร้างระเบียบข้อบังคับ หรือ การทำให้สมาชิกที่ร่วมอยู่คิดและแสดงออกในความเป็นจริงให้เป็นไปตามกติกาที่สังคมนั้นๆ ยอมรับ

ในบริบทองค์กร การสร้างความเป็นสถาบันทำหน้าที่สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติพื้นฐานที่เหมาะสมและมีความหมายในองค์กร (หรือบรรทัดฐาน) (Zucker, 1983, p.6 อ้างถึงใน Krone et al, 1987) โดยองค์กรจะพยายามปรับโครงสร้างและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากองค์กรต้องการการสนับสนุน (เช่น ด้านการเงิน การยอมรับนับถือ) จากสภาพแวดล้อมภายนอก

โดยสรุป หลักการของทฤษฎีการสร้างความเป็นสถาบันได้แก่การได้มาซึ่งข้อมูล การจัดการข้อมูล และการใช้ข้อมูล โดยมีข้อตกลงพื้นฐานว่าสภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรควรมีวิถีปฏิบัติอย่างไร ในทางกลับกัน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมนั้นจำเป็นต้องตอบสนองโดยการพัฒนาโครงสร้างต่างๆ ภายในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Krone et al, 1987) นอกจากนี้ ในการสร้างความเป็นสถาบัน องค์กรจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรพยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับความคาดหวังทางสังคมและวัฒนธรรมซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกผ่านการสร้างชุดความเชื่อและชุดความหมายรวมถึงบรรทัดฐานที่ใช้ร่วมกัน และสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ ให้สมาชิกทราบและยอมรับว่าชุดความเชื่อ ความหมายและบรรทัดฐานต่างๆ ที่องค์กรสร้างขึ้นนั้นมีหลักการและเหตุผล นำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร (Meyer and Rowan, 1977; Pfeffer, 1981)

ผู้วิจัยจะได้นำทฤษฎีนี้มาใช้อธิบายคุณลักษณะการสื่อสารของฝ่ายบริหารจัดการองค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (exosystem) ไปยังสมาชิกองค์กรรุ่นอายุต่างๆ ทั้งที่ผ่านสื่อและไม่ผ่านสื่อ เพื่อหล่อหลอม ควบคุมบุคลากรต่างรุ่นเหล่านั้นให้เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ซึ่งจากทฤษฎีเชิงระบบ (Katz and Kahn, 1978 อ้างถึงใน Miller, 2009) การสื่อสารจากฝ่ายบริหารจัดการเป็นระบบมหภาค (macrosystem) จะส่งอิทธิพลต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล (ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน - เพื่อนร่วมงาน) ซึ่งอยู่ในระบบจุลภาค

(microsystem) (Jablin & Sias, 2001) นอกจากนี้ จะได้กล่าวถึงคุณลักษณะของสื่อประเภทต่างๆ โดยเฉพาะสื่อใหม่กับการสร้างความเป็นสถาบันในองค์กรในหัวข้อถัดไป

2.2.3 เทคโนโลยีการสื่อสารกับการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารในองค์กร

Rice and Gattiker (2001) ได้ศึกษาอิทธิพลของระบบเทคโนโลยีการสื่อสารต่อโครงสร้างการสื่อสารขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงแบบแผนและกระบวนการสื่อสารในองค์กรใน 3 ระยะ ได้แก่ ระยะการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ (adoption and implementation) ระยะการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยี (transformation) และระยะการสร้างความเป็นสถาบันขององค์กร (institutionalization) โดยอาศัยเทคโนโลยี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร ทั้งองค์กรและบุคลากรที่อยู่มาแต่เดิมต้องปรับตัวกับรูปแบบการใช้สื่อและการสร้างบรรทัดฐานใหม่ในการใช้สื่อใหม่ นอกจากนี้ องค์กรและบุคลากรยังต้องเตรียมพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรซึ่งมีแนวโน้มจะเกิดเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการหรือองค์กรไม่สามารถตรวจสอบได้มากขึ้น รวมถึงการสร้างอิทธิพลทางสังคมของสมาชิกองค์กรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การส่งอิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มกลุ่มโดยบุคคลอื่นที่ไม่ใช่หัวหน้างานอีกต่อไป

ระยะการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยี ทั้งรูปแบบและเนื้อหาการสื่อสารในองค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย การสื่อสารหรือแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมามากขึ้นแต่ไม่ลงชื่อผู้ออกความเห็น การใส่ลิงก์เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากเอกสารหนึ่งไปยังเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องโดยไม่จำเป็นต้องใส่ข้อมูลทุกอย่างลงไป การสื่อสารที่สามารถโต้ตอบหรือเรียกกร้องการโต้ตอบทันทีโดยไม่จำเป็นต้องรอ

ระยะการสร้างความเป็นสถาบันขององค์กรโดยอาศัยเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงการสื่อสารในระยะนี้มีความซับซ้อนและฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบและให้เป็นที่ยอมรับของทั้งสมาชิกภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้กระบวนการต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างรวดเร็วโดยไม่ถูกจำกัดด้วยเวลาและสถานที่ บุคคลหรือองค์กรภายนอกสามารถเข้าถึงองค์กรได้ง่ายและใกล้ชิดมากขึ้น เช่นเดียวกับบุคลากรตำแหน่งต่างๆ มีพื้นที่ส่วนตัวย่อยลง นอกจากนี้ ระบบสื่อเทคโนโลยียุคใหม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออำนาจการควบคุมและลำดับชั้น การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร โครงสร้างการสื่อสาร และความสัมพันธ์เชิงบทบาทภายในองค์กร อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นสถาบัน ดังนี้

1) **อำนาจในองค์กร** เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและการมีอำนาจควบคุมกฎ กติกา และทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กร การไหลของสาร (information flow)

บรรทัดฐานในองค์กร และตำแหน่งเชิงลำดับชั้นต่างๆ กล่าวคือ ในขณะที่ฝ่ายบริหารจัดการอาจจะสามารถเข้าถึงและควบคุมการสื่อสารผ่านสื่อแบบดั้งเดิมได้ แต่ไม่สามารถหรือเป็นการยากที่จะควบคุมการสื่อสารผ่านสื่อใหม่ได้ ดังนั้น การสื่อสารในองค์กรผ่านสื่อใหม่ทำให้ความเป็นลำดับชั้นเชิงโครงสร้าง (hierarchy) ในองค์กรลดลง แม้บุคลากรที่ไม่มีตำแหน่งแต่เข้าถึงสื่อเทคโนโลยีได้จะสามารถสร้างอิทธิพลให้กับตนเองได้ นอกจากนี้ แต่ละปัจเจกในองค์กรยังสามารถมีพื้นที่ในกระบวนการขัดเกลาหล่อหลอมสมาชิกใหม่ร่วมกับองค์กรผ่านช่องทางที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น เกิดกลุ่มเครือข่ายทางสังคมใหม่ๆ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น มีการสื่อสารระหว่างกลุ่มหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรได้มากขึ้น

2) การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร คุณลักษณะของสื่อเทคโนโลยียุคใหม่ที่สามารถสื่อสารข้ามพรมแดนและเวลาทำให้คุณลักษณะการสื่อสารในองค์กรมีความหลากหลายในทุกทิศทางมากขึ้นโดยไม่ขึ้นกับโครงสร้างการสื่อสารแบบเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่สมาชิกในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ได้อย่างเท่าเทียมกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงในองค์กร ในขณะที่ไม่สามารถทำได้ในการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เช่นในการประชุม ผลกระทบของสื่อใหม่ต่อโครงสร้างการสื่อสารในองค์กรและทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมในสื่อสารเช่นนี้ ทำให้ฝ่ายบริหารจัดการต้องทบทวนว่า องค์กรจะรักษาวัฒนธรรมและบรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับความเป็นทางการ การเคารพสิทธิอำนาจและระบบอาวุโส รวมถึงการส่งอิทธิพลตามระดับชั้นโครงสร้างได้อย่างไร

3) โครงสร้างการสื่อสารและความสัมพันธ์เชิงบทบาทในองค์กร คุณลักษณะของสื่อเทคโนโลยียุคใหม่ทำให้บุคลากรสามารถทำหน้าที่แทนกันได้แม้จะมีหรือไม่มีความสัมพันธ์เชิงบทบาทต่อกันโดยตรง และพึ่งพาอาศัยกันน้อยลง เช่น ผู้จัดการสามารถจัดการเอกสารต่างๆ ที่ส่งมาถึงตนโดยไม่จำเป็นต้องใช้เลขานุการ ดังนั้น เลขานุการในยุคปัจจุบันจึงไม่ทราบเรื่องต่างๆ ที่ส่งมาถึงผู้บังคับบัญชาของตนดังเช่นในยุคก่อน หรือ บุคลากรใหม่ขององค์กรยังสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ใหม่ๆ ในการทำงานโดยไม่ต้องพึ่งพาการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญในองค์กรดังเช่นสมัยก่อน

ผลกระทบจากเทคโนโลยีการสื่อสารต่อการสื่อสารภายในองค์กรดังที่กล่าวมาทำให้ฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรรวมถึงบุคลากรที่อยู่มาแต่เดิมต้องทำความเข้าใจและปรับตัว อีกทั้งยังต้องหาแนวทางในการหล่อหลอมบุคลากรรุ่นใหม่ซึ่งมีความคุ้นเคยและได้รับการหล่อหลอมระบบคิดจากเทคโนโลยีการสื่อสารให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสามารถทำงานร่วมกันกับบุคลากรรุ่นเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรดำรงอยู่และก้าวหน้าต่อไปได้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงาน

ค่านิยม หมายถึง แบบแผนทางความคิด (a mental blueprint) อันเกิดจากการจัดระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและกฎระเบียบต่างๆ (a learned organization of principles and rules) ว่าสิ่งใดสำคัญ สิ่งใดควรเป็นเป้าหมายที่พึงปรารถนา ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์ซึ่งจะช่วยให้ปัจเจกสามารถประเมินและเลือกแนวทางจากตัวเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหา จัดการความขัดแย้ง หรือตัดสินใจ ทั้งนี้ ปัจเจก กลุ่มคน องค์กร หรือสังคมที่มีระบบค่านิยมต่างกัน จะมีวิถีคิดและแนวทางการปฏิบัติในเรื่องหนึ่งๆ แตกต่างกันไปด้วย (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992)

ส่วนค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (work-related value) หมายถึง ชุดความคิดซึ่งทำหน้าที่เป็นหลักการชี้แนะ (guiding principles) ในการประเมินผลลัพธ์หรือสถานการณ์ในการทำงาน ประเมินว่าสิ่งใดเป็นเป้าประสงค์ (end states) หรือพฤติกรรมอันพึงปรารถนาในการทำงาน (ตัวอย่างของเป้าประสงค์อันพึงปรารถนา เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่สูง ตัวอย่างของพฤติกรรมอันพึงปรารถนา เช่น การได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น)

โดยทั่วไปแล้ว ค่านิยมโดยรวมของปัจเจกจะมีส่วนกำหนดค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (work-related value) รวมทั้งพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของปัจเจกด้วย (Ross, Schwartz and Surkiss, 2007) และดังที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อ 2.1 ว่าปัจเจกในแต่ละรุ่นอายุได้รับการหล่อหลอมระบบคิด ค่านิยมในด้านต่างๆ จากหลายปัจจัย ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหล่อหลอมค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนแต่ละรุ่นอายุ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารในทำงานของบุคลากรทั้งรุ่นก่อนและรุ่นหลังที่จะกล่าวถึงในงานวิจัยนี้มี 5 ปัจจัยคือ (1) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2) เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ (3) วัฒนธรรมประจำชาติ (4) กระบวนการขัดเกลาทางสังคมเกี่ยวกับงานและอาชีพ และ (5) ประเภทและคุณลักษณะขององค์กรที่ปัจเจกเคยร่วมงาน โดยเฉพาะช่วงแรกของวัยทำงาน (Cogin, 2012; Codrington, 2011; Jablin, 1987; Lancaster & Stillman, 2002; Mannheim, 1953; Martin & Tulgan, 2006)

2.3.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

กลุ่มนักวิชาการสำนักโตรอนโต (Toronto School) ได้เสนอทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด (Communication Technological Determinism) โดยมีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นว่า สื่อเทคโนโลยีเป็นสาเหตุหลักในการเปลี่ยนแปลงสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงของสื่อเทคโนโลยีจะสร้างผลกระทบทั้งสังคม สถาบันทางสังคม และปัจเจก

McLuhan (1964) สนใจอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสารของปัจเจก โดยอธิบายว่าสื่อทุกชนิดสามารถทำหน้าที่ในการขยายประสบการณ์ของมนุษย์ให้กว้างออกไป (extension of experience) ทั้งในมิติของเวลา (time) และ พื้นที่ (space) และ โดยเฉพาะสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (คือ โทรทัศน์ในยุคของ McLuhan) เป็นสิ่งที่ขยายประสบการณ์ของมนุษย์อย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ทำให้มนุษย์เข้าถึงข้อมูลข่าวสารซึ่งปรากฏอยู่ในอีกส่วนหนึ่งของโลก โดยแทบไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และประสบการณ์จากการใช้สื่อทำให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสารด้วย นอกจากนี้ McLuhan ยังเสนอว่า “สื่อคือสาร” (Medium is the Message) โดยอธิบายว่าเนื้อหาของสารอาจจะไม่สำคัญเท่ากับรูปแบบของสื่อ (form/medium) เพราะเพียงแค่เปลี่ยนรูปแบบของสื่อ เนื้อหาที่ส่งผ่านสื่ออื่นๆ ก็จะถูกตีความต่างออกไป

Tapscott (2009) ตั้งข้อสังเกตว่าผู้ที่มีอายุระหว่าง 11-31 ปีในสังคมอเมริกันยุคปี ค.ศ.1997 เป็นกลุ่มคนที่เติบโตขึ้นมาพร้อมๆ กับสื่อเทคโนโลยี และมีทั้งความคิดและพฤติกรรม การสื่อสารเฉพาะที่เป็นผลสะท้อนมาจากความเคยชินในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารจนเขาเรียกคนกลุ่มนี้ว่า ‘Net Generation’ หรือคนรุ่นอายุที่เติบโตขึ้นมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ต ในบริบทการทำงาน เมื่อคนกลุ่มนี้ก้าวเข้าสู่วัยทำงาน ผู้บริหารของพวกเขาได้ตั้งข้อสังเกตว่า คนรุ่นใหม่เหล่านี้มีวิธีการในการทำงานร่วมกับผู้อื่นแตกต่างไปจากสมัยของตน หรือแม้กระทั่งแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในด้านอาชีพการงานก็ไม่เหมือนกับคนรุ่นที่อยู่มาแต่เดิม รวมไปถึงมุมมองที่คนรุ่นใหม่มีต่อการใช้สื่อเทคโนโลยีก็แตกต่างไปจากคนรุ่นเดิมด้วย

Tapscott กล่าวถึงผลการศึกษาซึ่งบ่งชี้ว่า การปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นประจำจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของการสมอง คือ ทำให้มีความสามารถในการรับรู้ผ่านการมองเห็นได้รวดเร็ว เกิดทักษะการทำงานระหว่างมือและตาที่สัมพันธ์กัน และหากมีพฤติกรรมเล่นเกมออนไลน์บ่อยๆ ก็มีแนวโน้มจะตัดสินใจได้เร็วและแม่นยำกว่าคนที่ไม่ค่อยได้เล่นเกม อย่างไรก็ตาม การปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีการสื่อสารระดับมากทำให้ขาดสมาธิเพราะคุ้นชินกับการทำสิ่งต่างๆ อย่างรวดเร็วและพร้อมๆ กัน ทำให้ทักษะการจดจำต่ำลงอย่างมาก เพราะคนที่คุ้นชินกับอินเทอร์เน็ตเชื่อว่าตนสามารถค้นหาข้อมูลทุกอย่างได้บนโลกออนไลน์ นอกจากนี้ ยังทำให้ขาดทักษะในการคิด วิพากษ์ซึ่งต้องอาศัยสมาธิและทักษะการจดจำเป็นพื้นฐานในการใคร่ครวญ

นอกจากนี้ Tapscott (2009: 74) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญซึ่งเรียกได้ว่าเป็นบรรทัดฐาน (norms) หรือแนวปฏิบัติของ Gen Y หรือ Net Generation ในสังคมอเมริกันอันเกิดจากการใช้ชีวิต ปฏิสัมพันธ์เป็นประจำกับเทคโนโลยีการสื่อสารไว้ 8 ประการ คือ 1) ต้องการเสรีภาพ (freedom) 2) ปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้มีลักษณะเฉพาะตัว (customization) 3) ตรวจสอบความถูกต้อง สิ่งเกิดขึ้นต่างๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน (scrutiny) 4) ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส (integrity) 5) ประสานความร่วมมือ

กับผู้เกี่ยวข้อง (collaboration) 6) นิยมความบันเทิง (entertainment) 7) เน้นความเร็ว (speed) และ 8) สนใจนวัตกรรม (innovation) (อ่านเพิ่มเติมใน Tapscott, 2009)

ในบริบทสังคมไทย ชิตยา ปิยภักดิ์ และ พิรงรอง รามสูต (2557) ได้ทำการทดสอบว่า ค่านิยมที่ Tapscott (2009) ได้ศึกษาไว้สามารถนำมาอธิบายพฤติกรรมสื่อสารของเด็กและเยาวชนไทย(ระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา) ได้หรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า เด็กและเยาวชนไทยมี ค่านิยมการประสานความร่วมมือ ต้องการเสรีภาพ ความซื่อสัตย์สุจริต นวัตกรรม และความบันเทิง มากที่สุดและตามลำดับ นอกจากนี้ ยังทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์กับการเกิดค่านิยมดิจิทัลต่าง และพบว่า การเปิดรับและใช้สื่อออนไลน์ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้ง สมาร์ทโฟน โน้ตบุ๊ก คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะในระดับเข้มข้น (ใช้ทุกวัน วันละไม่ต่ำกว่า 3 ชั่วโมง) มีความสัมพันธ์ระดับสูงต่อค่านิยมเสรีภาพ ซึ่งสะท้อนผ่านพฤติกรรมการพูดคุย การแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดต่างๆ ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์กับคนรู้จักอย่างไม่ถูกปิดกั้น รวมถึงการสืบค้น ข้อมูลต่างๆ การดูคลิปหรือวิดีโอ อย่างไรก็ตาม การศึกษาเชิงประจักษ์เรื่องนี้ในสังคมไทยยังมีอยู่น้อย

2.3.1.2 เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์

ดังที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อ 2.1.1 ว่าเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์และสภาพการณ์ทางสังคม ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี ที่คนแต่ละรุ่นอายุมีประสบการณ์ ร่วมอยู่ในช่วงแรกของชีวิตมีอิทธิพลอย่างยิ่งในการหล่อหลอมบุคลิกภาพ โลกทัศน์ ค่านิยม ทักษะคิด รวมถึงแรงจูงใจของคนรุ่นอายุนั้น

ผลการศึกษาจำนวนหนึ่งบ่งชี้ว่า แม้กลุ่มตัวอย่างจะมาจากคนละประเทศ แต่คนรุ่นอายุ เดียวกันมีแนวโน้มจะมีโลกทัศน์ ค่านิยมและทัศนคติในด้านการใช้ชีวิตและการทำงานคล้ายคลึงกัน เพราะพวกเขาได้มีประสบการณ์และรับผลกระทบจากเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลกซึ่งเป็นจุดแบ่งรุ่นอายุตามแนวคิดของ Howe & Strauss (Cogin, 2012; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Zemke et al, 2000) แต่ผลการศึกษาอีกจำนวนไม่น้อยก็พบว่า คนที่เกิดในช่วงปีเดียวกันแต่มาจากคนละวัฒนธรรมมีระบบคิด ค่านิยมแตกต่างกัน นั่นเป็นเพราะ วัฒนธรรมของประเทศหนึ่งๆ (ทั้งวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่น) เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งอิทธิพลต่อการหล่อหลอมค่านิยม ทักษะคิด รวมถึงการรับรู้ ตีความและความคาดหวังในการทำงานของคนประเทศนั้นๆ (Geert Hofstede, 1980; G. Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Yu & Miller, 2003)

2.3.1.3 วัฒนธรรมประจำชาติ

วัฒนธรรมประจำชาติเป็นระบบคิดเชิงปรัชญาเบื้องหลังหรือความเชื่อที่ฝังรากลึกอยู่ในสังคมหนึ่งๆ มีอิทธิพลต่อการกระบวนกรทางสังคมซึ่งทำหน้าที่หล่อหลอมค่านิยมของคนในสังคมหรือ

ประเทศนั้น โดยหากปรัชญาและความเชื่อซึ่งเป็นตัวกำหนดโลกทัศน์และค่านิยมของแต่ละสังคมมีความแตกต่างกัน ปัจเจกย่อมเรียนรู้และมีค่านิยมในเรื่องหนึ่งๆ แตกต่างกันไป

Codrington (2011) ได้สร้างข้อเสนอทางทฤษฎีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นอายุและค่านิยม ในการอธิบายว่าคนรุ่นอายุหนึ่งๆ จะมีค่านิยมเช่นไรนั้นควรพิจารณาถึงข้อสันนิษฐานเบื้องต้นหรือหลักคิดสำคัญ 2 ประการคือ:

1) สมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization hypothesis): ค่านิยมของผู้ใหญ่มักได้รับการหล่อหลอมในระหว่างวัยเด็กไปจนถึงวัยรุ่น และค่านิยมพื้นฐานที่ได้รับการหล่อหลอมมาเหล่านี้จะดำรงอยู่ในชีวิตของคนนั้นอย่างมีเสถียรภาพ ไม่เปลี่ยนแปลงง่ายๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่านิยมที่ได้รับมาในช่วงอื่น (relatively stable) ไปตลอดชีวิตของเขา

2) ทฤษฎีการประกอบสร้างทางสังคม (Social constructivism theory): “ความเป็นจริง” ต่างๆ ในชีวิตของปัจเจกถูกประกอบสร้างขึ้นโดยกลไกทางสังคม ซึ่งการรับรู้ความเป็นจริงดังกล่าวเกิดจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมลักษณะต่างๆ ระหว่างปัจเจกและกลุ่มที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

ดังนั้น การที่คนรุ่นอายุหนึ่งๆ ได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมและเรียนรู้ถึง “ความเป็นจริง” ทางสังคมจากวัฒนธรรมหนึ่งๆ ย่อมมีระบบค่านิยมแตกต่างจากคนรุ่นอายุเดียวกันที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาและเรียนรู้ความเป็นจริงทางสังคมจากวัฒนธรรมอื่น ในขณะที่คนต่างรุ่นอายุกัน แต่ได้รับการขัดเกลาและเรียนรู้ความจริงทางสังคมมาในวัฒนธรรมเดียวกัน มีแนวโน้มจะมีค่านิยมที่คล้ายกันมากกว่า

ปัจจุบัน ประเทศไทยได้เชื่อมโยงและรับอิทธิพลจากวัฒนธรรมโลกาภิวัตน์อันเป็นวัฒนธรรมซึ่งหลอมรวมระบบความเชื่อ ค่านิยมของผู้คนจากทั่วโลกเข้าด้วยกันและมักเป็นไปตามอย่างวัฒนธรรมตะวันตก ทั้งองค์กรและคนรุ่นใหม่ที่จะก้าวเข้าสู่การทำงานองค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องเปิดรับและเรียนรู้วัฒนธรรมโลกาภิวัตน์ซึ่งถือเป็น “วัฒนธรรมโลก” ผ่านระบบการศึกษา สื่อทางวิชาการและสื่อมวลชน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงระดับโลกในอนาคตได้ (Linton, 2012) อย่างไรก็ตาม ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ประเทศไทยมีวัฒนธรรมอันเก่าแก่ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานความเชื่อทางพุทธศาสนาที่เข้มแข็ง การอยู่ภายใต้ระบอบการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์และระบบศักดินามาเป็นเวลายาวนาน การเป็นสังคมเกษตรกรรมที่มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ประกอบกับไม่เคยเป็นอาณานิคมของประเทศตะวันตก จึงทำให้คนไทยได้รับการหล่อหลอมค่านิยมอันมีลักษณะเฉพาะ คือ ด้านความแตกต่างระหว่างชนชั้นอันสืบเนื่องจากความเชื่อเรื่องบุญวาสนา การเคารพผู้อาวุโสและผู้มีตำแหน่งสูง รักษาความสัมพันธ์ บุญคุณ และระบบอุปถัมภ์ นิยม นิยมความปรองดอง ไม่ชอบเผชิญหน้า แต่รักษาหน้าซึ่งกันและกัน รวมถึงชอบความบันเทิงและมโหรีบันเทิง (Komin, 1991- ดูรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของคนไทยใน

ภาคผนวก ข.) ชุดค่านิยมหลักเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนไทย ดังเช่นผลการศึกษาวิจัยหลายชิ้นซึ่งพบว่า คนรุ่นอายุเดียวกันในสังคมไทยและสังคมตะวันตกมีค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเชิงการสื่อสารในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความแตกต่างด้านค่านิยมการเคารพผู้อาวุโส หรือการให้ความสำคัญกับลำดับชั้นทางสังคม

Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทย พบว่า พนักงานที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทยจะทราบถึงสิ่งพึงปฏิบัติต่อผู้ที่มีความแตกต่างระหว่างวัยในองค์กร และแตกต่างด้านตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอาวุโสกว่า รู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก ทราบถึงแนวทางการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การรู้จักกาลเทศะ การอ่อนน้อมถ่อมตน รวมถึงการแสดงความสุภาพและการใช้สรรพนามแทนตัวและผู้ที่ตนสนทนาคด้วยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สะท้อนให้เห็นถึงระบบคิดแบบ “อาวุโสนิยม” และ “การมีลำดับชั้น” ซึ่งฝังรากลึกในกระบวนการการอบรมเลี้ยงดูในสังคมไทย กล่าวคือ เด็กไทยจะได้รับการสอนให้รู้จักแสดงออกถึงความเคารพผู้ใหญ่ ผู้อาวุโสจะไม่ชอบให้คนที่อ่อนอาวุโสกว่าได้เถียงหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างมากเกินกว่าที่ตนคาดหวังว่าจะได้ยิน คนไทยที่มีอายุน้อยกว่าจึงมักไม่แสดงออกหรือสื่อสารหากความคิดเห็นของตนมีแนวโน้มจะนำมาซึ่งความขัดแย้งหรือสร้างความไม่พอใจให้ผู้ใหญ่ และผู้ได้บังคับบัญชาก็มักไม่แสดงความเห็นต่างในเชิงท้าทายอำนาจของผู้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม ทั้งการศึกษาของ Komin (1991) และ Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) เป็นการศึกษาทำการเก็บข้อมูลในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1978 – 1990 (พ.ศ. 2521 - 2533) ซึ่งเป็นช่วงที่ระบบอินเทอร์เน็ตยังไม่ได้เข้ามาในประเทศไทย ดังนั้น ลักษณะทางวัฒนธรรมชาติดังกล่าวจึงอาจจะไม่สามารถใช้อธิบายค่านิยมของคนไทยที่เกิดและเติบโตในช่วงหลังจากปี พ.ศ. 2538 ได้ นอกจากนี้ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544) ได้ระบุในส่วนต้นของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ว่า กระแสโลกาภิวัตน์เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ค่านิยม วัฒนธรรมของคนไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

2.3.1.4 กระบวนการขัดเกลาทางสังคมเกี่ยวกับงานและอาชีพ

โดยทั่วไป บุคลากรจะเรียนรู้เกี่ยวกับอาชีพรวมถึงได้รับการเตรียมความพร้อมในการทำงานในบทบาทต่างๆ ตั้งแต่ก่อนที่จะเข้าสู่การทำงานจริงในองค์กรผ่านทางแหล่งข้อมูลหรือสถาบันทางสังคมต่างๆ หรือเรียกว่า กระบวนการขัดเกลาทางสังคมเกี่ยวกับงานและอาชีพ (vocational socialization) (Jablin, 1987)

แนวคิดกระบวนการขัดเกลาทางสังคมเกี่ยวกับงานและอาชีพเชื่อว่าตั้งแต่วัยเด็กถึงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น บุคคลได้ทำการรวบรวมข้อมูลและเรียนรู้เกี่ยวกับงานและอาชีพต่างๆ จากแหล่งข้อมูล แวดล้อม ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ต่อจากนั้น จะนำข้อมูลต่างๆ มาพิจารณาว่างานหรืออาชีพหนึ่งๆ เหมาะสมกับตนหรือไม่ นอกจากนี้ ยังทำการประเมินซึ่งน้ำหนักปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความชอบ ความสุข ความสบายใจ ความสะดวกในการเดินทาง หรืออื่นๆ ก่อนจะตัดสินใจเลือกอาชีพ (Van Maanen, 1975 หน้า 82 ใน Jablin, 1987)

แหล่งข้อมูลแวดล้อมที่บุคคลใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพหรืองานต่างๆ ได้แก่ (1) สมาชิกในครอบครัว (2) สถาบันการศึกษา (3) ประสบการณ์การฝึกงาน/ทดลองงาน (4) เพื่อนหรือคนที่อยู่ในวัยเดียวกัน และ (5) สื่อมวลชน (Jablin, 2001) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) **ข้อมูลจากครอบครัว** ครอบครัวเป็นแหล่งการเรียนรู้สำคัญเกี่ยวกับอาชีพและการทำงาน อีกทั้งปลูกฝัง บ่มเพาะนิสัย และคุณลักษณะสื่อสารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและขาดประสิทธิภาพ โดยกิจกรรม หรือ สถานการณ์ต่างๆ ในครอบครัว จะช่วยทำให้ลูกๆ เรียนรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในบทบาทหน้าที่ กฎกติกาต่างๆ ในการทำงาน อีกทั้งทำให้เข้าใจถึงแนวคิดและมีภาพจำ หรือภาพเหมารวมเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน รวมทั้งการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นๆ ในครอบครัวในการทำงาน ดังที่ Glass (2007) ตั้งข้อสังเกตว่า พ่อแม่ในปัจจุบันมักวางตัวเป็นเพื่อนของลูกมากกว่าการกำกับหรือออกคำสั่ง คอยให้การช่วยเหลือสนับสนุนทุกอย่าง ทำให้บุคลากรุ่นหลังซึ่งมักเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มไม่เข้าใจระบบคิดเรื่องสิทธิอำนาจ ต้องการความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการและการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอจากผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ บทสนทนาที่สมาชิกในครอบครัวมีต่องานต่างๆ เช่น อาชีพรับราชการมีความมั่นคง ควรเลือกอาชีพที่ทำงานสบายแต่มีรายได้สูง ฯลฯ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการรับรู้ของลูกหลานถึงคุณค่าหรือความสำคัญของงานต่างๆ เหล่านั้น

(2) **ข้อมูลจากสถาบันการศึกษา** สถาบันการศึกษาเป็นแหล่งสำคัญอีกแหล่งหนึ่งในการให้ข้อมูลและขัดเกลาสมาชิกของนักศึกษา (ในที่นี้จะเรียกว่านักเรียน) ก่อนจะเข้าสู่อาชีพ กล่าวคือ ก) สถาบันการศึกษามีหน้าที่โดยตรงตามกฎหมายในการขัดเกลาให้นักเรียนในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคม ข) โครงสร้างของสถาบันการศึกษาทำให้นักเรียนเกิดความเข้าใจถึงลำดับชั้น และสถานภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกระดับต่างๆ ในสถาบัน ค) สถาบันการศึกษาเป็นสถานที่ที่ให้นักเรียนเข้าใจถึงมาตรฐานการประเมินผล เรียนรู้ถึงสมรรถนะของตนเมื่อเทียบกับมาตรฐาน และทำให้อยากพัฒนาตนเองเพื่อให้ไปถึงมาตรฐานนั้น หรือแข่งขันกับเพื่อนนักเรียนคนอื่นๆ ง) สถาบันการศึกษาเป็นสถานที่ฝึกหัดสำหรับนักเรียนในการปฏิสัมพันธ์กันเพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมในห้องเรียน

กิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ และ จ) นักเรียนจะเกิดการเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์ในการเรียน การแสวงหาข้อมูลและการตีความสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในการลดความไม่แน่ใจเมื่อเข้าสู่การทำงานด้วย (Jablin, 2001)

ข้อมูลต่างๆ ที่นักเรียนได้เรียนรู้และรับการอบรมขัดเกลาผ่านสถาบันการศึกษาทั้งโดยตรงและโดยอ้อมจะช่วยให้พวกเขาเข้าใจถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปของงาน วิธีการทั่วไปที่ผู้คนใช้ในการสื่อสารตามบทบาทและสถานภาพในองค์กรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ การอบรมขัดเกลาที่คนแต่ละรุ่นอายุได้รับจากสถาบันการศึกษาแต่ละยุคสมัยย่อมมีความแตกต่างกันไปตามบริบททางสังคม

(3) ข้อมูลจากประสบการณ์การฝึกงานและทดลองงาน การฝึกงานหรือทดลองงานเป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มวัยรุ่น หรือนักเรียนนักศึกษาได้เรียนรู้และใช้ทักษะการสื่อสารที่ได้รับการอบรมบ่มเพาะมาจากครอบครัวและสถาบันการศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในบริบทการทำงานในองค์กรจริงๆ ในบริบทสังคมไทย การฝึกงานมักถูกบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาเพื่อให้บัณฑิต นักศึกษาได้เรียนรู้ถึงองค์กร โครงสร้างและระบบองค์กร มีโอกาสได้ประเมินความถนัดในอาชีพ การปรับระบบคิด ค่านิยมเกี่ยวกับการการทำงานและการสื่อสารในที่ทำงานโดยมีพี่เลี้ยงช่วยให้คำแนะนำ ก่อนจะเข้าสู่การทำงานในองค์กรจริงๆ อย่างไรก็ตาม คนแต่ละรุ่นอายุก็มีประสบการณ์หรือได้เรียนรู้จากการทดลองงานแตกต่างกันไปตามยุคสมัย

(4) ข้อมูลจากเพื่อนหรือคนที่อยู่วัยเดียวกัน นักเรียน นักศึกษา จะเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานและอาชีพต่างๆ ผ่านการสนทนากับเพื่อนๆ ของตน และมักจะเปิดรับข้อมูลจากเพื่อนที่ตนมีความไว้วางใจ ให้การยอมรับนับถือกัน และสามารถสื่อสารเรื่องต่างๆ ได้อย่างเปิดเผย ในบริบทสังคมไทยยุคหนึ่งและอาจจนกระทั่งปัจจุบัน เพื่อนมีอิทธิพลอย่างมากต่อค่านิยมด้านอาชีพ ดังที่วัยรุ่นยุคหนึ่งให้เหตุผลในการเลือกคณะหรือสาขาในการศึกษาต่อว่า “เรียนตามเพื่อน” “เพื่อนอยากเรียนจึงเรียนด้วย” หรือเลือกประกอบบางอาชีพเพราะ “งานดี เงินดี มีเวลาว่างเยอะ” ตามที่เพื่อนแนะนำ

(5) ข้อมูลจากสื่อมวลชน ในช่วงปี 1990 วัยรุ่นอเมริกันเรียนรู้เกี่ยวกับงานและอาชีพต่างๆ ผ่านทางรายการโทรทัศน์ แต่บทสนทนาผ่านรายการโทรทัศน์ต่างๆ มักเป็นเรื่องส่วนตัวหรือครอบครัว แต่ไม่ใช่เรื่องการทำงานหรือมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงาน นอกจากนี้ การนำเสนอเรื่องราวความขัดแย้งในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ภาพของผู้บังคับบัญชาดูไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีสิทธิอำนาจอันน่าเคารพยำเกรง จึงอาจมีส่วนในการหล่อหลอมความคิดของพนักงานใหม่เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่สบายๆ ไม่เคร่งเครียด หรือตนไม่จำเป็นต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาทุกเรื่องดังเช่นภาพที่รายการโทรทัศน์นำเสนอก็ได้

2.3.1.5 ประเภทและคุณลักษณะขององค์กร

ดังที่ได้กล่าวมาบ้างในตอนต้นว่าประเภทและคุณลักษณะขององค์กรที่บุคลากรเข้าไปร่วมงาน โดยเฉพาะในช่วงแรกของการทำงานมีอิทธิพลในการหล่อหลอมค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเขา ในเรื่องนี้ Miller (2009) ได้จำแนกองค์กรในปัจจุบันเป็น 3 ประเภทตามพัฒนาการของแนวทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ได้แก่ 1) องค์กรแบบดั้งเดิม (classical or traditional organizations) 2) องค์กรแนวมนุษยสัมพันธ์ (human relations organizations) และ 3) องค์กรแนวทรัพยากรมนุษย์ (human resources organizations)

1) องค์กรแบบดั้งเดิม เป็นองค์กรที่เน้นการบริหารงานตามโครงสร้าง ให้ความสำคัญกับการทำงานให้สำเร็จ (task-oriented) มีแนวคิดเบื้องต้นของการบริหารจัดการคือ เน้นการควบคุม กำหนดให้ศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ฝ่ายบริหารจัดการและคาดหวังให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามแนวทางจากฝ่ายบริหารจัดการอย่างเคร่งครัด มักใช้รูปแบบและช่องทางการสื่อสารในองค์กรที่เป็นทางการ เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง (top-down communication)

2) องค์กรแนวมนุษยสัมพันธ์ เป็นองค์กรที่พัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดขององค์กรแบบดั้งเดิม กล่าวคือ ให้ความสำคัญทั้งกับงานและความสัมพันธ์ (task-oriented & relationship-oriented) ย้ายจุดสนใจจากเรื่องการบริหารงานและโครงสร้างเพียงอย่างเดียว ไปสู่การให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานมากขึ้น เช่น การแบ่งงานตามความถนัด สนใจความพึงพอใจของพนักงาน มีการบริหารจัดการบนพื้นฐานความเชื่อว่ามีหัวหน้างานกับลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันแล้วลูกน้องจะทำงานด้วยความพอใจ มีกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเหตุให้เกิดผลงานเพิ่มขึ้น มีการสื่อสารแบบสองทาง และใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น

3) องค์กรแนวทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดขององค์กรที่พัฒนาต่อยอดมาจากแนวมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญทั้งกับงาน ความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม (task-oriented, relationship-oriented and team-oriented) มองว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่พัฒนาได้และสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กรได้ จึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับต่างๆ การให้โอกาสหรืออำนาจตัดสินใจแก่พนักงานมีส่วนทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ มีการสื่อสารจากทุกทิศทางด้วยช่องทางการสื่อสารที่ไม่จำกัดเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความแตกต่างด้านปรัชญาหรือหลักคิดในการบริหารจัดการของแต่ละแนวทางทำให้องค์กรทั้ง 3 ประเภทมีวิถีหรือวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดการบริหารจัดการ การจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังปรากฏในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์กรประเภทต่างๆ

ประเภทองค์กร	แบบดั้งเดิม	แบบมนุษยสัมพันธ์	แบบทรัพยากรมนุษย์
ลักษณะสำคัญ	เน้นการบริหารงานตามโครงสร้าง	เน้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดของพนักงานมากขึ้น	เน้นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภารกิจต่างๆ
แนวคิดเบื้องหลังการบริหารจัดการองค์กร	เน้นการควบคุม ศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ฝ่ายบริหารจัดการ	ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น	การที่พนักงานมีส่วนร่วมหรือตัดสินใจได้ในงานของตนเองมากขึ้น ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
บทบาทของฝ่ายบริหารจัดการ	เป็นผู้คุมอำนาจ	มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังให้คำปรึกษาให้ความเป็นกันเอง	เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการควบคุม
ลำดับความสำคัญ	ให้ความสำคัญกับการทำงาน	ให้ความสำคัญทั้งกับงานและความสัมพันธ์	ให้ความสำคัญทั้งกับงาน ความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม
ทิศทางการสื่อสารในองค์กร	สื่อสารทางเดียว จากบนลงล่าง	สื่อสารสองทาง จากบนลงล่างและล่างขึ้นบน	สื่อสารทุกทิศทาง
ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในองค์กร	ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ	ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ	ทุกช่องทางการสื่อสารที่เป็นไปได้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

จะเห็นได้ว่าการที่บุคลากรแต่ละรุ่นอายุเข้าทำงานในองค์กรประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นครั้งแรก หรือในช่วงต้นของชีวิต หรือการทำงานในองค์กรประเภทใดประเภทหนึ่งมาเป็นเวลานาน มักมีแนวโน้มรับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารในที่ทำงานจากองค์กรเหล่านั้น และมักจะยึดถือเป็นค่านิยมส่วนบุคคลแม้จะเปลี่ยนหรือย้ายไปทำงานในองค์กรต่างประเภทกัน (Lancaster & Stillman, 2002; Rokeach, 1973)

ผลการศึกษาในอดีตพบว่า องค์กรไทยให้ความสำคัญกับการเคารพผู้อาวุโส การสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ท้าทายสิทธิอำนาจของผู้บังคับบัญชาโดยการโต้แย้งแสดงเหตุผลหรือยืนยันความคิดเห็นที่ขัดแย้ง (Fieg, 1989 อ้างถึงใน Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin, 1999) อย่างไรก็ตาม แม้ในปัจจุบัน องค์กรไทยในภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนได้ดำเนินการปฏิรูปองค์กรให้มีความทันสมัยมากขึ้น มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น โปรแกรมเฟซบุ๊ก หรือไลน์ในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับชวากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานต่างรุ่นอายุมากขึ้น หรือการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กรมากขึ้น (วรชัย รัตนดวงตา, 2553; อุเทน ลิ้มปิธิรัตน์, 2543) แต่ค่านิยมและพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารของคนแต่ละรุ่นอายุที่ทำงานในต่างประเภทองค์กรอาจจะไม่เป็นไปในลักษณะเดียวกันเนื่องจากอิทธิพลของคุณลักษณะหรือวัฒนธรรมขององค์กรต่างประเภทกันก็เป็นได้

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรในองค์กรไทยในอดีตพบว่า ไม่ว่าจะองค์กรจะมีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร วัฒนธรรมประจำชาติ ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมไทย การเคารพในระบบอาวุโส ความจงรักภักดี ความอ่อนน้อมถ่อมตน การรักษาหน้าตนเองและผู้อื่น การรักษาความปรองดองภายในกลุ่ม การประนีประนอม ยังคงมีอิทธิพลร่วมกับ วัฒนธรรมขององค์กรต่อการหล่อหลอมค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากร (Komin, 1991; Sriussadaporn-Charoen-ngam & Jablin, 1999; เกวลี ชั้นธเงิน, 2553; จิรวรรณ วงศ์ดอกไม้, 2553; หทัยพร ทิมสว่าง, 2553)

ในหัวข้อถัดไป ผู้วิจัยจึงจะได้กล่าวถึงแนวคิดค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารในองค์กรซึ่งผู้วิจัยจะนำมาเชื่อมโยงกับกลุ่มมิติค่านิยมที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 1 รวมถึงเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมการสื่อสารในองค์กรไทย และค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยด้วย

2.3.2 แนวคิดค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารในองค์กร

นักสังคมวิทยาได้ทำการศึกษาแนวคิดและวิธีการชีวิตค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารไว้หลายแนวคิด ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอเฉพาะค่านิยมที่มีผู้นิยมนำมาเป็นกรอบในการศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในบริบทองค์กร และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดต่างๆ กับกลุ่มค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในที่ทำงานซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 1 สำหรับแนวคิดค่านิยมที่นักวิจัยมักนำมาใช้เป็นศึกษาการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในบริบทองค์กร ได้แก่ ค่านิยมการสื่อสารมิติวัฒนธรรมตามแนวคิดของ G. Hofstede et al. (2010) และค่านิยมการทำงานตามแนวคิดของ Minkov (2011)

เหตุที่ผู้วิจัยนำแนวคิดค่านิยมการสื่อสารมิติวัฒนธรรมซึ่งเป็นแนวคิดที่อยู่ในบริบทการศึกษาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมมาใช้อธิบายพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุ เพราะทั้งคนต่างวัฒนธรรมและต่างรุ่นอายุต่างก็มีระบบคิดที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของระบบคิดดังกล่าวเกิดจากการได้รับการหล่อหลอมผ่านแหล่งขัดเกลาทางสังคมที่ต่างกันไป นอกจากนี้ ในปัจจุบัน โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ทำหน้าที่หล่อหลอมคนรุ่นใหม่จากทั่วโลก คือ Gen Y เป็นต้นไป ให้มีระบบคิดที่มีแนวโน้มเป็นไปอย่างวัฒนธรรมตะวันตก (neo-westernization) ค่านิยมในแต่ละแนวคิดมีรายละเอียดดังนี้

2.3.2.1 ค่านิยมการสื่อสารมิติวัฒนธรรมในองค์กรตามแนวคิดของ Hofstede

Geert Hofstede นักสังคมจิตวิทยาชาวฮอลแลนด์ได้ทำการศึกษาถึงค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานของคนต่างวัฒนธรรมโดยเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท IBM จาก 40 ประเทศทั่วโลก และได้ทบทวนการศึกษาโดยการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากอีก 10 ประเทศเป็น 50 ประเทศ ใน 3 ทวีป ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 จนสรุปมิติทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (work-related cultural dimensions) สะท้อนถึงค่านิยมในการทำงานของคนในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกไว้ 5 มิติ ดังนี้

1) ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) หมายถึง ระดับที่สมาชิกองค์กรหรือสังคมผู้มีอำนาจน้อยกว่าคาดหวังและยอมรับว่ามีความไม่เท่าเทียมกันเชิงอำนาจ (power inequality) ในองค์กร ในบริบทองค์กร ได้แก่ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูง โครงสร้างองค์กรมักมีความเป็นลำดับชั้นอย่างชัดเจน มีเส้นแบ่งหรือระยะที่ชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา *ในขณะที่* องค์กรที่มีระยะห่างเชิงอำนาจต่ำซึ่งมักมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ค่อยมีลำดับชั้น (flat organizational structure)

Hofstede et al (2010) ได้สรุปคุณลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรที่มีค่านิยมระยะห่างเชิงอำนาจสูงและต่ำ ซึ่งผู้วิจัยเลือกเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องมาเสนอในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่มีระยะห่างเชิงอำนาจสูงและต่ำ

ระยะห่างเชิงอำนาจสูง	ระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ
ลำดับชั้นในองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน	ลำดับชั้นในองค์กรมีไว้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทุกคนต้องรับผิดชอบต่อบทบาทอย่างเท่าเทียมกัน
เน้นจัดการแบบรวมอำนาจ	เน้นการจัดการแบบกระจายอำนาจ
มีพนักงานระดับบังคับบัญชาจำนวนมาก	มีพนักงานระดับบังคับบัญชาจำนวนน้อย
ผู้บังคับบัญชาควรออกคำสั่ง แต่ยังไม่เมตตาช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเสมือนพ่อที่ดี	ผู้บังคับบัญชาควรใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น ซึ่งมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ดี
ผู้ใต้บังคับบัญชาควรรอรับคำสั่ง	ผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีส่วนในการให้คำปรึกษาแนะนำ
ระบบสิทธิพิเศษและสัญลักษณ์บ่งชี้สถานะเป็นเรื่องปกติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกองค์กร	ระบบสิทธิพิเศษและสัญลักษณ์บ่งชี้สถานะไม่เป็นที่นิยม
งานที่ใช้ความคิดมักได้รับการเห็นคุณค่ามากกว่างานระดับใช้แรงงาน	งานทุกประเภทมีความสำคัญเท่าๆ กัน

2) **เน้นความเป็นปัจเจก-เน้นภาพรวมกลุ่ม (Individual – Collectivism)** ได้แก่ ระดับการที่คนในองค์กรให้คุณค่าหรือความสำคัญกับตนเองหรือกับกลุ่ม/องค์กร องค์กรที่มีค่านิยมให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกต่ำมักจะมีความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างหลวมๆ มุ่งเน้นการรู้จักตนเอง (self-actualization) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน *ในขณะที่* องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกสูงมักจะมีสัมพันธ์ทางสังคมกันอย่างเหนียวแน่น มีความผูกพันภักดีและยินดีปกป้องกลุ่ม มีแนวโน้มให้คุณค่ากับผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าของตนเอง

Hofstede et al (2010) ได้สรุปคุณลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรที่มีค่านิยมเน้นความเป็นปัจเจกและเน้นภาพรวมกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยเลือกเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องมาเสนอในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่มีเน้นความเป็นปัจเจกและเน้นภาพรวมกลุ่ม

เน้นความเป็นปัจเจก	เน้นภาพรวมกลุ่ม
หากพนักงานมีความสนใจตรงกับนายจ้างในด้านผลประโยชน์ พนักงานจะเป็นทรัพยากรขององค์กร (asset) ซึ่งจะช่วยนายจ้างไขว่คว้าผลประโยชน์นั้น	พนักงานเป็นสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะช่วยกลุ่มไขว่คว้าผลประโยชน์ของกลุ่ม
การตัดสินใจจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับทักษะของพนักงานและเป็นไปตามระเบียบ	การตัดสินใจจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาถึงพนักงานที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันด้วย
ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง-ลูกจ้างเป็นไปตามสัญญาาระหว่าง 2 ฝ่ายตามหลักของตลาดแรงงาน	ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง-ลูกจ้างมีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว
ฝ่ายบริหารจัดการฝึกอบรมให้สมาชิกสื่อสารความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา	การประเมินอย่างตรงไปตรงมาของผู้ได้บังคับบัญชาทำให้กลุ่มสูญเสียความปรองดอง
งานสำคัญกว่าความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์สำคัญกว่างาน
พนักงานมีอัตราการโยกย้ายงานสูง	พนักงานมีอัตราการโยกย้ายงานต่ำ
การใช้อินเทอร์เน็ตและอีเมลเป็นที่นิยม และมักใช้เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจก	การใช้อินเทอร์เน็ตและอีเมลไม่เป็นที่นิยมและใช้ไม่บ่อยเมื่อเทียบกับการสื่อสารแบบต่อหน้า

3) **เน้นคุณลักษณะความเป็นชายหรือความเป็นหญิง (Masculinity – Femininity)** ได้แก่ ระดับการที่คนในองค์กรให้คุณค่าหรือความสำคัญกับความเป็นชายหรือความเป็นหญิง ในมิติการสื่อสาร คุณลักษณะความเป็นชาย หมายถึง การสื่อสารแบบตรงประเด็น ยืนยันความคิดของตนเอง ไม่อ้อมค้อม เน้นความสำเร็จ *ในขณะที่* คุณลักษณะความเป็นหญิง หมายถึง การสื่อสารแบบไม่ตรงไปตรงมา สุภาพอ่อนน้อม ให้ความสำคัญกับคุณภาพของความสัมพันธ์

Hofstede et al (2010) ได้สรุปคุณลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรที่เน้นความเป็นชายและความเป็นหญิง ซึ่งผู้วิจัยเลือกส่วนที่เกี่ยวข้องมาเสนอในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่มีคุณลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง

คุณลักษณะความเป็นชาย	คุณลักษณะความเป็นหญิง
ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง คนที่เข้มแข็งที่สุดจะเป็นฝ่ายชนะ	ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นิยมใช้การประนี-ประนอมและการเจรจาต่อรอง
การให้รางวัลขึ้นอยู่กับพื้นฐานความยุติธรรม (จะมีบางคนได้ และบางคนไม่ได้)	การให้รางวัลขึ้นอยู่กับพื้นฐานสถานะที่เท่าเทียม (ทุกคนมีโอกาสได้รางวัล)
นิยมการทำงานในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น	นิยมการทำงานในองค์กรเล็กๆ
พนักงานมีชีวิตเพื่อทำงาน	พนักงานทำงานเพื่อจะใช้ชีวิต
การได้เงินมากขึ้นสำคัญกว่าการมีเวลามากขึ้น	การมีเวลามากขึ้นสำคัญกว่าการได้เงินมากขึ้น

4) **การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)** ได้แก่ ระดับที่สมาชิกในองค์กรหรือสังคมสามารถในการอดทนต่อสถานการณ์ที่กำกวมหรือความไม่ชัดเจน ในองค์กรที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มักจะมีกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรน้อยกว่า *ในขณะที่* ในองค์กรที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง คนมักจะไม่สามารถอดทนหรืออยู่กับสถานะที่ไม่ชัดเจนได้มากจึงต้องมีการเขียนกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อลดความไม่แน่ใจ

Hofstede et al (2010) ได้สรุปคุณลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำและสูง ซึ่งผู้วิจัยเลือกส่วนที่เกี่ยวข้องมาเสนอในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำและสูง

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง
นายจ้างเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบ่อย แต่ทำงานใช้เวลาน้อยลง	นายจ้างไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แต่ต้องทำงานนานขึ้น ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานเป็นไปได้ยาก
ควรมีกฎระเบียบเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น	รู้สึกว่าจำเป็นต้องมีกฎ ไม่เช่นนั้นจะทำงานไม่ได้
ทำงานหนักเฉพาะยามจำเป็น	รู้สึกว่าต้องทำงานตลอดเวลาและอยากทำงานเรื่อยๆ
มีความอดทนต่อความกำกวมและความไม่แน่นอน	ต้องการความชัดเจนและทำสิ่งต่างๆ ให้เป็นทางการ
เชื่อว่าทุกคนสามารถแก้ปัญหาได้	เชื่อมั่นในผู้เชี่ยวชาญและการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค
ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับกลยุทธ์	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานประจำวัน
ให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ	ให้ความสำคัญกับสาระของสิ่งที่ต้องตัดสินใจ
เก่งในการคิดค้นสิ่งใหม่ แต่ไม่เก่งในการลงมือปฏิบัติ	เก่งในการลงมือปฏิบัติ แต่ไม่เก่งในการคิดค้นสิ่งใหม่
ถูกขับเคลื่อนด้วยความสำเร็จและความภาคภูมิใจหรือรู้สึกเป็นเจ้าของ	ถูกขับเคลื่อนด้วยความมั่นคงและความภาคภูมิใจหรือรู้สึกเป็นเจ้าของ

5) **เน้นการมองระยะยาว-ระยะสั้น (Long – Short Term Orientation)** มิติเชิงวัฒนธรรมนี้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาขงจื้อซึ่งเป็นปรัชญาตะวันออกที่ Hofstede (2001) ได้ทำการศึกษาและเพิ่มเติมเข้าไปในทฤษฎีของเขา เนื่องจากข้อค้นพบของคนทำงานในประเทศตะวันออกจำนวนมากนั้นไม่สามารถอธิบายได้ด้วยปรัชญาตะวันตก

ค่านิยมในมิตินี้ องค์กรที่มองระยะยาวให้ความสำคัญกับการสร้างคุณงามความดีเพื่อจะได้รับผลตอบแทนที่ดีในอนาคต มีความอดุสาหะพากเพียร ประหยัดอดออม *ในขณะที่* องค์กรที่มองระยะสั้น จะให้ความสำคัญกับการประเมินคุณงามความดีในอดีต เคารพประเพณี รักษาหน้า และพยายามดำเนินตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของสังคม

Hofstede et al (2010) ได้สรุปคุณลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรที่มองระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งผู้วิจัยเลือกส่วนที่เกี่ยวข้องมาเสนอในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่มองระยะสั้นและระยะยาว

การมองระยะสั้น	การมองระยะยาว
ค่านิยมหลักในการทำงาน ได้แก่ สิทธิ เสรีภาพ ความสำเร็จ และการคิดถึงตนเอง	ค่านิยมหลักในการทำงาน ได้แก่ การเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ การปรับตัว ความรับผิดชอบต่อกัน และการมีวินัยในตนเอง
การใช้เวลาพักผ่อนเป็นสิ่งสำคัญ	การใช้เวลาพักผ่อนไม่ใช่สิ่งสำคัญ
ผู้จัดการกับพนักงานอยู่คนละฝ่าย	ผู้จัดการกับพนักงานมีความมุ่งมั่นปรารถนาาร่วมกัน
ให้รางวัลตามความสามารถ	การมีความแตกต่างทางสถานะเศรษฐกิจและสังคมที่มากเกินไปเป็นสิ่งไม่พึงประสงค์
ความภักดีแปรเปลี่ยนตามความจำเป็นในธุรกิจ	ลงทุนระยะยาวกับการสร้างเครือข่ายทางสังคม
ให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งความจริง	ให้ความสำคัญกับการปรารถนาจะทำความดี
ไม่พอใจที่จะทำประโยชน์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการแก้ไขความอยุติธรรมในชีวิตประจำวัน	พอใจที่จะทำประโยชน์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการแก้ไขความอยุติธรรมในชีวิตประจำวัน
คิดแยกส่วนระหว่างร่างกายกับจิตวิญญาณ	ร่างกายกับจิตวิญญาณประสานเป็นหนึ่งเดียวกัน
หากสิ่งหนึ่งถูก อีกสิ่งหนึ่งที่ตรงข้ามกันต้องผิด	หากสิ่งหนึ่งถูก อีกสิ่งหนึ่งที่ตรงข้ามกันอาจจะถูกก็ได้
ให้ความสำคัญกับหลักการและเหตุผล	ให้ความสำคัญกับสามัญสำนึก
จำเป็นต้องให้เกิดความสอดคล้อง	การไม่เห็นด้วยไม่เป็นการทำร้ายหรือทำให้เสียใจ

2.3.2.2 ค่านิยมการทำงานตามแนวคิดของ Minkov

Michael Minkov นักสังคมจิตวิทยาชาวบัลแกเรีย และเป็นเพื่อนร่วมงานในการศึกษาวิจัยของ Geert Hofstede และ Gert Jan Hofstede ได้ทำการศึกษาต่อยอดด้านมิติค่านิยมของคนใน

สังคมปัจจุบัน และได้เสนอค่านิยมทางสังคมเพิ่มขึ้นจากการศึกษาของ Geert Hofstede (2001) อีก 4 มิติ อย่างไรก็ตาม ค่านิยมที่ Minkov (2011) ได้เสนอขึ้นมาใหม่นี้เป็นค่านิยมที่เกิดจากการเก็บข้อมูลในเชิงสังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์และประชากรศึกษา แต่ยังไม่เคยมีการนำมาทดสอบในบริบทการทำงานในองค์กรดังเช่นการศึกษาของ Hofstede (1980, 2001) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคัดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและสรุปไว้พอสังเขป ดังนี้

1) **เน้นความเคร่งครัด หรือการทำตามใจตนเอง (Industry VS Indulgence)** (ใน Hofstede et al, 2010 ใช้ว่า Indulgence VS Restraint) มิติค่านิยมนี้สังเคราะห์จากกลุ่มค่านิยมด้านการให้ความสำคัญกับความสุข การควบคุมชีวิต และการใช้เวลาว่าง โดยค่านิยมด้านความเคร่งครัด หมายถึง แนวโน้มความเชื่อว่ามนุษย์จำเป็นต้องกำกับควบคุมความปรารถนาตามธรรมชาติ เหล่านั้นด้วยบรรทัดฐานทางสังคมอันเข้มงวด ซึ่งวัดจากการรับรู้ว่าการแสดงออกต่างๆ ของตนถูกจำกัดอยู่ภายใต้บรรทัดฐาน ข้อห้ามหรือกฎเกณฑ์ทางสังคมอันหลากหลาย การรู้สึกว่าการเพิกเฉยไปกับกิจกรรมที่สนุกสนาน การใช้จ่ายเงิน หรือการทำตามใจตนเองเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยถูกต้อง ในขณะที่ ค่านิยมด้านการทำตามใจตนเอง หมายถึง แนวโน้มที่ปัจเจกมักยอมทำตามความปรารถนาตามธรรมชาติความเป็นมนุษย์เรียกร้องในด้านความรื่นรมย์ในการใช้ชีวิต การมีความสุขสนุกสนาน ซึ่งวัดจากระดับการรับรู้ว่าคุณสามารถแสดงออกตามที่ตนพอใจ รวมถึงการใช้จ่าย การมีเวลาว่างในการทำกิจกรรมที่สนุกสนานร่วมกับเพื่อน หรือโดยลำพัง คุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกในมิตินี้เป็นดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 แสดงคุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกที่เคร่งครัดหรือทำตามใจตนเอง

เคร่งครัด	ทำตามใจตนเอง
การทำงานหนักสำคัญ ส่วนการมีเวลาว่างเป็นเรื่องสำคัญน้อยกว่า	การมีเวลาว่างเป็นเรื่องสำคัญ ส่วนการทำงานหนักสำคัญน้อยกว่า
การมีธัญธัต อุดออมเป็นเรื่องสำคัญ	นอกเหนือจากการใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็นแล้ว เรายังต้องมีเสรีภาพในการใช้เงินในด้านอื่นๆ
ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ การเงินเป็นความสำคัญอันดับแรก	ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ การเงินเป็นสิ่งพึงปรารถนา แต่ไม่ใช่ความสำคัญอันดับแรก
ระดับความสุขความพึงพอใจในชีวิตต่ำ	ระดับความสุขความพึงพอใจในชีวิตสูง
มีบทลงโทษที่รุนแรง	มีบทลงโทษที่เบากว่า
ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการพูดหรือแสดงความคิดเห็น	เสรีภาพในการพูดหรือแสดงความคิดเห็นเป็นสิ่งสำคัญมาก

2) เน้นความยึดมั่นหรือความยืดหยุ่นในความเป็นตัวตน (Monumentalism VS Fluxumility) มิติค่านิยมนี้สังเคราะห์จากกลุ่มค่านิยมด้านการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมตนเอง (self-enhancement) เสถียรภาพ (self-stability) และการยืดหยุ่นในตัวตน (self-flexibility) ของปัจเจก โดยค่านิยมด้านความยึดมั่นในความเป็นตัวตน หมายถึง แนวโน้มที่ปัจเจกมีความภาคภูมิใจในตนเอง คำนึงถึงศักดิ์ศรีของตนในระดับสูง ไม่ต้องการมีอัตลักษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปมา ยึดมั่นในค่านิยมและความเชื่อ ชีวิตจากระดับการรับรู้ว่าคุณได้พยายามและมีการแสดงออกที่เหมาะสมตาม คงเส้นคงวาคความคาดหวังของผู้คนที่อยู่รอบข้าง และจากระดับความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกหรือประชากรของกลุ่มทางสังคม/องค์กรที่ตนสังกัดอยู่ *ในขณะที่* ค่านิยมด้านความยืดหยุ่นในความเป็นตัวตน หมายถึง แนวโน้มที่ปัจเจกมีความถ่อมตัว พร้อมจะปรับและเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อสวมอัตลักษณ์อันหลากหลายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ชีวิตได้จากระดับการรับรู้ว่าคุณได้พยายามและมีการแสดงออกที่เหมาะสม คงเส้นคงวาคตามความคาดหวังของผู้คนที่อยู่รอบข้าง และจากระดับความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกหรือประชากรของกลุ่มทางสังคม/องค์กรที่ตนสังกัดอยู่เช่นเดียวกัน คุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกในมิตินี้เป็นดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 แสดงคุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกที่ยึดมั่นหรือยืดหยุ่นในความเป็นตัวตน

ยึดมั่นในความเป็นตัวตน	ยืดหยุ่นในความเป็นตัวตน
ภาคภูมิใจในอัตลักษณ์ ค่านิยม บรรทัดฐานและความเชื่ออันไม่มีวันผันแปรของตน	มีอัตลักษณ์ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อที่ยืดหยุ่นได้ ไม่เคร่งในสิ่งที่ตนเชื่อ
สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้อื่นๆ ภาคภูมิใจในอัตลักษณ์ของตน	ไม่นิยมการแสดงออก (โดยเฉพาะการแสดงออกภายนอก) ถึงความภาคภูมิใจในอัตลักษณ์ของตน
การแสดงความคิดเห็นของตนอย่างชัดเจนและการปกป้องความคิดของตนแม้ต้องเผชิญหน้ากับการต่อต้านเป็นสิ่งที่ยอมรับได้	การแสดงออกถึงความคิดเห็นของตนเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง การเดินตามทางสายกลางเป็นสิ่งที่นิยมมากกว่า
การคืนดีหรือสมานฉันท์กับผู้ที่อยู่ฝ่ายตรงข้ามกับตนเป็นเรื่องยาก	การคืนดีหรือสมานฉันท์กับผู้ที่อยู่ฝ่ายตรงข้ามกับตนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ แม้อุณหภูมิจะเป็นสิ่งขัดแย้งกัน
มีสไตล์การเจรจาต่อรองในเชิงรุก ชัดเจน	มีสไตล์การเจรจาต่อรองที่อ้อมค้อม ไม่ชัดเจน

3) เน้นการปฏิบัติต่อคนเฉพาะกลุ่มเป็นพิเศษหรือปฏิบัติต่อทุกคนเหมือนกัน (Exclusionism VS Universalism) มิติค่านิยมนี้เป็นค่านิยมที่ต่อยอดจากค่านิยมด้านระยะห่างเชิงอำนาจ (power distance) และการให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกหรือกลุ่ม (Individualism VS Collectivism) โดยค่านิยมการปฏิบัติต่อคนเฉพาะกลุ่มเป็นพิเศษ หมายถึง แนวโน้มที่ปัจเจกจะปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งบนพื้นฐานว่าคนเหล่านั้นสังกัดกลุ่มทางสังคมกลุ่มใด และจะเลือกให้ความช่วยเหลือ เสียสละ หรือยกย่องให้เกียรติกับคนที่สังกัดกลุ่มเดียวกับตนก่อน โดยมักมี

เป้าหมายเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน *ในขณะที่* ค่านิยมด้านปฏิบัติต่อทุกคนเหมือนๆ กัน หมายถึง แนวโน้มที่ปัจเจกจะปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในฐานะบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ขึ้นกับว่าคนเหล่านั้นเป็นสมาชิกของกลุ่มทางสังคมกลุ่มใด ค่านิยมทั้งสองขั้วนี้ชี้วัดจากการแสดงพฤติกรรม และเกณฑ์ในการปฏิบัติ การให้ความช่วยเหลือ หรือให้เกียรติกลุ่มคนต่างๆ บนพื้นฐานที่เขาเป็นสมาชิกของกลุ่มทางสังคมหรือในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่ง คุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกในมิตินี้เป็นดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 แสดงคุณลักษณะการสื่อสารของปัจเจกที่ปฏิบัติต่อกลุ่มคนเป็นพิเศษหรือต่อทุกคนเหมือนๆ กัน

ปฏิบัติต่อกลุ่มคนเป็นพิเศษ	ปฏิบัติต่อทุกคนเหมือนๆ กัน
ไม่จำเป็นต้องสื่อสารอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจ แต่การสื่อสารดังกล่าวต้องชัดเจนสำหรับคนในกลุ่ม	การสื่อสารมีความกระจ่างชัดเจนสำหรับทุกคน และพยายามหลีกเลี่ยงความกำกวม
คำมั่นสัญญาไม่ถือเป็นข้อผูกมัด	คำมั่นสัญญาเป็นสิ่งที่ต้องถือรักษาไว้
ปฏิบัติกับผู้อื่นบนพื้นฐานว่าเขาเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมใด	ปฏิบัติกับผู้อื่นในฐานะที่เขาเป็นปัจเจกบุคคล ไม่ขึ้นกับว่าเขาเป็นสมาชิกกลุ่มสังคมใด
เพื่อนฝูงและญาติพี่น้องถือเป็นผู้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ควรได้รับการปฏิบัติเป็นพิเศษ	ไม่ให้ความเป็นเพื่อนฝูงหรือญาติพี่น้องเป็นเหตุให้เกิดการปฏิบัติต่อกันเป็นพิเศษ

4) เน้นการยอมรับความเสี่ยงหรือความรอบคอบ (Hypometropia VS Prudence) มิติ

ค่านิยมนี้สังเคราะห์จากกลุ่มค่านิยมด้านยอมรับความเสี่ยง (risk acceptance) ของปัจเจก โดยค่านิยมด้านการยอมรับความเสี่ยง (Hypometropia) หมายถึง แนวโน้มที่ปัจเจกมักดำเนินตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะสั้นในการใช้ชีวิต เพื่อให้ตนเองหรือกลุ่มอยู่รอดได้โดยมักใช้ชีวิตเป็นเดิมพัน *ในขณะที่* ขั้วค่านิยมด้านความรอบคอบ (Prudence) หมายถึง แนวโน้มที่ปัจเจกมักมีการจัดการอย่างระมัดระวัง มีวิสัยทัศน์ในระยะยาวเพื่อให้ชีวิตของตนยืนยาวออกไป แต่จากการศึกษาค่านิยมของ Minkov (2011) ในมิตินี้ ส่วนใหญ่ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับวิถีคิดในการสืบพันธุ์ สุขภาพและอนามัยในด้านต่างๆ ของชีวิต ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะไม่กล่าวถึงรายละเอียดด้านคุณลักษณะในที่นี้

อย่างไรก็ตาม จากค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในการทำงานที่ได้พบทวนมาทั้งหมด ยังไม่มีสำนักคิดใดที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างค่านิยมของบุคลากรรุ่นก่อนกับรุ่นหลังอย่างชัดเจน โดยเฉพาะความแตกต่างอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสาร ดังนั้น ผู้วิจัยได้เชื่อมโยงและสรุปความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารที่พบทวนมาในบทนี้ กับที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 1 และสรุปไว้ในหัวข้อถัดไป

2.3.3 ค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในงานวิจัยนี้

ในการสังเคราะห์ค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นทั้ง 6 มิติซึ่งผู้วิจัยได้เสนอไว้ในบทที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการสื่อสารหลายแนวคิด แต่ยังไม่พบว่ามีแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งที่สามารถอธิบายคุณลักษณะค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรที่ได้ทบทวนจากเอกสาร ตำรา และบทความทางวิชาการจำนวนอย่างน้อย 50 ชิ้นได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทดลองเรียงลำดับระบบคิดในกระบวนการทำงาน⁵ และการสื่อสารในที่ทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในปัจจุบัน (แบบ inside-out คือ จากความคิดไปสู่การสื่อสาร) จากนั้น จึงพิจารณาว่าลำดับดังกล่าวมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับค่านิยมใดที่ได้ศึกษามาบ้าง และได้สังเคราะห์เป็นชุดพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น (บุคลากรรุ่นก่อน คือ Gen B และบุคลากรรุ่นหลังคือ Gen X และ Y) ทั้ง 6 มิติเพื่อทดสอบในงานวิจัยนี้ ดังนี้

1) การจัดลำดับความสำคัญในชีวิตที่เน้นการทำงานหรือการใช้ชีวิตส่วนตัว ค่านิยมมิตินี้สัมพันธ์กับการรับรู้ตนเองและผู้อื่น รวมถึงการรับรู้ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ส่งผลต่อการจัดโครงสร้าง การควบคุม รวมทั้งเนื้อหาในการสื่อสารและสไตล์การเป็นผู้นำ (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961 ใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, ม.ป.ป.) โดยบุคลากรรุ่นก่อนเน้นงาน เห็นการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ทำงานหนัก เสียสละและทุ่มเทเพื่องาน ดังนั้น จึงมีกวางแผน ตัดสินใจ ให้คำปรึกษา โดยเน้นการสื่อสารเรื่องงานมากกว่าตัวบุคคลหรือเรื่องส่วนตัว มีสไตล์การนำ บรรยากาศการทำงานจริงจัง ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังเน้นการใช้ชีวิตส่วนตัว มองการทำงานเป็นเพียงภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้ความสัมพันธ์กับการพักผ่อน ครอบครัว เพื่อน แสวงหาความสมดุลทั้งในการดำเนินชีวิต ดังนั้น จึงมีกวางแผน ตัดสินใจ ให้คำปรึกษา โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมากกว่างาน สื่อสารทั้งเรื่องงาน ส่วนตัว การใช้เวลาว่าง มีสไตล์การนำที่ผ่อนคลายกว่า บรรยากาศสนุกสนาน สามารถเชื่อมโยงได้กับค่านิยม Industry VS Indulgence (Minkov, 2011)

2) การตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อองค์กรหรือส่วนบุคคล ค่านิยมมิตินี้สัมพันธ์กับการวางแผน การจัดโครงสร้างและควบคุม (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961 ใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, ม.ป.ป.) โดยบุคลากรรุ่นก่อนมีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร ตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ให้ความร่วมมือและต้องการสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร มีความรักและผูกพันต่อองค์กร

⁵ คำถามที่ใช้ในการลำดับกลุ่มค่านิยม ได้แก่ 1) ถ้ามีเวลาจำกัด จะใช้เวลาไปกับอะไร 2) จะใช้เวลากับสิ่งนั้นโดยมีเป้าหมายเพื่ออะไร 3) เมื่อตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว ผลตอบแทนหรือตัวชี้วัดความสำเร็จของสิ่งที่ทำคืออะไร 4) จะมีวิธีการทำงานอย่างไรในการทำให้เป้าหมายสำเร็จ 5) จะมีวิธีการสื่อสารอย่างไร และ 6) ใช้ช่องทางการสื่อสารอะไรให้เป้าหมายสำเร็จ

สูง ไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อย ดังนั้น จึงมักเน้นการสื่อสารในวางแผนงาน การตัดสินใจ ให้คำปรึกษา หรือ การจูงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังมองการทำงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการ บรรลุเป้าหมายในชีวิต ให้ความสำคัญกับองค์กร เฉพาะที่รู้สึกว่าจะช่วยพัฒนาทักษะการทำงานของตน ขาดความรักและผูกพันต่อองค์กร และเปลี่ยนงานบ่อย ดังนั้น จึงมักเน้นการสื่อสารในวางแผนงาน การตัดสินใจ ให้คำปรึกษา หรือการจูงใจเพื่อความพึงพอใจและการพัฒนาปัจเจก สามารถเชื่อมโยงได้ กับค่านิยม Collectivism VS Individualism (Hofstede, 1980)

3) การชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่าหรือเชิงวัตถุ ค่านิยมมีต้นที่สัมพันธ์กับการ วางแผนและประเมินผล การสร้างแรงจูงใจ (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961 ในเมตตา วิวัฒนานุกูล, ม.ป.ป.) โดยบุคลากรรุ่นก่อนให้ความสำคัญกับกระบวนการในการทำงานอย่างมีคุณภาพ ชี้วัด ความสำเร็จเชิงคุณค่า เช่น การรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ความรู้/ชำนาญ ความรับผิดชอบสูงขึ้น ยินดีรอคอยที่จะได้รับผลตอบแทน แม้ต้องรอคอยตามลำดับอาวุโส ดังนั้น จึงมีวางแผนงาน ประเมินผล ให้คำปรึกษา ให้ผลป้อนกลับ การสร้างแรงจูงใจที่เน้นความสำคัญของกระบวนการทำงาน ที่มีคุณภาพ เน้นการชมเชย ให้กำลังใจ ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ชี้วัดได้ มากกว่าคุณภาพ/กระบวนการ ชี้วัดความสำเร็จเชิงวัตถุ เช่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ระดับ อำนาจ ผลประโยชน์ ไม่อดทนหรือยินดีรอคอยที่จะได้รับผลตอบแทน โดยเฉพาะการรอคอย ตามลำดับอาวุโส ดังนั้น จึงมีวางแผนงาน ประเมินผล ให้คำปรึกษา ให้ผลป้อนกลับ การสร้าง แรงจูงใจที่เน้นความสำเร็จเป็นผลลัพธ์ที่ชี้วัดได้มากกว่าเน้นการสร้างความท้าทาย เน้นการแข่งขัน และให้รางวัลเป็นรูปธรรม สามารถเชื่อมโยงได้กับค่านิยม Femininity VS Masculinity (Hofstede, 1980) และ Long VS Short Term Orientation (Hofstede, 2001)

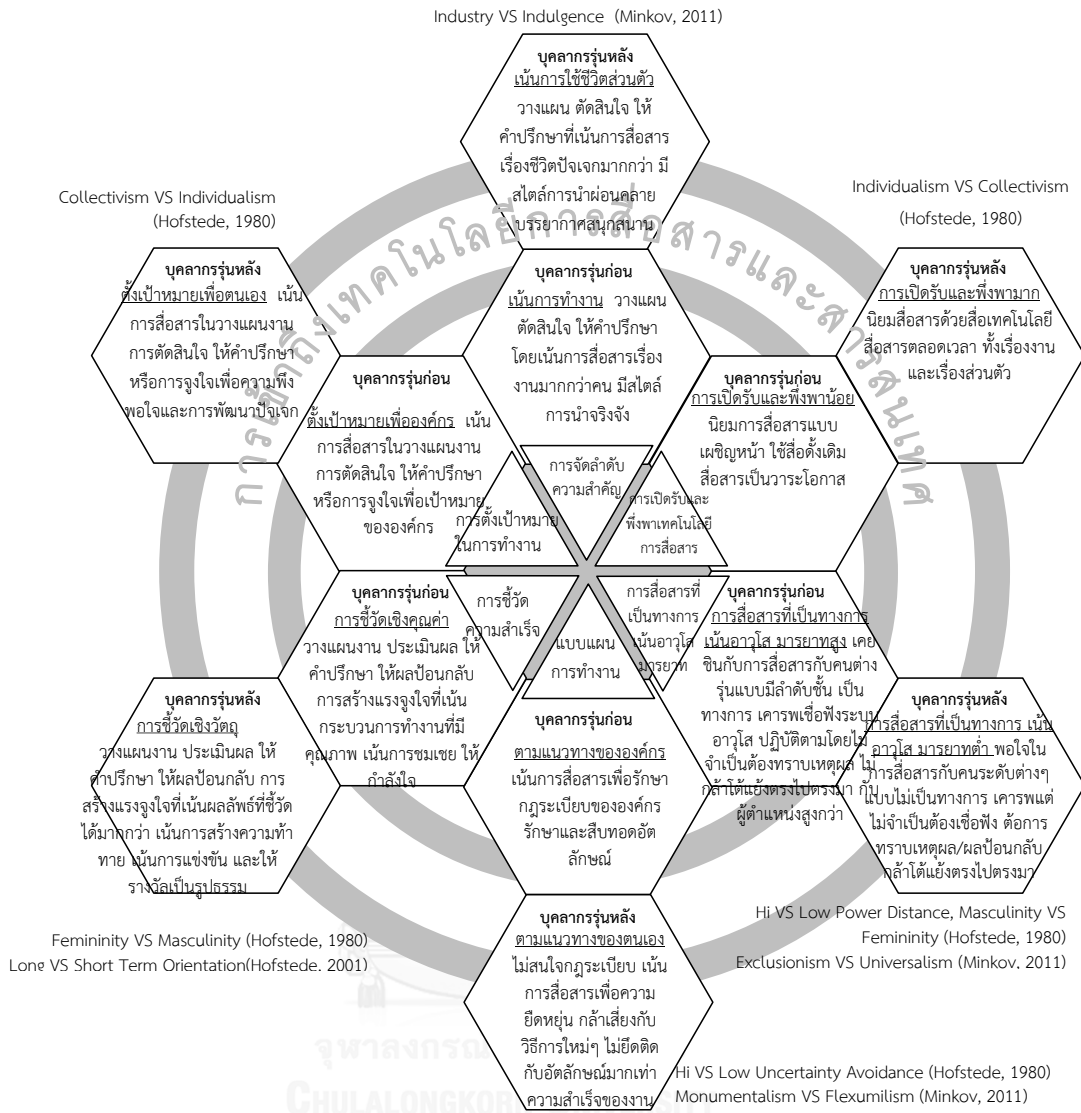
4) การสืบทอดแบบแผนการดำเนินงานตามแนวทางที่องค์กรวางไว้หรือทำตามแนวทางของ ตนเอง ค่านิยมมีต้นที่สัมพันธ์กับการมองเรื่องเวลา การวางแผน จัดโครงสร้างและควบคุม (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961 ใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, ม.ป.ป.) โดยบุคลากรรุ่นก่อนเน้นการสื่อสารเพื่อรักษา กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเคร่งครัด ยินดีอยู่ในการกำกับควบคุมเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่กำหนด ไม่ชอบความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยง รู้สึกปลอดภัยกับการ ดำเนินตามแนวทางที่ปฏิบัติกันมา คงอัตลักษณ์ และยินดีปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่ยึดถือมายาวนาน เน้นการวางแผน จัดโครงสร้างเพื่อสืบทอดแบบแผนความคิดขององค์กร ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังไม่ สนใจกฎระเบียบ เน้นการสื่อสารเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน การมอบอำนาจและอิสระใน การทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ชีวิตของตน กล้าเสี่ยง ชอบความท้าทายด้วยวิธีการทำงานของ ตนเอง สามารถยืดหยุ่นปรับบรรทัดฐานตามยุคสมัย เน้นการวางแผน จัดโครงสร้างเพื่อความ สำเร็จ ของงานในปัจจุบันมากกว่าการรักษาและสืบทอดแบบแผนความคิดขององค์กร คล้ายค่านิยม Hi VS

Low Uncertainty Avoidance (Hofstede, 1980) และ Monumentalism VS Flexumilism (Minkov, 2011)

5) การสื่อสารเชิงวัฒนธรรมแบบเป็นทางการ เน้นระบบอาวุโส หรือ แบบไม่เป็นทางการ ไม่เน้นระบบอาวุโส ค่านิยมมีค่านิยมสัมพันธ์กับการรับรู้เรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961 ใน เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, ม.ป.ป.) โดยบุคลากรรุ่นก่อนเข้าถึงข้อมูลขององค์กรตามลำดับชั้น เน้นการสื่อสารและวางตัวให้เหมาะกับตำแหน่งและสถานภาพ เคยชินและสามารถยอมรับการสื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรต่างรุ่นตามระดับชั้น เป็นทางการ เคารพเชื่อฟังตามระบบอาวุโส ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องทราบเหตุผลหรือผลป้อนกลับ ไม่กล้าโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อคิดเห็นขัดแย้งกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังต้องการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรทันทีแม้มีลำดับชั้นในการเข้าถึง พอใจในการสื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรระดับต่างๆ ไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ เคารพต่อระบบอาวุโส แต่ไม่รู้สึกรู้ว่าต้องเชื่อฟังทุกเรื่อง ต้องการทำความเข้าใจและทราบเหตุผลก่อนการปฏิบัติงาน และอยากได้ผลป้อนกลับหลังการปฏิบัติงาน โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา ยืนยันความคิดของตนเองคล้ายค่านิยม Hi VS Low Power Distance, Masculinity VS Femininity (Hofstede, 1980) และ Exclusionism VS Universalism (Minkov, 2011)

6) การเปิดรับและพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในระดับต่ำหรือสูง บุคลากรรุ่นก่อนนิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้าหรือด้วยสื่อแบบดั้งเดิม เช่น บันทึกรับข้อความ โทรศัพท์ (ไม่ใช่โปรแกรมสื่อใหม่) สื่อสารด้วยภาษาและวาระที่เหมาะสม ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังนิยมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมากกว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้า หรือแบบดั้งเดิมอื่นๆ สื่อสารตลอดเวลา ด้วยภาษาและสัญลักษณ์แบบภาษาอินเทอร์เน็ต ยังไม่สามารถเชื่อมโยงได้กับค่านิยมใดได้ครบถ้วน แต่บางส่วนคล้ายกับ Individualism VS Collectivism (Hofstede, 1980)

ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานทั้ง 6 มิติไว้ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน 6 มิติในงานวิจัยนี้

นอกเหนือไปจากแบบจำลองพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของคณกรุ่นก่อนและหลังข้างต้น นางลักษณ์ ศรีอิษฎาพร เจริญงาม (2541) ได้ศึกษาการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทยและวิเคราะห์แนวโน้มค่านิยมการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมว่า อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้ค่านิยมของบุคลากรรุ่นหลังในองค์กรไทยจะมีระยะห่างเชิงอำนาจน้อยลง (lower power distance) มีความเป็นปัจเจกสูงขึ้น (higher Individualism) มีการแสดงออกและมีความตรงไปตรงมามากขึ้น (higher masculinity) และมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในการสื่อสารต่ำลง (lower uncertainty avoidance)

จากการศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากนงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2541) โดยใช้กรอบค่านิยมการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในช่วงหลังปี ค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) ของ Hofstede (2001) และ Minkov (2011) ผู้วิจัยเสนอว่า อิทธิพลของความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและโลกาภิวัตน์จะทำให้บุคลากรรุ่นหลังในองค์กรไทยมีแนวโน้มค่านิยมมองระยะสั้น (short-term Orientation) เน้นการทำตามใจตนเองมากกว่าความเคร่งครัด (indulgence) ยืดหยุ่นมากกว่ายึดมั่นในตัวตน (flexibility) และปฏิบัติต่อทุกคนเหมือนๆ กันมากกว่าปฏิบัติเป็นพิเศษต่อคนเฉพาะกลุ่ม (universalism)

ดังนั้น จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ได้ทบทวนมาในหัวข้อ 2.3.1 และ 2.3.2 ผู้วิจัยจึงจะนำมิติความแตกต่างของพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรที่ได้เสนอไว้มาทดสอบและใช้เป็นกรอบในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 ว่า

RQ#1: มิติความแตกต่างของพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

องค์ความรู้เกี่ยวกับการรับรู้ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับการรับรู้ และการรับรู้คนรุ่นอายุต่างๆ แบบเหมารวมกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การรับรู้ (Perception) หมายถึง กระบวนการที่ปัจเจกตระหนักถึงสิ่งเร้าต่างๆ ที่อยู่รอบตัวผ่านทางประสาทสัมผัส และรับสิ่งเร้าต่างๆ เหล่านั้นมาสู่กระบวนการคิด มีการจัดระบบ และตีความสิ่งเร้าเหล่านั้น ทั้งนี้ ปัจเจกจะรับรู้หรือมองสิ่งต่างๆ อย่างไร ขึ้นอยู่กับว่าปัจเจกมองตนเองอย่างไร นั่นหมายถึง การรับรู้ว่าตนเองมีค่านิยมอย่างไร ก็จะมีโอกาสใช้ชุดค่านิยมนั้นรับรู้และตีความพฤติกรรมสื่อสารของบุคคลอื่นด้วย

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ (Process of perception) ปัจเจกมีความจำกัดในการรับรู้ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว ดังนั้น การจะรับรู้สิ่งใดๆ นั้น ปัจเจกมักจะมีชุดตัวกรองการรับรู้ (perceptual filters) อันเกิดจากแนวคิดที่ปัจเจกมีเกี่ยวกับตนเอง (self concept) ที่จะเลือกรับรู้ (selective perception) สิ่งเร้า (stimuli) ใดบ้างเข้าสู่กระบวนการคิด ชุดตัวกรองการรับรู้ประกอบด้วย

ไปด้วยองค์ประกอบทางจิตวิทยาหลายตัว เช่น ความคาดหวัง ความสามารถในการคิด ความต้องการ ความสนใจ โดยตัวกรองที่สำคัญประการหนึ่งในเลือกรับรู้และมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการสื่อสาร ได้แก่ โลกทัศน์ ค่านิยม และความเชื่อของปัจเจก (DeVito, 2007)

นอกจากค่านิยมจะทำหน้าที่เป็นตัวกรองการรับรู้แล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างทางความคิด (schemas) ที่ปัจเจกสะสมมาแต่เดิม โดยเมื่อสิ่งเร้าหนึ่งๆ ผ่านเข้ามาในกระบวนการรับรู้แล้ว โครงสร้างทางความคิดจะทำหน้าที่ในการจัดระบบ ประเมิน และตีความ (หรือให้ความหมาย) กับสิ่งเร้าเหล่านั้นๆ รวมทั้งกำหนดแนวทาง หรือดำเนินตามข้อมูลในโครงสร้างความรู้ (schemata หรือ script) ที่มีอยู่ ในการตอบสนองหรือปฏิสัมพันธ์กับสิ่งเร้าดังกล่าวตามการตีความครั้งนั้นๆ ด้วย

2.4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้บุคลาการต่างรุ่นอายุและการปรับตัวในการสื่อสาร

McCann & Keaton (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บุคลาการต่างรุ่นแบบเหมารวม (เชื่อว่าคนรุ่นอายุเดียวกันจะมีแนวคิด แนวทางปฏิบัติตนเหมือนๆ กัน) และการปรับตัวในการสื่อสาร โดยใช้แนวคิดทฤษฎี Communication Accommodation (อ่านเพิ่มเติมใน Giles, Coupland and Coupland, 1991) ซึ่งสนใจเรื่องการปรับตัวของคู่ปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาทั้งพฤติกรรมการสื่อสารทั้งที่เป็นวจนภาษาและอวจนภาษา โดยมีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นคือ คนรุ่นอายุหนึ่งมักจะชอบและพอใจที่จะคุยกับคนรุ่นอายุเดียวกันมากกว่า และมักจะมียุติในการสื่อสารกับคนต่างรุ่น และมีตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติการ คือ แนวโน้มจะปรับตัว แนวโน้มจะไม่ปรับตัว และหลีกเลี่ยงการสื่อสาร (accommodating, non-accommodating, avoiding)

ผลการวิจัยเป็นไปตามข้อสันนิษฐาน คือ คนรุ่นอายุหนึ่งมีแนวโน้มที่จะไม่พอใจที่จะสื่อสารกับคนต่างรุ่นอายุ และมีทัศนคติทางลบต่อคู่ปฏิสัมพันธ์ที่ต่างรุ่นอายุกับตน มากกว่าการสื่อสารกับคนในรุ่นอายุเดียวกัน เช่น บุคลาการไทยอายุประมาณ 65 ปีมีแนวโน้มจะไม่ปรับสไตล์การสื่อสารให้เข้ากับคนรุ่นอายุน้อยกว่า ในขณะที่บุคลาการไทยอายุน้อยมักหลีกเลี่ยงการสื่อสารกับคู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่นอายุเพราะมองว่าการสื่อสารกับบุคลาการไทยอายุมากกว่าเป็นเรื่องยาก และให้เหตุผลว่าคนอายุมากมักไม่ค่อยปรับตัว แตกต่างจากบุคลาการอเมริกันอายุน้อยซึ่งมีทัศนคติว่าบุคลาการอเมริกันอายุมากมักจะปรับตัวเข้าหา ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในการสื่อสาร

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การรับรู้ความแตกต่างระหว่างรุ่นทั้งในด้านค่านิยมและพฤติกรรมของคู่ปฏิสัมพันธ์มีทั้งที่เป็นบวกและเป็นลบ การรับรู้ทั้งที่เป็นบวกและลบเช่นนี้อาจสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน หรือเกิดบรรยากาศการแบ่งเขาแบ่งเราในองค์กรก็ได้ โดยหากบุคลาการต่างรุ่นอายุในองค์กรเกิดทัศนคติที่ไม่เป็นมิตรกันระหว่างกัน และเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกตามกลุ่มรุ่นอายุ นำไปสู่ปัญหาการสื่อสารในการทำงานที่ขยายวงกว้างมากขึ้น ในทางกลับกัน

หากบุคลากรแต่ละรุ่นอายุตระหนักว่าตนรับรู้บุคลากรต่างรุ่นอย่างไร และต่างก็ทราบถึงการรับรู้ที่บุคลากรรุ่นอายุอื่นมีต่อตน จะมีโอกาสปรับพฤติกรรมและสไตล์การสื่อสารเข้าหากันได้มากขึ้น

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.4.1 และ 2.4.2 ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อ 2 ว่า

RQ#2: บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไรบ้าง

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสาร

ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ว่า ค่านิยมในการทำงานของคนต่างรุ่นอายุในมิติต่างๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นไม่เพียงทำหน้าที่เสมือนตัวกรองการรับรู้ กำหนดการตีความในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น แต่ยังกำหนดความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารระหว่างกันด้วย การทบทวนองค์ความรู้ในส่วนนี้มุ่งทำความเข้าใจความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร โดยจะศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงบทบาทกับความคาดหวังเชิงการสื่อสารที่คู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่นมีต่อกันในกระบวนการหล่อหลอมเข้าสู่องค์กร และอิทธิพลของสื่อ ระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังและพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร

2.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังเชิงการสื่อสารกับความสัมพันธ์เชิงบทบาทในองค์กร

นอกเหนือไปจากค่านิยม ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังเชิงการสื่อสาร (communication expectations) ที่คู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่นมีต่อกันในการทำงาน ได้แก่ บทบาท (role) หรือความสัมพันธ์เชิงบทบาทในองค์กร (organizational role relationship) เมตตา วิวัฒนา นุกูล (กฤตวิทย์) (2548) กล่าวว่า:

“บทบาท หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่สังคมคาดหวังจากบุคคล เมื่อบุคคลนั้นๆ อยู่ในตำแหน่ง เฉพาะตำแหน่งหนึ่ง ในกลุ่มสังคมนั้นๆ”

ในบริบทองค์กร บุคลากรมีความคาดหวังต่อกันตามความสัมพันธ์เชิงบทบาท 3 คู่ ใน 2 ระดับการสื่อสาร คือ 1) การสื่อสารระดับองค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารจัดการ กับ ฝ่ายปฏิบัติการ และ 2) การสื่อสารระดับระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน

ในการอธิบายถึงความคาดหวังเชิงการสื่อสารซึ่งคู่ปฏิสัมพันธ์ทั้ง 3 คู่ ผู้วิจัยจะใช้การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ในกระบวนการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง

ของทฤษฎีการหล่อหลอมสมาชิกเข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation Theory) เป็นแนวทางการอธิบายเกี่ยวกับความคาดหวังในการสื่อสารระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ทั้ง 3 คู่ และผลกระทบของพฤติกรรมสื่อสารระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2.5.2 แนวคิดความคาดหวังเชิงการสื่อสารกับความสัมพันธ์เชิงบทบาทในกระบวนการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร

กระบวนการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร (Organizational Assimilation) เป็นแนวคิดหรือมุมมองที่มองการสื่อสารองค์กรโดยวิเคราะห์ในระบับปัจเจก (Jablin, 2001) เป็นกระบวนการที่ปัจเจกได้รับการหล่อหลอม (become integrated) ให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรสามารถดำรงอยู่ และดำเนินตามบทบาทหน้าที่ในองค์กรได้ (Jablin, 1987) ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสื่อสารระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ทั้ง 3 คู่ในกระบวนการย่อย 2 มิติที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน คือ มิติการขัดเกลาเชิงสังคมจากองค์กร (socialization) และ มิติเชิงปัจเจกบุคคล (individualization)

กระบวนการย่อยทั้ง 2 มิติ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเป็นองค์ประกอบหลักของกระบวนการปรับเข้าสู่บทบาทการทำงาน (role-making and role-taking) ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กร ในกระบวนการมิติการขัดเกลาเชิงสังคม องค์กรพยายามขัดเกลาหล่อหลอมพนักงานใหม่และพนักงานใหม่ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ ในกระบวนการเชิงปัจเจก สมาชิกใหม่ซึ่งมักจะเริ่มต้นปรับตัว เริ่มใช้ ยอมรับ และรับเอาชุดของกฎระเบียบต่างๆ (constitutive rules) ที่บุคลากรรุ่นเดิมถือปฏิบัติกันเมื่อทำงานไปได้ระยะหนึ่งจะพยายามปรับหรือต่อรองบทบาทและสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยผสมผสานความเป็นปัจเจก หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (Individualization) เข้าไปในการดำเนินบทบาทหน้าที่ต่างๆ และคาดหวังใ้้องค์กร หรือบุคลากรรุ่นเดิมนยอมรับ ปรับเข้าหาตน เพื่อจะสามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว (Jablin, 1987)

ความคาดหวังเชิงการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ทั้ง 3 คู่ เป็นดังนี้

1) ฝ่ายบริหารจัดการกับฝ่ายปฏิบัติการ: ในระยะแรกเข้าสู่องค์กร ฝ่ายบริหารจัดการมักจะให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร พันธกิจ วิสัยทัศน์ กฎ กติกา มารยาทในการทำงานในองค์กร รวมถึงผลประโยชน์และสวัสดิการของสมาชิกองค์กร ในหลายรูปแบบหลายช่องทาง ทั้งที่ผ่านสื่อและไม่ผ่านสื่อ มักเป็นการสื่อสารทางเดียวแบบเชิงบรรยากาศ (ambient) กล่าวคือ ไม่เฉพาะเจาะจงถึงคนใดคนหนึ่ง มีเนื้อหาในภาพรวม โดยมีความคาดหวังให้พนักงานใหม่ ความเข้าใจและสามารถปรับตัวในการทำงาน (orienting) ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

หลังจากที่บุคลากรใหม่ทำงานไปได้ระยะหนึ่ง ฝ่ายบริหารจัดการอาจจะเปิดช่องทางให้บุคลากรใหม่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น แต่ยังคงสื่อสารแบบทางเดียว ไม่เฉพาะเจาะจง มักสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร ผ่านสื่อที่คนสามารถเข้าถึงได้เป็นจำนวนมาก และเป็นการสื่อสารทางเดียว เช่น จดหมายข่าว เว็บไซต์ ระบบอินทราเน็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโครงความคิด (schemas) ของบุคลากรให้สอดคล้องกับทัศนคติต่างๆ ที่นำเสนอผ่านการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ขององค์กร เพื่อต่อย้ำหรือสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และคาดหวังให้บุคลากรใหม่แสดงตัวร่วมกับองค์กร (identification) รวมถึงมีความผูกพันกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

2) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา: ในระยะแรกเข้าสู่องค์กร ผู้บังคับบัญชาสายตรงของบุคลากรใหม่เป็นผู้รับนโยบายจากฝ่ายบริหารจัดการมาถ่ายทอดสู่คนภายใต้ผ่านรูปแบบความสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยคาดหวังให้บุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด ในขณะเดียวกัน บุคลากรใหม่ซึ่งพยายามจะปรับตัวเพื่อสวมบทบาท (role-making) ตามที่ความคาดหวังขององค์กรมักมีภาวะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาสายตรงในระดับสูง คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการทำงาน (role model) สอนงานและสื่อสารข้อมูลในการทำงาน การสอนงาน เป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Jablin, 1987) อาจกล่าวได้ว่า คุณลักษณะการสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาสายตรงกับบุคลากรใหม่จะส่งผลกระทบยาวต่อความสำเร็จของบุคลากรใหม่ในการทำงานในองค์กรและในอาชีพ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาสายตรงที่ประสบความสำเร็จในการดูแลและฝึกสอนพนักงานใหม่จะต้องเป็นผู้มีทักษะในการให้และรับผลป้อนกลับจากพนักงานใหม่ สามารถระบุนความคาดหวังและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของงาน สามารถอธิบายแนวทางการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจของฝ่ายบริหารจัดการที่ส่งผ่านลงมาได้อย่างเหมาะสม สามารถสอนงานและให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่ได้อย่างเหมาะสม (Jablin 1987, 2001)

เมื่อบุคลากรใหม่ทำงานไปได้ระยะหนึ่ง ทั้งผู้บังคับบัญชาและบุคลากรใหม่จะเริ่มพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น โดยในระยะนี้อาจมีการทดสอบความสัมพันธ์ การต่อรองบทบาท ผู้บังคับบัญชาที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์แบบ Leadership-membership exchange จะคาดหวังให้เกิดความไว้วางใจต่อกันและกัน มีความเอาใจใส่ ห่วงใย และมีอิทธิพลต่อกันและกัน ในความสัมพันธ์ลักษณะนี้ ทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งปันข้อมูลในเชิงลึก ต่อรองบทบาท มีบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิด ทำให้พนักงานเกิดความเต็มใจ ยินดีมีส่วนร่วมในงานต่างๆ ในระดับสูง และมักเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานในองค์กรในระยะยาวของพนักงาน

3) เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน: โดยส่วนใหญ่ องค์กรอาจจะไม่ได้วางแผนหรือตั้งใจจะจัดการสื่อสารระหว่างบุคลากรใหม่กับเพื่อนร่วมงานไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาเชิงสังคม

ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่กับเพื่อนร่วมงานกลับมีความสำคัญอย่างยิ่งในการหล่อหลอมพนักงานใหม่ เพราะสามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าผู้บังคับบัญชา ในระยะแรกเข้าสู่องค์กร บุคลากรใหม่คาดหวังจะได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากเพื่อนร่วมงาน เช่น เรื่องงานหรือการทำความเข้าใจถึงเรื่องอื่นๆ ในองค์กรโดยเฉพาะเรื่องที่ต้องการการตีความ หรือการปรับทัศนคติ คาดหวังการสนับสนุนในการพัฒนาการทำงานและภาวะจิตใจ ดังนั้น องค์กรหลายแห่งในปัจจุบันจึงใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่กับบุคลากรที่อยู่มาก่อน (Jablin, 1987) เพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานใหม่อยากทำงานอยู่ในองค์กรในระยะยาว

เช่นเดียวกับความคาดหวังในคู่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา – ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อทำงานไปได้ระยะหนึ่ง บุคลากรใหม่มีภาวะพึ่งพาต่อบุคลากรเดิมด้านข้อมูลข่าวสารหรือต้องการผลป้อนกลับเกี่ยวกับงานในระดับที่น้อยลง แต่มีแนวโน้มจะแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (information giving) และผลป้อนกลับในเรื่องต่างๆ รวมทั้งพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น คาดหวังที่จะได้รับการยอมรับ รับฟัง และมีส่วนร่วมในกลุ่มหรือในเครือข่ายต่างๆ ที่ตนร่วมอยู่

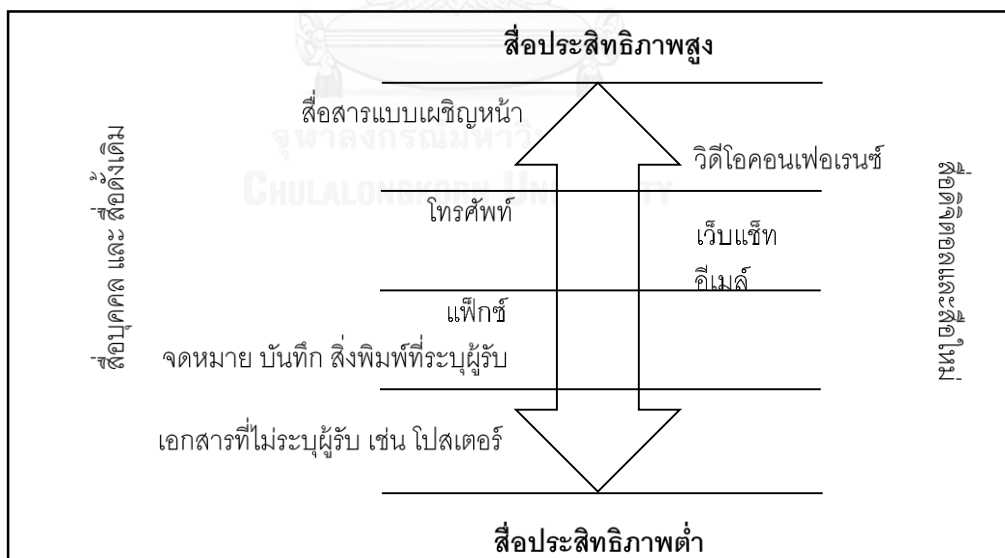
อย่างไรก็ตาม แนวคิดความคาดหวังเชิงการสื่อสารตามกระบวนการหล่อหลอมให้เป็นสมาชิกขององค์กรที่ได้ทบทวนมาไม่ได้กล่าวถึงความคาดหวังเชิงการสื่อสารในคู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่น นอกจากนี้เนื่องจากแนวคิดกระบวนการหล่อหลอมให้เป็นสมาชิกขององค์กรได้ถูกเสนอขึ้นในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1990 และมีการทบทวนในปี ค.ศ. 2001 ความคาดหวังเชิงการสื่อสารและคุณลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้การกล่าวถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีต่อกระบวนการสร้างความเป็นสถาบัน โครงสร้าง อำนาจ และการมีส่วนร่วมในการสื่อสารของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในข้อสังเกตสำคัญที่ผู้วิจัยระบุไว้ในบทที่ 1

2.5.3 แนวคิดประสิทธิภาพของสื่อและสื่อใหม่กับความคาดหวังเชิงการสื่อสาร

Daft and Lengel (1986) เสนอว่า บุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะฝ่ายบริหารจัดการจะสามารถปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้หากสามารถเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับความต้องการและคุณลักษณะของกระบวนการสื่อสารในองค์กร พวกเขาจึงได้พัฒนาทฤษฎี Media Richness Theory ขึ้น โดยจำแนกประเภทของสื่อที่มีอยู่ในเวลานั้นตามศักยภาพของมันใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการส่งสัญญาณ (cues) ต่างๆ ในการสื่อสาร (เช่น อวัจนภาษาด้านน้ำเสียง สีหน้าแววตา ท่าทาง) 2) ความสามารถในการโต้ตอบกลับได้ทันทีหรืออย่างรวดเร็ว 3) ประสิทธิภาพในการลำเลียงสารทั้งด้านปริมาณและความหลากหลาย และ 4) การสื่อสารความตั้งใจของผู้ส่งสาร จากทฤษฎี Media Richness Theory สื่อที่มีประสิทธิภาพสูง (rich media) ได้แก่ สื่อที่สามารถส่ง

สัญญาณต่างๆ ในการสื่อสารได้ครบถ้วน ชัดเจน สามารถโต้ตอบกลับแบบสื่อสาร 2 ทางได้ทันที สามารถลำเลียงสารได้ปริมาณมากและหลากหลาย สื่อความตั้งใจของผู้ส่งสารได้มาก แต่อาจจะสิ้นเปลืองทรัพยากรมากกว่า สื่อประเภทนี้เหมาะกับภารกิจที่ต้องการสื่อสารเนื้อหาที่ชัดเจน ไม่กำกวม เช่น สื่อบุคคล โทรศัพท์ ในขณะที่ สื่อประสิทธิภาพต่ำ (lean media) คือ สื่อที่ไม่สามารถส่งสัญญาณต่างๆ ในการสื่อสารได้ครบถ้วน ชัดเจน ไม่สามารถโต้ตอบกลับแบบ 2 ทางหรือทำได้ในทันที ไม่สามารถลำเลียงสารได้ปริมาณมากและหลากหลาย ไม่สามารถสื่อความตั้งใจของผู้ส่งสารได้มา แต่สิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยกว่า สื่อประเภทนี้เหมาะกับเนื้อหาสารที่ไม่ต้องการการตีความ เช่น บันทึกรายชื่อ ความโปสเตอร์

อย่างไรก็ตาม ในยุคนั้น สื่อคอมพิวเตอร์ยังมีการพัฒนาไปไม่มาก กล่าวคือ ยังไม่สามารถส่งผ่านสัญญาณต่างๆ ได้ชัดเจน ไม่สามารถโต้ตอบกลับได้ทันที ในขณะที่ปัจจุบัน ระบบเทคโนโลยีการสื่อสารได้พัฒนาความสามารถในการประมวลผล การเชื่อมโยงเครือข่ายได้ทั่วโลก และเชื่อมโยงเข้ากับแหล่งข้อมูลหรือแหล่งสารต่างๆ สามารถใส่เนื้อหาทั้งข้อความ ภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว ลิงค์ต่างๆ ลงไปในสารได้อย่างแทบไม่จำกัด (Rice & Gattiker, 2001) นักวิชาการด้านการสื่อสารจึงได้นำสื่อใหม่มาเรียงลำดับประสิทธิภาพร่วมกับสื่อดั้งเดิม พบว่า สื่อประเภทวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ สไลด์ มีประสิทธิภาพสูงกว่าโทรศัพท์ ส่วนเว็บแช็ต โปรแกรมแช็ตต่างๆ มีประสิทธิภาพรองจากโทรศัพท์ และอีเมลมีประสิทธิภาพสูงกว่าแฟกซ์ ดังที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในแผนภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงประสิทธิภาพของสื่อบุคคล สื่อดั้งเดิม เปรียบเทียบกับสื่อใหม่

การที่องค์กรใช้สื่อที่หลากหลายในการส่งสาร โดยที่สื่อแต่ละประเภทมีประสิทธิภาพแตกต่างกันไปทำให้บุคลากรแต่ละรุ่นอายุในองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงศักยภาพหรือความสามารถของสื่อเหล่านั้นและเรียนรู้ถึงการใช้อย่างเหมาะสมตามคุณลักษณะของสื่อ นอกจากนี้ ยังต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

กับความคาดหวังและความสามารถในการใช้สื่อของบุคลากรแต่ละรุ่นอายุที่ทำงานร่วมกันด้วย อย่างไรก็ตาม สื่อบางประเภท เช่น สื่อใหม่หรือสื่อเทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบัน ไม่เพียงทำหน้าที่ตามที่คุณผู้ส่งสารกำหนด แต่ยังมีอำนาจกำหนดคุณลักษณะการสื่อสารในองค์กรอีกด้วย

ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 2.2.3 ว่า ระบบสื่อเทคโนโลยีส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเชิงอำนาจการควบคุมสื่อสารในองค์กร และทำให้ความสำคัญของลำดับชั้น รวมถึงระดับอำนาจของบุคคลในตำแหน่งต่างๆ องค์กรลดลง ทำให้บุคลากรในระดับต่างๆ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกันผ่านสื่อเทคโนโลยีมากขึ้น เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเชิงบทบาทการสื่อสารในองค์กร และทำให้เกิดบทบาทที่ไม่เป็นทางการขึ้นจำนวนมากซึ่งคนในบทบาทเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องแม้ผู้สื่อสารจะไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ (Rice & Gattiker, 2001) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคลากรรุ่นก่อนและรุ่นหลังในกระบวนการต่างๆ ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ในการสอนหรือถ่ายทอดงาน ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคนรุ่นก่อนคาดหวังที่จะสอนงานหรือให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ผ่านการลงมือทำโครงการบางอย่างร่วมกัน ในขณะที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมองว่าตนสามารถเรียนรู้งานเหล่านี้ได้ผ่านการศึกษากรณีศึกษาในองค์กรต่างๆ ทางอินเทอร์เน็ต หรือผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหรือผลป้อนกลับแก่ตนได้ทุกเวลาและบ่อยๆ ผ่านการใช้สื่อสังคมออนไลน์ หรือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีในการโต้แย้งแสดงเหตุผลกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จได้โดยไม่ต้องเผชิญหน้า เป็นต้น

ความสัมพันธ์เชิงบทบาทระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารดังที่กล่าวมา ทำให้ฝ่ายบริหารจัดการซึ่งเป็นคนรุ่นก่อนไม่สามารถใช้แนวทางการสร้างความเป็นสถาบันแบบเดิมกับคนรุ่นหลังได้ อีกทั้งความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารที่คู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่นอายุในองค์กรมีต่อกันก็น่าจะเปลี่ยนไปจากที่กล่าวถึงไว้ในกระบวนการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรเมื่อช่วงปี ค.ศ.1987 มาก

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.5.1, 2.5.2 และ 2.5.3 ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อ 3 ว่า

RQ#3: บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร

จากหัวข้อที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า การรับรู้ถึงความแตกต่างและพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นซึ่งอาจจะเป็นหรือไม่เป็นตามที่คาดหวัง มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างกัน โดยความรู้สึกต่อกันในทางลบจะนำไปสู่ความขัดแย้งในการสื่อสาร บรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี รวมทั้งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านต่างๆ ขององค์กร ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร ดังนี้

ผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร (communication-related outcomes) เป็นผลรวมที่เกิดจากสะสมอารมณ์ความรู้สึก ทศนคติของปัจเจกที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์หรือพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างกัน เป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ และเป็นผลที่สมาชิกขององค์กรสามารถรับรู้ได้ในบรรยากาศภาพรวม (Jablin, 1994) ผลลัพธ์หรือผลกระทบในเชิงการสื่อสารตามทฤษฎีการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร (Jablin, 1987, 2001) มี 5 มิติ ได้แก่:

1) ความรู้สึกพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร (organizational communication satisfaction)

เมื่อบุคลากรใหม่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พวกเขาแต่ละคนจะมีประสบการณ์ในเชิงอารมณ์ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์การสื่อสารต่างๆ ในการทำงานในองค์กรไม่มากนักน้อย ซึ่งประสบการณ์เชิงอารมณ์ดังกล่าวอาจเกิดจากความคาดหวังของตนเอง หรือการรับรู้จากการสื่อสารของพนักงานที่อยู่มาแต่เดิมว่าตนควรพอใจและไม่พอใจอะไร

ความไม่พึงพอใจในการสื่อสารของบุคลากรใหม่อาจเกิดขึ้นจาก 3 สาเหตุต่อไปนี้ คือ

- บุคลากรใหม่ตั้งความคาดหวังต่องานและองค์กร รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานไม่สมจริงหรือไม่ตรงกับความเป็นจริง
- บุคลากรใหม่ไม่ประสบความสำเร็จในการต่อรองบทบาทในองค์กร
- บุคลากรใหม่ไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หรือ เพื่อนร่วมงาน

2) การรับรู้ถึงบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร (organizational communication climate)

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานอันเกิดจากการถ่ายทอดความคิดของบุคลากรที่ร่วมอยู่ในองค์กร ผ่านรูปแบบและช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น คำพูด การแสดงออก การตกแต่งสถานที่ เสียงเพลง เป็นต้น บุคลากรใหม่สามารถรับรู้ถึงบรรยากาศในองค์กรจากสัญญาณทางสังคม (social cues) ซึ่งบุคลากรที่อยู่เดิมขององค์กรแสดงออกต่อสถานการณ์การสื่อสารหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กร

โดยทั่วไป ฝ่ายบริหารจัดการจะคาดหวังให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม บรรยากาศการทำงานในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งนี้หากบุคลากรใหม่มีความคาดหวังต่อองค์กรเกินจริง และไม่สามารถปรับตัวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรได้ อาจนำไปสู่ทัศนคติในทางลบ ความไม่พึงพอใจ และการลาออกจากงานได้ในที่สุด

3) ความเข้าใจและการร่วมในวัฒนธรรมการสื่อสารขององค์กร (communication culture of the organization)

วัฒนธรรมการสื่อสารองค์กร หมายถึง ชุดข้อตกลงเบื้องต้น (assumption) ที่อยู่เบื้องหลังอุดมการณ์การสื่อสารขององค์กร เป็นข้อตกลงสมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกันและเชื่อในข้อตกลงนั้น โดยไม่จำเป็นต้องพิสูจน์ (taken-for-granted) วัฒนธรรมการสื่อสารจะสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ และแนวทางการตัดสินใจที่สมาชิกควรดำเนินตาม โดยทั่วไปองค์กรจะสื่อสารให้บุคลากรใหม่ทราบถึงวัฒนธรรมการสื่อสารขององค์กรโดยใช้กระบวนการขัดเกลาเชิงสังคมผ่านการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารจัดการ-พนักงาน ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน – เพื่อนร่วมงาน ดังที่กล่าวมา

เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรใหม่เปิดรับกระบวนการขัดเกลาเชิงสังคมจากองค์กร และมีความรู้ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรระดับหนึ่ง จนเริ่มใช้ชุดความรู้ ความเข้าใจนั้นเป็นแนวทางในการสื่อสารกับพนักงานคนอื่นๆ ต่อไป แสดงว่าบุคลากรนั้นได้แสดงตัวร่วมกับวัฒนธรรมการสื่อสารขององค์กร และแสดงว่าบุคลากรใหม่นั้นได้อยู่ในแนวทางหรือการควบคุมขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในขณะที่รับการขัดเกลาเชิงสังคมผ่านรูปแบบการสื่อสารต่างๆ บุคลากรใหม่ก็อาจต่อรองบทบาทเพื่อจะคงไว้ซึ่งความเป็นปัจเจก โดยเลือกจะยึดถือในค่านิยม หรือแนวทางของตนโดยไม่แสดงตัวร่วมในวัฒนธรรมบางอย่างขององค์กร ปรากฏการณ์เช่นนี้ อาจเป็นเหตุให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดการปรับเปลี่ยนได้ในระยะยาว

4) การมีส่วนร่วมในเครือข่ายการสื่อสารขององค์กร (organizational communication network)

เครือข่ายการสื่อสารขององค์กร หมายถึง กลุ่มทำงานหรือกลุ่มทางสังคมที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยสมาชิกภายในกลุ่มมีการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งในเรื่องงานและเรื่องทางสังคม ในกระบวนการหล่อหลอมสมาชิกให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคลากรใหม่จะมีส่วนร่วมในเครือข่ายการสื่อสารขององค์กรเมื่อเขามีความพึงพอใจในการสื่อสารของเครือข่าวนั้นจนถึงระดับที่อยากร่วมผูกพันอยู่ในเครือข่าย ซึ่งโดยทั่วไป บุคลากรใหม่เข้าร่วมเครือข่ายการสื่อสารในกรณีที่มีบุคลากรระดับบริหารบางท่านทำหน้าที่เป็นแม่ข่ายในการรวบรวมบุคลากรใหม่เข้า

ด้วยกัน หรืออาจมีความประทับใจในบุคลากรความสามารถสูงบางท่าน และอยากร่วมในเครือข่ายเดียวกับบุคลากรนั้น

การที่บุคลากรใหม่มีส่วนร่วมเป็นสมาชิกในเครือข่ายการสื่อสารต่างๆ สะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรในการทำให้เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ก็อาจเป็นช่องทางที่ทำให้พนักงานใหม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหรือสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์กรที่แตกต่าง หลากหลายและขัดแย้งกัน อันจะนำไปสู่ความสับสน หรือทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรในที่สุดก็เป็นได้

5) ระดับความสามารถในการสื่อสารขององค์กร (organizational communication competence)

ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อความได้อย่างเหมาะสม (appropriateness) และบรรลุตามเป้าหมาย (effectiveness) ในบริบทหรือสถานการณ์การสื่อสาร ที่คู่สื่อสารมีปฏิสัมพันธ์กัน (นงลักษณ์ ศรีอำชฎาพร เจริญงาม, 2541) มีองค์ประกอบ 3 มิติ คือ แรงจูงใจในการสื่อสาร ความรู้เชิงกลยุทธ์ และทักษะการสื่อสาร ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

ดังกล่าวข้างต้นว่า ผลลัพธ์เชิงการสื่อสารอาจเป็นไปได้ในทางบวกหรือลบก็ได้ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ในทางลบที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการสื่อสารและทำงาน ความไม่ผูกพันตัวต่อองค์กร ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ปัจเจกตัดสินใจลาออกจากงาน คุณลักษณะการปฏิสัมพันธ์ที่นำไปสู่ผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในทางลบ (Jablin, 1987) เช่น:

- **การสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารจัดการ-พนักงาน:** การสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารจัดการกับพนักงาน ไม่นำไปสู่การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือการแสดงตัวร่วมกับองค์กร โครงสร้างการสื่อสารขององค์กรเป็นแบบรวมศูนย์ ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือรับฟังพนักงานเท่าที่ควร ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรระดับต่ำ เครือข่ายการสื่อสารขององค์กรไม่เข้มแข็ง ไม่ดึงดูดให้พนักงานเข้าไปผูกพัน หรือมีส่วนร่วมได้

- **การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา - ผู้ใต้บังคับบัญชา:** การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานใต้บังคับบัญชาไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาขาดทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน

- **การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน - เพื่อนร่วมงาน:** การสื่อสารกับผู้ร่วมงานหรือกลุ่มทำงาน ไม่นำไปสู่การสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน หรือบรรยากาศการทำงานที่ดี

- **อื่นๆ:** ความคาดหวังเชิงการสื่อสารของพนักงานในด้านต่างๆ ไม่ได้รับการตอบสนอง ความไม่ชัดเจนหรือความขัดแย้งในบทบาทการทำงาน คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือระดับความสามารถในการสื่อสารของปัจเจกไม่สอดคล้องกับงาน

อย่างไรก็ตาม องค์ความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงการสื่อสารที่ได้รวบรวมไว้ในส่วนนี้ยังไม่ครอบคลุมถึงผลลัพธ์เชิงการสื่อสารซึ่งเกิดจากอิทธิพลของการใช้ระบบเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กร การเข้าใจถึงผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กร เปรียบได้กับการรับผลป้อนกลับจากระบบ ซึ่งจะทำให้คู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่นอายุตระหนักและพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร กล่าวคือ มีความรู้เชิงกลยุทธ์และทักษะการสื่อสารเพิ่มขึ้น และสามารถสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายมากขึ้น

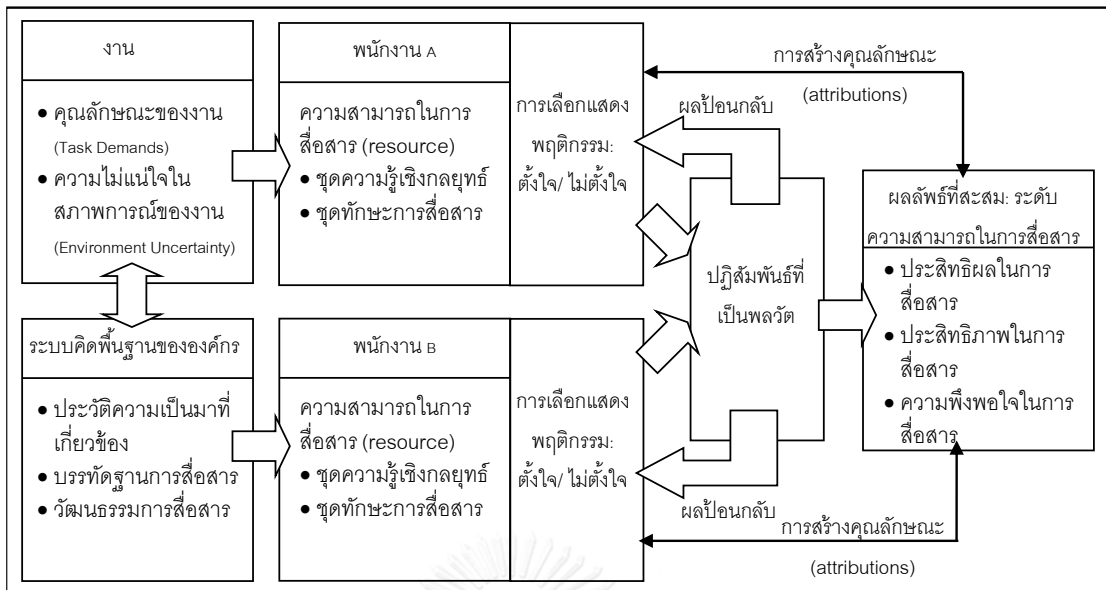
จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.6 ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อ 4 ว่า

RQ#4: ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในองค์กร

ความสามารถในการสื่อสารเป็นผลลัพธ์เชิงการสื่อสารที่เกิดจากการสะสมผลการสื่อสารตลอดกระบวนการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับความคิด อารมณ์ พฤติกรรมของปัจเจกทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัวในการแสดงพฤติกรรมการสื่อสารตั้งแต่ปัจเจกเข้าสู่องค์กร (Jablin, 1987) โดยทั่วไป บุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะมีระดับความสามารถในการสื่อสารขั้นพื้นฐาน (threshold) ตามที่องค์กรต้องการอยู่ก่อนแล้ว ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถผ่านกระบวนการการคัดเลือกเข้าทำงานในองค์กรได้ ระดับความสามารถในการสื่อสารนั้นอาจเพิ่มขึ้นหรือลดน้อยลงผ่านการปฏิสัมพันธ์กับแหล่งข้อมูลต่างๆ ซึ่งได้แก่ การปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารจัดการขององค์กร ผู้บังคับบัญชาสายตรง และเพื่อนร่วมงาน (Jablin, 1994)

โดยปกติ การสื่อสารระหว่างคู่ปฏิสัมพันธ์เพื่อให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความคาดหวังเชิงการสื่อสารของตนเกิดขึ้นตลอดกระบวนการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กร โดยเป็นทั้งเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive) ดังนั้น หากคู่ปฏิสัมพันธ์แต่ละฝ่ายทราบถึงความคาดหวังเชิงการสื่อสารที่คู่ปฏิสัมพันธ์มีต่อกัน และทราบถึงผลป้อนกลับเชิงการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จะช่วยเพิ่มระดับความรู้ในเชิงกลยุทธ์อันจะมีผลต่อการเลือกแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความคาดหวัง และจะนำไปสู่การสะสมผลลัพธ์เชิงบวกนั้นคือ มีระดับความสามารถในการสื่อสารที่สูงขึ้น ตามแบบจำลองในแผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรกับผลลัพธ์การสื่อสารในมิติความสามารถในการสื่อสาร (ดัดแปลงจาก Jablin, 1994)

นอกจากนี้ จากแบบจำลองดังกล่าวยังสามารถใช้อธิบายความสามารถในการสื่อสารในระดับต่างๆ ในองค์กรโดยระบุถึงตัวแปรการสื่อสาร และกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระดับความสามารถในการสื่อสารจากขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นได้เช่นกัน (Jablin, 1994)

จากการศึกษาต่างๆ ที่ได้พบทวนมาในบทนี้จะเห็นได้ว่า การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคล (ในที่นี้คือ ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร) ขึ้นอยู่กับหรือจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ประสานงานกันจากหน่วยย่อยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกระบบ การปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มทำงาน หรือเครือข่าย หรือองค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสาร สอดคล้องกับที่ Jablin, Cude, House, Lee, and Roth (1994) เสนอว่า ในการวิเคราะห์ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลในองค์กร ควรจะวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษาความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม และระดับองค์กรด้วย เพราะหากพิจารณาจากพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ ความสามารถในการสื่อสารทั้ง 3 ระดับต่างมีอิทธิพลต่อกัน เช่น ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลอาจได้รับอิทธิพลมาจากบรรทัดฐานของกลุ่ม หรือค่านิยมหลักขององค์กรว่าคนในองค์กรควรมีพฤติกรรมการสื่อสารอย่างไร ในทางกลับกัน ความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลก็ส่งอิทธิพลต่อทั้งความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่ม และระดับองค์กรด้วย ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดความสามารถในการสื่อสารองค์กรเชิงระบบหรือเชิงนิเวศในองค์กร (Ecological Model of Communication Competence หรือ EMOCC) เข้ามาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลการวิจัยด้วย

2.7.1 แบบจำลองความสามารถในการสื่อสารเชิงนิเวศ

Frederic M. Jablin และ Patricia M. Sias (2001) ได้สร้างแบบจำลองความสามารถในการสื่อสารเชิงนิเวศในองค์กร (An Ecological Model of Organizational Communication Competence – EMOCC) แบบจำลองดังกล่าวประกอบไปด้วย 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ดัชนีชี้วัดและเกณฑ์การประเมินความสามารถในการสื่อสาร: องค์ประกอบพื้นฐานซึ่งเปรียบเทียบกับทรัพยากร (resource) ที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรต้องนำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารมี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ความรู้ในเชิงกลยุทธ์ (strategic communication knowledge) ที่จะสามารถสื่อสารได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์การสื่อสารต่างๆ และทักษะการสื่อสาร (tactical communication skills) ที่จะทำให้สามารถดำเนินภารกิจต่างๆ ได้อย่างบรรลุเป้าหมาย โดยดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารในมิติความรู้เชิงกลยุทธ์และทักษะการสื่อสารจะแตกต่างกันไปในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

มิติที่ 2 ระดับความสามารถในการสื่อสาร: Jablin & Sias (2001) ได้เสนอให้พิจารณานิยามของความสามารถในการสื่อสารใน 4 ระดับ คือ (1) pre-competent หมายถึง ระดับที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร กำลังเรียนรู้และพัฒนาความรู้เชิงกลยุทธ์ และทักษะที่จำเป็นในการสื่อสารให้เหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย (2) threshold หมายถึง ระดับที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร อยุ่มีความสามารถในการสื่อสารที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน แต่อาจจะยังไม่มากพอที่จะสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์การสื่อสารต่างๆ (3) proficient หมายถึง ระดับที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร มีความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และมีทักษะในการสื่อสาร สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ และทักษะดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย (4) over-competent หมายถึง ระดับที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร เคยชินกับรูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ปฏิบัติกันอยู่โดยไม่คิดไตร่ตรอง (mindless) ว่ารูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่ใช้อยู่อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา สถานการณ์ หรือไปตามบุคคลที่เปลี่ยนไป ความสามารถในการสื่อสารระดับนี้มักเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาพฤติกรรมสื่อสาร (หรือเรียกว่า competency trap)

มิติที่ 3 ระบบที่อยู่ในนิเวศขององค์กร: ระบบต่างๆ ในนิเวศเชิงการสื่อสารขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาของความสามารถในการสื่อสารประกอบไปด้วย 4 ระบบซึ่งสัมพันธ์กัน ดังนี้

(1) ระบบจุลภาค (Microsystem) ได้แก่ ปัจจัยภายในบุคคลที่ทำการสื่อสาร ประสานงานติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งที่อยู่ในรุ่นอายุเดียวกัน และต่างรุ่นอายุ ในระบบจุลภาคนี้ แต่ละปัจเจกมีคุณสมบัติพื้นฐานทั้งเพศ อายุ การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ชีวิต/การทำงาน ฯลฯ แตกต่างกัน โดยเหตุนี้ คุณลักษณะในการสื่อสารของปัจเจกจึงแตกต่างกันด้วย สำหรับการศึกษา

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความแตกต่างในมิติรุ่นอายุ โดยมีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นว่า คนรุ่นอายุต่างกันจะมีค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแตกต่างกัน และจะทำให้แนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารของแต่ละปัจเจกแตกต่างกันออกไปด้วย

(2) ระบบกลาง (Mesosystem) หรือเรียกว่า “ระบบจุลภาคสัมพันธ์” ได้แก่ ระบบที่แต่ละจุลภาคหรือปัจเจกมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในบริบทองค์กร ระบบกลางอาจได้แก่ กลุ่มหรือแผนกที่ร่วมทำงานอยู่ ในระบบกลางนี้ เมื่อบุคคลปฏิบัติสัมพันธ์กัน จะมีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนคุณสมบัติบางประการ และส่งผลกระทบต่อกันและกันด้วย เช่น การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ทศนคติ ค่านิยมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม อาจส่งผลให้แต่ละปัจเจกมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้าขึ้นหรือถดถอยลงได้ตามคุณลักษณะของกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม เป็นต้น

(3) ระบบมหภาค (Macrosystem) ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ในระดับองค์กร เช่น ประเภทองค์กร ค่านิยมหลักหรือวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงานในองค์กร โครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการสื่อสารของบุคลากรหรือคู่ปฏิบัติสัมพันธ์ต่างๆ ในองค์กรทั้งสิ้น เช่น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนในการกิจช่องทางการสื่อสารต่างๆ มีการสื่อสารสองทาง ในปริมาณการสื่อสารระดับสูง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

(4) ระบบภายนอก (Exosystem) หรือเรียกว่า “ระบบมหภาคสัมพันธ์” ได้แก่ ระบบใหญ่ที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ภายนอกองค์กร เช่น องค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบายของรัฐ สภาพสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีการสื่อสาร ทั้งนี้ การที่ปัจเจกหรือบุคลากรในองค์กรจะได้รับการพัฒนาระบบคิด การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้นั้น ระบบมหภาคหรือองค์กรต้องเป็นระบบเปิด (open system) และมีการคัดกรองสารที่จะนำเข้ามาสู่ระบบต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงส่งผ่านสารออกไปสู่ภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสม

จากแบบจำลองความสามารถในการสื่อสารเชิงนิเวศในองค์กร การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในระบบใดระบบหนึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของการสื่อสารในอีกระบบหนึ่งได้ ดังที่ Jablin & Sias (2001) ระบุว่า ปัจจัยในระบบภายนอกที่มีผลกระทบต่อสื่อสารในสังคมปัจจุบัน ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และโลกาภิวัตน์ โดยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อระบบมหภาค (ระดับองค์กร) ระบบกลาง (ระดับระหว่างบุคคล และกลุ่ม) และระบบจุลภาค (ระดับบุคคล) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารทั้งระดับระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์กร ดังนั้น ดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารที่เคยมีศึกษาในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2540

– 2553 อาจเปลี่ยนแปลงเนื่องจากพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการนำระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการสื่อสารองค์กรมากขึ้นและอย่างแพร่หลาย

ในส่วนถัดไป จะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับต่างๆ ในองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

2.7.2 แนวคิดความสามารถในการสื่อสารระดับต่างๆ ในองค์กรไทย

เนื่องจากยังไม่เคยมีผู้ศึกษาถึงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยซึ่งเป็นความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลมาก่อน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารและดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลที่เคยมีการศึกษาในประเทศไทยเพื่อเป็นฐานในการต่อยอด รวมไปถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารในระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อประกอบการอภิปรายผลการวิจัยด้วย

2.7.2.1 ความสามารถในการสื่อสารและดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลในองค์กรไทย

1) บริบทการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบด้านความรู้เชิงกลยุทธ์: นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2541) พบว่า บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทยจะต้องการเข้าใจลักษณะพื้นฐานทางวัฒนธรรมของคนในสังคมไทย เข้าใจรูปแบบ กฎเกณฑ์ บรรทัดฐานของปฏิสัมพันธ์ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เคารพผู้อาวุโสและระบบอาวุโส

เกวลี ชันธุ์เงิน (2553) พบว่า พนักงานใหม่ที่ได้รับการยอมรับมีความสามารถในการสื่อสารจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ในด้านเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อจะนำมาพัฒนาองค์กร รู้จักการแสวงหา แลกเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร สามารถนำเสนองานได้กระชับ ตรงประเด็น และน่าสนใจ รวมทั้ง รู้จักสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของผู้บังคับบัญชา พนักงานใหม่ควรรู้จักควบคุมอารมณ์ในการสื่อสารและไม่ควรแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป

จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553) พบว่า พนักงานศึกยภาพสูงในองค์กรรัฐที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถในการสื่อสาร จะต้องทราบถึงวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารในที่ประชุมและการทำงานเป็นทีม ในขณะที่ ททัยพร ทิมสว่าง (2553) พบว่า พนักงานศึกยภาพสูงในองค์กรเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถในการสื่อสาร จะต้องมีความรู้ในการวางแผนการสื่อสารให้กระชับ

ตรงประเด็น รู้จักหาข้อมูลให้ครบถ้วนก่อนจะสื่อสาร นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้มีความสามารถสูงในองค์กรรัฐและเอกชนประเมินว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร ได้แก่ การมีสัมมาคารวะและรู้จักเคารพผู้อาวุโส รับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองพูดหรือสัญญาไว้

ชลทิพย์ อัครกาญจน์ (2546) ได้ทำการศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้บริหารรุ่นใหม่ซึ่งเป็นทายาทของเจ้าของกิจการในองค์กรเอกชน) เพื่อสร้างการยอมรับในการทำงานในบริบทสังคมไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญเบื้องต้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ได้แก่ บุคลิกภาพและภาวะผู้นำ (กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบ) ของผู้บังคับบัญชา สำหรับกลยุทธ์การสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าเป็นกลยุทธ์โดยตรง (explicit) กล่าวคือ รู้จักสื่อสารถึงเนื้อหาที่จำเป็นและสำคัญต่อการทำงานอย่างตรงประเด็น แต่ยังคงให้เกียรติ รักษาน้ำใจและความสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้รูปแบบและช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารหลายรูปแบบ เป็นการสื่อสารสองทางที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจและสภาพสังคมในปัจจุบัน

องค์ประกอบเชิงทักษะการสื่อสาร: นางลักษณ ศรีอัญญาพร เจริญงาม (2541) พบว่า บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทยจะต้องมีทักษะการสื่อสารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย ตามกรอบแนวคิดของ Hofstede (1980) มิติ Low Individualism: รู้จักแสดงความรู้ ความสามารถ ความรู้สึกนึกคิดในระดับที่เหมาะสม ทราบว่าควรพูดอะไร ไม่พูดอะไร กับใคร ในสถานการณ์ไหน และอย่างไร จะทราบว่าจะเลือกใช้วิธีการสื่อสารอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับคู่ปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือการแสดงออกถึงความไม่พอใจหากมีความไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น มิติ High Power Distance: รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติและเคารพในการแสดงความรู้ความสามารถ สนใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่นด้วย รู้จักการแสดงออกทั้งด้วยวาจาและกิริยาท่าทางที่เหมาะสมกับบุคลากรในระดับต่างๆ ขององค์กร ไม่ฝ่าฝืนโดยไม่ได้รับอนุญาต มิติ High Uncertainty Avoidance: รู้จักศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร ทราบว่าสิ่งใดทำได้ สิ่งใดทำไม่ได้ อีกทั้งรู้จักหาข้อมูลก่อนการทำงานหรือการประชุมร่วมกับผู้อื่น รู้จักนัยใจคอของผู้ร่วมงานเพื่อจะสามารถคาดเดาสถานการณ์การสื่อสาร และปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม และ มิติ Low Masculinity: เปิดรับต่อการสื่อสาร สื่อสารอย่างเปิดเผยในขณะที่พร้อมที่จะให้และรับฟังความคิดเห็นทั้งที่สนับสนุนและคัดค้าน แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และกล้าเสนอแนวคิดใหม่ๆ ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง อย่างไรก็ตาม ยังคงต้องกระทำอย่างถูกกาลเทศะ ต้องรู้จักอ่านสถานการณ์และเลือกแสดงออกอย่างเหมาะสม เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร

เกวลี ชันธุ์เงิน (2553) พบว่า พนักงานใหม่ที่ได้รับการยอมรับมีความสามารถในการสื่อสารมีทักษะในการการแสวงหา แลกเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสาร มีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียนได้ดี สามารถนำเสนองานได้กระชับ ตรงประเด็น และน่าสนใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร

จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553) พบว่า พนักงานศัลยกรรมสูงในองค์กรรัฐที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถในการสื่อสาร จะต้องมีทักษะในการจัดการข้อมูลข่าวสาร ในขณะที่ หทัยพร ทิมสว่าง (2553) พบว่า พนักงานศัลยกรรมสูงในองค์กรเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถในการสื่อสาร จะต้องทักษะในการฟังและจับประเด็น และทักษะในการคิดวิเคราะห์ก่อนจะตัดสินใจ

2) บริบทการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมงาน

นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม (2541) ได้สรุปคุณลักษณะทั่วไปของเพื่อนร่วมงาน (ไม่ระบุรุ่นอายุ) ที่มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทยไว้ 3 คุณลักษณะ คือ 1) รับฟังปัญหา และความคิดเห็นต่างๆ อย่างเข้าใจ 2) ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ และ 3) ออกปากพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

2.7.2.2 ความสามารถในการสื่อสารและดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย

องค์ประกอบด้านความรู้เชิงกลยุทธ์

วิริยา ขุนพรหม (2543) พบว่า กลุ่มที่มีความสามารถในการสื่อสารจะต้องมีความรู้ถึงประวัติความเป็นมาของกลุ่ม มีความรู้ถึงการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมกลุ่ม รู้ถึงแนวทางการประนีประนอมและการถนอมน้ำใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553) และ หทัยพร ทิมสว่าง (2553) พบว่า กลุ่มที่มีความสามารถในการสื่อสารและส่งอิทธิพลต่อระดับความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลของพนักงานศัลยกรรมสูงในองค์กรรัฐและเอกชน (ตามลำดับ) จะการรู้จักรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และมีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประชุม

องค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร

วิริยา ขุนพรหม (2543) พบว่า กลุ่มที่มีความสามารถในการสื่อสารจะต้องมีทักษะในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การประชุม การจัดการความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์และขอความช่วยเหลือจากกลุ่มอื่นๆ ในขณะที่ จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553) และ หทัยพร ทิมสว่าง (2553) พบว่า กลุ่มที่มีความสามารถในการสื่อสารและส่งอิทธิพลต่อระดับความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลของพนักงานศัลยกรรมสูงในองค์กรรัฐและเอกชน (ตามลำดับ) จะมีทักษะการทำงานเป็นทีม และในการติดต่อ ขอคำปรึกษา หรือ ขอความช่วยเหลือจากกลุ่มอื่นได้

2.7.2.3 ความสามารถในการสื่อสารและดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรไทย

องค์ประกอบด้านความรู้เชิงกลยุทธ์

อุเทน ลิ้มปิติรสันต์ (2543) พบว่า องค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารจะต้องมีความรู้ในการสื่อสารเพื่อการจัดการสร้างความเป็นสถาบัน (สร้างเอกลักษณ์) และทำให้พนักงานอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้ถึงกลยุทธ์การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานและบุคคลภายนอกทราบ รู้ถึงการใช้สื่อประเภทต่างๆ ในการจัดการภารกิจขององค์กรอย่างเหมาะสม และมีกลยุทธ์ในการปรับองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสารสนเทศและการสื่อสารและระบบโลกาภิวัตน์ สอดคล้องกับ จีรวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553) และ หทัยพร ทิมสว่าง (2553) ซึ่งพบว่า องค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารและส่งอิทธิพลต่อระดับความสามารถในการสื่อสารระดับบุคคลของพนักงานศักยภาพสูงในองค์กรรัฐและเอกชนจะต้องเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน และรู้จักใช้สื่อประเภทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์การสื่อสาร

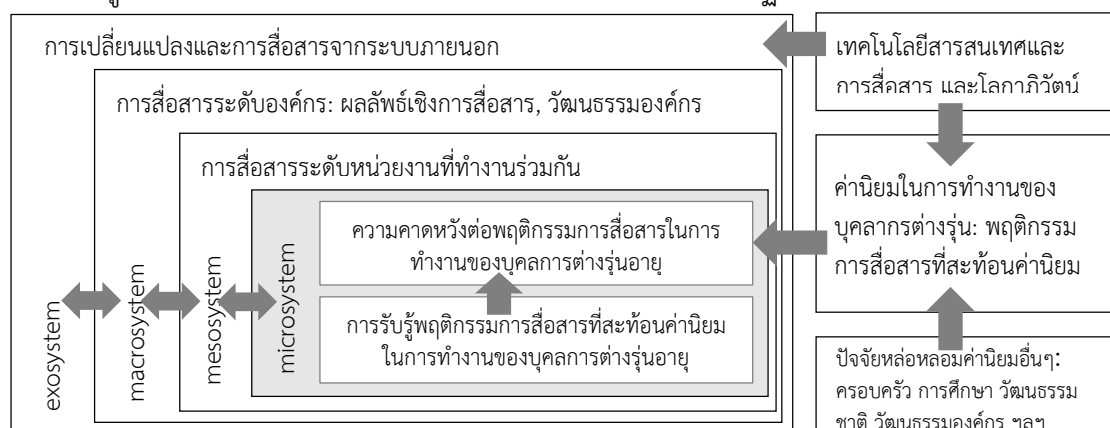
องค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร

อุเทน ลิ้มปิติรสันต์ (2543) พบว่า องค์กรที่มีความสามารถในการสื่อสารจะต้องมีทักษะในการบริหารจัดการ มีทักษะการใช้สื่อประเภทต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทักษะในการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กร

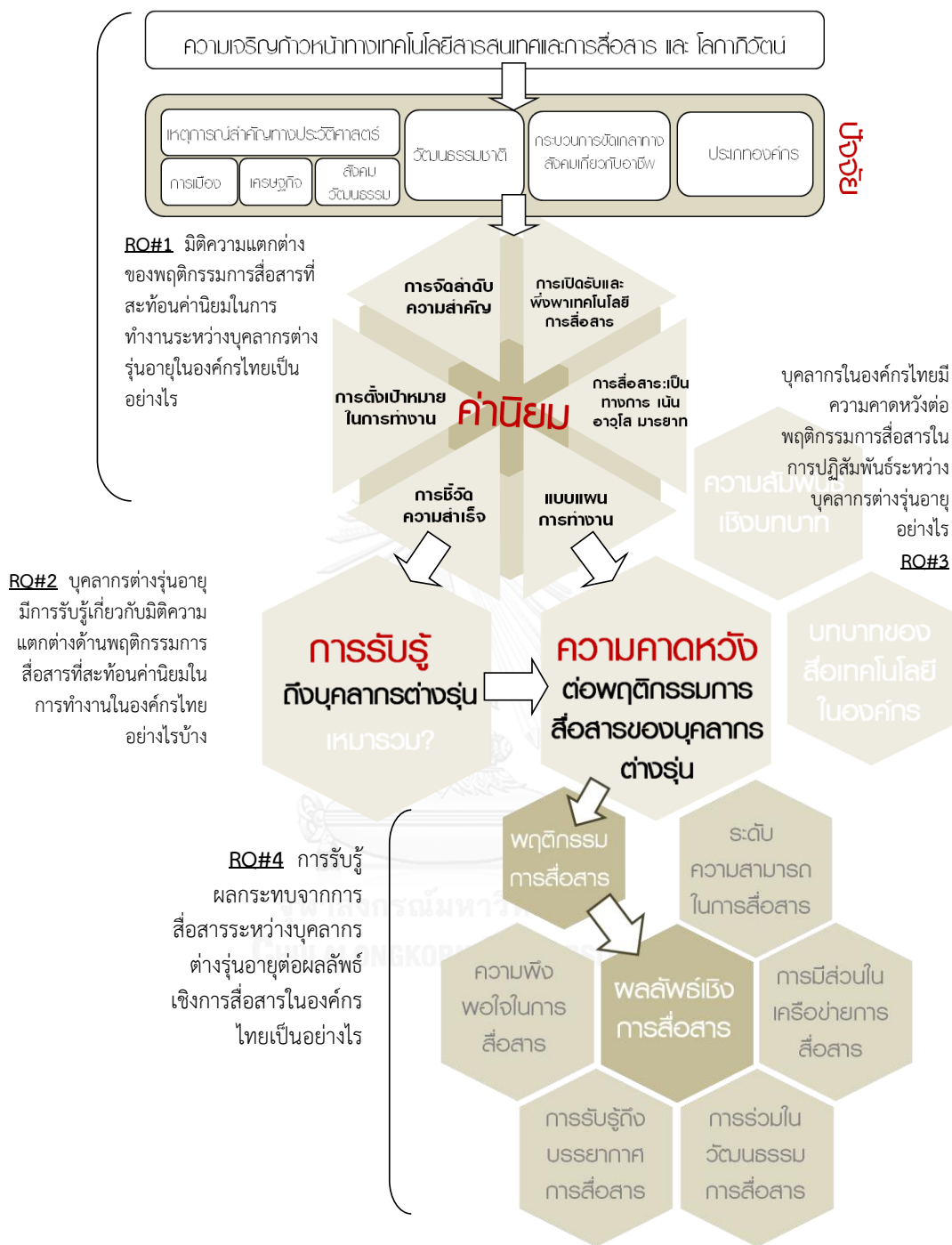
จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.7 ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการตอบปัญหานำวิจัยหลักว่า

RQ: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยสร้างแบบจำลองกรอบการศึกษาในงานวิจัยนี้ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2.5 และ 2.6



ภาพที่ 2.5 กรอบการศึกษาความสามารถในการสื่อสารจากมุมมองเชิงจิตวิทยาในระบบนิเวศการสื่อสาร



RO หลัก กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาในงานวิจัยนี้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย” มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้:

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาในหัวข้อนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบสหวิธี (Multi-methodology) คือ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง (Documentary study) วิเคราะห์เนื้อหาและนำมาสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง Gen B (อายุ 45 ปีขึ้นไป), Gen X (อายุมากกว่า 30-45 ปี) และ Gen Y (อายุ 25-30 ปี) ซึ่งเป็นพนักงานบริหารและปฏิบัติการในองค์กรไทยภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อทราบถึง 1) มิติความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย 2) การรับรู้ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทย 3) ความคาดหวังเชิงการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในการทำงานในองค์กรไทย และ 4) การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทย อันจะนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย ตามวัตถุประสงค์และคำถามนำวิจัยทั้ง 4 ข้อ

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารและแหล่งข้อมูลบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรประเภทต่างๆ ที่ทำการศึกษา ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยทั้งที่เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการอภิปรายผลการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1) แหล่งข้อมูลเอกสารปฐมภูมิ ได้แก่

1.1.1) หนังสือและเอกสารทั่วไป ได้แก่ ตำรา บทความทางวิชาการในหนังสือและวารสารวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของ

บุคลากรต่างรุ่นอายุ การรับรู้ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุเกี่ยวกับมิติความแตกต่างของค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงาน ความคาดหวังเชิงการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในการทำงาน ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กร และความสามารถในการสื่อสารในระดับต่างๆ

1.1.2) เอกสาร สิ่งพิมพ์ บทสัมภาษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไทย องค์กรบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ต่อค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุในการทำงาน การรับรู้และความคาดหวังเชิงการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในการทำงาน และผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กร

1.1.3) เว็บไซต์ รายงานที่เป็นทางการเกี่ยวกับแต่ละองค์กร เพื่อทราบข้อมูลทั่วไปขององค์กรต่างๆ ที่เป็นประชากรในการศึกษา

1.2) แหล่งข้อมูลเอกสารทุติยภูมิ ได้แก่

1.2.1) วิทยานิพนธ์ บทความวิจัย รายงานการวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

1.2.2) ข่าวและบทความจากหนังสือพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย ในช่วงปี พ.ศ.2550 - 2557

2) แหล่งข้อมูลบุคคล

2.1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ (โดยเฉพาะการสื่อสารเพื่อการจัดการจัดการความหลากหลายด้านรุ่นอายุ) ในองค์กรไทย

2.2) บุคลากร 3 รุ่นอายุ ในองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งจากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนในประเทศไทยที่ทำการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ

3.3 กลุ่มองค์กรที่ทำการศึกษา

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรขนาดใหญ่ทั้งจากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนในประเทศไทยที่เปิดดำเนินงานมาไม่น้อยกว่า 30 ปี มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร หรือในศูนย์ราชการในเขตปริมณฑล มีบุคลากร 3 รุ่นอายุ (Gen B Gen X และ Gen Y) ทำงานอยู่ร่วมกันในปัจจุบัน และเป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นองค์กรระดับโลก (global

organization) หรือเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล/ระดับประเทศ รวมทั้งสิ้น 20 องค์กร (รวมองค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการวิจัยนำร่อง) ดังนี้

องค์กรภาครัฐ ที่ได้รับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2555 – 2556 จำนวน 8 องค์กร ดังนี้

- 1) กรมธนารักษ์
- 2) กรมสรรพากร
- 3) กรมสรรพสามิต
- 4) กรมศุลกากร
- 5) กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน
- 6) กรมธุรกิจพลังงาน
- 7) กรมสุขภาพจิต
- 8) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

องค์กรภาครัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับการประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ว่ามีผลประกอบการดีเด่นในปี พ.ศ.2556 จำนวน 6 องค์กร ดังนี้

- 9) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 10) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 11) บริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน)
- 12) บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
- 13) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 14) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

องค์กรภาคเอกชน ภาคเอกชนประเภทธุรกิจครบวงจร การค้า และสถาบันการเงินที่ได้รับการจัดอันดับจากนิตยสาร Forbes⁶ ในปี 2014 ให้เป็น 1 ใน 2000 องค์กรธุรกิจที่มีผลประกอบการดีเด่นของโลก และ/หรือเป็นองค์กรที่ได้รับการจัดอันดับจาก TRIS⁷ ในระดับ A+ โดยองค์กรภาคเอกชนที่ตอบรับเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์กร ดังนี้

⁶ นิตยสารเกี่ยวกับธุรกิจและการเงินในสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1917 นอกเหนือจากการรายงานข่าวสารด้านธุรกิจและการเงินแล้ว ยังทำการสำรวจ จัดอันดับและตีพิมพ์เกี่ยวกับลำดับบริษัทชั้นนำของโลกที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ 2000 อันดับ (Global 2000 Leading Companies)

⁷ สถาบันจัดอันดับเครดิตแรกของไทย ทำหน้าที่จัดอันดับความน่าเชื่อถือขององค์กรต่างๆ ในประเทศไทย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของนักลงทุน

- องค์การธุรกิจประเภทครบวงจร 2 แห่ง ดังนี้
 - 15) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
 - 16) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
- องค์การธุรกิจประเภทการค้า 1 แห่ง ดังนี้
 - 17) บริษัท สหพัฒน์พิบูล จำกัด (มหาชน)
- องค์การธุรกิจประเภทสถาบันการเงิน 3 แห่ง ดังนี้
 - 18) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
 - 19) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
 - 20) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ทำการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการแบ่งรุ่นอายุจากเกณฑ์การเข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศในสังคมไทย ดังนั้น ในเบื้องต้น Gen B ในงานวิจัยนี้จึงได้แก่ บุคลากรอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป Gen X ได้แก่ บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 30-45 ปี และ Gen Y ได้แก่ บุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา อย่างไรก็ตาม หลังจากที่ได้ทำการทดสอบนำร่อง ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างต่างรุ่นแต่ที่มีอายุใกล้เคียงกัน เช่น 30 ปี และ 32 ปี หรือ 47 ปี และ 50 ปี มีการรับรู้ค่านิยมของตนเองที่ใกล้เคียงกันมาก จึงได้นำแนวคิดเจนเนอเรชันคาบเกี่ยว (Cuspers) มาใช้ในการแบ่งรุ่นอายุด้วย

เจนเนอเรชันคาบเกี่ยว (Cuspers) เป็นแนวคิดเชิงสังคมวิทยาซึ่งอธิบายว่าคนที่เกิดก่อนหน้าหรือหลังปีที่ใช้เป็นจุดแบ่งรุ่นอายุ (ปีช่วงรอยต่อ) จะมีแนวโน้มได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของคนทั้ง 2 รุ่นที่อยู่ก่อนหน้าหรือหลังจากรุ่นของตน แต่ในที่สุดจะเลือกแสดงคุณลักษณะตามอายุรุ่นอายุใดอายุหนึ่งมากกว่า ซึ่งอาจจะคล้ายกับคนที่อยู่คนละเจนเนอเรชันก็ได้ (Codrington, 2011; Lancaster & Stillman, 2002) เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถบ่งชี้ความแตกต่างของค่านิยมเชิงการสื่อสารของแต่ละรุ่นอายุได้ชัดเจนขึ้น ในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงตั้งเกณฑ์ที่สมมติขึ้นจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยนำร่องโดยเว้นช่วงระหว่างกลุ่มอายุประมาณ 5 ปี ดังนั้น ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากร 3 รุ่นอายุที่ทำงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในองค์กรขนาดใหญ่จากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนในประเทศไทยที่ทำการศึกษา ดังนี้:

- บุคลากรอายุตั้งแต่ 25 - 30 ปี ต่อไปนี้จะเรียกว่า Gen Y
- บุคลากรอายุตั้งแต่ 35 ปี – 45 ปี ต่อไปนี้จะเรียกว่า Gen X
- บุคลากรอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ต่อไปนี้จะเรียกว่า Gen B

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษานำร่อง 2) กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในการศึกษานำร่อง 3) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาจริง และ 4) กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์เจาะลึกในการศึกษาจริง

1) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษานำร่อง

กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 45 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง Gen Y จำนวน 15 คน กลุ่มตัวอย่าง Gen X จำนวน 15 คน และกลุ่มตัวอย่าง Gen B จำนวน 15 คน จากองค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน รวม 3 แห่ง ดังตารางที่ 3.1:

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลนำร่อง

ประเภทองค์กร/ หน่วยงาน	กลุ่มตัวอย่าง (คน)			
	Gen B	Gen X	Gen Y	รวม
ภาครัฐ: หน่วยงานในกรมสรรพากร	5	5	5	15
ภาครัฐวิสาหกิจ: หน่วยงานใน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	5	5	5	15
ภาคเอกชน: หน่วยงานในธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	5	5	5	15
รวมทั้งสิ้น	15	15	15	45

2) กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในศึกษานำร่อง

กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลนำร่องที่ให้สัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่:

2.1) ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน ดังนี้

- ดร. ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย (ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ผู้มีประสบการณ์บริหารงานทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐ)
- ดร. สุรพงษ์ มาลี ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2.2) พนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการ จำนวน 6 คน ประกอบไปด้วย:

- องค์กรภาครัฐ: ข้าราชการระดับบริหาร (ระดับต้น) และระดับปฏิบัติการรวม 2 คน
- องค์กรภาครัฐวิสาหกิจ: พนักงานระดับบริหาร (ระดับต้น) และระดับปฏิบัติการในสายพลังงาน รวม 2 คน
- องค์กรภาคเอกชน: พนักงานระดับบริหาร (ระดับต้น) ในองค์กรประเภทการค้าและการบริการ จำนวน 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรประเภทสถาบันการเงิน จำนวน 1 คน

3) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาจริง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามตามขั้นต่ำที่คำนวณไว้เบื้องต้นจากตารางการสุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% คือ 400 คน ต่อประชากร 100,000 คนขึ้นไป โดยจัดแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุสอดคล้องกับสัดส่วนในองค์กร จากการสอบถามผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร พบว่า แต่ละองค์กรมีสัดส่วนบุคลากรแต่ละรุ่นอายุที่แตกต่างกันมากพอควร ซึ่งเป็นผลจากการปรับนโยบายการรับบุคลากรช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่แตกใน พ.ศ.2540 อย่างไรก็ตาม ในภาพรวม จากการสอบถามฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการศึกษา ผู้วิจัยคำนวณสัดส่วนโดยประมาณของบุคลากร (รวมพนักงานอัตราจ้าง) Gen B ต่อ Gen X ต่อ Gen Y เท่ากับ 3 : 3.5 : 3.5

อนึ่ง เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการค้นหากลุ่มปัจจัยของทั้งพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของแต่ละรุ่นอายุ จึงใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) ในการจัดกลุ่ม ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยวิธีดังกล่าวมีเงื่อนไขว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม (sample size) ควรมีขนาดอย่างน้อยเป็น 10 เท่า ของจำนวนตัวแปร (ข้อคำถาม) ที่ต้องการจัดกลุ่ม (Stevens, 1992) สำหรับงานวิจัยนี้ จำนวนข้อคำถามที่มากที่สุดมี 35 ข้อ อยู่ในส่วนความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น ดังนั้น หากต้องการจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารที่ Gen B และ X มีต่อ Gen Y (บุคลากรรุ่นหลัง) และความคาดหวังที่ Gen X และ Y มีต่อ Gen B (บุคลากรรุ่นก่อน) ผู้วิจัยควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง Gen B กับ Gen X รวมกัน 350 คน และ Gen X กับ Gen Y รวมกัน 350 คน โดยหากเปรียบเทียบกับสัดส่วนบุคลากรในองค์กรไทยดังที่กล่าวมาแล้ว ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในงานวิจัยครั้งนี้ ควรเป็น Gen B ต่อ Gen X ต่อ Gen Y ประมาณ 165 : 193 : 193 = 551 คน

จากนั้นได้ใช้สูตรต่อไปนี้ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556) คำนวณสัดส่วนการเก็บข้อมูลในองค์กรแต่ละประเภท

$$n_i = N_i \times \frac{n}{N}$$

โดยที่ n_i แทน ขนาดหรือจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการในองค์กรที่ i

n แทน จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

N_i แทน จำนวนสมาชิกในองค์กรที่ i ทั้งหมด

N แทน จำนวนสมาชิกในองค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการวิจัยทั้งหมด

จากการคำนวณ กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เป็นดังนี้

กลุ่มตัวอย่างองค์กรภาครัฐ	$(n_{\text{รัฐ}}) = 3775 \times \frac{551}{57115}$	= 37 คน
กลุ่มตัวอย่างองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ	$(n_{\text{รัฐวิสาหกิจ}}) = 25400 \times \frac{551}{57115}$	= 244 คน
กลุ่มตัวอย่างองค์กรภาคเอกชน	$(n_{\text{เอกชน}}) = 28000 \times \frac{551}{57115}$	= 270 คน

ตั้งรายละเอียดในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณ และจำนวนที่ต้องการ

องค์กรที่ตอบ รับเข้าร่วม การศึกษา*	จำนวน บุคลากร**	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คำนวณจากสูตร)	จำนวนที่ต้องการ สัดส่วน B:X:Y = 3 :3.5:3.5			รวม
			Gen B	Gen X	Gen Y	
องค์กรรัฐ						
รัฐ 1	650	$650 \times \frac{551}{57115} = 6$	2	2	2	6
รัฐ 2	655	$650 \times \frac{551}{57115} = 6$	2	2	2	6
รัฐ 3	500	$500 \times \frac{551}{57115} = 5$	2	2	2	6
รัฐ 4	500	$500 \times \frac{551}{57115} = 5$	2	2	2	6
รัฐ 5	500	$500 \times \frac{551}{57115} = 5$	2	2	2	6
รัฐ 6	400	$400 \times \frac{551}{57115} = 5$	2	2	2	6
รัฐ 7	550	$550 \times \frac{551}{57115} = 5$	2	2	2	6
รวม	3755	37	14	14	14	42
องค์กรรัฐวิสาหกิจ						
รัฐวิสาหกิจ 1	10600	$10600 \times \frac{551}{57115} = 101$	31	35	35	101
รัฐวิสาหกิจ 2	3500	$3500 \times \frac{551}{57115} = 34$	10	12	12	34
รัฐวิสาหกิจ 3	3000	$3000 \times \frac{551}{57115} = 29$	9	10	10	29
รัฐวิสาหกิจ 4	1500	$1500 \times \frac{551}{57115} = 15$	5	6	6	17
รัฐวิสาหกิจ 5	6800	$6800 \times \frac{551}{57115} = 65$	19	23	23	65
รวม	25900	244	74	86	86	246
องค์กรเอกชน						
เอกชน 1	6500	$6500 \times \frac{551}{57115} = 64$	20	22	22	64
เอกชน 2	2000	$2000 \times \frac{551}{57115} = 19$	5	7	7	19
เอกชน 3	500	$500 \times \frac{551}{57115} = 5$	1	2	2	5
เอกชน 4	7500	$7500 \times \frac{551}{57115} = 72$	22	25	25	72
เอกชน 5	7500	$7500 \times \frac{551}{57115} = 72$	22	25	25	72
เอกชน 6	4000	$4000 \times \frac{551}{57115} = 38$	10	14	14	38
รวม	28000	270	80	95	95	270
รวมทุกองค์กร	57155	551	168	195	195	558

* ผู้วิจัยไม่ได้ระบุชื่อองค์กรเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างองค์กรบางองค์กรไม่สะดวกใจให้กล่าวถึงในการนำเสนอผล

** เป็นจำนวนโดยประมาณของบุคลากรที่ทำงานในส่วนกลาง หรือสำนักงานใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครหรือเขตศูนย์ราชการ ซึ่งได้มาจากการสอบถามทางโทรศัพท์

รายละเอียดของการแจกแบบสอบถามและจำนวนที่ได้รับตอบกลับจากแต่ละองค์กร เป็นดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างต้องการ จำนวนแบบสอบถามที่แจก และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครบสมบูรณ์

องค์กรที่ตอบ รับเข้าร่วม การศึกษา	จำนวนที่ต้องการ สัดส่วน B:X:Y = 3 :3.5:3.5				จำนวนแบบสอบถามที่แจก				จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถามครบสมบูรณ์			
	Gen B	Gen X	Gen Y	รวม	Gen B	Gen X	Gen Y	รวม	Gen B	Gen X	Gen Y	รวม
	รัฐ 1	2	2	2	6	12	12	12	36	11	12	11
รัฐ 2	2	2	2	6	8	8	8	24	5	6	8	19
รัฐ 3	2	2	2	6	8	8	8	24	8	8	8	24
รัฐ 4	2	2	2	6	12	12	12	36	10	9	8	27
รัฐ 5	2	2	2	6	12	12	12	36	6	6	6	18
รัฐ 6	2	2	2	6	12	12	12	36	10	9	11	30
รัฐ 7	2	2	2	6	12	12	12	36	11	10	10	31
รวม	14	14	14	42	76	76	76	228	61	60	62	183
รัฐวิสาหกิจ 1	31	35	35	101	24	24	24	72	25	20	22	67
รัฐวิสาหกิจ 2	10	12	12	34	12	12	12	36	8	10	9	27
รัฐวิสาหกิจ 3	9	10	10	29	24	24	24	72	11	12	33	56
รัฐวิสาหกิจ 4	5	6	6	17	12	12	12	36	12	14	21	47
รัฐวิสาหกิจ 5	19	23	23	65	12	12	12	36	4	7	6	17
รวม	74	86	86	244	84	84	84	252	60	63	91	214
เอกชน 1	20	22	22	64	28	40	40	108	20	26	35	81
เอกชน 2	5	7	7	19	15	15	15	45	10	10	13	33
เอกชน 3	1	2	2	5	12	12	12	36	6	6	6	18
เอกชน 4	22	25	25	72	16	22	22	60	15	18	17	50
เอกชน 5	22	25	25	72	18	18	18	54	12	16	13	31
เอกชน 6	10	14	14	38	12	12	12	36	9	2	9	20
รวม	80	95	95	270	112	118	118	348	67	73	93	233
รวมทุกองค์กร	165	193	193	551	276	276	276	828	188	196	246	630

จากตารางที่ 3.3 ผู้วิจัยคำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทองค์กร และแต่ละรุ่นอายุจากสัดส่วนบุคลากรในองค์กร จากนั้นจึงได้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้ตอบจำนวน 828 คน ครอบคลุมทั้ง 3 รุ่นอายุ ในภาพรวม มีผู้ตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนสมบูรณ์กลับมาจำนวน 630 คน คิดเป็นร้อยละ 76.09 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- กลุ่มตัวอย่าง Gen B ที่ต้องการ 165 คน แจกแบบสอบถามไปยัง 276 คน มีผู้ตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ 188 คน คิดเป็นร้อยละ 68.16
- กลุ่มตัวอย่าง Gen X ที่ต้องการ 193 คน แจกแบบสอบถามไป 276 ชุด มีผู้ตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ 196 คน คิดเป็นร้อยละ 71.01
- กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ที่คาดหวัง 193 คน แจกแบบสอบถามไป 276 ชุด มีผู้ตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ 246 คน คิดเป็นร้อยละ 89.13

โดยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมาอย่างสมบูรณ์ทั้ง 630 คนมาจากองค์กรรัฐ 183 คน (คิดเป็นร้อยละ 29.05) องค์กรรัฐวิสาหกิจ 214 คน (คิดเป็นร้อยละ 33.97) และองค์กรเอกชน 233 คน (คิดเป็นร้อยละ 36.98)

4) กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์เจาะลึกในการศึกษาจริง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงสำรวจที่ให้สัมภาษณ์เจาะลึกมีจำนวนทั้งสิ้น 78 คน แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กำกับดูแลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร จำนวน 16 คน ดังรายละเอียดในตาราง 3.4 และ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและได้ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการจำนวน 62 คน (ประกอบด้วย Gen Y 20 คน Gen X 20 คน และ Gen B 22 คน) ดังรายละเอียดในตาราง 3.4 และ 3.5

ตารางที่ 3.4 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กำกับดูแลงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์หรือการสื่อสารในองค์กร

ประเภทองค์กร	องค์กร	ชื่อ – ตำแหน่ง
รัฐ (4 คน)	กรมธุรกิจพลังงาน	1. คุณวิฑูรย์ กุลเจริญวิรัตน์ อธิบดี
	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน	2. คุณบุญศรี โชติวรรณวิวัฒน์ รักษาการผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารบุคคล
	กรมสุขภาพจิต	3. คุณสรสรเสริญ นามพรหม ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	4. คุณศิริวรรณ เมนะโพธิ ผู้อำนวยการกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวก
รัฐวิสาหกิจ (5 คน)	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	5. คุณภาวนา อังคนานวัฒน์ ผู้ช่วยผู้ว่าการทรัพยากรบุคคล
	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	6. คุณอำนาจ รัตนจินะ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมบุคลากร 7. คุณอรุษา ทังสุบุตร ผู้จัดการส่วนสื่อสารองค์กร ฝ่ายสื่อสารองค์กร
	บริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน)	8. คุณณัญ โล่ห์สุวรรณ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานสื่อสารและองค์กรสัมพันธ์
	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	9. คุณศิริพร วิบูลทวีสินธุ์ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์
เอกชน (7 คน)	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	10. คุณโชติหทัย โชคพิบูลการ รองผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร 11. คุณภกภักดิ์ สังขะสุนทร ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักงานการบุคคล บริษัท เอสซีซี ซีเมนต์ จำกัด
	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	12. คุณสุเมธ วงศ์บุญยั้ง รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลกลาง 13. คุณปรีชา ธนสุกาญจน์ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ด้านนโยบายและงานทรัพยากรบุคคลมาตรฐาน โลก
	บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)	14. คุณสมพล ศิวะปัญญาวงศ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	15. คุณโสภา หนูเนตร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานทรัพยากรบุคคล
(รวม 16 คน)	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	16. คุณเกียรติศักดิ์ สำเภาเงิน ผู้จัดการสรรหาบุคลากรและแรงงานสัมพันธ์

ตารางที่ 3.5 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์เจาะลึกเพิ่มเติม

องค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการศึกษา	ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์						รวม
	Gen Y		Gen X		Gen B		
	บริหาร	ปฏิบัติ การ	บริหาร	ปฏิบัติ การ	บริหาร	ปฏิบัติ การ	
องค์กรรัฐ							
กรมธนารักษ์	-	1	-	1	1	-	3
กรมสรรพสามิต	-	1	1	-	1	-	3
กรมศุลกากร	-	1	-	1	-	1	3
กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	-	1	1	-	-	1	3
กรมธุรกิจพลังงาน	-	-	-	1	-	1	2
กรมสุขภาพจิต	-	1	-	1	-	1	3
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน	-	1	-	1	1	-	3
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างภาครัฐ	-	6	2	5	3	4	20
องค์กรรัฐวิสาหกิจ							
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	-	3	1	2	2	-	8
การไฟฟ้าภูมิภาค	-	1	1	-	-	1	3
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	-	1	-	-	-	-	1
บริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน)	-	1	-	1	-	-	2
ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	-	1	-	1	1	-	3
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างภาค รัฐวิสาหกิจ	-	7	2	4	3	1	17
องค์กรไทย							
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	-	4	1	1	1	1	9
บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	-	-	-	-	-	-	-
บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)	-	-	-	-	1	-	1
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	-	2	2	1	4	-	8
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	-	1	-	1	2	-	4
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	-	-	1	1	1	-	3
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างภาคเอกชน	-	7	4	4	9	1	25
รวมทุกองค์กร	-	20	10	10	15	7	62
รวมกลุ่มตัวอย่างแยกตามรุ่นอายุ		20		20		22	62

3.5 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างและทดสอบเครื่องมือแต่ละประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) แบบสอบถาม

1.1) การสร้างเครื่องมือ: แบบสอบถามในงานวิจัยนี้มี 3 ชุด เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุ แต่ละชุดจะมีทั้งหมด 4 ตอนหลัก ดังนี้ (ดูเอกสารประกอบในภาคผนวก จ.)

- **ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง Gen B:** ประกอบไปด้วย 4 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเอง
 - ตอนที่ 2 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปที่เคยร่วมงานหรือยังร่วมงานด้วย
 - ตอนที่ 3 การรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์การสื่อสารจากการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรภาพรวม
 - ตอนที่ 4 ความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี
- **ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง Gen X:** ประกอบไปด้วย 5 ตอน
 - ตอนที่ 1 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเอง
 - ตอนที่ 2 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของ:
 - 2ก) บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปที่เคยร่วมงาน/ยังร่วมงานด้วย
 - 2ข) บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปที่เคยร่วมงาน/ยังร่วมงานด้วย
 - ตอนที่ 3 การรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์การสื่อสารจากการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร เฉพาะส่วนความพึงพอใจต่อ:
 - 3ก) บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปที่เคยร่วมงาน/ยังร่วมงานด้วย
 - 3ข) บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปที่เคยร่วมงาน/ยังร่วมงานด้วย
 - ตอนที่ 4 ความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ:
 - 4ก) บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี
 - 4ข) บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี
 - ตอนที่ 5 การรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์การสื่อสารจากการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรภาพรวม
- **ชุดที่ 3 แบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง Gen Y:** ประกอบไปด้วย 4 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเอง

ตอนที่ 2 การรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร
อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปที่เคยร่วมงาน/ยังร่วมงานด้วย

ตอนที่ 3 การรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์การสื่อสารจากการทำงานระหว่างบุคลากรต่าง
รุ่นในองค์กรภาพรวม

ตอนที่ 4 ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปี

ข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้ (ดูในตาราง 3.6)

แบบสอบถามตอนที่ 1: เพื่อตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเอง แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อย คือ

- แบบสอบถามตอนที่ 1 ส่วนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับข้อมูลตัวแปรส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชา และประเทศที่จบการศึกษา 4) ประสบการณ์การทำงาน 5) พฤติกรรมการใช้ช่องทางการสื่อสารในการทำงานในแต่ละวัน โดยคำถามข้อ 1 – 4 เป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกตอบ และปลายเปิดให้เติมคำตอบในช่องว่าง ส่วนคำถามข้อที่ 5 เป็นข้อคำถามปลายปิด
- แบบสอบถามตอนที่ 1 ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตัวผู้ตอบแบบสอบถามเอง รวม 34 ข้อ ประกอบด้วยคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question) และคำตอบไม่เห็นด้วย แบ่งเป็น 6 มิติค่านิยมตามที่ได้ทบทวนมาในบทที่ 1 และ 2 ได้แก่ มิติการจัดลำดับความสำคัญ 4 ข้อ มิติการตั้งเป้าหมาย 4 ข้อ มิติตัวชี้วัดความสำเร็จ 4 ข้อ มิติแบบแผนในการทำงาน 4 ข้อ มิติการเน้นความเป็นทางการ ระบบอาวุโสและมารยาทการสื่อสาร 12 ข้อ มิติการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร 4 ข้อ และอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร/วัฒนธรรมส่วนบุคคลต่อการสื่อสารในการทำงาน 2 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2: เพื่อตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อย คือ

- แบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับข้อมูลตัวแปรส่วนบุคคลของบุคลากรอายุมากกว่า หรือน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปที่นี่ถึง ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระยะเวลาการทำงานในองค์กร 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน โดยเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกตอบ และปลายเปิดให้เติมคำตอบในช่องว่าง

- แบบสอบถามตอนที่ 2 ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรอายุมากกว่า หรือน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปที่นี่ถึงรวม 34 ข้อ ประกอบด้วยคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question) และคำตอบไม่เห็นด้วย แบ่งเป็น 6 มิติค่านิยมตามที่ได้ทบทวนมาในบทที่ 1 และ 2 ได้แก่ มิติการจัดลำดับความสำคัญ 4 ข้อ มิติการตั้งเป้าหมาย 4 ข้อ มิติตัวชี้วัดความสำเร็จ 4 ข้อ มิติแบบแผนในการทำงาน 4 ข้อ มิติการเน้นความเป็นทางการ ระบบอาวุโสและมารยาทการสื่อสาร 12 ข้อ มิติการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร 4 ข้อ และอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร/วัฒนธรรมส่วนบุคคลต่อการสื่อสารในการทำงาน 2 ข้อ ในส่วนนี้ หากกลุ่มตัวอย่างไม่แน่ใจในคำตอบ จะให้ระบุคำตอบในช่อง “ไม่แน่ใจแต่คิดว่า...”

แบบสอบถามตอนที่ 3: เพื่อตอบคำถามนำวิจัยข้อที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ผลลัพธ์การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุ แบ่งเป็น 4 ส่วนย่อย คือ

- แบบสอบถามตอนที่ 3 ส่วนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า หรือน้อยกว่า 15-20 ปีในภาพรวม ประกอบไปด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นในกิจกรรมการสื่อสาร 6 กิจกรรมโดยเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกตอบ และระดับความพึงพอใจต่อการสื่อสารในแต่ละกิจกรรมการสื่อสาร ซึ่งเป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question)
- แบบสอบถามตอนที่ 3 ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในการทำงานกับบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรภาพรวม รวม 8 ข้อ เป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question) และตัวเลือก “ไม่เกิดขึ้น” และ “ไม่แน่ใจ”
- แบบสอบถามตอนที่ 3 ส่วนที่ 3: คำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กรภาพรวม รวม 8 ข้อ เป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question) และตัวเลือก “ไม่เกิดขึ้น” และ “ไม่แน่ใจ”
- แบบสอบถามตอนที่ 3 ส่วนที่ 4: คำถามเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรภาพรวม รวม 6 ข้อ เป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question) และตัวเลือก “ไม่เกิดขึ้น” และ “ไม่แน่ใจ”

แบบสอบถามตอนที่ 4: เพื่อตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีในภาพรวม รวม 35 ข้อ

ประกอบด้วยคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (4-Rating scale question) และคำตอบไม่คาดหวัง

ในการอ่านผล ใช้หลักการประเมินค่า 4 ระดับ ซึ่งเกณฑ์ของการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็นดังนี้:

ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด	คือ คะแนนในช่วง 1.00 – 1.75
ระดับความเห็นด้วยน้อย	คือ คะแนนในช่วง มากกว่า 1.75 – 2.50
ระดับความเห็นด้วยมาก	คือ คะแนนในช่วง มากกว่า 2.50 – 3.25
ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด	คือ คะแนนในช่วง มากกว่า 3.25 – 4.00



ตารางที่ 3.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน

ปัญหานำวิจัย	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับค่านิยม
<p>ข้อ 1 มิติความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร</p> <p>ข้อ 2 บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไรบ้าง</p>	<p><u>มิติที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญเนื้องาน หรือเรื่องส่วนตัว</u></p>	<p>ส่วนที่ 1 และ 2 ให้กลุ่มตัวอย่างประเมินการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเอง และของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่นึกถึงในประเด็นต่อไปนี้</p> <p><u>เนื้องาน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว สื่อสารเรื่องงานตลอด เวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด <p><u>เน้นเรื่องส่วนตัว</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัว หรือพักผ่อน
	<p><u>มิติที่ 2: เป้าหมายในการทำงานเพื่อองค์กร หรือเพื่อตนเอง</u></p>	<p><u>เพื่อองค์กร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ <p><u>เพื่อตนเอง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน
	<p><u>มิติที่ 3: ตัวชีวิต</u></p> <p>ความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่า หรือเชิงวัตถุ</p>	<p><u>เชิงคุณค่า</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน <p><u>เชิงวัตถุ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น เชื่อว่าการทำหาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

ตารางที่ 3.6 (ต่อ) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน

ปัญหานำวิจัย	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับค่านิยม
ข้อ 1 มิติความแตกต่างของพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร	มิติที่ 4: แบบแผนในการทำงานตามแนวทางขององค์กรหรือแนวทางของตนเอง	<u>ตามแนวทางขององค์กร</u> 1) รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร 2) ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด <u>ตามแนวทางของตนเอง</u> 1) ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย 2) ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ
ข้อ 2 บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไรบ้าง	มิติที่ 5: การเน้นความเป็นทางการ การเคารพอาวุโส และมารยาทในการสื่อสารสูงหรือต่ำ	<u>เน้นระดับสูง</u> <u>ความเป็นทางการ</u> 1) เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ 2) ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ <u>การเคารพอาวุโสและมารยาทในการสื่อสาร</u> 1) ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง 2) ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า <u>ความชัดเจน/เข้าใจในการสื่อสาร</u> 1) ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล 2) การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น
		<u>เน้นระดับต่ำ</u> <u>ความเป็นทางการ</u> 1) เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป 2) พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา

ตารางที่ 3.6 (ต่อ) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน

ปัญหานำวิจัย	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับค่านิยม
<p>ข้อ 1 มิติความแตกต่างของพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร</p> <p>ข้อ 2 บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไรบ้าง</p>	<p>มิติที่ 5: การเน้นความเป็นทางการ การเคารพอาวุโส และมารยาทในการสื่อสารสูงหรือต่ำ (ต่อ)</p>	<p>เน้นระดับต่ำ</p> <p><u>การเคารพอาวุโส</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง 2) โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า <p><u>มารยาทการสื่อสาร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน 2) ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ
	<p>มิติที่ 6: การพึ่งพาเทคโนโลยีในการสื่อสารต่ำหรือสูง</p>	<p>พึ่งพาระดับต่ำ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) 2) แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรงคืดหงัดอย่างไร <p>พึ่งพาระดับสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า 2) รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้
<p>ผู้วิจัยตั้งคำถาม 2 ข้อสุดท้ายเพื่อทราบว่าคำตอบทั้ง 32 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างตอบมานั้นเป็นอิทธิพลจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร หรือวัฒนธรรมและค่านิยมของตนเอง – เพื่อเป็นแนวทางในการอภิปรายในประเด็นความสัมพันธ์ของประเภทองค์กรกับค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ แนวคิด แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกในที่ทำงานของข้าพเจ้า 2) วัฒนธรรมและค่านิยมส่วนบุคคลมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ แนวคิด แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกในที่ทำงานของข้าพเจ้า 	

ตารางที่ 3.6 (ต่อ) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน

ปัญหานำวิจัย	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสาร
ข้อ 3 บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร	มิติแรงจูงใจในการสื่อสาร	<ol style="list-style-type: none"> 1) ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ 2) มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ
	มิติการจัดลำดับความสำคัญ: เรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน 2) สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส
	มิติการตั้งเป้าหมายในการทำงาน: เพื่อตนเองหรือเพื่อองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1) แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย 2) สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร 3) ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม 4) ถ้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ภาพรวมขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม 5) ถ้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม
	มิติตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่า หรือเชิงวัตถุ	<ol style="list-style-type: none"> 1) สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ 2) สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ

ตารางที่ 3.6 (ต่อ) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน

ปัญหานำวิจัย	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสาร
ข้อ 3 บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร	มิติแบบแผนในการทำงานตามแนวทางขององค์กรหรือแนวทางของตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> 1) เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้มันจะไม่คุ้นเคยมาก่อน 2) รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น 3) รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินตามแนวทางปฏิบัติขององค์กร กับการดำเนินตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม 4) เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้ 5) เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร 6) เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กร/กลุ่ม
	มิติการเน้นความเป็นทางการ การเคารพอาวุโส มารยาท และความชัดเจนในการสื่อสารสูงหรือต่ำ	<p><u>ความเป็นทางการ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม 2) ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร <p><u>การเคารพอาวุโสและมารยาท</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ถ้าตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่งหรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น 2) ถ้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างไรตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร 3) แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว 4) แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 3.6 (ต่อ) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน

ปัญหานำวิจัย	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ข้อความคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสาร
ข้อ 3 บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร	มิติการเน้นความเป็นทางการ การเคารพอาวุโส มารยาท และความชัดเจนในการสื่อสารสูงหรือต่ำ (ต่อ)	<p><u>ความชัดเจนในการสื่อสาร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา 2) สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือ สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) 3) ให้ผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน จนสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนางานได้
	มิติการพึ่งพาเทคโนโลยีในการสื่อสารต่ำหรือสูง (เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า หรือ ออนไลน์)	<ol style="list-style-type: none"> 1) อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัด จนสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ 2) ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ 3) ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ 4) สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ

ตารางที่ 3.6 (ต่อ) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน

ปัญหานำวิจัย	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ข้อความคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร
ข้อ 4 ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร	ผลกระทบของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย ต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระดับองค์กร	<p><u>ความพึงพอใจ</u></p> <p>7) คุณลักษณะการสื่อสารในกิจกรรมการสื่อสารประเภทต่างๆ ได้แก่ การสั่งงาน การสอนหรือถ่ายทอดงาน การประสานงาน การขอคำปรึกษา/หารือ การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงาน และการนำเสนอความคิด/เสนองาน</p> <p>1.1) รูปแบบการสื่อสาร</p> <p>1.2) ช่องทางการสื่อสาร</p> <p>1.3) เนื้อหาการสื่อสาร</p> <p>1.4) ปริมาณการสื่อสาร</p> <p>8) ความพึงพอใจต่อคุณลักษณะการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นใน 6 กิจกรรมการสื่อสารดังที่กล่าวมา</p> <p><u>การรับรู้บรรยากาศการสื่อสาร</u></p> <p>1) ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน</p> <p>2) การสนับสนุนเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน</p> <p>3) การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุยกัน ไม่มีความลับระหว่างกัน</p> <p>4) การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน</p> <p>5) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>6) ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน</p> <p>7) การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน</p> <p>8) การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ความคิด เวลา) โดยไม่จำกัดหรือควบคุม</p>

ตารางที่ 3.6 (ต่อ) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหานำวิจัย มิติพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานและคำถามในแบบสอบถามแต่ละตอน

ปัญหานำวิจัย	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ข้อความคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร
ข้อ 4 ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร	ผลกระทบของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย ต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระดับองค์กร	<p><u>การรับรู้วัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสน้อยลง 2) การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง 3) การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น 4) การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น 5) การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดเผย โปร่งใส และตรงไปตรงมาเพิ่มขึ้น 6) การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ เพิ่มขึ้น 7) การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบแต่ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมมากขึ้น 8) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น
		<p><u>การรับรู้การสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน มาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง หรือเครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่ 2) เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พุดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนทนาสุขภาพ ไอที 3) เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พุดคุยกันเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อคนต่างรุ่นอายุ หรือ ต่อฝ่ายบริหารจัดการในองค์กร 4) เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุกัน มาทำงานร่วมกัน เช่น กลุ่มทำงาน/โครงการต่างๆ ขององค์กร 5) เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุกัน พุดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนทนาสุขภาพ ไอที 6) เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุกัน พุดคุยกันเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการในองค์กร หรือ เหตุการณ์ต่างๆ

1.2) การทดสอบเครื่องมือ: การทดสอบความตรงและความเที่ยงตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) การทดสอบความตรง (Face/Content Validity Test): ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการสอบดุสิตนิพนธ์นี้พิจารณาและปรับปรุงข้อคำถามให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2) การทดสอบความเที่ยง (Reliability Test): ผู้วิจัยจะได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแนวคำถามแล้วไปทำการทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 ท่าน องค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนที่ตอบรับเข้าร่วมการวิจัยรวมจำนวน 3 องค์กร และทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้วยการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Reliability Test) จนได้ระดับความเชื่อมั่น 0.8⁸ ขึ้นไป ก่อนจะนำไปเก็บข้อมูลจริงในภาคสนาม โดยผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ของแบบสอบถามแต่ละชุด เป็นดังนี้

- ชุดที่ใช้สอบถาม Gen B เท่ากับ 0.947 ซึ่งมีความเที่ยงเชิงเนื้อหาในระดับมาก
- ชุดที่ใช้สอบถาม Gen X เท่ากับ 0.943 ซึ่งมีความเที่ยงเชิงเนื้อหาในระดับมาก
- ชุดที่ใช้สอบถาม Gen Y เท่ากับ 0.945 ซึ่งมีความเที่ยงเชิงเนื้อหาในระดับมาก

สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละตอนเป็นดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 การรับรู้ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.726

แบบสอบถามตอนที่ 2 การรับรู้ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในการทำงานของ:

- บุคลากรต่างรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปีที่ร่วมงานด้วย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.811
- บุคลากรต่างรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปีที่ร่วมงานด้วย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.729

แบบสอบถามตอนที่ 3 การรับรู้ผลลัพธ์การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.901

แบบสอบถามตอนที่ 4 ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของ

- บุคลากรต่างรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.953
- บุคลากรต่างรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปี มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.955

⁸ เกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ที่มีมากกว่า 0.7 จึงถือว่าแบบสอบถามเชื่อถือได้ (กัลยา วาณิชบัญชา, 2551) โดยค่าสัมประสิทธิ์ที่ 0.8 บ่งชี้ว่าเครื่องมือมีความเที่ยงเชิงเนื้อหาที่เชื่อถือได้ในระดับสูง (Davis 1992:104)

2) แบบสัมภาษณ์

2.1) การสร้างเครื่องมือ: เช่นเดียวกับการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำมติค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานที่ได้ทบทวนมาในบทที่ 2 มาสร้างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือสื่อสารองค์กร และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เพื่อตอบคำถามวิจัยทั้ง 4 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ดูแบบสัมภาษณ์เจาะลึกในภาคผนวก ฉ.)

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์การสื่อสาร และการรับรู้ความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย (เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 และ 2)

แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ได้แก่

- 1) ในปัจจุบัน สถานการณ์การสื่อสารที่ทำงานระหว่างคนต่างรุ่นอายุในองค์กรของท่านเป็นอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่าง
- 2) ท่านคิดว่าบุคลากรแต่ละรุ่นอายุมีค่านิยมการสื่อสารในการทำงานเป็นอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่าง
- 3) เกิดบรรยากาศความขัดแย้งหรือปัญหาในการทำงานระหว่างคนต่างรุ่นอายุในองค์กรของท่านบ้างหรือไม่ ถ้ามี มีในกิจกรรมการสื่อสารอะไรบ้าง กรุณายกตัวอย่าง
- 4) ท่านคิดว่าปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวเกิดจากสาเหตุใดบ้าง และท่านคิดว่าความแตกต่างด้านค่านิยมของคนแต่ละรุ่นอายุเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งหรือไม่ อย่างไร กรุณายกตัวอย่าง
- 5) ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมค่านิยมในการทำงานของคนในรุ่นอายุต่างๆ กรุณายกตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทย(เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 4)

แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ได้แก่

- 1) ในความเห็นของท่าน สถานการณ์การสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่นอายุในองค์กร ส่งผลกระทบต่อเรื่องต่อไปนี้หรือไม่และมากน้อยเพียงใด
 - ก. ความพึงพอใจในการสื่อสารระหว่างกัน (กรุณายกตัวอย่าง)
 - ข. บรรยากาศในการทำงาน (กรุณายกตัวอย่าง)
 - ค. วัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กร (กรุณายกตัวอย่าง)

- ง. การเกิดโครงสร้างหรือเครือข่ายการสื่อสารใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (กรุณายกตัวอย่าง)
- 2) องค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่น หรือ ผลกระทบเชิงลบอย่างไรบ้าง (กรุณายกตัวอย่าง)

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย (เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 3)

แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ได้แก่

- 1) ในความเห็นของท่าน บุคลากรที่สามารถทำงานร่วมกับคนต่างรุ่นอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการทำงาน ควรมีพฤติกรรมกรรมการสื่อสารอย่างไร และเพราะเหตุใด
 - ก. พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุน้อยที่ทำงานร่วมกับคนรุ่นอายุมากกว่า
 - ข. พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุมากที่ทำงานร่วมกับคนรุ่นอายุน้อยกว่า
 - ค. พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุกลางๆ ที่ทำงานร่วมกับทั้งคนรุ่นอายุมากกว่าและน้อยกว่า

2.2) การทดสอบเครื่องมือ: หลังจากร่างแนวคำถามครั้งที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดสอบความตรง (Face/Content Validity Test) ตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการสอบคุชชินีพนธ์นี้พิจารณา และปรับปรุงข้อคำถามให้ชัดเจนขึ้น
- 2) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบข้อคำถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการจำนวน 6 ท่าน และได้ทำการสัมภาษณ์ถึงความเข้าใจและความเหมาะสมของคำถามเพื่อนำมาปรับปรุงก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลนําร่องกับผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 ท่าน จากนั้น ได้นำแบบสอบถามมาปรับให้กระชับขึ้น ก่อนจะนำไปเก็บข้อมูลจริง

3.6 วิธีดำเนินการเก็บข้อมูลในการศึกษานำร่องและการศึกษาจริง

1) ผู้วิจัยดำเนินการติดต่ออย่างเป็นทางการไปยังบุคคล และองค์กรที่จะทำการเก็บข้อมูล หลังจากได้รับการอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลนำร่องโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกบุคคลต่อไปนี้เป็น (1) ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่กำหนดไว้จำนวนทั้งสิ้น 2 คน (2) ผู้ให้ข้อมูลหลักจากรุ่นอายุต่างๆ ในองค์กรทั้ง 3 ประเภท จำนวนทั้งสิ้น 6 คน การสัมภาษณ์ใช้ระยะเวลา 1 เดือน (สิงหาคม พ.ศ.2557)

2) ในการเก็บข้อมูลในการศึกษานำร่อง ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือไปยังผู้แทน 3 องค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการศึกษานำร่องในการแจกแบบสอบถาม โดยแจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 54 ชุด และได้รับกลับมา 45 ชุด ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือน (กันยายน – ตุลาคม พ.ศ.2557)

3) ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาจริง ผู้วิจัยดำเนินการติดต่ออย่างเป็นทางการไปยังทั้ง 18 องค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการวิจัย จากนั้นจึงส่งแบบสอบถามจำนวน 828 ชุด เพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดในการทำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และประโยชน์ของการศึกษา ใช้เวลาเก็บข้อมูลประมาณ 4 เดือน (พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 – กุมภาพันธ์ พ.ศ.2558) หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับมาครบสมบูรณ์ 630 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.09 (ดูรายละเอียดในตารางที่ 3.3)

4) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รวมถึงพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการต่างรุ่นอายุ ซึ่งส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เป็นผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน-เพื่อนร่วมงาน จากทั้ง 18 องค์กร (ดูรายละเอียดในตารางที่ 3.5)

3.7 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยสถิติเชิงบรรยาย และเชิงอนุมาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows และแปลผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.7.1 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อนำเสนอข้อมูลตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน (ปี) องค์กรที่สังกัด/ประเภทธุรกิจ จำนวนปีที่คู่ปฏิสัมพันธ์ร่วมงานกันมา รวมถึงการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถาม

3.7.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อตอบปัญหานำวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ปัญหาวิจัยข้อที่ 1 มิติความแตกต่างของค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

1) ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การจัดกลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมแต่ละด้านที่มีคุณลักษณะเหมือนกัน/ใกล้เคียงกันมาไว้ด้วยกันเป็นตัวแปรใหม่ (factor) โดยกำหนดค่า Eigen value มากกว่า 1 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์การเลือกจำนวนปัจจัย และกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.5⁹ ขึ้นไป (Stevenson, 1992) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำนวนตัวแปรในแต่ละปัจจัย เนื่องจากเกณฑ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับปัจจัยสูง (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556: 418; Hair et al, 1998:111) และจัดกลุ่มใหม่

2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นอายุ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมอื่นๆ กับกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน: ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติไคสแควร์ของเพียร์สัน (Pearson's Chi-square)

ตัวแปรอิสระ: รุ่นอายุ (ได้แก่ Gen Y, Gen X และ Gen B)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่านิยม (ประเภทขององค์กร ระดับการบริหารจัดการ เพศ)

ตัวแปรตาม: กลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย

3) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการรับรู้พฤติกรรมการใช้สื่อในองค์กรกับระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน: ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation)

ตัวแปรอิสระ: พฤติกรรมการใช้สื่อแต่ละประเภท (ความถี่ในการใช้งาน)

ตัวแปรตาม: กลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย

4) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของคนแต่ละรุ่นอายุ: ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบนอนพาราเมตริก (non-

⁹ ค่าที่เหมาะสมในการใช้ตีความความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป ทั้งนี้ (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998) เสนอการกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัย 0.4 ซึ่งเป็นเกณฑ์ระดับดี (good) แต่หากต้องการให้กลุ่มปัจจัยมีองค์ประกอบของตัวแปรที่สัมพันธ์ระดับสูงและสามารถอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มได้ชัดเจน ควรใช้เกณฑ์ระดับเยี่ยม (excellent) คือค่าน้ำหนักปัจจัย 0.5 ขึ้นไป

parametric test) โดยวิธี Kruskal-Wallis Test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม และวิธี Mann-Whitney U Test เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละคู่

ตัวแปรอิสระหลัก: รุ่นอายุ (Gen B, Gen X และ Gen Y)

ตัวแปรอิสระรอง: ประเภทองค์กรที่สังกัด (รัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน)

ระดับการบริหารจัดการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับบริหาร)

เพศ (ชาย หญิง)

ตัวแปรตาม: กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย

ปัญหาวิจัยข้อที่ 2 บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านค่านิยมเชิงการสื่อสารในองค์กรไทยอย่างไรบ้าง

1) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในความสัมพันธ์แบบสองทาง (reciprocal relationship): ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบนอนพาราเมตริก (non-parametric test) โดยวิธี Mann-Whitney U Test เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละคู่

ตัวแปรอิสระหลัก: รุ่นอายุ (Gen B, Gen X และ Gen Y)

ตัวแปรอิสระรอง: ประเภทองค์กรที่สังกัด (รัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน)

คู่ปฏิสัมพันธ์แต่ละแบบ (ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้ร่วมงาน-ผู้ร่วมงาน)

ระดับการบริหารจัดการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับบริหาร)

เพศ (ชาย หญิง)

ตัวแปรตาม: การรับรู้ถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น

ปัญหาวิจัยข้อที่ 3 บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร

1) การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น โดยจัดคุณลักษณะความคาดหวังแต่ละด้านที่เหมือนกัน/ใกล้เคียงกันมาไว้ด้วยกันเป็นตัวแปรใหม่ (factor) โดยกำหนดค่า Eigen value มากกว่า 1 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์การเลือกจำนวนปัจจัย และกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้น

ไปเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำนวนตัวแปรในแต่ละปัจจัย เนื่องจากเกณฑ์ดังกล่าวจะแสดงให้เห็นระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับปัจจัยสูง (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556: 418; Hair et al, 1998:111)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุในมิติต่างๆ มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย

2) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น: ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบนอนพาราเมตริก (non-parametric test) โดยวิธี Mann-Whitney U Test เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละคู่

ตัวแปรอิสระหลัก: รุ่นอายุ (Gen B, Gen X และ Gen Y)

ตัวแปรอิสระรอง: ประเภทองค์กรที่สังกัด (รัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน)

ระดับการบริหารจัดการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับบริหาร)

เพศ (ชาย หญิง)

ตัวแปรตาม: กลุ่มพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นที่คาดหวังซึ่งได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย

3) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการรับรู้พฤติกรรมการใช้สื่อในองค์กรกับระดับความคาดหวังต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารโดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation)

ตัวแปรอิสระ: พฤติกรรมการใช้สื่อในองค์กร (ความถี่ในการใช้งาน)

ตัวแปรตาม: กลุ่มพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นที่คาดหวังซึ่งได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (ความคาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี และน้อยกว่า 15-20 ปี)

ปัญหาวิจัยข้อที่ 4 การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

1) ทดสอบความแตกต่างของระดับการรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร: ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบนอนพาราเมตริก (non-parametric test) โดยวิธี Kruskal-Wallis Test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม และวิธี Mann-Whitney U Test เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละคู่

- ตัวแปรอิสระหลัก: รุ่นอายุมาก (Gen B และ Gen X)
 รุ่นอายุน้อย (Gen X และ Gen Y)
- ตัวแปรอิสระรอง: ประเภทองค์กรที่สังกัด (รัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน)
 ระดับการบริหารจัดการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับบริหาร)
 เพศ (ชาย หญิง)
- ตัวแปรตาม: ระดับความคิดเห็นต่อผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น
 ต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทย (ความพึงพอใจ การรับรู้
 บรรยากาศในการสื่อสาร การรับรู้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการ
 สื่อสาร และการรับรู้การสร้างเครือข่ายในองค์กร)

3.7.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อ
 ตอบปัญหานำวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย โดย

- 1) การถอดเทปการสัมภาษณ์และแยกเนื้อหาซึ่งตอบปัญหานำวิจัยแต่ละข้อตามกรอบที่ระบุ
 ในหัวข้อ 2.1
- 2) แยกเนื้อหาในส่วนที่เป็นพฤติกรรมการสื่อสารภายใต้ข้อความตอบของคำถามในการ
 สัมภาษณ์ โดยจำแนกคำตอบตามรุ่นอายุ
- 3) จัดหมวดหมู่ของพฤติกรรมการสื่อสารในแต่ละรุ่นอายุ ตามหัวข้อ (theme) ซึ่งได้ตั้งกรอบ
 ไว้ในบทที่ 1 และ 2 เช่น หัวข้อพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการเคารพผู้อาวุโส พฤติกรรม
 ที่สะท้อนความคาดหวังด้านการรับฟัง เป็นต้น โดยหากมีพฤติกรรมการสื่อสารใดไม่เข้า
 กลุ่ม ผู้วิจัยได้จัดไว้ในหัวข้อใหม่และหาความสัมพันธ์ของหัวข้อใหม่กับหัวข้อที่ตั้งกรอบไว้
 เดิม
- 4) หลังจากทราบผลเชิงปริมาณการจัดกลุ่มจากการใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย ผู้วิจัยนำ
 พฤติกรรมการสื่อสารที่จัดลงตามหัวข้อไว้มาจัดลงในกรอบพฤติกรรมของแต่ละปัจจัย
 และหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อซึ่งอยู่ในกลุ่มปัจจัยเดียวกัน
- 5) นับจำนวนข้อความที่จัดอยู่ภายใต้หัวข้อ/ประเด็นในแต่ละกรอบพฤติกรรมเพื่อหาน้ำหนัก
 (weight) ของหัวข้อ/ประเด็นนั้นๆ
- 6) สรุปสาระสำคัญที่เป็นข้อค้นพบจากการวิเคราะห์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย” แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 บทหลัก เรียงตามลำดับปัญหาคำนำวิจัย ดังนี้

บทที่ 4.1 ผลการวิจัยในปัญหาคำนำวิจัยข้อที่ 1 ความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

บทที่ 4.2 ผลการวิจัยในปัญหาคำนำวิจัยข้อที่ 2 บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไรบ้าง

บทที่ 4.3 ผลการวิจัยในปัญหาคำนำวิจัยข้อที่ 3 บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร

บทที่ 4.4 ผลการวิจัยในปัญหาคำนำวิจัยข้อที่ 4 การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครบสมบูรณ์จำนวน 630 ตัวอย่าง เป็นไปตามตารางและรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศ ประเภทองค์กร และประสบการณ์การทำงานในองค์กร ปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรุ่นอายุ

คุณลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	รุ่นอายุของกลุ่มตัวอย่าง			รวม	ร้อยละ
	Gen B	Gen X	Gen Y		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน		
เพศ					
ชาย	78	73	92	243	38.6
หญิง	110	123	154	387	61.4
รวม	188	196	246	630	100.0
	29.9%	31.1%	39%		

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.1 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 630 คน ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.4 และมีเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 38.6 โดยหากพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่าง จำแนกต่างรุ่นอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง **Gen B** มีจำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9 กลุ่มตัวอย่าง **Gen X** มีจำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 และกลุ่มตัวอย่าง **Gen Y** มีจำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 39

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และประเภทสถาบันการศึกษา จำแนกตามรุ่นอายุ

คุณลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	รุ่นอายุของกลุ่มตัวอย่าง			รวม	ร้อยละ
	Gen B	Gen X	Gen Y		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน		
ระดับการศึกษาสูงสุด					
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	10	14	56	8.9
ปริญญาตรี	92	77	127	296	47.0
ปริญญาโท	61	108	104	273	43.3
ปริญญาเอก	1	1	1	3	0.5
ไม่ระบุ	0	0	0	2	0.3
รวม	188	196	246	630	100.0
สาขาวิชาที่จบ					
มนุษยศาสตร์ ภาษา ศิลปะ	9	4	5	18	2.9
สังคมศาสตร์ นิเทศศาสตร์ นิติศาสตร์	34	33	58	125	19.8
บริหาร การเงิน บัญชี	65	68	78	211	33.5
ศึกษาศาสตร์	5	5	3	13	2.1
วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์	17	28	38	83	13.2
ไม่ระบุ	-	-	-	180	28.6
รวม	188	196	246	630	100.0
สถาบันการศึกษาใน/นอกประเทศ					
ประเทศไทย	158	162	197	517	82.1
สหรัฐอเมริกา	6	13	12	31	4.9
ยุโรป	2	7	27	36	5.7
เอเชีย	0	0	1	1	0.2
ออสเตรเลีย	1	2	2	5	0.8
ไม่ระบุ	-	-	-	40	6.3
รวม	188	196	246	630	100.0

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.2 ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและโทในสัดส่วนพอๆ กัน คิดเป็นร้อยละ 47.0 และ 43.0 ตามลำดับ โดยสาขาที่จบมากที่สุดคือด้านบริหาร การเงิน

และบัญชี คิดเป็นร้อยละ 33.5 และส่วนใหญ่จบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาภายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 82.1

เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มตัวอย่างจำแนกต่างรุ่นอายุ พบว่า ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในด้านนี้มีความคล้ายกันเกือบทุกด้าน คือ กลุ่มตัวอย่าง **Gen B** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.93 จบการศึกษาในสาขาบริหาร การเงิน และบัญชีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.57 และจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาภายในประเทศมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.04 กลุ่มตัวอย่าง **Gen X** ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 55.10 จบการศึกษาในสาขาบริหาร การเงิน และบัญชีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.69 และจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาภายในประเทศมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 82.65 และ กลุ่มตัวอย่าง **Gen Y** ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและโทในสัดส่วนพอๆ กัน คิดเป็นร้อยละ 51.63 และ 42.28 ตามลำดับ จบการศึกษาในสาขาบริหาร การเงิน และบัญชีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.71 และจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาภายในประเทศมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.08

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของประเภทองค์กร ตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่ทำ จำแนกตามรุ่นอายุ

คุณลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	รุ่นอายุของกลุ่มตัวอย่าง			รวม	ร้อยละ
	Gen B	Gen X	Gen Y		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน		
ประเภทองค์กร					
องค์กรรัฐ	61	60	62	183	29.0
องค์กรรัฐวิสาหกิจ	60	63	91	214	34.0
องค์กรเอกชน	67	73	93	233	37.0
รวม	188	196	246	630	100.0
ตำแหน่งงาน					
พนักงานปฏิบัติการ	79	124	224	427	67.8
ผู้บริหารระดับต้น	63	49	20	132	21.0
ผู้บริหารระดับกลาง	36	23	2	61	9.7
ผู้บริหารระดับสูง	10	0	0	10	1.6
รวม	188	196	246	630	100.0
ลักษณะงานที่ทำในปัจจุบัน					
การขาย การตลาด	14	22	29	65	10.3
วิชาการ การวิจัยและพัฒนา	5	11	10	26	4.1
บริหารทรัพยากรมนุษย์	64	62	77	203	32.2
บริหารทั่วไป ธุรกิจ บริการ	56	57	60	173	27.5
สินเชื่อ	6	6	10	22	3.5
การผลิต วิศวกรรม	13	8	15	36	5.7
บัญชี ภาษี การเงิน	14	15	22	51	8.1
IT	6	3	8	17	2.7
ไม่ระบุ	-	-	-	37	5.9
รวม	188	196	246	630	100.0

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.3 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 630 คน ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 37.0 และส่วนมากมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.1 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.8 ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบริหารทั่วไป ธุรกิจ บริการ ในสัดส่วนพอๆ กัน คือ ร้อยละ 32.2 และ 27.5 ตามลำดับ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาลงถึงกลุ่มตัวอย่างจำแนกต่างรุ่นอายุ พบว่า ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในด้านนี้มีความคล้ายกันเกือบทุกด้าน และเป็นไปตามลักษณะในภาพรวม คือ ส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรเอกชน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบริหารทั่วไป ธุรกิจ บริการมากที่สุด

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในองค์กรอื่น ระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์กรอื่น และประเภทขององค์กรที่เคยทำงาน จำแนกตามรุ่นอายุ

คุณลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	รุ่นอายุของกลุ่มตัวอย่าง			รวม	ร้อยละ
	Gen B	Gen X	Gen Y		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน		
ประสบการณ์ทำงาน					
1 – 3 ปี	4	15	101	120	19.0
มากกว่า 3 – 5 ปี	6	19	84	109	17.3
มากกว่า 5 – 10 ปี	6	43	42	91	14.4
มากกว่า 10 – 15 ปี	6	43	3	52	8.3
มากกว่า 15 ปี	152	68	1	221	35.1
ไม่ระบุ	-	-	-	37	5.9
รวม	188	196	246	630	100.0
ประสบการณ์การทำงานในองค์กรอื่น					
เคย	116	133	163	413	65.5
ไม่เคย	72	61	82	214	34.0
ไม่ระบุ	-	-	-	3	0.5
รวม	188	196	246	630	100.0
ระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์กรอื่น					
ต่ำกว่า 1 ปี	14	24	46	84	13.3
1 – 3 ปี	52	50	81	183	29.0
มากกว่า 3 – 5 ปี	14	17	27	58	9.2
มากกว่า 5 – 10 ปี	16	33	10	59	9.4
มากกว่า 10 -20 ปี	13	10	0	23	3.7
มากกว่า 20 ปี	9	0	0	9	1.4
ไม่ระบุ	-	-	-	214	34.0
รวม	188	196	246	630	100.0

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในองค์กรอื่น ระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์กรอื่น และประเภทองค์กรที่เคยทำงาน จำแนกตามรุ่นอายุ

คุณลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	รุ่นอายุของกลุ่มตัวอย่าง			รวม	ร้อยละ
	Gen B	Gen X	Gen Y		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน		
ประเภทองค์กรที่เคยทำงานมาก่อน					
รัฐ	29	21	21	71	11.3
รัฐวิสาหกิจ	6	3	7	16	2.5
เอกชน	73	97	120	290	46.0
อื่นๆ	3	4	4	11	1.7
รัฐและรัฐวิสาหกิจ	0	0	1	1	0.2
รัฐและเอกชน	2	4	6	12	1.9
รัฐวิสาหกิจและเอกชน	2	2	0	4	0.6
ไม่ระบุ	-	-	-	225	35.7
รวม	188	196	246	630	100.0

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.4 ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.1 ก่อนที่จะทำงานในองค์กรปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุและส่วนใหญ่เคยทำงานในองค์กรอื่นมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 65.5 โดยทำเป็นระยะเวลาประมาณ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.0 และประเภทองค์กรที่กลุ่มเคยทำงานมาก่อนมากที่สุด ได้แก่ องค์กรเอกชน คิดเป็นร้อยละ 46.0

เมื่อพิจารณาลงถึงประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรุ่นอายุ พบว่า ในกลุ่มตัวอย่าง **Gen B** ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 80.85 กลุ่มตัวอย่าง **Gen X** ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34.69 และ **Gen Y** ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรปัจจุบันเป็นเวลา 1-3 ปี และ 3-5 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.06 และ 34.17 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของพฤติกรรมการใช้ช่องทางการสื่อสารในองค์กรแต่ละวันของ
กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรุ่นอายุ

พฤติกรรมการใช้ ช่องทางการสื่อสาร ในการทำงานแต่ละวัน	รุ่นอายุของกลุ่มตัวอย่าง			รวม (n=630)	ร้อยละ
	Gen B (n=188)	Gen X (n=196)	Gen Y (n=246)		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน		
พูดคุยต่อหน้า					
ไม่เคยใช้	0	0	1	1	0.2
1 - 2 ครั้ง	17	11	11	39	6.2
3 - 5 ครั้ง	34	27	37	98	15.6
6 - 8 ครั้ง	24	17	25	66	10.5
ใช้ตลอดเวลา	107	138	172	417	66.2
ไม่ระบุ				9	1.4
สื่อดั้งเดิมประเภทเขียน: บันทึกข้อความ					
ไม่เคยใช้	19	27	38	84	13.3
1 - 2 ครั้ง	79	97	106	282	44.8
3 - 5 ครั้ง	41	32	55	128	20.3
6 - 8 ครั้ง	15	13	18	46	7.3
ใช้ตลอดเวลา	19	17	25	61	9.7
ไม่ระบุ				29	4.6
สื่อดั้งเดิมประเภทเขียน: กระดาษโน้ต					
ไม่เคยใช้	16	18	22	56	8.9
1 - 2 ครั้ง	89	100	117	306	48.6
3 - 5 ครั้ง	34	46	55	135	21.4
6 - 8 ครั้ง	15	12	23	50	7.9
ใช้ตลอดเวลา	19	11	27	57	9.0
ไม่ระบุ				19	4.1
สื่อดั้งเดิมประเภทพูด: โทรศัพท์ภายใน					
ไม่เคยใช้	2	1	6	9	1.4
1 - 2 ครั้ง	34	25	33	92	14.6
3 - 5 ครั้ง	46	48	66	160	25.4
6 - 8 ครั้ง	50	52	49	151	24.0
ใช้ตลอดเวลา	53	68	91	212	33.7
ไม่ระบุ				6	1.0
สื่อดั้งเดิมประเภทพูด: โทรศัพท์มือถือ					
ไม่เคยใช้	7	13	12	32	5.1
1 - 2 ครั้ง	47	56	92	195	31.0
3 - 5 ครั้ง	68	46	65	179	28.4
6 - 8 ครั้ง	26	33	33	92	14.6
ใช้ตลอดเวลา	30	43	42	115	18.3
ไม่ระบุ				17	2.7

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของพฤติกรรมการใช้ช่องทางการสื่อสารในองค์กรแต่ละวันของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรุ่นอายุ

พฤติกรรมการใช้ ช่องทางการสื่อสาร ในการทำงานแต่ละวัน	รุ่นอายุของกลุ่มตัวอย่าง			รวม	ร้อยละ
	Gen B (n=188)	Gen X (n=196)	Gen Y (n=246)		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน		
สื่อออนไลน์ประเภทเขียน: อีเมล					
ไม่เคยใช้	17	1	6	24	3.8
1 - 2 ครั้ง	45	53	57	155	24.6
3 - 5 ครั้ง	42	36	41	119	18.9
6 - 8 ครั้ง	21	27	24	72	11.4
ใช้ตลอดเวลา	51	74	116	241	38.3
ไม่ระบุ				19	3.0
สื่อออนไลน์ประเภทเขียน: อินทราเน็ตขององค์กร					
ไม่เคยใช้	21	18	41	80	12.7
1 - 2 ครั้ง	46	44	51	141	22.4
3 - 5 ครั้ง	31	33	40	104	16.5
6 - 8 ครั้ง	22	25	27	74	11.7
ใช้ตลอดเวลา	57	69	85	211	33.5
ไม่ระบุ				20	3.2
สื่อออนไลน์ประเภทอินเทอร์เน็ต: โลก/ แชร์ส่วนตัว					
ไม่เคยใช้	33	24	21	78	12.4
1 - 2 ครั้ง	46	36	66	148	23.5
3 - 5 ครั้ง	35	48	53	136	21.6
6 - 8 ครั้ง	18	34	39	91	14.4
ใช้ตลอดเวลา	38	48	64	150	23.8
ไม่ระบุ				27	4.3
สื่อออนไลน์ประเภทอินเทอร์เน็ต: โลก/ แชร์ของกลุ่ม					
ไม่เคยใช้	40	26	24	90	14.3
1 - 2 ครั้ง	40	44	66	150	23.8
3 - 5 ครั้ง	34	39	52	125	19.8
6 - 8 ครั้ง	25	37	38	100	15.9
ใช้ตลอดเวลา	37	45	63	145	23.0
ไม่ระบุ				20	3.2

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.5 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 630 คน ในภาพรวมพบว่า ช่องทางการสื่อสารในการทำงานในองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่และทุกรุ่นอายุใช้มากที่สุดในแต่ละวัน คือ การสื่อสารแบบพูดคุยต่อหน้า ในความถี่ “ใช้ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 66.2

ในหมวดช่องทางการสื่อสารแบบดั้งเดิม ได้แก่ สื่อประเภทเขียน (บันทึกข้อความ กระดาษโน้ต) และสื่อประเภทพูด (โทรศัพท์ภายใน และโทรศัพท์มือถือ) พบว่า ในแต่ละวัน กลุ่มตัวอย่างใช้บันทึกข้อความ และกระดาษโน้ตในการสื่อสารประมาณ 1-2 ครั้งต่อวันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.8 และ 48.6 ตามลำดับ ส่วนการใช้โทรศัพท์ในการสื่อสาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้โทรศัพท์ภายในมากกว่าโทรศัพท์มือถือ โดยพบว่า ในการสื่อสารโดยใช้โทรศัพท์ภายใน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ “ใช้ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 33.7 ในขณะที่ส่วนใหญ่ใช้โทรศัพท์มือถือ “1-2 ครั้ง” และ “3-5 ครั้ง” คิดเป็นร้อยละ 31.0 และ 28.4 ตามลำดับ

สำหรับช่องทางการสื่อสารแบบสื่อออนไลน์ ได้แก่ สื่อประเภทเขียน (อีเมล อินทราเน็ต) และสื่อประเภท อินเทอร์เน็ต (ไลน์/แชตส่วนตัว และไลน์/แชตกลุ่ม) ผลการวิจัย พบว่า ในแต่ละวัน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้อีเมล “ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 38.3 และ “1-2 ครั้ง” คิดเป็นร้อยละ 24.6 ตามลำดับ ใช้อินทราเน็ตขององค์กร “ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 33.5 และ “1-2 ครั้ง” คิดเป็นร้อยละ 22.4 ตามลำดับ ส่วนสื่อออนไลน์ประเภท อินเทอร์เน็ต กลุ่มตัวอย่างใช้แชต/ไลน์ส่วนตัว “1-2 ครั้ง” คิดเป็นร้อยละ 23.5 และ “ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 23.3 ตามลำดับ และใช้แชต/ไลน์กลุ่ม “1-2 ครั้ง” คิดเป็นร้อยละ 23.8 และ “ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 23.0 ตามลำดับ ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า คำตอบของกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่ง “ใช้ตลอดเวลา” ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่ง ใช้ “1-2 ครั้ง” หรือ “3-5 ครั้ง”

หากพิจารณาแยกอายุ กลุ่มตัวอย่าง **Gen B** สื่อสารโดยการพูดคุยต่อหน้ามากที่สุด โดยสื่อสาร “ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 56.91 ส่วนพฤติกรรมการใช้ช่องทางการสื่อสารแบบดั้งเดิม กลุ่มตัวอย่าง Gen B ส่วนใหญ่ใช้บันทึกข้อความและกระดาษโน้ต “1-2 ครั้งต่อวัน” คิดเป็นร้อยละ 42.2 และ 53.2 ตามลำดับ ใช้โทรศัพท์ภายใน “ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 28.2 ใช้โทรศัพท์มือถือ “3-5 ครั้งต่อวัน” คิดเป็นร้อยละ 36.2 สำหรับพฤติกรรมการใช้ช่องทางการสื่อสารแบบสื่อออนไลน์ กลุ่มตัวอย่าง Gen B ใช้อีเมล และอินทราเน็ตขององค์กร “ตลอดเวลา” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.1 และ 30.3 ใช้ไลน์ส่วนตัวและไลน์กลุ่ม “1-2 ครั้งต่อวัน” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.5 และ 21.2 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่าง Gen B ประมาณร้อยละ 20 ระบุว่าไม่เคยใช้ทั้งไลน์ส่วนตัวและไลน์กลุ่มในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง **Gen X** สื่อสารโดยพูดคุยต่อหน้า “ตลอดเวลา” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.4 ส่วนพฤติกรรมการใช้สื่อแบบดั้งเดิม กลุ่มตัวอย่าง Gen X ใช้บันทึกข้อความและกระดาษโน้ต “1-2 ครั้งต่อวัน” คิดเป็นร้อยละ 49.5 และ 51.2 ตามลำดับ ใช้โทรศัพท์ภายใน “ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 34.7 ใช้โทรศัพท์มือถือ “1-2 ครั้งต่อวัน” คิดเป็นร้อยละ 28.6 สำหรับพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ กลุ่มตัวอย่าง Gen X ใช้อีเมล และอินทราเน็ตขององค์กร “ตลอดเวลา” มากที่สุด คิดเป็น

ร้อยละ 37.8 และ 35.2 ใช้ไลน์ส่วนตัวและไลน์กลุ่ม ทั้ง “ตลอดเวลา” และ “1-2 ครั้งต่อวัน” มากที่สุด ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือประมาณร้อยละ 20

กลุ่มตัวอย่าง **Gen Y** สื่อสารโดยพูดคุยต่อหน้า “ตลอดเวลา” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.9 ส่วนพฤติกรรมการใช้สื่อแบบดั้งเดิม กลุ่มตัวอย่าง Gen X ใช้บันทึกข้อความและกระดานโน้ต “1-2 ครั้งต่อวัน” คิดเป็นร้อยละ 43.1 และ 47.6 ตามลำดับ ใช้โทรศัพท์ภายใน “ตลอดเวลา” คิดเป็นร้อยละ 37.3 ใช้โทรศัพท์มือถือ “1-2 ครั้งต่อวัน” คิดเป็นร้อยละ 28.6 สำหรับพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ กลุ่มตัวอย่าง Gen X ใช้อีเมลล์ และอินเทอร์เน็ตขององค์กร “ตลอดเวลา” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.2 และ 34.6 ใช้ไลน์ส่วนตัวและไลน์กลุ่ม ทั้ง “ตลอดเวลา” และ “1-2 ครั้งต่อวัน” มากที่สุด ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ ประมาณร้อยละ 26



บทที่ 4.1

ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 1

ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 “มิติความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- 4.1.1 การจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยตามการรับรู้ของตนเอง
- 4.1.2 การรับรู้ถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองของกลุ่มตัวอย่าง Gen B, Gen X และ Gen Y
- 4.1.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าไคสแควร์
- 4.1.4 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
ตารางและรายละเอียดของแต่ละหัวข้อ เป็นดังนี้

4.1.1 การจัดกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นใน องค์กรไทยตามการรับรู้ของตนเอง

เมื่อทำการจัดกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย จำนวน 32 ข้อ (n = 630) ด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) โดยสกัดปัจจัยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principle component analysis) และหมุนแกนปัจจัยแบบหมุนฉากด้วยวิธี Varimax ของ Kaiser พบว่า สามารถจัดกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารของกลุ่มตัวอย่างได้ 9 กลุ่ม ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงการจัดกลุ่มการรับรู้ถึงพฤติกรรมสื่อสารของตนเองของกลุ่มตัวอย่างต่างรุ่นในองค์กรไทย ด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัยและเมื่อหมุนรอบแกนแบบ Varimax

กลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม ในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น ในองค์กรไทย	ผลรวมกำลังสองของน้ำหนักของปัจจัยที่ได้จากการหมุนแกน (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	ค่าความผันแปร รวม (Eigen value)	ร้อยละของความ แปรปรวน (% of Valiance)	อัตราส่วนร้อยละ สะสมของ ความแปรปรวน (Cumulative %)
กลุ่มที่ 1 เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร	3.114	9.733	9.733
กลุ่มที่ 2 เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้น การดำเนินตามแบบแผนขององค์กร	2.190	6.845	16.578
กลุ่มที่ 3 เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ	2.161	6.753	23.331
กลุ่มที่ 4 ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็น ทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร	1.959	6.121	29.452
กลุ่มที่ 5 ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความ ชัดเจนในการสื่อสาร	1.889	5.902	35.354
กลุ่มที่ 6 เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของ ตนเอง	1.722	5.382	40.735
กลุ่มที่ 7 ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี	1.594	4.980	45.716
กลุ่มที่ 8 เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิต ส่วนตัว	1.464	4.575	50.290
กลุ่มที่ 9 เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี	1.440	4.499	54.789

โดยภายใต้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่มีน้ำหนักของปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7-4.15

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 1 เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 1 เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง	.698
2. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชา	.672
3. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร	.615
4. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมาย ล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ	.575
5. ไม่โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า	.543
6. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด	.517
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	3.114
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	9.733
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	9.733

จากตารางที่ 4.7 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มที่ 1 เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน (เกาะกลุ่มกัน) สูงที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 9.733 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกัน 6 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุดคือ “ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง” (.698) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด” (.517)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 2 เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 2 เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่าก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน	.693
2. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ	.601
3. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย	.535
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	2.190
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	6.845
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	16.578

จากตารางที่ 4.8 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานกลุ่มที่ 2 เป็นปัจจัยที่ตัวแปรมีการเกาะกลุ่มกันในอันดับที่ 2 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 6.845 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่าก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน” (.693) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย” (.535)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 3 เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 3 เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่า และวัตถุ	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้ความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น	.689
2. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน	.611
3. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น	.604
4. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน	.537
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	2.161
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	6.753
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	23.331

จากตารางที่ 4.9 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 3 เป็นปัจจัยที่ตัวแปรมีการเกาะกลุ่มกันในอันดับที่ 3 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 6.753 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมที่เกี่ยวข้องกัน 4 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้ความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” (.689) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” (.537)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 4 ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร

พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานกลุ่มที่ 4 ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา	.739
2. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชา	.549
3. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น	.536
4. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง	.508
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	1.959
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	6.121
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	29.452

จากตารางที่ 4.10 พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานกลุ่มที่ 4 เป็นปัจจัยที่ตัวแปรมีการเกาะกลุ่มกันในอันดับที่ 4 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 6.121 ประกอบด้วยพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมที่เกี่ยวข้องกัน 4 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา” (.739) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง” (.508)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 5 ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 5 ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้ที่มิตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า	.724
2. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ	.683
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	1.889
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	5.902
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	35.354

จากตารางที่ 4.11 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานกลุ่มที่ 5 เป็นปัจจัยที่ตัวแปรมีการเกาะกลุ่มกันในอันดับที่ 5 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 5.902 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมที่เกี่ยวข้องกัน 2 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า” (.724) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ” (.683)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 6 เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 6 เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงาน หรือช่วงวันหยุด	.689
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน	.566
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	1.722
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	5.382
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	40.735

จากตารางที่ 4.12 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานกลุ่มที่ 6 เป็นปัจจัยที่ตัวแปรมีการเกาะกลุ่มกันในอันดับที่ 6 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 4.239 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมที่เกี่ยวข้องกัน 2 ตัวแปร โดยค่านิยมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงาน หรือช่วงวันหยุด” (.689) ส่วน

ค่านิยมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน” (.566)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 7 ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 7 ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรำคาญแต่อย่างใด	.760
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ตรงกันข้าม)	-.630
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	1.594
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	4.980
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	45.716

จากตารางที่ 4.13 สามารถอธิบายได้ว่า ค่านิยมในกลุ่มที่ 7 เป็นปัจจัยที่ตัวแปรมีการเกาะกลุ่มกันในอันดับที่ 7 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 4.980 ประกอบด้วยค่านิยมแนวคิด การปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกัน 2 ตัวแปร โดยค่านิยมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรำคาญแต่อย่างใด” (.760) ส่วนค่านิยมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้” (-.630) และมีทิศทางตรงกันข้าม

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 8 เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 8 เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว	.821
2. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อพักผ่อน	.719
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	1.464
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	4.575
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	50.290

จากตารางที่ 4.14 สามารถอธิบายได้ว่า ค่านิยมในกลุ่มที่ 8 เป็นปัจจัยที่ตัวแปรมีการเกาะกลุ่มกันในอันดับรองสุดท้าย ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 4.575

ประกอบด้วยค่านิยมแนวคิด การปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกัน 2 ตัวแปร โดยค่านิยมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล่วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว” (.821) ส่วนค่านิยมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อพักผ่อน” (.719)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเองในกลุ่มที่ 9 เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มที่ 9 เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แช็ต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า	.654
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	1.440
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	4.499
อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)	54.789

จากตารางที่ 4.15 สามารถอธิบายได้ว่า ค่านิยมในกลุ่มที่ 9 เป็นปัจจัยที่ตัวแปรมีการเกาะกลุ่มกันในอันดับสุดท้าย ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 4.499 ประกอบด้วยค่านิยมแนวคิด การปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารเพียง 1 ตัวแปร คือ “พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แช็ต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า” มีค่าน้ำหนักปัจจัย .654

ในการนำเสนอผลส่วนถัดไป ผู้วิจัยจะใช้กรอบการวิเคราะห์ที่นำเสนอในบทที่ 2 และ 3 มาจัดลำดับการนำเสนอผล ดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับกลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในการนำเสนอผลการวิจัย

ชุด	มิติ	เน้นงาน/องค์กร (traditional theme)	เน้นตนเอง (liberal theme)
1	การ จัด ลำ ดับ ความสำคัญ	1ก. - กลุ่ม 8 เน้นการสื่อสารเรื่องงาน แต่เน้นสมดุลในชีวิต	1ข. - กลุ่ม 6 เน้นการสื่อสารเรื่องงาน และเน้นเป้าหมายเพื่อตนเอง
2	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	2 - กลุ่มที่ 3 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและเชิงวัตถุ	
3	แบบแผน การ ทำ งาน และ มารยาทการสื่อสาร	3ก. - กลุ่มที่ 1 เน้นอาวุโส ความเป็นทางการ และการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร	3ข. - กลุ่มที่ 2 เน้นการดำเนินงานและตั้งเป้าหมายตามแนวทางของตนเอง (อิสระ)
			3ค. - กลุ่มที่ 4 ไม่เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)
			3ง. - กลุ่มที่ 5 ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียงและถาม)
4	การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร	4ก. - กลุ่มที่ 7 ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงาน	4ข. - กลุ่มที่ 9 เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะแยกตัวแปรพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ถูกตัดออกไว้ในกลุ่ม “พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่จัดเข้ากับกลุ่มค่านิยมใดด้วยเกณฑ์เข้มงวด”

4.1.2 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองของกลุ่มตัวอย่าง Gen B, Gen X และ Gen Y

4.1.2.1 การรับรู้ว่าคุณมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานกลุ่มต่างๆ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าความถี่และร้อยละของการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองจำแนกตามรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสาร ที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน (เรียงจากเห็นด้วยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด)	การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน							
	Gen B (n = 188)		Gen X (n = 196)		Gen Y (n = 246)		รวม (n = 630)	
	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย
ชุดที่ 1 – 1ก. เน้นการสื่อสารเรื่องงานแต่เน้นสมดุลในชีวิตส่วนตัว								
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้นๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	6 3.2%	182 96.8%	8 4.1%	188 95.9%	2 0.8%	244 99.2%	16 2.4%	614 97.6%
2. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	10 5.3%	178 94.7%	4 2%	192 98%	7 2.8%	239 97.2%	21 3.2%	609 96.8%
ชุดที่ 1 – 1ข. เน้นการสื่อสารเรื่องงานและเน้นเป้าหมายเพื่อตนเอง								
1. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	23 12.5%	165 87.8%	16 8.2%	180 91.8%	29 11.8%	217 88.2%	68 10.6%	562 89.4%
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	41 21.8%	147 81.2%	27 13.8%	169 86.2%	27 11%	219 89%	95 15.2%	535 84.8%
ชุดที่ 2 – 2. เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ								
1. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	2 1.1%	186 98.9%	0 0%	196 100%	0 0%	246 100%	2 0.3%	628 99.7%
2. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น(ข้อ 10)	3 1.6%	185 98.4%	0 0%	196 100%	0 0%	246 100%	3 0.5%	627 99.5%
3. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	9 5.3%	179 97.4%	4 2%	192 98%	2 0.8%	244 99.2%	15 2.4%	615 97.6%
4. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากอัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	16 8.5%	172 97.5%	9 4.6%	187 94.5%	4 1.6%	242 98.4%	29 4.6%	601 94.5%

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงค่าความถี่และร้อยละของการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองจำแนกตามรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสาร ที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน (เรียงจากเห็นด้วยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด)	การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน							
	Gen B (n = 188)		Gen X (n = 196)		Gen Y (n = 246)		รวม (n = 630)	
	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย
ชุดที่ 3 – 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และการดำเนินตามแบบแผนองค์กร								
1. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสาร ในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	2 1.1%	186 98.9%	2 1%	194 99%	1 0.4%	245 99.6%	5 0.8%	625 99.2%
2. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	11 5.9%	177 94.1%	5 2.6%	191 97.4%	2 0.8%	244 99.2%	18 2.9%	612 97.1%
3. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ของ องค์กร (ข้อ 15)	8 4.3%	180 95.7%	3 1.5%	193 98.5%	7 2.8%	239 97.2%	18 2.9%	612 97.1%
4. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	6 3.7%	182 96.3%	9 4.6%	187 94.5%	8 3.3%	238 96.7%	23 3.8%	607 96.2%
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	11 5.9%	177 94.1%	11 5.6%	185 94.4%	9 3.7%	237 96.3%	31 4.6%	599 95.1%
6. ไม่ได้แสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	23 12.2%	165 87.8%	17 8.7%	179 91.3%	20 8.1%	226 91.9%	60 9.5%	570 90.5%
ชุดที่ 3 – 3ข. เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)								
1. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	27 14.4%	161 85.6%	11 5.6%	185 94.4%	9 3.7%	237 96.3%	47 7.5%	583 92.5%
2. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็ พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	36 18.6%	152 81.4%	13 6.1%	183 93.9%	2 0.8%	244 98.2%	51 7.8%	579 92.2%
3. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	44 23.4%	144 76.6%	23 11.2%	173 88.8%	14 5.7%	232 94.3%	81 12.7%	549 87.3%
ชุดที่ 3 – 3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)								
1. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้ อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	7 3.7%	181 96.3%	4 2%	192 98%	5 5%	241 98%	16 2.7%	614 97.3%
2. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่ จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดย ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	16 8.5%	172 97.4%	12 6.1%	184 93.9%	12 4.9%	234 95.1%	40 6.2%	590 93.8%

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงค่าความถี่และร้อยละของการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองจำแนกตามรุ่นอายุ

พฤติกรรมสื่อสาร ที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน (เรียงจากเห็นด้วยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด)	การรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน							
	Gen B (n = 188)		Gen X (n = 196)		Gen Y (n = 246)		รวม (n = 630)	
	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย
ชุดที่ 3 - 3ค. (ต่อ) ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)								
3. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	21 11.7%	167 88.3%	15 7.7%	181 92.3%	10 4.1%	236 95.9%	46 7.5%	584 92.5%
4. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	51 27.1%	137 72.9%	43 21.5%	153 78.1%	53 21.5%	193 87.5%	147 23.5%	483 76.7%
ชุดที่ 3 - 3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม)								
1. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	1 0.5%	187 99.5%	0 0%	196 100%	0 0%	246 100%	1 0.2%	629 99.8%
2. โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	7 3.7%	181 93.6%	1 0.5%	195 99.5%	4 1.6%	242 98.4%	12 1.9%	618 98.1%
ชุดที่ 4 - 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร								
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกหงุดหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	1 0.5%	187 99.5%	5 2%	191 98%	5 2%	241 98%	11 1.6%	619 98.4%
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	5 2.7%	183 97.3%	8 4.1%	188 95.9%	5 5%	241 98%	18 2.9%	612 97.1%
ชุดที่ 4 - 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร								
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	9 4.8%	179 95.2%	8 4.1%	188 95.9%	9 3.7%	237 96.3%	26 4.1%	604 95.9%
พฤติกรรมสื่อสารที่ไม่จัดเข้ากับกลุ่มปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งด้วยเกณฑ์เข้มงวด								
1. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	3 1.6%	185 98.4%	0 0%	196 100%	0 0%	246 100%	3 0.6%	627 99.4%
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	3 1.6%	185 98.4%	0 0%	196 100%	0 0%	246 100%	3 0.6%	627 99.4%
3. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	4 2.1%	184 97.9%	4 2%	192 98%	3 1.2%	243 98.8%	11 1.7%	619 98.3%
4. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	17 9%	171 91%	3 1.5%	193 98.5%	8 3.3%	238 96.7%	28 4.4%	602 95.6%
5. ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	23 12.8%	163 87.2%	22 10.7%	174 89.3%	26 9.8%	220 90.2%	73 11%	557 89%
6. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	39 20.2%	149 79.8%	20 10.2%	176 89.8%	22 8.5%	224 91.5%	81 12.5%	549 87.5%

จากตารางที่ 4.16 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 630 คน หากจำแนกผลการวิจัยตามกลุ่มรุ่นอายุ ทั้ง 3 รุ่น พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุ “เห็นด้วย” มากที่สุด คือ เห็นว่าตนมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานมากที่สุด คือ “ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ” คิดเป็นร้อยละ 99.8 ส่วนพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่าง “ไม่เห็นด้วย” คือ เห็นว่าตนไม่มีค่านิยมมากที่สุดเป็นอันดับแรก ได้แก่ “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” คิดเป็นร้อยละ 23.5

สำหรับผลจำแนกตามรุ่นอายุเป็นดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen B “เห็นด้วย” มากที่สุดต่อพฤติกรรม “ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ” คิดเป็นร้อยละ 99.5 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” มากที่สุดต่อพฤติกรรม “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” คิดเป็นร้อยละ 27.1

กลุ่มตัวอย่าง Gen X “เห็นด้วย” มากที่สุดต่อพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” “ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ” “พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์)” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” มากที่สุดต่อพฤติกรรม “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” คิดเป็นร้อยละ 21.5

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y “เห็นด้วย” มากที่สุดต่อพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” “ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ” “พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์)” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” มากที่สุดต่อพฤติกรรม ได้แก่ “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” คิดเป็นร้อยละ 21.5

4.1.2.1 ผลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานทั้ง 9 กลุ่ม (4 ชุด) ของกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับผลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองของแต่ละรุ่นอายุ ปรากฏดังตารางที่ 4.17 – 4.26

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 1 ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานชุดที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญ	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y
1ก. เน้นงานแต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว										
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	3.21	.57	3.14	.52	2.91	.64	*	*	*	
2. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	3.08	.70	2.98	.71	2.93	.73	.142	.214	.051	.491
1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง										
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	2.41	.91	2.50	0.87	2.46	0.81	.700	.406	.617	.671
2. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	2.10	.79	1.95	.77	1.96	.77	.111	.056	.078	.832

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.17 ภาพรวมของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในชุดที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญ กลุ่มตัวอย่างในแต่ละรุ่นอายุมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง ดังนี้

Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม **1ก.** “เน้นงานแต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.21$, S.D. = 0.57) และมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม **1ข.** “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.10$, S.D. = 0.79)

Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม **1ก.** “เน้นงานแต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.14$, S.D. = 0.52) และมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงาน

ตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม **1ข.** “**เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง**” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 1.95, S.D. = 0.79$)

Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม **1ก.** “**เน้นงานแต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว**” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.93, S.D. = 0.73$) และมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม **1ข.** “**เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง**” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 1.96, S.D. = 0.77$)

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองในกลุ่ม **1ก.** “**เน้นงานแต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว**” โดยการใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U พบว่า: ในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen Y

แต่เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองในกลุ่มค่านิยม **1ข.** “**เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง**” โดยการใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างของรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองของแต่ละรุ่นอายุในกลุ่มค่านิยมนี้ ไม่แตกต่างกัน ในทุกๆ พฤติกรรม

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้พฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 2 ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อน ค่านิยมในการทำงานชุดที่ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y
2. เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่า และวัตถุ										
1. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการ สร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	3.51	.59	3.47	.61	3.52	.53	.819	.590	.974	.576
2. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้ จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มี ความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมาก ขึ้น (ข้อ 10)	3.41	.61	3.35	.65	3.37	.58	.738	.496	.493	.967
3. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการ สร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	2.93	.69	2.93	.68	2.89	.69	.824	.950	.630	.573
4. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้ จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับ สิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	2.82	.79	2.86	.74	2.83	.73	.951	.785	.984	.779

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 ในภาพรวมของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานในชุดที่ 2 “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ” กลุ่มตัวอย่างในแต่ละรุ่นอายุมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง ดังนี้

Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{x} = 3.51$, S.D.= 0.59) และมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.82$, S.D.= 0.79)

Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{x} = 3.47$, S.D.= 0.61) และมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.86$, S.D.= 0.74)

Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{x} = 3.52$, S.D.= 0.53) และมี

ค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.83$, S.D. = 0.73)

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองในกลุ่ม “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่า และวัตถุ” โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างของรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองของแต่ละรุ่นอายุในกลุ่มค่านิยมนี้ ไม่แตกต่างกัน ในทุกพฤติกรรม

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 3 ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานชุดที่ 3 แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร										
1. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	3.18	.61	3.08	.61	3.12	.57	.241	.104	.230	.584
2. รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2.88	.66	2.91	.65	2.70	.70	* .004	.663	* .012	* .003
3. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	2.77	.81	2.73	.75	2.65	.74	.223	.478	.086	.334
4. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.64	.73	2.62	.73	2.48	.68	* .020	.614	* .009	* .039
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.63	.73	2.81	.77	2.84	.78	* .017	* .023	* .007	.750
6. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.38	.71	2.34	.75	2.50	.73	.087	.648	.112	* .039

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.19 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 3 ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานชุดที่ 3 แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y
3ข. เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)										
1. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	2.20	.82	2.23	.77	2.42	.80	*	.748	*	*
2. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.09	.91	2.49	0.90	2.79	0.85	*	.000	*	*
3. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	1.91	.69	2.14	.68	2.20	.71	*	.006	*	.272
3ค. ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)										
1. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	2.89	.76	2.90	.83	3.06	.76	*	.030	.755	* .015 .043
2. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	2.72	.78	2.80	.77	2.70	.83	.495	.391	.811	.255
3. เชื่อว่าไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	2.36	.82	2.50	.84	2.52	.79	.173	.151	.072	.818
4. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานระหว่าง หลังการปฏิบัติ งานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	1.90	.83	1.88	.80	1.97	.77	.421	.965	.285	.249
3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร										
1. ต้องการรับทราบผลป้อน กลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	2.95	.69	2.98	.62	3.01	.61	.816	.725	.529	.786
2. โต้แย้ง แสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	2.62	.76	2.74	.69	2.60	.76	.151	.112	.933	.074

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.19 ภาพรวมของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในชุดที่ 3 แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร กลุ่มตัวอย่างในแต่ละรุ่นอายุมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง ดังนี้

Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม 3ก. “**เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร**” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.18$, S.D.= 0.61) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่าง หลังการปฏิบัติ งานเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม 3ค. “**ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)**” ($\bar{x} = 1.90$, S.D.= 0.83) และ พฤติกรรม “ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม 3ข. “**เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)**” ($\bar{x} = 1.90$, S.D.= 0.69) เป็น 2 อันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย”

Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม 3ก. “**เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร**” เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 3.08$, S.D.= 0.61) ในระดับ “มาก” ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่าง หลังการปฏิบัติ งานเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม 3ค. “**ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)**” ($\bar{x} = 1.88$, S.D.= 0.80) เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย”

Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม 3ก. “**เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร**” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.12$, S.D.= 0.57) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่าง หลังการปฏิบัติ งานเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น” ซึ่งอยู่ในกลุ่มค่านิยม 3ค. “**ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)**” ($\bar{x} = 1.97$, S.D.= 0.77) เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย”

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองในชุดนี้ โดยใช้การทดสอบ

ความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างของรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U:

กลุ่ม 3ก. “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร”

- ในพฤติกรรม “รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen Y
- ในพฤติกรรม “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen Y
- ในพฤติกรรม “ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X และ Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B
- ในพฤติกรรม “ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen X

กลุ่ม 3ข. “เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร”

- ในพฤติกรรม “ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B และ Gen X
- ในพฤติกรรม “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน” พบว่า:
 - 1) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B
 - 2) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B
 - 3) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen X
- ในพฤติกรรม “ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X และ Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B

กลุ่ม 3ค. “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร”

- ในพฤติกรรม “ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B และ Gen X

ส่วนกลุ่ม 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองของแต่ละรุ่นอายุในกลุ่มนี้ ไม่แตกต่างกัน ในทุกๆ พฤติกรรม

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้พฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 4 ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานชุดที่ 4 การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y	
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร											
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรำคาญแต่อย่างใด (ข้อ 30)	2.97	.64	2.88	.73	2.83	.77	.103	.202	*	.033	.425
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.34	.82	2.52	.84	2.64	.87	*	.071	*	.001	.108
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร											
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	2.21	.76	2.28	.72	2.32	.75	.309	.261	.138	.758	

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.20 ภาพรวมของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 4 กลุ่มตัวอย่างในแต่ละรุ่นอายุมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง ดังนี้

Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรำคาญแต่อย่างใด” ซึ่งอยู่ในกลุ่ม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มาก” (\bar{x} = 2.97, S.D. = 0.64) ในขณะที่ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล

แช็ต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า” ซึ่งอยู่ในกลุ่ม 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.21, S.D. = 0.76$)

Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรังเกียจแต่อย่างใด” ซึ่งอยู่ในกลุ่ม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.88, S.D. = 0.73$) ในขณะที่ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แช็ต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า” ซึ่งอยู่ในกลุ่ม 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.28, S.D. = 0.72$)

Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรังเกียจแต่อย่างใด” ซึ่งอยู่ในกลุ่ม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.88, S.D. = 0.73$) ในขณะที่ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แช็ต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า” ซึ่งอยู่ในกลุ่ม 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.32, S.D. = 0.75$)

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองในชุดนี้ โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U:

กลุ่มค่านิยม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร”

- ในพฤติกรรม “แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรังเกียจแต่อย่างใด” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen Y

- ในพฤติกรรม “รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B

ส่วนในกลุ่ม 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองของแต่ละรุ่นอายุในกลุ่มนี้ ไม่แตกต่างกัน ในทุกๆ พฤติกรรม

ในส่วนถัดไป ผู้วิจัยจะนำเสนอผลค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ไม่ถูกจัดเข้ากับกลุ่มค่านิยมใดของแต่ละรุ่นอายุ ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้พฤติกรรม การสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับค่านิยมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อน ค่านิยมในการทำงาน	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับค่านิยมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง										
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของ องค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	3.45	.53	3.27	.59	3.27	.56	*	*	*	.959
2. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับ องค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	3.41	.58	3.34	.63	3.21	.64	*	.311	*	.029
3. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชต หรือไลน์) (ข้อ 29)	2.77	.77	2.86	.72	2.96	.70	*	.204	*	.205
4. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจ หรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	2.43	.83	2.56	.83	2.72	.81	*	.144	*	.035
5. ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่ จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	2.14	.74	2.10	.72	2.10	.73	.766	.535	.512	.987
6. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่า เรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	1.49	.68	1.65	.68	1.82	.71	*	*	*	*

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.21 ในภาพรวมของพฤติกรรมที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใด
ค่านิยมหนึ่งอย่างเจาะจง กลุ่มตัวอย่างในแต่ละรุ่นอายุมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง ดังนี้

Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อ
ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มากที่สุด” (\bar{x} =
3.45, S.D.= 0.53) และมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่า
เรื่องงานล้วนๆ” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อยที่สุด” (\bar{x} = 1.49, S.D.= 0.68)

Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร
โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มากที่สุด” (\bar{x} = 3.34, S.D.= 0.63) และมี
ค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” เป็นอันดับ
สุดท้าย ในระดับ “น้อยที่สุด” (\bar{x} = 1.65, S.D.= 0.68)

Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อ
ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” เป็นอันดับ 1 ในระดับ “มากที่สุด” (\bar{x} =

3.27, S.D.= 0.56) และมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” เป็นอันดับสุดท้าย ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 1.82$, S.D.= 0.71)

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองในกลุ่มค่านิยมนี้ โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างของรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U:

- ในพฤติกรรม “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen X และ Gen Y
- ในพฤติกรรม “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen Y
- ในพฤติกรรม “พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์)” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B
- ในพฤติกรรม “รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B และ Gen X
- ในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ”
 - 1) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B
 - 2) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B และ Gen X

โดยสรุป ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวมทั้ง 4 ชุด (9 กลุ่ม) ของแต่ละรุ่นอายุ เป็นดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของระดับการรับรู้พฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม 9 กลุ่มของแต่ละรุ่นอายุ

กลุ่ม พฤติกรรม การสื่อสาร	ระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง									Kruskal-Wallis H Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed			
	Gen B			Gen X			Gen Y				B-X	B-Y	X-Y	
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ					
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ														
1ก. เน้นงาน+ สมดุลชีวิต	3.15	0.51	2	3.05	0.49	2	2.92	0.55	2	*	.000	.110	* .000	* .008
1ข. เน้นงาน+ เป้าหมาย ตนเอง	2.23	0.69	7	2.23	0.66	9	2.20	0.67	9	.835	.920	.585	.644	
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน														
2 เน้นตัวชี้วัดเชิง คุณค่า+ วัตถุ	3.18	0.47	1	3.16	0.44	1	3.16	0.40	1	.964	.875	.786	.920	
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร														
3ก. เน้นแบบ แผนองค์กร+ มารยาท	2.75	0.45	4	2.75	0.46	4	2.71	0.44	5	.397	.623	.188	.395	
3ข. ไม่เน้นแบบ แผน+ เป้าหมายเพื่อ ตนเอง (อิสระ)	2.08	0.58	9	2.28	0.56	7	2.47	0.54	7	*	.000	* .000	* .001	
3ค. ไม่เน้น ทิศทางการ (เป็นกันเอง)	2.52	0.56	6	2.56	0.61	6	2.59	0.55	6	.092	.242	.028	.353	
3ง. ไม่เน้น อาวุโส+ เน้น ชัดเจน (เลี้ยง-ถาม)	2.79	0.60	3	2.86	0.54	3	2.80	0.55	3	.359	.212	.923	.211	
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร														
4ก. ไม่เน้น เทคโนโลยี	2.67	0.51	5	2.73	0.53	5	2.75	0.55	4	.275	.287	.111	.652	
4ข. เน้น เทคโนโลยี	2.21	0.76	8	2.28	0.72	8	2.32	0.75	8	.309	.261	.138	.758	

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.22 ในภาพรวมค่านิยมทั้ง 9 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างในแต่ละรุ่นอายุมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง ดังนี้

Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในกลุ่ม 2 “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่า และวัตถุ” ($\bar{x} = 3.18$, S.D. = 0.47) เป็นอันดับ 1 ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในกลุ่ม 3ข. “เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร” (อิสระ) ($\bar{x} = 2.08$, S.D.= 0.58) เป็นอันดับสุดท้าย

Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในกลุ่ม 2 “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ” เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 3.16$, S.D.= 0.44) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในกลุ่ม 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง” เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{x} = 2.23$, S.D.= 0.66)

Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในกลุ่ม 2 “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ” เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 3.16$, S.D.= 0.40) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในกลุ่ม 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง” ($\bar{x} = 2.20$, S.D.= 0.67) เป็นอันดับสุดท้าย

เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเองในกลุ่มค่านิยมนี้ โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างของรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U:

- ในค่านิยมกลุ่ม 3ข. “เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร” พบว่า:
 - 1) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B
 - 2) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen B
 - 3) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen X
- ในค่านิยมกลุ่ม “เน้นงานและความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง มากกว่า Gen Y

ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุมีค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเอง (เรียงทั้ง 32 พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการสื่อสารแบบไม่จัดเข้ากลุ่ม) ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับของการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม (แบบไม่จัดเข้ากลุ่ม) ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	Gen B			Gen X			Gen Y			ค่าเฉลี่ยภาพรวม (มากไปน้อย)	
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.
1. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	3.51	.59	1	3.47	.61	1	3.52	.53	1	3.50	.57
2. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น(ข้อ 10)	3.41	.61	4	3.35	.65	2	3.37	.58	2	3.38	.61
3. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	3.45	0.53	2	3.27	0.59	3	3.27	0.56	3	3.32	.57
4. อยากรู้อยากเห็นก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	3.41	0.58	3	3.34	0.63	4	3.21	0.64	4	3.31	.63
5. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	3.18	.61	6	3.08	.61	6	3.12	.57	5	3.13	.6
6. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานสั้นๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	3.21	.57	5	3.14	.52	5	2.91	.64	9	3.07	.6
7. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	3.08	.70	7	2.98	.71	7	2.93	.73	10	2.99	.72
8. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	2.95	.69	9	2.98	.62	8	3.01	.61	7	2.98	.64

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับของการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม (แบบไม่จัดเข้ากลุ่ม) ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	Gen B			Gen X			Gen Y			ค่าเฉลี่ยภาพรวม (มากไปน้อย)	
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.
9. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	2.89	.76	11	2.90	.83	11	3.06	.76	6	2.96	.79
10. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	2.93	.69	10	2.93	.68	9	2.89	.69	11	2.92	.68
11. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยีก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึหงุดหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	2.97	.64	8	2.88	.73	12	2.83	.77	14	2.89	.72
12. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลแชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	2.77	.77	14	2.86	.72	13	2.96	.70	8	2.87	.73
13. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	2.82	.79	13	2.86	.74	14	2.83	.73	13	2.84	.75
14. รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2.88	.66	12	2.91	.65	10	2.70	.70	17	2.82	.68
15. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.63	.73	18	2.81	.77	15	2.84	.78	12	2.77	0.76
16. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	2.72	.78	16	2.80	.77	16	2.70	.83	18	2.73	.80

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับของการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม (แบบไม่จัดเข้ากลุ่ม) ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	Gen B			Gen X			Gen Y			ค่าเฉลี่ยภาพรวม (มากไปน้อย)	
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.
17. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	2.77	.81	15	2.73	.75	18	2.65	.74	19	2.71	.76
18. ได้แจ้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้มีตำแหน่งสูงกว่าหรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	2.62	.76	19	2.74	.69	17	2.60	.76	21	2.65	.74
19. รู้สึกไม่ชอบทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	2.43	.83	20	2.56	.83	20	2.72	.81	16	2.59	.83
20. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.64	.73	17	2.62	.73	19	2.48	.68	24	2.57	.71
21. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.34	.82	23	2.52	.84	21	2.64	.87	20	2.51	.85
22. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.09	0.91	29	2.49	0.90	24	2.79	0.85	15	2.51	.92
23. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	2.36	.82	24	2.50	.84	23	2.52	.79	22	2.47	.82
24. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	2.41	0.91	21	2.50	0.87	22	2.46	0.81	25	2.46	.86
25. ไม่ได้แจ้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่าหรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.38	.71	22	2.34	.75	25	2.50	.73	23	2.41	.73
26. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	2.20	.82	26	2.23	.77	27	2.42	.80	26	2.30	.80

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับของการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม (แบบไม่จัดเข้ากลุ่ม) ของแต่ละรุ่นอายุ

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	Gen B			Gen X			Gen Y			ค่าเฉลี่ยภาพรวม (มากไปน้อย)	
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.
27. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แช็ต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	2.21	.76	25	2.28	.72	26	2.32	.75	27	2.27	.74
28. ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	2.14	.74	27	2.10	.72	29	2.10	.73	29	2.11	.73
29. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	1.91	.69	30	2.14	.68	28	2.20	.71	28	2.11	.70
30. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาแม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	2.10	.79	28	1.95	.77	30	1.96	.77	31	2.00	.78
31. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	1.90	.83	31	1.88	.80	31	1.97	.77	30	1.92	.80
32. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	1.49	.68	32	1.65	.68	32	1.82	.71	32	1.68	.70

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.23 ในภาพรวมทั้ง 32 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างในแต่ละรุ่นอายุมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเอง ดังนี้

Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” ($\bar{x} = 3.50$, S.D.= 0.59) เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” ($\bar{x} = 3.45$, S.D.= 0.53) และ “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” เป็นอันดับที่ 3 ($\bar{x} = 3.41$, S.D.= 0.58) โกล้เคียงกับ “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้ความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” ($\bar{x} = 3.41$, S.D.= 0.61) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับสุดท้าย “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัว

มากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ($\bar{x} = 1.50$, S.D.= 0.68) และ “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” ($\bar{x} = 1.90$, S.D.= 0.83)

Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” ($\bar{x} = 3.47$, S.D.= 0.61) เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” ($\bar{x} = 3.35$, S.D.= 0.65) และ “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” เป็นอันดับที่ 3 ($\bar{x} = 3.34$, S.D.= 0.63) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับสุดท้าย “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ($\bar{x} = 1.65$, S.D.= 0.67) และ “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” ($\bar{x} = 1.88$, S.D.= 0.77)

Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” ($\bar{x} = 3.52$, S.D.= 0.53) เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” ($\bar{x} = 3.37$, S.D.= 0.58) และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” เป็นอันดับที่ 3 ($\bar{x} = 3.27$, S.D.= 0.56) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองในพฤติกรรมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับสุดท้าย “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ($\bar{x} = 1.65$, S.D.= 0.67) และ “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงาน หรือช่วงวันหยุด” ($\bar{x} = 1.96$, S.D.= 0.77)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.1.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบไคสแควร์

4.1.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อในการทำงานกับค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมการใช้สื่อ (ได้แก่ การสื่อสารต่อหน้า การสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทการเขียน การสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทการเขียน และการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์) ในการทำงานกับค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 9 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ผลการวิจัยเป็นดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อทั้ง 5 รูปแบบ กับค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 9 กลุ่ม

กลุ่มค่านิยม	สื่อสารต่อหน้า		ผ่านสื่อดั้งเดิม: บันทึกข้อความ กระดาดขาเน็ต		ผ่านสื่อดั้งเดิม: โทรศัพท์ภายใน โทรศัพท์มือถือ		ผ่านสื่อออนไลน์: อีเมล อินทราเน็ต ขององค์กร		ผ่านสื่อออนไลน์: แชต/ไลน์กรุป หรือส่วนตัว	
	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ										
1ก.เน้นงาน+ สมดุลชีวิต	-.002	.960	.030	.458	.012	.761	.001	.987	-.075	.064
1ข.เน้นงาน+ เป้าหมาย ตนเอง	-.034	.411	.259	*	.221	*	.153	*	.134	*
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน										
2.เน้นตัวชี้วัดเชิง คุณค่า+วัตถุ	.058	.149	.095	*	.156	*	.046	.250	.039	.336
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร										
3ก.เน้นแบบ แผนองค์กร+ มารยาท	-.008	.848	.141	*	.088	*	.082	*	.042	.305
3ข.ไม่เน้นแบบ แผน+เป้าหมาย เพื่อตนเอง (อิสระ)	.079	*	-.024	.561	.080	*	.066	.103	.063	.121
3ค.ไม่เน้น ทางการ (เป็น กันเอง)	.040	.323	.018	.654	.067	.093	.050	.213	.084*	*
3ง.ไม่เน้น อาวุโส+เน้น ชัดเจน (เถียง-ถาม)	.118	*	.055	.175	.148	*	.100	*	.117	*
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร										
4ก.ไม่เน้น เทคโนโลยี	.041	.309	.026	.520	.083	*	.055	.173	.045	.266
4ข.เน้น เทคโนโลยี	-.175	*	.167	*	.036	.378	.101	*	.192	*

* สัมพันธ์แบบ 2 ทาง (2-tailed) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.24 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในชุดที่ 1 กลุ่ม “เน้นงานและเน้นเป้าหมายตนเอง” สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อ

ดั้งเดิมประเภทกระดาษโน้ต บันทึกข้อความ พฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ ภายใน/โทรศัพท์มือถือ พฤติกรรมสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์และอินเทอร์เน็ต และ พฤติกรรมสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในชุดที่ 2 “เน้นตัวชีวิตเชิงคุณค่าและวัตถุ” สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทกระดาษโน้ต บันทึกข้อความ และสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/โทรศัพท์มือถือ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในชุดที่ 3
กลุ่มที่ 3ก. “เน้นอาวุโส ทางการ แบบแผนองค์กร” สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทกระดาษโน้ต บันทึกข้อความ สื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/โทรศัพท์มือถือ และ การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 **กลุ่ม 3ข. “ไม่เน้นแบบแผนองค์กร เน้นเป้าหมายตนเอง (อิสระ)”** สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบต่อหน้า และพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/โทรศัพท์มือถือ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 **กลุ่ม 3ค. “ไม่เน้นทางการ ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)”** สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 **กลุ่ม 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม)”** สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบต่อหน้า พฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/โทรศัพท์มือถือ พฤติกรรมสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์ และพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์และอินเทอร์เน็ตที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มหาวิทยาลัย

การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในชุดที่ 4
กลุ่ม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี” สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/โทรศัพท์มือถือ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 **กลุ่ม 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี”** สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบต่อหน้าในทิศทางลบ (ตรงข้าม) ผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์ในทิศทางบวก ผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทกระดาษโน้ต บันทึกข้อความ และผ่านสื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์และอินเทอร์เน็ต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ส่วนการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่ม 1ก. “เน้นงานแต่เน้นสมดุลในชีวิตส่วนตัว” ไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้สื่อใดเลย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.3.1.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคล (ได้แก่ รุนอายุ เพศ ประเภทองค์กร และตำแหน่งงาน) กับ การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การวิเคราะห์การความสัมพันธ์แบบไคสแควร์ของเพียร์สัน (Pearson's Chi Square) เพื่อค้นหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับค่านิยมการสื่อสารในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยเป็นดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน

กลุ่ม พฤติกรรม การสื่อสาร	รุนอายุ		ประเภทองค์กร		ตำแหน่งงาน		เพศ	
	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ								
เนื้องาน+ สมดุลชีวิต	27.084	.008*	10.702	.555	12.601	.050*	7.350	.290
เนื้องาน+ เป้าหมาย ตนเอง	6.791	.871	10.052	.611	6.693	.350	7.496	.277
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน								
เน้นตัวชี้วัดเชิง คุณค่า+วัตถุ	24.227	.563	28.992	.311	23.904	.032*	15.126	.300
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร								
เน้นแบบแผน องค์กร+ มารยาท	52.545	.606	66.140	.167	29.808	.372	26.056	.570
ไม่เน้นแบบแผน+ เป้าหมายเพื่อ ตนเอง (อิสระ)	81.543	.000*	30.772	.160	20.382	.060	16.957	.151
ไม่เน้นทางการ (เป็นกันเอง)	47.317	.098	34.363	.547	11.180	.887	15.456	.630
ไม่เน้นอาวุโส+ เน้นชัดเจน (เถียง-ถาม)	10.781	.548	18.381	.105	8.208	.223	23.991	.001*
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร								
ไม่เน้น เทคโนโลยี	8.748	.724	17.224	.141	2.469	.872	18.533	.005*
เน้น เทคโนโลยี	5.726	.455	7.167	.306	2.699	.440	13.538	.004*

* สัมพันธ์แบบ Asymp. Sig. (2-sided) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 1 กลุ่ม 1ก. “เน้นงาน แต่เน้นสมดุลในชีวิตส่วนตัว” ได้แก่ รุ่นอายุ และตำแหน่งงาน

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 2 กลุ่ม “เน้นตัวชี้วัดเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์” ได้แก่ ตำแหน่งงาน

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 3 กลุ่ม 3ข. “เน้นเป้าหมายตนเอง ไม่เน้นแบบแผนองค์กร (อิสระ)” ได้แก่ รุ่นอายุ กลุ่ม 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม)” ได้แก่ เพศ

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในชุดที่ 4 ทั้งกลุ่ม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี” และ 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี” ได้แก่ เพศ

ส่วนพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานชุดที่ 1 กลุ่ม 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายตนเอง” และชุดที่ 3 กลุ่ม 3ก. “เน้นอาวุโส ทักษะการ แบบแผนองค์กร” และ 3ค. “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)” จากผลการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรส่วนบุคคลใดเลย

4.1.4 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง Gen B (n=22) Gen X (n=20) และ Gen Y (n=20) ในแต่ละชุดค่านิยมเป็นดังนี้

ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ

1ก. กลุ่ม “เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว”

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนกลุ่มค่านิยมนี้สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มย่อย คือ ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว และสื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อพักผ่อน อย่างไรก็ตาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมทั้ง 2 ประเด็นย่อยชัดๆ แต่กล่าวถึงในมุมที่ว่า การใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น ไลน์ หรือเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้คนเข้าถึงกันได้มากเกินไป และสูญเสียความเป็นส่วนตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่า:

- การเปิดช่องทางการสื่อสารให้คนเข้าถึงกันได้ตลอดเวลาผ่านสื่อเทคโนโลยี ทำให้คนรู้สึกสูญเสียความเป็นส่วนตัวไป (n=2)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่า:

- การเปิดช่องทางการสื่อสารให้คนเข้าถึงกันได้ตลอดเวลาผ่านสื่อเทคโนโลยี ทำให้คนรู้สึกสูญเสียความเป็นส่วนตัวไป (n=4)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่า:

- ต้องการความสมดุลในการใช้ชีวิต เพราะงานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิต (n=2)
- คนรู้สึกเชิงที่ผู้บังคับบัญชาส่งไลน์มาสั่งงานในช่วงหลังเวลาเลิกงาน หรือช่วงดึกๆ (n=1)
- คนยินดีทำงานหลังเลิกงานในวันทำงาน แต่ต้องการพื้นที่ส่วนตัวในช่วงเสาร์อาทิตย์ หรือวันหยุด (n=1)

1ข. กลุ่ม “เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง”

กลุ่มค่านิยมนี้สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มย่อย คือ สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาแม้ในวันหยุด และร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้คุณพัฒนาความสามารถในการทำงาน แต่ไม่มีกลุ่มตัวอย่างคนใดกล่าวถึงการรับรู้ค่านิยมของตนเองด้านการให้ความร่วมมือเฉพาะเรื่องช่วยให้คุณพัฒนาความสามารถในการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอเฉพาะการรับรู้ตนเองในค่านิยม “การสื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาแม้ในวันหยุด” รายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่า:

- ตนเปิดโอกาสให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารกับตนได้ตลอดเวลา (24 ชั่วโมง 7 วัน) ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ เพื่อจะสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้ทันเวลา (n=5)
- โดยลักษณะงานที่รับผิดชอบ คือ งานด้านสื่อสารองค์กร ตนจำเป็นต้องเปิดช่องทางการสื่อสารตลอดเวลา (n=2)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่า:

- ตนเปิดโอกาสให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารกับตนได้ตลอดเวลา (24 ชั่วโมง 7 วัน) ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ เพื่อจะสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้ทันเวลา (n=4)

- โดยลักษณะงานที่รับผิดชอบ คือ งานด้านสื่อสารองค์กร ตนจำเป็นต้องเปิดช่องทางในการสื่อสารตลอดเวลา (n=1)
- ตนจัดเวลาเข้ามาทำงานในวันเสาร์ เพื่อจะเคลียร์งานและคำถามต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา อีเมลล์เข้ามารายงาน (n=1)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่า:

- ตนต้องพร้อมที่จะทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง (n=1)

ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน

กลุ่ม “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ”

กลุ่มค่านิยมนี้สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มย่อย คือ การเน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่า และการเน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงวัตถุ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก) การเน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่า ประกอบไปด้วยแนวคิดการให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง การได้รับการยอมรับและชมเชย ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง Gen B ระบุว่า:

- ตนตั้งใจทำงาน ทำด้วยความละเอียด รอบคอบ จนเห็นความสำเร็จในภาพรวมโดยสนใจผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้อง (n = 8)
- ตนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการทำงานแม้จะไม่ได้รับรางวัลเชิงวัตถุ (n = 3)
- ตนรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่มีเกียรติ (รับราชการ) ได้รับใช้ประชาชน (n=3)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่า:

- ตนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการทำงาน โดยพยายามชวนหาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ (n = 4)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่า

- การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโสกว่าแสดงการยอมรับในผลงานเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับตน (n=3)
- ตนให้ความสำคัญกับการทำงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (n = 2)

- ตคนภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่พัฒนาทรัพยากรที่เป็นสมบัติของชาติ ส่วนเรื่องรายได้ตคนก็สนใจ แต่สามารถหาเพิ่มเติมได้จากช่องทางอื่นๆ เช่น การเล่นหุ้น หรือขายของออนไลน์ (n=1)

ข) การเน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงวัตถุ ประกอบไปด้วยแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่รวดเร็ว จำนวนชิ้นงานที่เสร็จมากกว่าการฟังคำอธิบาย รวมถึงผลตอบแทนเชิงวัตถุ เช่น รางวัลค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง จากการสัมภาษณ์พบว่า **กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีค่านิยมตามแนวคิดนี้ชัดเจน** ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุอื่นไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมนี้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่า:

- ตคนเป็นคนคิดเร็ว ทำเร็ว และเน้นผลลัพธ์ที่รวดเร็วในการทำงาน โดยปรับเปลี่ยนวิธีการได้ตามความเหมาะสม (n=3)
- ตคนเน้นการได้คำตอบที่ต้องการก่อน และจะไปฟังคำอธิบายจากหัวหน้างานในภายหลัง (n=1)
- ตคนเห็นว่าการทำงานที่ฉลาดคือ การทำงานด้วยวิธีการที่ง่ายที่สุด และประสบความสำเร็จเร็วที่สุด (n=1)
- ตคนทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ และคาดหวังที่จะได้รับการประเมินผล เลื่อนตำแหน่งที่รวดเร็ว และไม่ควรเป็นไปตามระบบอาวุโส (n = 2)

ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร

3ก. กลุ่ม “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร”

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุ โดยเฉพาะ Gen B รับรู้ว่าตนให้ความสำคัญกับการดำเนินตามค่านิยมการสื่อสารในกลุ่มนี้ แม้อาจจะมีการแสดงออกที่แตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ การเน้นการเคารพอาวุโส การเน้นความเป็นทางการ และการเน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก) การเน้นการเคารพอาวุโส

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่าตนเองให้ความสำคัญกับการเคารพอาวุโส โดย:

- จะระมัดระวังกิริยาและคำพูดขณะสื่อสารกับผู้ที่อาวุโสกว่า นอกจากนี้ ยังรักษามารยาทที่เหมาะสมหรือสัมมาคารวะในการสื่อสาร โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชา (n=4)

- จะคิดก่อนพูด คำนึงว่าควรพูดหรือไม่พูดอะไร สื่อสารอะไรไปแล้วจะทำให้ผู้ฟังรู้สึกอย่างไร หรือส่งผลกระทบต่อใครบ้าง (n=3)
- สื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความนอบน้อม (n=2) และรักษาหน้าของผู้อาวุโสที่ตนสื่อสารด้วย (n=1)
- รับฟังเวลาผู้ใหญ่พูดและไม่พูดแทรก เพราะเห็นว่าการโต้เถียงหรือพูดแทรกขณะที่ผู้อาวุโสที่กำลังพูดอยู่เป็นการไม่ให้เกิดเกียรติ (n=2)
- ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ ทักทาย ปราศรัยกับผู้ร่วมงาน ทั้งผู้ใหญ่และเด็ก (n=1)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่าตนเองให้ความสำคัญกับการเคารพอาวุโส โดย:

- รับฟังเวลาผู้ใหญ่พูดและไม่พูดแทรก เพราะเห็นว่าการโต้เถียงหรือพูดแทรกขณะที่ผู้อาวุโสที่กำลังพูดอยู่เป็นการไม่ให้เกิดเกียรติ (n=2) นอกจากนี้ สมัยที่ตนยังอายุน้อย จะไม่ค่อยกล้าถามหากไม่เข้าใจหรือไม่แสดงออกความคิดเห็นหากผู้ใหญ่ไม่ถาม (n=6)
- จะคิดก่อนพูด คำนึงว่าควรพูดหรือไม่พูดอะไร สื่อสารอะไรไปแล้วจะทำให้ผู้ฟังรู้สึกอย่างไร หรือส่งผลกระทบต่อใครบ้าง (n=4) นอกจากนี้ ยังได้รับการสอนจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโสในองค์กรว่าอะไรคือสิ่งที่ควรพูดหรือไม่ควรพูด (n=2)
- รักษามารยาทที่เหมาะสมหรือสัมมาคารวะในการสื่อสาร โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชา (n=1)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่าตนเองให้ความสำคัญกับการเคารพอาวุโสโดย:

- มักจะรู้สึกเกรงเวลาต้องสื่อสารกับผู้อาวุโสกว่าที่เป็นผู้บังคับบัญชา (n=5) จึงเลือกที่จะสื่อสารกับผู้ใหญ่ผ่านช่องทางอื่นที่ไม่เห็นหน้าหรือได้ยินเสียง เช่น ผ่านอีเมลหรือผ่านไลน์ เพราะสามารถเรียบเรียงคำพูดได้ดีกว่า (n=4)
- รับฟังเวลาผู้ใหญ่พูดและทราบว่าต้องสื่อสารกับผู้ใหญ่ด้วยความนอบน้อม (n=3) นอกจากนี้ หากมีความเห็นที่แตกต่าง จะพยายามสื่อสารความเห็นต่างด้วยความนอบน้อม ไม่ชนกับผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชา (n=5)
- แม่ตนจะมีข้อซักถามเยอะ แต่จะพยายามถามโดยรักษาหน้าของผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชาที่ร่วมงานด้วย (n=2)

ข) การเน้นความเป็นทางการ

กลุ่มตัวอย่าง Gen B ระบุว่าตนเองให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เป็นทางการ โดย:

- เห็นว่าการสื่อสารควรเป็นไปตามลำดับบังคับบัญชา เพราะเป็นการป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน นอกจากนี้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาด เสียหายในการทำงาน หรือทำให้งานล่าช้า (n=6) รวมไปถึงการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน (n=3)
- ในกรณีทีมงานเร่งด่วน อาจไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชาเสมอไป แต่ต้องพิจารณาให้เกิดความเหมาะสม และบุคลากรไม่ควรขัดช่องทางสื่อสารโดยไม่เข้าใจถึงเหตุผลหรือความจำเป็นเบื้องหลัง (n=1)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่าตนเองให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เป็นทางการ โดย:

- เห็นว่าการสื่อสารควรเป็นไปตามลำดับบังคับบัญชา เพราะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบเรื่อง และสามารถช่วยแก้ไขงานได้อย่างเหมาะสม (n=1)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่าตนเองให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เป็นทางการ โดย:

- เห็นว่าการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชาเป็นการป้องกันตนเองจากการทำงานผิดพลาด เพราะผู้ใหญ่ซึ่งมีความละเอียดรอบคอบมากกว่าจะช่วยแก้ไขงาน ก่อนจะส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงพิจารณาต่อไป (n=1)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ที่เป็นผู้บังคับบัญชาพยายามลดความซับซ้อนของลำดับชั้นในการเข้าถึง เนื่องจากเห็นว่าการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชาไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานในทุกกรณี นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงเพื่อหารือผ่านช่องทางต่างๆ ได้มากขึ้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

ค) การเน้นการดำเนินตามระเบียบแบบแผน

ผู้วิจัยแบ่งกฎระเบียบในองค์กรได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ กฎระเบียบประเภทข้อบังคับ กฎระเบียบประเภทแนวทางปฏิบัติหรือแบบแผนในการทำงาน และ กฎระเบียบประเภททศกติกาศึกษาเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยผู้วิจัยพบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหารเป็นส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการรักษากฎระเบียบ โดยผู้บริหารยังคงให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่แก้ไขได้ ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ยอมรับ แต่ไม่ค่อยอยากทำตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) **กฎระเบียบประเภทข้อบังคับ** ได้แก่ กฎระเบียบที่กำกับการทำงานขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กร ต้องมีการตรวจสอบการดำเนินการ

ให้เป็นไปตามขั้นตอนและโปร่งใส เช่น การทำสัญญา การจัดซื้อจัดจ้าง ประกาศต่างๆ ถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การดำเนินตามกฎระเบียบประเภทนี้ มักต้องมีการทำเอกสารหลักฐานส่งถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นลายลักษณ์อักษร มีรูปแบบการเขียน ภาษาเฉพาะซึ่งมีผลผูกมัดองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง Gen B ระบุว่าตนเองให้ความสำคัญกับการทำตามกฎระเบียบประเภทข้อบังคับขององค์กร โดย:

- ทราบว่าการทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (n=3)
- เห็นว่ารักษาและดำเนินตามกฎระเบียบแบบแผนเป็นเรื่องความรับผิดชอบเพราะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์โดยตรงขององค์กร (n=4)
- การเขียนหนังสือราชการที่ถูกต้องตามแบบแผนเป็นทั้งความรับผิดชอบในการเผยแพร่หลักการเขียนและการใช้ภาษาให้ถูกต้อง (n=1) เป็นการคำนึงถึงภาพลักษณ์ของผู้ลงนามในหนังสือราชการด้วย (n=1) และเป็นความน่าเชื่อถือขององค์กรผู้ออกหนังสือ (n=3)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่าตนเองให้ความสำคัญกับการทำตามกฎระเบียบประเภทข้อบังคับขององค์กร โดย:

- ทราบว่าการทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (n=1)
- ทราบถึงความสำคัญของรายละเอียดในการเขียนหนังสือราชการหรือรายงานที่สมบูรณ์เพราะทำให้ผู้ที่มาศึกษางานต่อในอนาคตได้ทราบถึงข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน (n=3)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่าตนเองไม่ค่อยถนัดหรือขาดทักษะในการทำตามกฎระเบียบประเภทข้อบังคับขององค์กร โดย:

- รู้สึกรัดอึด มีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีกับกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กร (n=3)
- ไม่ถนัดในการเขียนหนังสือหรือเอกสารที่เป็นทางการ (n=1)

(2) **กฎระเบียบประเภทแนวทางปฏิบัติ หรือเรียกว่าเป็นแบบแผนการทำงาน** ซึ่งสามารถแก้ไขได้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การจัดทำเอกสารที่ใช้ภายในองค์กร การส่งข้อมูลต่างๆ ในการทำงาน การจัดเก็บเอกสาร การตรวจทานการทำงาน หรือการเสนอแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่าตนเอง:

- พยายามศึกษาและใช้เทคโนโลยี/เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อจะสามารถลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ (n=15) โดยยินดีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ (n=5)
- เปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ เสนอความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (n=14) นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ทดลองทำงานตามแนวทางที่เสนอ เพื่อจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ ไปด้วยกัน (n=5)
- ยินดียืดหยุ่น ส่งเสริมให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ เสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานแต่ยังคงสนใจกฎระเบียบอยู่ (n=13) เพราะ แนวทางการปฏิบัติงานบางอย่างเป็นเรื่องความน่าเชื่อถือของอาชีพและกาลเทศะ (n=3) แนวทางปฏิบัติบางอย่างยืดหยุ่นได้ แต่ต้องรักษากฎเกณฑ์ในภาพรวม เช่น การปรับเปลี่ยนเวลาการทำงาน (n=3) แต่หากยืดหยุ่นไม่ได้ ก็ต้องดำเนินตามกฎระเบียบเดิมไปก่อน (n=2)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่าตนเอง:

- เปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ เสนอความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (n=10)
- เปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ทดลองทำงานตามแนวทางที่เสนอ เพื่อจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ ไปด้วยกัน (n=5)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าตนเองมักจะมีความคิดที่ทำทาบกับแนวทางปฏิบัติที่ตนเองไม่เห็นด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป นอกจากนี้ ในขณะที่ ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y มักจะแนะนำให้ทำตามแนวทางแบบเดิมที่องค์กรเคยปฏิบัติกันมา แต่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีแนวทางการตอบสนองแตกต่างกันไปอย่างน้อย 4 แนวทาง คือ (1) ฟัง เสนอแนะ แต่ลองทำตามดูก่อน (n= 5) (2) ฟังและทำตามดูก่อน ถ้าไม่ได้ ค่อยเสนอวิธีการของตน (n= 4) (3) ฟัง ทำตาม และลองทำวิธีการของตนควบคู่ไปด้วยเพื่อพิสูจน์ว่าสิ่งที่ตนเองคิดถูกต้องหรือไม่ (n=3) และ (4) เสนอวิธีการของตนเองไปเลย โดยไม่ได้หารือ (n= 1)

(3) กฎระเบียบประเภทกติกาเพื่อความจำเป็นระเบียบเรียบร้อยร่วมกัน เช่น ระเบียบเรื่องเวลาเข้าทำงาน สาย ขาด ลา ระเบียบการเข้าร่วมการประชุม ระเบียบเรื่องการแต่งกาย เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่าตนเอง:

- ให้ความสำคัญกับการรักษาระเบียบ /วินัยในการเข้างาน เพราะเป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือในการทำงานทั้งกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า (n=3)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่าตนเอง:

- ให้ความสำคัญกับการรักษาระเบียบ /วินัยในการเข้างาน เพราะเป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือในการทำงานทั้งกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า (n=3)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่าตนเอง:

- มีระเบียบวินัยในการเข้างานต่ำ ตื่นเช้าไม่ค่อยได้ (n=2)

อย่างไรก็ตาม ในงานหรือกิจกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบประเภทนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือ Gen B และ X ป็นขึ้นไปจากทั้ง 3 ประเภทองค์กร เห็นว่าจำเป็นต้องรักษากฎระเบียบประเภทนี้ไว้ เพื่อความเป็นธรรมในการอยู่ร่วมกัน (n= 3) และเพื่อภาพลักษณ์ที่เหมาะสมขององค์กร (n= 3) แต่ได้พยายามยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตปัจจุบันของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น (n= 6) เช่น การให้เลือกเวลาเข้าทำงาน การปรับเวลาการทำงานให้ การปรับรูปแบบพนักงานให้เหมาะสมกับสภาพอากาศ รวมถึงการอนุญาตให้ผู้หญิงสวมกางเกงมาทำงานได้ในองค์กรรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

3ข. กลุ่ม “เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)”

ในกลุ่มค่านิยมนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะการรับรู้ค่านิยมของตนเองเฉพาะกลุ่มย่อย “การไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร” (ไม่สนใจกฎระเบียบที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและพยายามเปลี่ยนแปลง และยอมรับได้หากคนรอบข้างไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ) ส่วนค่านิยม “หากองค์กรอื่นตอบใจหทัยมากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน” จะไม่นำเสนอ เพราะกลุ่มตัวอย่างไม่ได้กล่าวถึงการรับรู้ค่านิยมของตนเองในค่านิยมนี้

กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุกล่าวถึงการไม่เน้นการทำตามกฎระเบียบขององค์กรโดยอ้างอิงถึงประเภทของกฎระเบียบที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง **Gen B และ X** โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานระดับบริหารพยายามรักษากฎประเภทที่ 1 ซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎหมายและผลประโยชน์ขององค์กร และให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงหรือยืดหยุ่นกฎระเบียบที่แก้ไขได้เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ เสนอความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนที่ได้กล่าวมาแล้ว (n=24) ในขณะที่ **กลุ่มตัวอย่าง Gen Y** มักมีทัศนคติที่ไม่ชอบและไม่อยากดำเนินตามกฎระเบียบทั้ง 3 ประเภท เพราะ:

- เห็นว่าจุกจิกเกินไป ไม่จำเป็นต้องทำตามขนาดนั้น เช่น เรื่องการเขียนหนังสือราชการ (n=3) เรื่องการแต่งกาย (n=2)
- รู้สึกอึดอัด ไม่ชอบใจในการทำตามแบบแผนขององค์กร แต่ยินดีเรียนรู้ (n=3)
- มีวิถีชีวิตที่ต้องการความยืดหยุ่น เพราะงานไม่ใช่ทั้งหมดของชีวิต (n=1)

นอกจากนี้ ยังตั้งคำถามกับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ว่ามีประสิทธิภาพจริงหรือไม่ (n=1)

3ค.กลุ่ม “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)”

กลุ่มค่านิยมนี้ ประกอบไปด้วยค่านิยม 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ การไม่เน้นความเป็นทางการ การไม่เน้นการเคารพอาวุโส (เคารพแต่ไม่จำเป็นต้องเชื่อฟัง) และการไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (ผลบ่อนกลับเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น) แต่จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุกล่าวถึงเฉพาะค่านิยมการไม่เน้นความเป็นทางการ โดยแต่ละรุ่นอายุมีวิธีคิดเบื้องหลังหรือเหตุผลที่แตกต่างกันไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่าตนเองมีค่านิยมเรื่องความไม่เป็นทางการในการสื่อสาร และพอใจกับการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ไม่เน้นการสื่อสารแบบเป็นทางการที่ต้องยื่นเรื่องเพื่อเข้าพบเป็นลายลักษณ์อักษรเนื่องจากเห็นว่าการดำเนินการดังกล่าวทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าเข้ามาปรึกษาหารือ อันจะนำไปสู่ความผิดพลาดในการทำงาน (n=3) รวมถึงไม่กล้านำเสนอความคิดหรือแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร (n=2)
- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกับตนได้ตลอดเวลา ทั้งเดินเข้ามาพบ และ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น ผ่านไลน์ หรืออีเมล (n=7)
- การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานได้ดีกว่า (n=7)

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ยังระบุว่าองค์กรมีวัฒนธรรมเปิด (open) ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่สามารถเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือกับบุคลากรระดับบริหารจัดการซึ่งมักเป็น Gen B ได้โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาตรงซึ่งมักเป็นบุคลากร Gen X (n=2)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่าตนเองมีค่านิยมเรื่องความไม่เป็นทางการในการสื่อสาร และพอใจกับการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ไม่เน้นการสื่อสารแบบเป็นทางการเพราะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าเข้ามาปรึกษาหารือ อันจะนำไปสู่ความผิดพลาดในการทำงาน (n=5) รวมถึงไม่กล้านำเสนอความคิดหรือแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร (n=2)
- สร้างความสัมพันธ์ในงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น ไลน์

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าคุณค่ามีค่านิยมเรื่องความไม่เป็นทางการในการสื่อสาร และพอใจกับการสื่อสารแบบเป็นกันเอง โดย:

- เห็นว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการทำให้เกิดความซับซ้อน ลำบากในการทำงาน ในขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ สามารถเข้าพบได้ตลอดเวลาโดยไม่จำเป็นต้องนัดหมายล่วงหน้า จะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว (n=6)
- ถนัดที่จะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นทั้ง Gen B และ X โดยการพิมพ์ข้อความผ่านอีเมลล์หรือไลน์มากกว่า เพราะสามารถทบทวนข้อความได้ก่อนจะส่ง (n=4)

3ง. กลุ่ม “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม)”

กลุ่มค่านิยมนี้ ประกอบไปด้วยค่านิยม 2 ประเด็น ได้แก่ การไม่เน้นการเคารพอาวุโส (การโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่า) และการเน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (ต้องการทราบผลป้อนกลับในการทำงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ) จากการสัมภาษณ์พบว่า **กลุ่มตัวอย่าง Gen Y** รับรู้ว่าคุณค่ามีค่านิยมใน 2 ประเด็นนี้อย่างชัดเจน แต่กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen B ไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก) การโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่า:

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าคุณค่า

- หากตนไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็น ตนจะกล้าโต้แย้งกับผู้อาวุโสกว่าหรือแม้ผู้บังคับบัญชาโดยใช้เหตุผล (n=10) โดยจะพยายามหาวิธีการสื่อสารที่ไม่ทำให้ผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชาเสียหน้า (n=2)
- ตนจะโต้แย้งก็ต่อเมื่อไม่สามารถยอมรับวิธีคิดของผู้อาวุโส/ผู้บังคับบัญชาได้อีกต่อไป (n = 1)

สำหรับประเด็นการโต้แย้งอย่างตรงไปตรงมา ผู้วิจัยแบ่งเหตุผลที่ Gen Y โต้แย้งกับผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชาแบบตรงไปตรงมาออกเป็น 3 ประเภท คือ

- (1) เพื่อให้คู่ปฏิสัมพันธ์เข้าใจความคิดของตนโดยไม่ต้องตีความ (n=2)

- (2) เพื่อให้คู่ปฏิสัมพันธ์ตระหนักถึงปัญหา ทำให้สามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด (n=2)
- (3) เป็นธรรมชาติการสื่อสารของตน (n=1)

ข) การเน้นความชัดเจนในการสื่อสาร:

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่า

- ตนต้องการผลป้อนกลับในการทำงานเพื่อจะพัฒนาการทำงานของตน (n= 6)
- ตนเป็นคนช่างซักถาม ทั้งถามเยอะและถามบ่อย (n=5) เพราะต้องการเข้าใจเหตุผลเบื้องหลังของแนวทางปฏิบัติต่างๆ ในองค์กร รวมถึงความชัดเจนของขอบเขตในการทำงาน

ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

4ก. กลุ่ม “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร”

สำหรับผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในกลุ่มค่านิยมนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่ได้กล่าวว่ารู้สึกหงุดหงิดหรือไม่หงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงจะไม่นำเสนอผลในที่นี้ แต่จะไปขยายประเด็นในการนำเสนอผลการสัมภาษณ์ในหัวข้อถัดไป

4ข. กลุ่ม “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร”

กลุ่มค่านิยมชุดนี้มีประเด็นย่อยที่จัดเข้ากลุ่มเพียงประเด็นเดียว คือ พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงความพอใจในการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าการสื่อสารผ่านออนไลน์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจะกล่าวถึงผลทั้ง 2 มุม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่า:

- ตนใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก และยอมรับว่าสื่อออนไลน์ทำให้ระยะห่างของความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนรุ่นใหม่แคบลง (n=12)
- ตนพอใจการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่า เพราะเป็นช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการสร้างความรู้สึกไว้นื้อเชื่อใจกันในการทำงาน (n=6)
- ตนยินดีเรียนรู้เทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ จากบุคลากรรุ่นใหม่ (n=4)

- ตนไม่ใช้สื่อออนไลน์ในการทำงาน เพราะไม่ยอมรับรู้ตัวตนบนโลกออนไลน์ของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานต่างรุ่น ซึ่งอาจทำให้เสียความรู้สึก (n=1)
- ตนไม่ค่อยสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาสื่อสารเรื่องที่ควรสื่อสารกันต่อหน้า (เช่น การขออนุญาตลางาน) ผ่านสื่อเทคโนโลยี หรือสื่อออนไลน์ เพราะการสื่อสารผ่านช่องทางเช่นนี้ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในชีวิตจริงห่างเหิน (n=1)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่า:

- ตนใช้สื่อออนไลน์ในการสื่อสารโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงความเหมาะสมกับกาลเทศะกับผู้สื่อสารด้วย (n=5)
- ตนใช้สื่อออนไลน์ในการให้กำลังใจ พัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากรรุ่นใหม่ เพราะเป็นช่องทางที่บุคลากรรุ่นใหม่เปิดรับและใช้มากที่สุด (n=1)
- ตนพยายามใช้สื่อออนไลน์เพื่อประโยชน์ในการทำงานให้เป็นเวลา เพราะไม่อยากติดสื่อออนไลน์ (n=1)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่า:

- หากต้องสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสกว่า ตนมักจะเลือกการพิมพ์และสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ เพราะจะทำให้สื่อสารได้ครบถ้วนและรอบคอบมากกว่า (n=5)
- หากต้องสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสกว่าแบบต่อหน้าหรือโทรศัพท์ อาจจะเรียบเรียงคำพูดไม่ค่อยถูก แต่ถ้าจำเป็นจริงๆ ก็จะใช้วิธีโทรศัพท์ (n=3)
- ตนพอใจกับการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่า เพราะเห็นหน้า ได้ยินเสียง รับรู้ความรู้สึกระหว่างกันได้ดีกว่า (n=3)
- ตนเลือกใช้สื่อต่างๆ และสื่อออนไลน์ให้เหมาะกับลักษณะงาน เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน (n=3)
- ตนจะระมัดระวังการใช้คำพูดเป็นพิเศษเมื่อต้องสื่อสารในกลุ่มสนทนาที่มีผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาร่วมอยู่ด้วย (n=3)
- ตนพิมพ์ข้อความได้เร็ว และถนัดพิมพ์มากกว่าพูด (n=2)

กลุ่มที่พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

สำหรับผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ผู้วิจัยจะนำเสนอเพียงประเด็นเดียว คือ **กลุ่มค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการเน้นเป้าหมายขององค์กร** เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุกล่าวถึงกลุ่มค่านิยมนี้ชัดเจนที่สุด (ส่วนค่านิยม “พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์)” ได้กล่าวถึงแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเน้นเป้าหมายขององค์กร ประกอบไปด้วยการมีทัศนคติแง่บวกต่อเพื่อนร่วมงานต่างรุ่น และต่อองค์กร และการแสดงออกที่สะท้อนถึงความรักผูกพันต่อองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่าตนทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างชัดเจน โดย:

- ตนทุ่มเท และยินดีทำงานหนักเพื่อองค์กร (n=6)
- ตนให้ความสำคัญกับความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร เช่น เวลาทำงานจะทำอย่างดี รับผิดชอบ สนใจว่าใครจะมาทำงานต่อจากเรา (n=2)
- การแสดงออกที่สะท้อนความผูกพันกับองค์กร เช่น รู้สึกเดือดร้อนเมื่อองค์กรเสียประโยชน์ หรือภาพลักษณ์ (n=5) สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อปกป้องชื่อเสียงองค์กร (n=1) ช่วยองค์กรประหยัดน้ำ/ไฟ (n=1) รู้สึกขอบคุณองค์กรที่องค์กรให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ (n=3)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่า:

- ตนทุ่มเท และยินดีทำงานหนักเพื่อองค์กร (n=4)
- ตนให้ความสำคัญกับความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร เช่น เวลาทำงานจะทำอย่างดี รับผิดชอบ สนใจว่าใครจะมาทำงานต่อจากเรา (n=3)
- ตนไม่คิดจะเปลี่ยนงานเพราะองค์กรมอบความไว้วางใจให้กับตนในหลายๆ ด้านแล้ว (n=1)

บทที่ 4.2

ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 2

ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 “บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไรบ้าง” ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลห้วงการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นที่ร่วมงานด้วยเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- 4.2.1 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Gen Y
- 4.2.2 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen X
- 4.2.3 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen Y
- 4.2.4 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างต่อบุคลากรแต่ละรุ่นอายุ
 - 4.2.4.1 เปรียบเทียบการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ต่อ Gen Y
 - 4.2.4.2 เปรียบเทียบการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen Y ต่อ Gen X
 - 4.2.4.3 เปรียบเทียบการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ต่อ Gen B
- 4.2.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างแบบความสัมพันธ์ 2 ทาง และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละหัวข้อเป็นดังนี้

4.2.1 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน ของบุคลากร Gen X และ Gen Y

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร Gen X และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B นึกถึง และระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Gen Y ที่นึกถึง ตามลำดับ

4.2.1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร Gen X และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B นึกถึง มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4.26 – 4.29

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่ ร้อยละของตัวแปรส่วนบุคคลของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B นึกถึง

รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen B นึกถึง	จำนวน	ร้อยละ
Gen X	57	30.39
Gen Y	131	69.7
รวม	188	100.0

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.26 บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B (n = 188) นึกถึงแบ่งเป็น Gen X 57 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 และ Gen Y 131 คน คิดเป็นร้อยละ 69.7

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของเพศ ระยะเวลาในการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างรุ่นที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง		รวม (n = 188)
	Gen X	Gen Y	
เพศ			
ชาย	18	38	56 29.8 %
หญิง	39	93	132 70.2%
รวม	57	131	188 100%
ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร			
มากกว่า 3-5 ปี	11	76	87 46.3 %
มากกว่า 5-10 ปี	16	43	59 31.4 %
มากกว่า 10-15 ปี	28	11	39 20.7 %
มากกว่า 15-20 ปี	1	0	1 0.5 %
ไม่ระบุ	1	1	2 1 %
รวม	57	131	188 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.27 บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป (คือ Gen X และ Gen Y) ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B (n = 188) นี้ถึงส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (คิดเป็นร้อยละ 70.2) ทำงานในองค์กรมาในช่วงระยะเวลา 3-5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 46.3)

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความสัมพันธ์ในการทำงานและระดับบริหารจัดการของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง		รวม (n = 188)
	Gen X	Gen Y	
ความสัมพันธ์ในการทำงาน			
ผู้บังคับบัญชา	2	3	5 0.3 %
ผู้ใต้บังคับบัญชา	11	30	41 21.8%
เพื่อนร่วมงาน	14	41	55 29.3 %
ไม่ระบุ	30	57	87 46.3%
รวม	57	131	188 100%
ระดับการบริหารจัดการ (ปฏิบัติการ/บริหาร)			
พนักงานปฏิบัติการ	6	50	56 29.8%
ผู้บริหารระดับต้น	9	10	19 10.1%
ผู้บริหารระดับกลาง	3	6	9 4.8 %
ไม่ระบุ	39	65	104 55.3 %
รวม	57	131	188 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.28 บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป (คือ Gen X และ Gen Y) ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B (n = 188) นี้ถึงส่วนใหญ่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา (คิดเป็นร้อยละ 21.8 แต่ไม่ระบุความสัมพันธ์ในการทำงานสูงถึงร้อยละ 46.3) และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (คิดเป็นร้อยละ 29.8 แต่ไม่ระบุตำแหน่งสูงถึงร้อยละ 55.3)

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าความถี่และร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและจำนวนปีที่ทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ถึง		รวม (n = 188)
	Gen X	Gen Y	
ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน			
เคยร่วมงาน	12	42	54 28.7 %
ยังร่วมงานกันอยู่	45	89	134 71.3%
รวม	57	131	188 100%
จำนวนปีที่เคย/ร่วมงานกันโดยประมาณ			
เคยหรือร่วมงานในช่วง ไม่เกิน 1 ปีที่ผ่านมา	2	3	5 2.7 %
เคยหรือร่วมงานในช่วง 1-3 ปีที่ผ่านมา	8	36	44 23.4 %
เคยหรือร่วมงานในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา	9	20	29 15.4 %
เคยหรือร่วมงานในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา	0	5	5 2.7 %
เคยหรือร่วมงานกันมา เป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี	4	4	8 4.3 %
ไม่ระบุ	34	63	97 51.6%
รวม	57	131	188 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.29 บุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป (คือ Gen X และ Gen Y) ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B (n = 188) นี้ถึงส่วนใหญ่ยังคงร่วมงานกันอยู่ (คิดเป็นร้อยละ 71.3) และโดยร่วมงานหรือเคยร่วมงานอยู่ในช่วง 1-3 ปีที่ผ่านมา (คิดเป็นร้อยละ 23.4 แต่ไม่ระบุตำแหน่งสูงถึงร้อยละ 51.6)

4.2.1.2 การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Gen Y

ตารางที่ 4.30 แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen B ต่อ Gen X (n = 57)		Gen B ต่อ Gen Y (n = 131)	
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ชุดที่ 1 – 1ก. เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว				
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	1 1.8%	56 98.2%	4 3.1%	127 96.9%
2. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	2 3.5%	55 96.5%	7 5.3%	124 94.7%
ชุดที่ 1 – 1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง				
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	11 19.3%	46 80.7%	21 16.0%	110 84.0%
2. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	12 21.1%	45 78.9%	22 16.8%	109 83.2%
ชุดที่ 2 – 2. เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ				
1. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	0 .0%	57 100.0%	1 .8%	130 99.2%
2. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	0 .0%	57 100.0%	1 .8%	130 99.2%
3. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้ความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น (ข้อ 10)	1 1.8%	56 98.2%	1 .8%	130 99.2%
4. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	2 3.5%	55 96.5%	5 3.8%	126 96.2%
ชุดที่ 3 – 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร				
1. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	1 1.8%	56 98.2%	4 3.1%	127 96.9%
2. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	1 1.8%	56 98.2%	5 3.8%	126 96.2%
3. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	2 3.5%	55 96.5%	2 1.5%	129 98.5%
4. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2 3.5%	55 96.5%	4 3.1%	127 96.9%

ตารางที่ 4.30 (ต่อ) แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen B ต่อ Gen X (n = 57)		Gen B ต่อ Gen Y (n = 131)	
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ชุดที่ 3 – 3ก. (ต่อ) เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินงานตามแบบแผนองค์กร				
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	5 8.8%	52 91.2%	3 2.3%	128 97.7%
6. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	5 8.8%	52 91.2%	8 6.1%	123 93.9%
ชุดที่ 3 – 3ข. เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินงานตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)				
1. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	5 8.8%	52 91.2%	12 9.2%	119 90.8%
2. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	7 12.3%	50 87.7%	16 12.2%	115 87.8%
3. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	8 14.0%	49 86.0%	15 11.5%	116 88.5%
ชุดที่ 3 – 3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)				
1. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	2 3.5%	55 96.5%	3 2.3%	128 97.7%
2. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	3 5.3%	54 94.7%	4 3.1%	127 96.9%
3. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	5 8.8%	52 91.2%	8 6.1%	123 93.9%
4. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	11 19.3%	46 80.7%	14 10.7%	117 89.3%
ชุดที่ 3 – 3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เที่ยง-ถาม)				
1. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	0 .0%	57 100.0%	0 .0%	131 100.0%
2. ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตนแม้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	1 1.8%	56 98.2%	2 1.5%	129 98.5%

ตารางที่ 4.30 (ต่อ) แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen B ต่อ Gen X (n = 57)		Gen B ต่อ Gen Y (n = 131)	
	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย
ชุดที่ 4 – 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร				
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึหงุดหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	1 1.8%	56 98.2%	2 1.5%	129 98.5%
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	4 7.0%	53 93.0%	4 3.1%	127 96.9%
ชุดที่ 4 – 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร				
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	3 5.3%	54 94.7%	3 2.3%	128 97.7%
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง				
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	0 .0%	57 100.0%	0 .0%	131 100.0%
2. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	1 1.8%	56 98.2%	3 2.3%	128 97.7%
3. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	2 3.5%	55 96.5%	4 3.1%	127 96.9%
4. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	4 7.0%	53 93.0%	3 2.3%	128 97.7%
5. ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	9 15.8%	48 84.2%	8 6.1%	123 93.9%
6. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	10 17.5%	47 82.5%	29 22.1%	102 77.9%

จากตารางที่ 4.30 กลุ่มตัวอย่าง Gen B “เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen X ที่นึกถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด คือ “เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” “ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen X ที่นึกถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด 2 อันดับแรก คือ “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” คิดเป็นร้อยละ 21.1 และ “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือ

หลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน” คิดเป็นร้อยละ 19.3

สำหรับความเห็นต่อค่านิยมของบุคลากร Gen Y ที่ร่วมงานด้วย กลุ่มตัวอย่าง Gen B “เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen Y มีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด คือ “ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen Y ที่นี้ถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด 2 อันดับแรก คือ “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” คิดเป็นร้อยละ 22.1 และ “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” คิดเป็นร้อยละ 16.8



ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y ทั้ง 4 ชุดค่านิยม

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X				การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y				Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ									
1ก. เน้นงาน ในขณะที่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว									
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	2.75	0.74	0.95	0.23	2.76	0.72	0.85	0.35	.974
2. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลาทำงาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	2.60	0.85	0.89	0.31	2.78	0.75	0.92	0.27	.102
1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง									
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	2.43	0.83	0.95	0.23	2.64	0.8	0.9	0.3	.236
2. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	2.04	0.73	0.91	0.29	1.80	0.73	0.9	0.3	* .048
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน									
2. เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่า และวัตถุประสงค์ และเน้นเป้าหมายเพื่อองค์กร									
1. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	3.39	0.56	0.95	0.23	3.36	0.68	0.90	0.30	.905
2. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้ความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น(ข้อ 10)	3.13	0.57	0.88	0.33	3.12	0.63	0.86	0.35	.996
3. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	2.88	0.83	0.88	0.33	2.91	0.74	0.82	0.38	.882
4. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	2.82	0.7	0.84	0.37	2.98	0.81	0.79	0.41	.171

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.31 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y ทั้ง 4 ชุดค่านิยม

พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X				การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y				Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)	
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ			
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.		
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร										
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร										
1. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	2.89	0.6	0.95	0.23	2.92	0.57	0.87	0.34	.728	
2. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	2.75	0.61	0.88	0.33	2.76	0.76	0.79	0.41	.949	
3. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2.76	0.67	0.86	0.35	2.64	0.71	0.81	0.4	.176	
4. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.65	0.59	0.86	0.35	2.60	0.7	0.80	0.40	.708	
5. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.41	0.71	0.86	0.35	2.39	0.72	0.78	0.41	.947	
6. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.27	0.72	0.93	0.26	2.29	0.74	0.79	0.41	.855	
3ข. เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)										
1. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.38	0.99	0.81	0.4	2.71	0.92	0.8	0.4	*.045	
2. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	2.31	0.73	0.77	0.42	2.38	0.81	0.83	0.38	.645	
3. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	2.27	0.7	0.81	0.4	2.30	0.83	0.79	0.41	.702	

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.31 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y ทั้ง 4 ชุดค่านิยม

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X				การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y				Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 3 (ต่อ): แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร									
3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)									
1. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	2.82	0.64	0.86	0.35	2.90	0.66	0.79	0.41	.357
2. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	2.74	0.71	0.86	0.35	2.79	0.79	0.78	0.41	.567
3. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	2.44	0.75	0.88	0.33	2.48	0.83	0.77	0.42	.680
4. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	2.28	0.83	0.84	0.37	2.03	0.83	0.79	0.41	.096
3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม)									
1. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	2.79	0.67	0.84	0.37	2.83	0.63	0.86	0.35	.709
2. โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดเห็นของตน แม้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าหรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	2.70	0.69	0.91	0.29	2.77	0.72	0.82	0.38	.518

ระดับความคิดเห็น: 1.00 - 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 - 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 - 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 - 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 - 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.31 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y ทั้ง 9 กลุ่มค่านิยม

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X				การรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y				Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกหงุดหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	2.84	0.68	0.84	0.37	2.78	0.75	0.75	0.44	.514
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.69	0.83	0.79	0.41	2.69	0.91	0.71	0.46	.946
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	2.54	0.91	0.79	0.41	2.70	0.85	0.72	0.45	.263
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่สัมพันธ์กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างชัดเจน									
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	3.25	0.61	0.93	0.26	3.06	0.68	0.92	0.27	.093
2. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	3.13	0.54	0.89	0.31	2.79	0.82	0.85	0.36	*.008
3. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลแชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	2.75	0.78	0.84	0.37	2.61	0.82	0.79	0.41	.338
4. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	2.74	0.76	0.82	0.38	2.66	0.77	0.79	0.41	.598
5. ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	2.25	0.73	0.89	0.31	2.27	0.77	0.75	0.43	.975
6. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	1.65	0.77	0.91	0.29	1.73	0.84	0.9	0.3	.663

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.31 กลุ่มตัวอย่าง Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen X สูงที่สุดในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมต่อไปนี้ เป็น 2 อันดับแรก คือ กลุ่มค่านิยมชุดที่

2 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{x} = 3.39$, S.D. = 0.56; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.95$, S.D. = 0.23) และ กลุ่มค่านิยมที่พฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ในพฤติกรรม “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.61; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.93$, S.D. = 0.26) ในขณะที่ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen X ต่ำที่สุดในค่านิยมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับสุดท้าย คือ กลุ่มค่านิยมเชิงพฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ในระดับ “น้อยที่สุด” ($\bar{x} = 1.62$, S.D. = 0.77; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.91$, S.D. = 0.29) และกลุ่มค่านิยมชุดที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญ ในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.04$, S.D. = 0.73; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.91$, S.D. = 0.29)

กลุ่มตัวอย่าง Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y สูงที่สุดในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับแรก คือ กลุ่มค่านิยมชุดที่ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{x} = 3.36$, S.D. = 0.68; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.90$, S.D. = 0.30) และ “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.12$, S.D. = 0.63; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.86$, S.D. = 0.35) ในขณะที่ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y ต่ำที่สุดในค่านิยมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับสุดท้าย คือ กลุ่มค่านิยมเชิงพฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ในระดับ “น้อยที่สุด” ($\bar{x} = 1.62$, S.D. = 0.77; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.91$, S.D. = 0.29) และและกลุ่มค่านิยมชุดที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญ ในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 1.73$, S.D. = 0.84; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.90$, S.D. = 0.30)

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Gen Y

จากตารางที่ 4.31 Gen B มีค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Gen Y แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เฉพาะในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง”, 3ข. “เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)” และกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่พฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B นี้ก็ถึงซึ่งเป็นตัวแปรนี้อนพาราเมตริกด้วยวิธี Mann-Whitney U Test พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05:

ในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง” Gen B เห็นว่าบุคลากร Gen X มีพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” มากกว่า บุคลากร Gen Y

ในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 3ข. “เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)” Gen B เห็นว่าบุคลากร Gen Y มีพฤติกรรม “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน” มากกว่า บุคลากร Gen X

ในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่พฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง Gen B เห็นว่าบุคลากร Gen X มีพฤติกรรม “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” มากกว่า บุคลากร Gen Y

4.2.2 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน ของบุคลากร Gen B และ Gen X

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร Gen X และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B นึกถึง และระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Gen Y ที่นึกถึง ตามลำดับ

4.2.2.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร Gen B และ Gen X ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นึกถึง มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4.32 – 4.35

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าความถี่ ร้อยละของตัวแปรส่วนบุคคลของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y นึกถึง

รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นึกถึง	จำนวน	ร้อยละ
Gen B	136	55.3
Gen X	110	69.7
รวม	246	100.0

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.32 บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y (n = 246) นึกถึงแบ่งเป็น Gen B 136 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 และ Gen X 110 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7

ตารางที่ 4.33 แสดงค่าความถี่และร้อยละของเพศ ระยะเวลาในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง			รวม (n = 246)
	Gen B	Gen X	ไม่ระบุ	
เพศ				
ชาย	63	56	2	121 49.2 %
หญิง	72	52	1	125 50.8 %
รวม	135	108	3	246 100 %
ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร				
มากกว่า 3-5 ปี	17	20	1	38 15.4 %
มากกว่า 5-10 ปี	7	23	1	31 12.6 %
มากกว่า 10-15 ปี	9	17	1	27 11 %
มากกว่า 20 ปี	98	42	0	140 57 %
ไม่ระบุ	4	6	0	10 4 %
รวม	135	108	3	246 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.33 บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไป (คือ Gen B และ Gen X) ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y (n = 246) เป็นเพศชายและเพศหญิงในสัดส่วนพอๆ กัน (คิดเป็นร้อยละ 49.2 และ 50.8 ตามลำดับ) โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรปัจจุบันมาแล้วมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 57

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความสัมพันธ์ในการทำงาน และระดับบริหารจัดการของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง			รวม (n = 246)
	Gen B	Gen X	ไม่ระบุ	
ความสัมพันธ์ในการทำงาน				
ผู้บังคับบัญชา	79	58	1	138 56.1%
ผู้ใต้บังคับบัญชา	9	12	0	21 8.5%
เพื่อนร่วมงาน	28	32	2	62 25.2%
ไม่ระบุ	19	6	0	25 10.2%
รวม	135	108	3	246 100%
ระดับการบริหารจัดการ (ปฏิบัติการ/บริหาร)				
พนักงานปฏิบัติการ	26	32	2	60 24.4%
ผู้บริหารระดับต้น	30	22	0	52 21.1%
ผู้บริหารระดับกลาง	18	24	0	42 17.1%
ผู้บริหารระดับสูง	27	6	0	33 13.4%
ไม่ระบุ	34	24	1	59 24%
รวม	135	108	3	246 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.34 บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไป (คือ Gen B และ Gen X) ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y (n = 246) ส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชา (คิดเป็นร้อยละ 56.1) และเป็นระดับบริหารมากกว่าพนักงานปฏิบัติการ โดยผู้บริหารทั้งระดับต้น กลางและสูง รวมทั้งสิ้น 127 คน (คิดเป็นร้อยละ 51.6)

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าความถี่และร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและจำนวนปีที่ทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ถึง			รวม (n = 246)
	Gen B	Gen X	ไม่ระบุ	
ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน				
เคยร่วมงาน	43	34	1	78 31.7%
ยังร่วมงานกันอยู่	90	74	2	166 67.8%
ไม่ระบุ	2	0	0	2 0.8%
รวม	135	108	3	246 100%
จำนวนปีที่เคย/ร่วมงานกันโดยประมาณ				
เคยหรือร่วมงานในช่วง ไม่เกิน 1 ปีที่ผ่านมา	12	9	1	22 8.9%
เคยหรือร่วมงานในช่วง 1-3 ปีที่ผ่านมา	70	56	0	126 51.2%
เคยหรือร่วมงานในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา	22	16	0	38 15.4%
เคยหรือร่วมงานในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา	4	4	1	9 3.7%
เคยหรือร่วมงานกันมา เป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี	0	0	0	0 0%
ไม่ระบุ	27	23	1	51 20.7%
รวม	135	108	3	246 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.35 บุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี (คือ Gen B และ Gen X) ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y (n = 246) ส่วนใหญ่ยังร่วมงานกันอยู่ (คิดเป็นร้อยละ 67.8) และเคยหรือร่วมงานกันในช่วง 1-3 ปีที่ผ่านมา (คิดเป็นร้อยละ 51.2)

4.2.2.2 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen X ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นึกถึง

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะแบ่งผลการวิเคราะห์ที่เป็น 2 ส่วน คือ ความ “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นึกถึง และค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X ที่นึกถึง ดังรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4.36 – 4.37

ตารางที่ 4.36 แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen Y ต่อ Gen B (n = 136)		Gen Y ต่อ Gen X (n = 110)	
	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย
ชุดที่ 1 – 1ก. เน้นงาน ในขณะที่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว				
1. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลาว่าง และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	7 5.1%	129 94.9%	1 .9%	109 99.1%
2. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	4 2.9%	132 97.1%	2 1.8%	108 98.2%
ชุดที่ 1 – 1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง				
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	18 13.2%	118 86.8%	8 7.3%	102 92.7%
2. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	18 13.2%	118 86.8%	15 13.6%	95 86.4%
ชุดที่ 2 – 2. เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่า และวัตถุ และเน้นเป้าหมายเพื่อองค์กร				
1. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	5 3.7%	131 96.3%	2 1.8%	108 98.2%
2. เชื่อว่าการทำหาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	4 2.9%	132 97.1%	3 2.7%	107 97.3%
3. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	3 2.2%	133 97.8%	2 1.8%	108 98.2%
4. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น (ข้อ 10)	2 1.5%	134 98.5%	0 .0%	110 100.0%

ตารางที่ 4.36 (ต่อ) แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen Y ต่อ Gen B (n = 136)		Gen Y ต่อ Gen X (n = 110)	
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ชุดที่ 3 – 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินงานตามแบบแผนองค์กร				
1. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	0 .0%	136 100.0%	2 1.8%	108 98.2%
2. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	1 .7%	135 99.3%	0 .0%	110 100.0%
3. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	1 .7%	135 99.3%	0 .0%	110 100.0%
4. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	1 .7%	135 99.3%	0 .0%	110 100.0%
5. ไม่ได้แสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	4 2.9%	132 97.1%	2 1.8%	108 98.2%
6. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	5 3.7%	131 96.3%	2 1.8%	108 98.2%
ชุดที่ 3 – 3ข. เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินงานตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)				
1. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	13 9.6%	123 90.4%	3 2.7%	107 97.3%
2. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	16 11.8%	120 88.2%	5 4.5%	105 95.5%
3. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	26 19.1%	110 80.9%	11 10.0%	99 90.0%
ชุดที่ 3 – 3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)				
1. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	7 5.1%	129 94.9%	3 2.7%	107 97.3%
2. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	8 5.9%	128 94.1%	2 1.8%	108 98.2%
3. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	15 11.0%	121 89.0%	5 4.5%	105 95.5%
4. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	27 19.9%	109 80.1%	5 4.5%	105 95.5%

ตารางที่ 4.36 (ต่อ) แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen Y ต่อ Gen B (n = 136)		Gen Y ต่อ Gen X (n = 110)	
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ชุดที่ 3 – 3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เลียง-ถาม)				
1. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	2 1.5%	134 98.5%	1 .9%	109 99.1%
2. ได้แจ้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	3 2.2%	133 97.8%	0 .0%	110 100.0%
ชุดที่ 4 – 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร				
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรงุหงุดหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	5 3.7%	131 96.3%	0 .0%	110 100.0%
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	11 8.1%	125 91.9%	2 1.8%	108 98.2%
ชุดที่ 4 – 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร				
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	7 5.1%	129 94.9%	3 2.7%	107 97.3%
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง				
1. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	0 .0%	136 100.0%	1 .9%	109 99.1%
2. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	1 .7%	135 99.3%	1 .9%	109 99.1%
3. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	2 1.5%	134 98.5%	1 .9%	109 99.1%
4. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	9 6.6%	127 93.4%	4 3.6%	106 96.4%
5. ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	12 8.8%	124 91.2%	2 1.8%	108 98.2%
6. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	23 16.9%	113 83.1%	16 14.5%	94 85.5%

จากตารางที่ 4.36 กลุ่มตัวอย่าง Gen Y “เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen B ที่นึกถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด คือ “ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง” และ “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen B ที่นึกถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด 2 อันดับแรก คือ “การแจ้งเพื่อทราบผลการ

ปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” คิดเป็นร้อยละ 19.9 และ “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน” คิดเป็นร้อยละ 19.1

สำหรับความเห็นต่อค่านิยมของบุคลากร Gen X ที่ร่วมงานด้วย กลุ่มตัวอย่าง Gen Y “เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen X มีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด คือ “รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร” “ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ” “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” “โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า” และ “แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึหงุดหงิดแต่อย่างใด” คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen X ที่นี้ถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด 2 อันดับแรก คือ “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” คิดเป็นร้อยละ 14.5 และ “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” คิดเป็นร้อยละ 13.6

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X ทั้ง 4 ชุดค่านิยม

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B				การรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X				Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ									
1ก. เน้นงาน ในขณะที่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว									
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	3.04	0.74	0.85	0.36	2.90	0.68	0.83	0.38	.081
2. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	2.75	0.88	0.79	0.41	2.81	0.87	0.85	0.35	.634
1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง									
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	2.58	0.95	0.81	0.39	2.71	0.84	0.82	0.39	.359
2. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	2.20	0.97	0.83	0.38	2.16	0.82	0.82	0.39	.935
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน - เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและเชิงวัตถุ									
1. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	3.26	0.69	0.83	0.38	3.09	0.73	0.75	0.44	.075
2. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น(ข้อ 10)	3.25	0.69	0.82	0.39	3.12	0.73	0.77	0.42	.154
3. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	2.90	0.88	0.73	0.45	2.88	0.79	0.71	0.46	.692
4. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	2.85	0.85	0.75	0.43	2.97	0.78	0.71	0.46	.400

ระดับความคิดเห็น: 1.00 - 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 - 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 - 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 - 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 - 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.37 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X ทั้ง 4 ชุดค่านิยม

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B				การรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X				Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)	
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ			
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.		
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร										
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร										
1. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	3.26	0.72	0.84	0.37	3.13	0.61	0.89	0.31	.058	
2. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	3.02	0.81	0.79	0.41	2.89	0.73	0.77	0.42	.106	
3. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.99	0.8	0.82	0.39	2.77	0.8	0.81	0.39	* .026	
4. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2.96	0.77	0.82	0.38	2.98	0.65	0.78	0.41	.984	
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.96	0.78	0.75	0.43	2.89	0.74	0.75	0.44	.362	
6. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.58	0.91	0.76	0.43	2.64	0.84	0.75	0.44	.581	
3ข. เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)										
1. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	2.24	0.85	0.76	0.43	2.16	0.83	0.78	0.41	.440	
2. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	2.11	0.76	0.75	0.43	2.17	0.75	0.71	0.46	.493	
3. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.09	0.91	0.69	0.46	2.32	0.89	0.72	0.45	.054	

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.37 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X ทั้ง 4 ชุดค่านิยม

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B				การรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X				Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)	
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ			
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.		
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร										
3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)										
1. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	2.67	0.85	0.76	0.43	2.56	0.74	0.79	0.41	.391	
2. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกรื่อง (ข้อ 27)	2.64	0.81	0.74	0.44	2.69	0.79	0.75	0.43	.778	
3. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	2.27	0.83	0.71	0.45	2.32	0.77	0.76	0.43	.676	
4. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	2.06	0.85	0.76	0.43	2.24	0.78	0.74	0.44	.085	
3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม)										
1. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	2.81	0.82	0.72	0.45	2.77	0.63	0.77	0.42	.551	
2. โต้แย้ง แสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดเห็นของตน แม้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าหรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	2.70	0.91	0.78	0.42	2.52	0.81	0.83	0.38	.154	

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.37 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X ทั้ง 9 กลุ่มค่านิยม

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B				การรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X				Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรงุญหงุดหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	2.75	0.84	0.68	0.47	2.69	0.78	0.75	0.44	.723
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.32	0.94	0.65	0.48	2.32	0.69	0.69	0.46	.853
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	2.24	0.88	0.63	0.48	2.33	0.81	0.71	0.46	.436
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง									
1. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	3.32	0.79	0.82	0.39	3.20	0.77	0.85	0.36	.172
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	3.20	0.82	0.84	0.37	3.16	0.68	0.82	0.39	.372
3. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลแชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	3.13	0.74	0.70	0.46	3.01	0.69	0.80	0.40	.155
4. ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	2.47	0.81	0.67	0.47	2.38	0.77	0.77	0.42	.534
5. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	2.34	0.91	0.68	0.47	2.41	0.89	0.69	0.46	.578
6. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	1.87	0.85	0.81	0.39	1.88	0.76	0.87	0.33	.661

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.37 กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B สูงที่สุดในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมต่อไปนี้ เป็น 2 อันดับแรก คือ กลุ่มค่านิยมที่พฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ในพฤติกรรม “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{x} = 3.32$, S.D. = 0.79; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.82$, S.D. = 0.39) กลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมที่ 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ ในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{x} = 3.26$, S.D. = 0.69; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.83$, S.D. = 0.38) และ กลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และ เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร “ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ” ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{x} = 3.26$, S.D. = 0.72; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.84$, S.D. = 0.37) ในขณะที่ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B ต่ำที่สุดในค่านิยมต่อไปนี้ เป็น 3 อันดับสุดท้าย คือ กลุ่มค่านิยมเชิงพฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่งในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 1.87$, S.D. = 0.85; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.81$, S.D. = 0.39) กลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม 3ค. ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง) ในพฤติกรรม “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.06$, S.D. = 0.85; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.76$, S.D. = 0.43) และ กลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม 3ข. เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ) ในพฤติกรรม “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.09$, S.D. = 0.91; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.69$, S.D. = 0.46)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen X สูงที่สุดในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมต่อไปนี้ เป็น 2 อันดับแรก คือ กลุ่มค่านิยมที่พฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ในพฤติกรรม “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.20$, S.D. = 0.77; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.85$, S.D. = 0.36) และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.16$, S.D. = 0.68; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.82$, S.D. = 0.39) ในขณะที่ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen X ต่ำที่สุดในค่านิยมต่อไปนี้ เป็น 2 อันดับสุดท้าย คือ กลุ่มค่านิยมเชิงพฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่งในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ใน

ระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 1.88$, S.D. = 0.76; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.87$, S.D. = 0.33) กลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม 3ข. “เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร - เป็นกันเอง” ในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.16$, S.D. = 0.82; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.82$, S.D. = 0.39) และกลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม 3ค. “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร - อีสาร” ในพฤติกรรม “ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.16$, S.D. = 0.83; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.78$, S.D. = 0.41)

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen X

จากตารางที่ 4.42 กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen X แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เฉพาะในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ 3ก. ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 3ก. “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร” พฤติกรรม “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร” เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen X ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นี้ก็ถึง โดยการใช้การทดสอบแบบ Mann-Whitney U Test พบว่าที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y เห็นว่าบุคลากร Gen B มีพฤติกรรม “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด” มากกว่า บุคลากร Gen X

4.2.3 การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน ของบุคลากร Gen B และ Gen Y

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นึกถึง และระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่นึกถึง ตามลำดับ

4.2.3.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นึกถึง

มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4.38 – 4.41

ตารางที่ 4.38 แสดงค่าความถี่และร้อยละของตัวแปรส่วนบุคคลของบุคลากรต่างรุ่นที่อายุมากกว่าและน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปในกลุ่มตัวอย่าง Gen X นึกถึง

รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y นึกถึง	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ	จำนวนผู้ไม่ตอบ	ร้อยละ	รวม
Gen B	191	97.4	5*	2.6	196 100%
Gen Y	180	91.8	16*	8.2	196 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

หมายเหตุ: * เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างระบุว่าไม่มีบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี หรือน้อยกว่า 15-20 ปีที่เคยหรือยังร่วมงานอยู่ด้วยในปัจจุบัน

จากตารางที่ 4.38 บุคลากร Gen B ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นึกถึงมีจำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 97.4 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง Gen X ทั้งหมด ส่วนบุคลากร Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นึกถึงมีจำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 91.8 ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ทั้งหมด

ตารางที่ 4.39 แสดงค่าความถี่และร้อยละของเพศ ระยะเวลาในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง	
	Gen B (n = 191)	Gen Y (n = 180)
เพศ		
ชาย	87 45.5%	54 30 %
หญิง	104 54.5%	126 70 %
รวม	191 100%	180 100%
ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร		
มากกว่า 3-5 ปี	23 12.0%	124 68.9%
มากกว่า 5-10 ปี	18 9.4%	38 21.1%
มากกว่า 10-15 ปี	22 11.5%	16 8.9%
มากกว่า 20 ปี	123 64.4%	0 0%
ไม่ระบุ	5 2.6%	2 1.1%
รวม	191 100%	180 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.39 บุคลากร Gen B ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึงส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 54.5) ทำงานในองค์กรปัจจุบันเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 64.4) ส่วนบุคลากร Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึงส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 70) และทำงานในองค์กรปัจจุบันเป็นระยะเวลามากกว่า 3-5 ปี (ร้อยละ 68.9)

ตารางที่ 4.40 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความสัมพันธ์ในการทำงาน และระดับบริหารจัดการของบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง	
	Gen B (n = 191)	Gen Y (n = 180)
ความสัมพันธ์ในการทำงาน		
ผู้บังคับบัญชา	116 60.7%	7 3.9%
ผู้ใต้บังคับบัญชา	11 5.8%	27 15%
เพื่อนร่วมงาน	45 23.6%	57 31.7%
ไม่ระบุ	19 9.9%	89 49.4%
รวม	191 100%	180 100%
ระดับการบริหารจัดการ (ปฏิบัติการ/บริหาร)		
พนักงานปฏิบัติการ	40 20.9%	54 30%
ผู้บริหารระดับต้น	41 21.5%	15 8.3%
ผู้บริหารระดับกลาง	37 19.4%	3 1.7%
ผู้บริหารระดับสูง	38 19.9%	0 0%
ไม่ระบุ	35 18.3%	108 60%
รวม	191 100%	180 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.40 บุคลากร Gen B ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึงส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เป็นผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 60.7) ทำงานในระดับบริหารจัดการ (รวมผู้บริหารระดับต้น กลาง และสูง 116 คน คิดเป็นร้อยละ 60.7) ส่วนบุคลากร Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึงส่วนใหญ่เป็นเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 31.7 โดยมีผู้ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึงแต่ไม่ระบุความสัมพันธ์คิดเป็นร้อยละ 49.4) และทำงานในระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 30 โดยมีผู้ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึงแต่ไม่ระบุความสัมพันธ์คิดเป็นร้อยละ 60)

ตารางที่ 4.41 แสดงค่าความถี่และร้อยละของประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและจำนวนปีที่ทำงานร่วมกันของบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง

ตัวแปรส่วนบุคคล	รุ่นอายุของบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึง	
	Gen B (n = 191)	Gen Y (n = 180)
ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน		
เคยร่วมงาน	86 45%	51 28.3%
ยังร่วมงานกันอยู่	104 54.5%	129 71.7%
ไม่ระบุ	1 0.5%	0 0%
รวม	191 100%	180 100%
จำนวนปีที่เคย/ร่วมงานกันโดยประมาณ		
เคยหรือร่วมงานในช่วงไม่เกิน 1 ปีที่ผ่านมา	5 2.6%	4 2.2%
เคยหรือร่วมงานในช่วง 1-3 ปีที่ผ่านมา	44 23%	43 23.9%
เคยหรือร่วมงานในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา	64 33.5%	20 11.1%
เคยหรือร่วมงานในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา	28 14.7%	5 2.8%
เคยหรือร่วมงานกันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี	12 6.3%	1 0.6%
ไม่ระบุ	38 19.9%	107 59.4%
รวม	191 100%	180 100%

Gen B = 45 ปีขึ้นไป, Gen X = 30-45 ปี, Gen Y = 25-30 ปี

จากตารางที่ 4.41 บุคลากร Gen B ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึงส่วนใหญ่ยังร่วมงานกันอยู่ในปัจจุบัน (ร้อยละ 54.5) โดยเคยหรือร่วมงานกันในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา (คิดเป็นร้อยละ 33.5) ส่วนบุคลากร Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นี้ถึงส่วนใหญ่ยังร่วมงานกันอยู่ในปัจจุบัน (ร้อยละ 71.7) และเคยหรือร่วมงานกันในช่วง 1-3 ปีที่ผ่านมา (ร้อยละ 23.9)

4.2.3.2 การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นึกถึง

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะแบ่งผลการวิเคราะห์ที่เป็น 2 ส่วน คือ ความ “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X นึกถึง และค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Y ที่นึกถึง ดังรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4.42 – 4.43

ตารางที่ 4.42 แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen X ต่อ Gen B (n = 191)		Gen X ต่อ Gen Y (n = 180)	
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ				
1ก. เน้นงาน ในขณะที่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว				
1. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	2 1%	189 99%	7 3.9%	173 91.6%
2. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	6 3.1%	185 96.9%	3 1.7%	177 98.3%
1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง				
1. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	16 8.4%	175 91.6%	26 14.4%	154 85.6%
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	26 13.6%	165 86.4%	10 5.6%	170 94.4%
ชุดที่ 2: เน้นตัวชีวิตทั้งเชิงคุณค่าและเชิงวัตถุ				
1. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น(ข้อ 10)	0 0%	191 100%	1 .6%	179 99.4%
2. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	0 0%	191 100%	1 .6%	179 99.4%
3. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	3 1.6%	188 98.4%	6 3.3%	174 96.7%
4. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	8 4.2%	183 95.8%	7 3.9%	173 91.6%

ตารางที่ 4.42 (ต่อ) แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen X ต่อ Gen B (n = 191)		Gen X ต่อ Gen Y (n = 180)	
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ชุดที่ 3 แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร				
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร				
1. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	2 1%	189 99%	3 1.7%	177 98.3%
2. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	3 1.6%	188 98.4%	5 2.8%	175 97.2%
3. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	5 2.6%	186 97.4%	5 2.8%	175 97.2%
4. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	9 4.7%	182 95.3%	8 4.4%	172 95.6%
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	11 5.8%	180 94.2%	8 4.4%	172 95.6%
6. ไม่ได้แสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	17 8.9%	174 91.1%	10 5.6%	170 94.4%
3ข. เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร				
1. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	11 5.8%	181 94.2%	14 7.8%	166 92.2%
2. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	12 6.3%	179 97.3%	7 3.9%	173 91.6%
3. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	22 11.5%	169 88.5%	8 4.4%	172 95.6%
3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส				
1. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	5 2.6%	186 97.4%	5 2.8%	175 97.2%
2. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	12 6.3%	179 97.3%	3 1.7%	177 98.3%
3. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	14 7.3%	177 92.7%	10 5.6%	170 94.4%
4. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	41 21.5%	150 78.5%	17 9.4%	163 90.6%

ตารางที่ 4.42 (ต่อ) แสดงความถี่และร้อยละของการรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง			
	Gen X ต่อ Gen B (n = 191)		Gen X ต่อ Gen Y (n = 180)	
	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
ชุดที่ 3 (ต่อ) แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร				
ชุดที่ 3 – 3ค. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เลียง-غام)				
1. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	0 0%	191 100%	5 2.8%	175 97.2%
2. ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า(ข้อ 22)	1 0.5%	190 99.5%	3 1.7%	177 98.3%
ชุดที่ 4 การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร				
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร				
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรงุหงุดหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	4 2.1%	187 97.9%	9 5%	171 95%
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	8 4.2%	183 95.8%	97.8	176 98.2%
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร				
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	8 4.2%	183 95.8%	4 2.2%	176 97.8%
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง				
1. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	0 0%	191 100%	4 2.2%	176 97.8%
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	0 0%	191 100%	1 .6%	179 99.4%
3. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	3 1.6%	188 98.4%	3 1.7%	177 98.3%
4. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	4 2.1%	187 97.9%	7 3.9%	173 91.6%
5. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	19 9.9%	172 91.1%	20 11.1%	160 88.9%
6. ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	21 11%	170 89%	12 6.7%	168 93.3%

จากตารางที่ 4.42 กลุ่มตัวอย่าง Gen X “เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen B ที่นี้ถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด คือ “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง

“ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” “ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ” “พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชตหรือไลน์)” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen B ที่นึกถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด 2 อันดับแรก คือ “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” คิดเป็นร้อยละ 21.5 และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน” คิดเป็นร้อยละ 13.6

สำหรับความเห็นต่อค่านิยมของบุคลากร Gen Y ที่ร่วมงานด้วย กลุ่มตัวอย่าง Gen X “เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen Y มีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด คือ ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่เห็นด้วย” ว่าบุคลากร Gen X ที่นึกถึงมีค่านิยมต่อไปนี้มากที่สุด 2 อันดับแรก คือ “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” คิดเป็นร้อยละ 14.4 และ “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” คิดเป็นร้อยละ 11.1

ตารางที่ 4.43 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานทั้ง 4 ชุด ของบุคลากร Gen B และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B				การรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y				Wilcoxon Test Asym Sig 2 tailed (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความ แน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความ แน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ									
1ก. เน้นงาน ในขณะที่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว									
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	2.97	0.77	0.94	0.24	2.65	0.74	0.86	0.35	* .000
2. สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัวหรือพักผ่อน (ข้อ 2)	2.77	0.85	0.91	0.29	2.82	0.81	0.88	0.32	.482
1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง									
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ข้อ 5)	2.66	0.88	0.92	0.28	2.75	0.76	0.87	0.34	.081
2. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	2.10	0.9	0.90	0.31	1.95	0.79	0.88	0.33	.181
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน – เน้นเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์									
1. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น (ข้อ 10)	3.14	0.71	0.85	0.36	3.07	0.72	0.79	0.41	.602
2. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	3.14	0.8	0.87	0.33	3.21	0.64	0.86	0.35	.279
3. ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น (ข้อ 11)	2.96	0.77	0.82	0.39	3.01	0.64	0.74	0.44	.518
4. เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 9)	2.85	0.84	0.86	0.35	2.89	0.67	0.79	0.41	.492

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.43 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานทั้ง 4 ชุด ของบุคลากร Gen B และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B				การรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y				Wilcoxon Test Asym Sig 2 tailed (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร									
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร									
1. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	3.08	0.75	0.87	0.34	2.54	0.78	0.81	0.39	* 0.000
2. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	3.05	0.64	0.90	0.3	2.76	0.69	0.86	0.35	* 0.000
3. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	3.02	0.73	0.85	0.35	2.56	0.74	0.82	0.38	* 0.000
4. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.95	0.83	0.88	0.33	2.33	0.75	0.81	0.39	* 0.000
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.94	0.75	0.85	0.36	2.62	0.81	0.80	0.40	* 0.000
6. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.61	0.84	0.82	0.39	2.49	0.79	0.81	0.39	.232
3ข. เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)									
1. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	2.26	0.81	0.81	0.39	2.57	0.73	0.79	0.41	* .000
2. ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	2.25	0.89	0.83	0.38	2.45	0.82	0.79	0.41	* .010
3. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.11	0.89	0.81	0.40	2.98	0.77	0.73	0.44	* .000

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.43 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานทั้ง 4 ชุด ของบุคลากร Gen B และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B				การรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y				Wilcoxon Test Asym Sig 2 tailed (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)									
1. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	2.76	0.81	0.81	0.39	2.93	0.69	0.83	0.37	* .005
2. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	2.64	0.79	0.80	0.40	2.90	0.70	0.79	0.41	* .001
3. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	2.39	0.84	0.79	0.41	2.59	0.79	0.81	0.4	* .017
4. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	2.20	0.81	0.81	0.40	2.41	0.72	0.82	0.38	* .026
3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เลียง-ถาม)									
1. ต้องการรับทราบผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ (ข้อ 23)	2.76	0.78	0.83	0.38	2.78	0.68	0.82	0.39	.860
2. โต้แย้ง แสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	2.67	0.81	0.83	0.37	2.75	0.72	0.82	0.38	.514
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
1. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรงุทหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	2.77	0.81	0.79	0.41	2.54	0.84	0.79	0.41	* 0.008
2. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.28	0.85	0.77	0.42	2.93	0.78	0.78	0.42	* .000
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	2.25	0.79	0.79	0.41	2.82	0.78	0.77	0.42	* .000

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.43 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานทั้ง 4 ชุด ของบุคลากร Gen B และ Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B				การรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y				Wilcoxon Test Asym Sig 2 tailed (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		\bar{x}	S.D.	ระดับความแน่ใจ		
			\bar{x}	S.D.			\bar{x}	S.D.	
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง									
1. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	3.24	0.75	0.91	0.29	2.67	0.81	0.79	0.41	* .000
2. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	3.18	0.79	0.91	0.29	2.91	0.63	0.89	0.31	* .000
3. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	2.98	0.77	0.81	0.39	2.61	0.8	0.77	0.42	* .000
4. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	2.51	0.84	0.80	0.40	2.73	0.81	0.77	0.42	* .006
5. ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ข้อ 28)	2.36	0.79	0.80	0.40	2.46	0.81	0.79	0.41	.126
6. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัว มากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	1.78	0.85	0.92	0.28	2.13	0.77	0.88	0.33	* .000

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด
ระดับความแน่ใจ: 0.00-0.25 = น้อยที่สุด, มากกว่า 0.25-0.50 = น้อย, มากกว่า 0.50-0.75 = มาก, มากกว่า 0.75 – 1.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.43 กลุ่มตัวอย่าง Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B สูงที่สุดในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับแรก คือ กลุ่มค่านิยมที่พฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ในพฤติกรรม “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” ในระดับ “มาก” (\bar{x} = 3.24, S.D. = 0.75; ระดับความแน่ใจ \bar{x} = 0.91, S.D. = 0.29) และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” (\bar{x} = 3.18, S.D. = 0.79; ระดับความแน่ใจ \bar{x} = 0.91, S.D. = 0.29) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B ต่ำที่สุดในค่านิยมต่อไปนี้เป็น 3 อันดับสุดท้าย คือ กลุ่มค่านิยมเชิงพฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัว

มากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 1.78$, S.D. = 0.85; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.92$, S.D. = 0.28) กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ 1ข. “เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง” ในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.10$, S.D. = 0.90; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.90$, S.D. = 0.31) และ กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ 3ข. “เน้นตนเอง และเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)” ในพฤติกรรม “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.11$, S.D. = 0.89; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.81$, S.D. = 0.40)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y สูงที่สุดในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับแรก คือ กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ 2 สะท้อนค่านิยมเน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ ในพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.21$, S.D. = 0.64; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.86$, S.D. = 0.35) และ “ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น” ในระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.07$, S.D. = 0.72; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.79$, S.D. = 0.41) ในขณะที่ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen X ต่ำที่สุดในค่านิยมต่อไปนี้เป็น 2 อันดับสุดท้าย คือ กลุ่มค่านิยมเชิงพฤติกรรมการสื่อสารไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ในพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 2.13$, S.D. = 0.77; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.88$, S.D. = 0.33) และ กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมที่ 1ข. “เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง” ในพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” ในระดับ “น้อย” ($\bar{x} = 1.95$, S.D. = 0.79; ระดับความแน่ใจ $\bar{x} = 0.88$, S.D. = 0.33)

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen Y

จากตารางที่ 4.43 เมื่อทำการทดสอบค่าเฉลี่ยตัวแปรนี้อนพาราเมตริกแบบ Wilcoxon Singed Ranks Test พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X มีค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B และ Gen Y แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในเกือบทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มค่านิยมที่ 1ข., 2 และ 3ง. ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสาร 1ก. “เน้นงาน ในขณะที่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X รับรู้ว่า บุคลากร Gen B มีพฤติกรรม “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว” มากกว่าบุคลากร Gen Y

ในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสาร 3ก. “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X รับรู้ว่า บุคลากร Gen B มีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานต่อไปนี้ มากกว่าบุคลากร Gen Y:

- “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด”
- “รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร”
- “เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ”
- “ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ”
- “ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง”

ในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสาร 3ข. “เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X รับรู้ว่า บุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานต่อไปนี้ มากกว่าบุคลากร Gen B:

- “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน”
- “ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ”
- “ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย”

ในกลุ่มพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร 3ค. “ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X ระบุว่า บุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานต่อไปนี้ มากกว่าบุคลากร Gen B:

- “ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง”
- “พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา”
- “เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป”
- “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น”

ในกลุ่มพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X ระบุว่า บุคลากร Gen B มีพฤติกรรม “แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึกรงุญตแต่อย่างใด” มากกว่าบุคลากร Gen Y ในขณะที่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 บุคลากร Gen Y มีพฤติกรรม “รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้” มากกว่าบุคลากร Gen B

ในกลุ่มพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X ระบุว่า บุคลากร Gen Y มีพฤติกรรม “พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แช็ต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า” มากกว่าบุคลากร Gen B

ในกลุ่มพฤติกรรมกรรมการสื่อสารพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X ระบุว่า บุคลากร Gen B มีพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานต่อไปนี้ มากกว่าบุคลากร Gen Y:

- “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ”
- “พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แช็ตไลน์)”
- “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน”

ในขณะที่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X ระบุว่า บุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานต่อไปนี้ มากกว่าบุคลากร Gen:

- “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ”
- “รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน”

4.2.4 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างต่อบุคลากรแต่ละรุ่นอายุ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2.4.1 เปรียบเทียบการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ต่อ Gen Y

ตารางที่ 4.44 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อ Gen Y		การรับรู้ของ Gen X ต่อ Gen Y		Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 3 – แบบแผนและมารยาทการทำงาน					
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร					
1. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	2.92	0.57	2.75	0.70	* 0.022
2. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	2.76	0.76	2.54	0.75	* 0.013
3. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.29	0.74	2.49	0.80	* 0.033
3ข. เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)					
1. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.71	0.92	3.00	0.78	* 0.007
2. ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	2.30	0.83	2.54	0.73	* 0.011
3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)					
1. การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ข้อ 25)	2.03	0.83	2.37	0.72	* 0.000
ชุดที่ 4 – การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
1. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.69	0.91	2.95	0.78	* 0.010
2. แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึหงุดหงิดแต่อย่างใด (ข้อ 30)	2.78	0.75	2.51	0.84	* 0.006
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง					
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	3.06	0.68	2.90	0.63	* 0.040
2. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	1.73	0.84	2.10	0.78	* 0.001

จากตารางที่ 4.44 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พฤติกรรมสะท้อนค่านิยมการสื่อสารที่ Gen B รับรู้ถึงบุคลากร Gen Y แตกต่างจากที่ Gen X รับรู้บุคลากร Gen Y มีจำนวน 10 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมสะท้อนค่านิยมที่ Gen B และ X รับรู้บุคลากร Gen Y แตกต่างกันอย่างมากที่สุด ($p = 0.000$) คือ “การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น” โดย Gen X รับรู้บุคลากร Gen Y ว่ามีพฤติกรรมนี้ มากกว่าที่ Gen B รับรู้

4.2.4.2 เปรียบเทียบการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen Y ต่อ Gen X

ตารางที่ 4.45 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อ Gen X		การรับรู้ของ Gen Y ต่อ Gen X		Mann-Whitney U Test (* $p \leq 0.05$)
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน					
1. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	3.39	0.56	3.09	0.73	* 0.009
ชุดที่ 3: แบบแผนและมารยาทการสื่อสาร					
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร					
1. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	2.89	0.6	3.13	0.61	* 0.019
2. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2.76	0.67	2.98	0.65	* 0.045
3. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.65	0.59	2.89	0.74	* 0.047
4. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.41	0.71	2.77	0.8	* 0.005
5. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.27	0.72	2.64	0.84	* 0.007
ชุดที่ 4: 4ก. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
1. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.69	0.83	2.32	0.69	* 0.004
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง					
1. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์) (ข้อ 29)	2.75	0.78	3.01	0.69	* 0.035

จากตารางที่ 4.45 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พฤติกรรมสะท้อนค่านิยมการสื่อสารที่ Gen B รับรู้ถึงบุคลากร Gen X แตกต่างจากที่ Gen Y รับรู้บุคลากร Gen X มีจำนวน 8 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมสะท้อนค่านิยมที่ Gen B และ Y รับรู้บุคลากร Gen X แตกต่างกันมากที่สุด ($p = 0.004$) คือ “รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้” โดย Gen B รับรู้บุคลากร Gen X ว่ามีพฤติกรรมนี้ มากกว่าที่ Gen Y รับรู้

4.2.4.3 เปรียบเทียบการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ต่อ Gen B

ตารางที่ 4.46 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B

พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen X ต่อ Gen B		การรับรู้ของ Gen Y ต่อ Gen B		Mann-Whitney U Test (* $p \leq 0.05$)
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 3: แบบแผนและมารยาทการสื่อสาร					
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร					
1. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	3.05	0.64	3.26	0.72	* 0.010
พฤติกรรมสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง					
2. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	2.56	0.83	2.34	0.91	* 0.032

จากตารางที่ 4.46 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พฤติกรรมสะท้อนค่านิยมการสื่อสารที่ Gen X รับรู้ถึงบุคลากร Gen B แตกต่างจากที่ Gen Y รับรู้บุคลากร Gen B มีจำนวน 2 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมสะท้อนค่านิยมที่ Gen X และ Y รับรู้บุคลากร Gen B แตกต่างกันมากที่สุด ($p = 0.010$) คือ “ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ” โดย Gen Y รับรู้บุคลากร Gen B ว่ามีพฤติกรรมนี้ มากกว่าที่ Gen X รับรู้

ในส่วนสุดท้าย ผู้วิจัยได้สรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุรับรู้บุคลากร Gen B, X และ Y ที่นี้ถึง ดังตารางที่ 4.47

ตารางที่ 4.47 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในภาพรวม 4 ชุดค่านิยมของบุคลากรต่างรุ่นอายุ

กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสาร	การรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อน พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกลุ่ม ตัวอย่างต่อบุคลากรต่างรุ่น								
	Gen B ในการรับรู้ ของ Gen X และ Y			Gen X ในการรับรู้ ของ Gen B และ Y			Gen Y ในการรับรู้ ของ Gen B และ X		
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ									
1ก. เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว	2.86	0.64	3	2.79	0.61	3	2.77	0.60	4
1ข. เน้นงาน และเป้าหมายของตนเอง	2.38	0.77	7	2.37	0.67	8	2.29	0.66	9
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน									
2. เน้นตัวชี้วัดเชิงคุณค่าและวัตถุ	3.04	0.55	1	3.03	0.50	1	3.07	0.49	1
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร									
3ก. เน้นอาวุโส ทักษะการ แบบแผนองค์กร	2.95	0.51	2	2.80	0.46	2	2.56	0.53	8
3ข. เน้นตนเอง ไม่เน้นแบบแผนองค์กร (อิสระ)	2.20	0.64	9	2.25	0.63	9	2.57	0.61	7
3ค. ไม่เน้นทางการ ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)	2.48	0.62	6	2.51	0.52	6	2.64	0.54	6
3ง. ไม่เน้นอาวุโส แต่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เสียง-ถาม)	2.73	0.71	4	2.68	0.59	4	2.78	0.58	3
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร									
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร	2.55	0.64	5	2.61	0.55	5	2.75	0.53	5
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร	2.23	0.84	8	2.40	0.85	7	2.79	0.81	2

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.47 กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าบุคลากร Gen B, X และ Y ที่ตนนึกถึงมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มที่ 3 มากที่สุด โดยมีอันดับการรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่างๆ ของ Gen B ใกล้เคียงกับ Gen X ในขณะที่ อันดับการรับรู้ Gen Y แตกต่างออกไป

4.2.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบบความสัมพันธ์ 2 ทาง (Reciprocal Relationship Analysis) และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.48 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อ Gen X		การรับรู้ของ Gen X ต่อ Gen B		Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน					
1. เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน (ข้อ 12)	3.39	0.56	3.14	0.8	* 0.050
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร					
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร					
1. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.41	0.71	2.95	0.83	* 0.000
2. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2.76	0.67	3.08	0.75	* 0.002
3. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	2.75	0.61	3.02	0.73	* 0.006
4. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.27	0.72	2.61	0.84	* 0.012
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.65	0.59	2.94	0.75	* 0.009
3ข. เน้นตนเองและเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)					
1. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.38	0.99	2.11	0.89	* 0.039
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
1. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.69	0.83	2.28	0.85	* 0.000
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	2.54	0.91	2.25	0.79	* 0.029
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง					
1. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	2.75	0.78	2.98	0.77	* 0.027

จากตารางที่ 4.48 กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X มีการรับรู้ซึ่งกันและกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 10 พฤติกรรม โดยกลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมที่ต่างกันรับรู้ซึ่งกันและกันแตกต่างกันมากที่สุด คือ กลุ่ม 3ก. จำนวน 5 พฤติกรรม

ส่วนพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X มีค่าเฉลี่ยระดับรับรู้ซึ่งกันและกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ชัดเจนที่สุด ($p = 0.000$) มี 2 พฤติกรรม คือ “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด” และ “รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้” โดยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X รับรู้ว่าบุคลากร Gen B มีพฤติกรรม “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด” มากกว่า ที่ Gen B รับรู้ว่าบุคลากร Gen X ในขณะที่ Gen B รับรู้ว่าบุคลากร Gen X มีพฤติกรรม “รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้” มากกว่า ที่ Gen X รับรู้ว่าบุคลากร Gen B

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen X และการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B จำแนกตามกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารซึ่งพบเฉพาะชุดที่ 2, 3 และ 4 ดังนี้

ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน

กลุ่ม “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ” (+ทำเพื่อองค์กร)

Gen B ต่อ Gen X

- คนรุ่นกลางยินดีทำงานเพื่อองค์กรโดยคิดถึงผลประโยชน์ส่วนตัวน้อยกว่า Gen Y (n=2)
- สนใจผลสัมฤทธิ์ เน้นคุณภาพของงาน (n=3)
- มีความรับผิดชอบในการทำงาน และทำทั้งกระบวนการในฐานะที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม (n = 1)
- ไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบย้ายไปทำงานใหม่ๆ (n=1)

Gen X ต่อ Gen B

- ทีมทำงานหนัก รักองค์กร (n=6)

ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร

3ก. กลุ่ม “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร”

Gen B ต่อ Gen X

- มีการสำรวจมกริยา วาจา มีมารยาทเมื่อสื่อสารกับผู้อาวุโส (n=6)
- มีการเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมเมื่อสื่อสารกับผู้อาวุโส (n=4)
- ไม่ค่อยโต้แย้งกับผู้อาวุโสแบบตรงไปตรงมา (n=2)
- เขียนหนังสือเป็นทางการได้ดีกว่า (n=2)

Gen X ต่อ Gen B

- ค่อนข้างยึดติดกับการทำตามระเบียบแบบแผน เปลี่ยนได้ยาก (n=3)

3ข.กลุ่ม “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)”

Gen B ต่อ Gen X

- (ไม่มีความเห็น)

Gen X ต่อ Gen B

- สื่อสารไม่ชัดเจน บางครั้งสิ้นเกินไปจนไม่เข้าใจว่าต้องการจะให้ทำอะไร ต้องการให้เสร็จเมื่อไร (n=2)

ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

4ข. กลุ่ม “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร”

Gen B ต่อ Gen X

- (ไม่มีความเห็น)

Gen X ต่อ Gen B

- ผู้บังคับบัญชาชอบส่งไลน์มาตอนดึก (ตีหนึ่ง ตีสอง) เพราะกลัวลืมจึงฝากข้อความผ่านทางช่องทางนี้ (n=1)
- แม้องค์กรและหน่วยงานจะใช้สื่อออนไลน์ในการติดต่อสื่อสาร แต่มีบุคลากร Gen B ในทีม บางคนไม่ยอมสื่อสารผ่านช่องทางนี้เลย (n=1)

ตารางที่ 4.49 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen Y และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อ Gen Y		การรับรู้ของ Gen Y ต่อ Gen B		Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ					
1ก. เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว					
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	2.76	0.72	3.04	0.74	* 0.001
1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง					
1. สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงาน/ช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	1.80	0.73	2.20	0.97	* 0.002
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร					
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร					
1. ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.39	0.72	2.99	0.8	* 0.000
2. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2.64	0.71	2.96	0.77	* 0.000
3. ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 20)	2.29	0.74	2.96	0.78	* 0.008
4. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	2.76	0.76	3.02	0.81	* 0.015
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.60	0.70	2.96	0.78	* 0.000
6. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	2.92	0.57	3.26	0.72	* 0.000
3ข. เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)					
1. หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.71	0.92	2.09	0.91	* .000
3ค. ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)					
1. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	2.90	0.66	2.64	0.81	* 0.005
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
1. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.69	0.91	2.32	0.94	* 0.002
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
1. พยายามสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	2.70	0.85	2.24	0.88	* 0.000

ตารางที่ 4.49 (ต่อ) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen Y และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen B

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen B ต่อ Gen Y		การรับรู้ของ Gen Y ต่อ Gen B		Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
พฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง					
1. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	2.61	0.82	3.13	0.74	* 0.000
2. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	2.79	0.82	3.32	0.79	* 0.000
3. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจ/ไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	2.66	0.77	2.34	0.91	* 0.003

จากตารางที่ 4.49 กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen Y มีการรับรู้ซึ่งกันและกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มากที่สุด มีจำนวน 15 พฤติกรรม โดยกลุ่มพฤติกรรมที่มีการรับรู้ซึ่งกันและกันต่างกันมากที่สุด คือ กลุ่ม 3ก. จำนวน 6 พฤติกรรม

ส่วนพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen Y มีค่าเฉลี่ยระดับรับรู้ซึ่งกันและกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ชัดเจนที่สุด (p = 0.000) มี 8 พฤติกรรม โดยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B รับรู้ว่าบุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมต่อไปนี้ มากกว่า ที่ Gen Y รับรู้บุคลากร Gen B:

- หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน
- พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า

ในขณะที่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าบุคลากร Gen B มีพฤติกรรมต่อไปนี้ มากกว่ากลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้บุคลากร Gen Y:

- ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด
- รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร
- ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง

- ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ
- พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์)
- อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y และการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B จำแนกตามกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสาร เป็นดังนี้

ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ

1ก. กลุ่ม “เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว”

Gen B ต่อ Gen Y

- ต้องการสมดุลของชีวิตสูง (n=2) “ทำงานเสร็จแน่ๆ แต่ขอกลับบ้านก่อน”

Gen Y ต่อ Gen B

- ดูเคร่งเครียด จริงจัง ทำให้รู้สึกเกร็งเวลาจะเข้าไปคุยด้วย (n=4)
- (ระดับสูง) ไม่ค่อยลงมานั่งคุยเรื่องข้าๆ หรือเป็นกันเองกับน้องๆ (n=1)
- เปิดโอกาสให้น้องๆ สร้างสีสัน ความครื้นเครง ในการทำงานได้ (n=2)
- ขยัน และมีพลังในการทำงาน เอาใจใส่ในงาน (n=4)

1ข. กลุ่ม “เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง”

Gen B ต่อ Gen Y

- มุ่งความสำเร็จ แต่ทุ่มเทน้อยกว่ารุ่นพี่ๆ มาก (n=4) “รักสบายแต่เชื่อว่าตัวเองชอบงานทำหาย”
- เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดเป็นของตัวเอง เชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก (n=10) จนหลายครั้งทำงาน “ข้ามหัว” ผู้บังคับบัญชาโดยไม่รู้ตัว (n=3)
- ต้องการให้คนอื่นเข้าใจตนเอง แต่ตนเองไม่ค่อยยอมเข้าใจคนอื่น (n=1)
- จะทำอะไรให้ใคร หรือทำอะไรเพื่อองค์กร จะคิดว่าตนควรได้ผลประโยชน์ตอบแทนอะไรบ้าง (n = 4)

- คิดคำนวณว่าสิ่งที่ตนเองทำให้องค์กร คุ่มค่ากับที่องค์กรให้ตนเองหรือไม่ โดยหาข้อมูลไปเปรียบเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกันที่ทำงานองค์กรอื่น (n = 8)
- คิดและทำเพื่อเป้าหมายของตนเอง ไม่ค่อยผูกพันกับองค์กร (n = 4)

Gen Y ต่อ Gen B

- (ไม่มีความเห็น)

ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน

2. กลุ่ม “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์” (+ทำเพื่อองค์กร)

Gen B ต่อ Gen Y

- ทำงานแบบ “เน้นเสร็จ” คือให้งานพันไปจากตัว แต่ไม่ค่อย “เน้นความสำเร็จ” ทั้งในด้านคุณภาพของงาน (n = 15)
- เน้นทำงานให้เสร็จ โดยนับจำนวนชิ้นงาน ต้องการมีผลงานเยอะๆ เพื่อจะรับการประเมิน ขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง (n=3)
- ทำงานให้เสร็จ แต่ไม่รับผิดชอบจนสำเร็จทั้งกระบวนการ รวมถึงไม่ค่อยนึกถึงผู้ที่จะมารับงานต่อจากตน (n = 10)
- สนใจผลตอบแทนที่เป็นวัตถุ ตัวเงินมากกว่าโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (n=1)
- การยอมรับและคำชมเชยจากผู้ใหญ่เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับคนรุ่นนี้มาก (n=3)
- เมื่อถามแล้วต้องการคำตอบเลย ไม่ต้องการฟังคำอธิบายถึงที่มาที่ไป (n=5)

Gen Y ต่อ Gen B

- ทุ่มเทในการทำงาน รักดีต่อองค์กร (n=2)
- ไม่ค่อยอยากได้หรือคาดหวังอะไรจากองค์กร (n=1)
- ละเอียตรอบคอบในการทำงานมาก เน้นงานแน่น ลงลึก (n = 5) แต่บางทีก็ละเอียดจนเกินจำเป็น (n=1)
- ชอบพูดยาว (เรื่องที่มาที่ไปเบื้องหลังของงาน) และวนๆ จบไม่ค่อยได้ (n=1) และชอบเล่าเรื่องราวสมัยอดีต / สมัยอายุเท่าเรา เขาเป็นอย่างไร (n=1)

ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร

3ก. กลุ่ม “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร”

Gen B ต่อ Gen Y

- (ไม่มีความเห็น)

Gen Y ต่อ Gen B

- ต้องการให้บุคลากรรุ่นใหม่ๆ ดำเนินตามกฎระเบียบขององค์กร (n = 5) รวมถึงการรักษาวินัยเรื่องเวลาทำงาน (n=2) และการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย (n=2)
- เน้นการทำตามระเบียบ แบบแผนขององค์กร เพราะไม่ต้องการขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่ตำแหน่งสูงกว่า (n=2)
- เปิดโอกาสให้น้องใหม่ๆ แสดงความคิดเห็น แต่ไม่ได้หมายความว่า จะรับความคิดเห็นนั้นไปปฏิบัติ บางทีก็ยังคงให้ทำงานตามแบบแผนเดิมอยู่ (n=3)

3ข. กลุ่ม “เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินงานตามแบบแผนขององค์กร”

Gen B ต่อ Gen Y

- ชอบสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ ชอบลองทำอะไรใหม่ๆ แต่ไม่ค่อยรอบคอบ ไม่ลึก (n=7)
- อยากทำงานท้าทาย แต่ไม่ค่อยคำนึงถึงกฎระเบียบ หรือความถูกต้อง (n=3)
- ไม่ค่อยมีระเบียบวินัย ไม่รักษาเวลา แต่งกายไม่เรียบร้อย (n=8)
- เรียบเรียงการเขียนไม่เป็น ไม่รู้จักการเกริ่น ไม่มีต้น กลาง ท้าย (n=9)

Gen Y ต่อ Gen B

- (ไม่มีความเห็น)

3ค. กลุ่ม “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร”

Gen B ต่อ Gen Y

- ไม่ค่อยมีระบบคิดเรื่องการเคารพผู้อาวุโส และสัมมาคารวะ (n=6)
- ไม่ค่อยมีระบบคิดเรื่องมารยาทและกาลเทศะ (n=10)
- สื่อสารโดยใช้คำพูดที่ตรงจนน่าตกใจ (n=7) แต่มีข้อดีคือไม่ต้องตีความ
- ไม่ค่อยนิยมสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา เพราะยุ่งยาก (n=2)
- ไม่สนใจธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร ไม่นิยมการสื่อสารที่เป็นทางการ แต่ภาพรวมยังให้เกียรติผู้ใหญ่อยู่ (n=5)
- ไม่ค่อยคิดก่อนพูด (n=3)
- ไม่สนใจกาลเทศะ มารยาทในการประชุม เช่น ไม่ฟัง เล่นโทรศัพท์ตลอดเวลา (n=9)
- โพสต์ข้อความที่ไม่เหมาะสมบนสื่อออนไลน์ (n=5)

Gen Y ต่อ Gen B

- ชีวิตเป็นเส้นตรงเกินไป ไม่ค่อยยืดหยุ่น ทำให้เข้ากับรุ่นน้องๆ ไม่ค่อยได้ (n=1)
- ให้ความสำคัญกับตัวเอง ดูแลน้องๆ เหมือนคนในครอบครัว (n=3)
- เปิดโอกาสให้น้องใหม่ๆ เข้าถึงแบบไม่เป็นทางการได้มากขึ้น (n=12)

3ง. กลุ่ม “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร”

Gen B ต่อ Gen Y

- ไม่ค่อยฟังคำแนะนำจากผู้ใหญ่ โดยเฉพาะผู้ที่อาวุโสกว่าแต่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า (n=9)
- เชื่อข้อมูลจากตำรา อินเทอร์เน็ต มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ (n=9)
- แม้จะมุ่งมั่นใจ แต่จะถามข้อมูล ขอคำแนะนำจากพี่ๆ ตลอดเวลาเพราะกลัวทำงานผิดพลาด ซึ่งอาจทำให้งานล่าช้าหรือไม่ได้รับการประเมินที่ดี (n=5) “ต้องการให้ coach แต่ไม่ชอบให้สั่ง” “ต้องการคำตอบชัดๆ ว่าจะให้ทำอะไร อะไรทำได้ อะไรทำไม่ได้”
- กล้าแสดงความคิดเห็นต่าง (n=7) แต่ผู้ใหญ่มักยังไม่ทันฟังจบก็เถียงทันที (n=6)

Gen Y ต่อ Gen B

- ไม่ค่อยให้ผลป้อนกลับในการทำงาน หากไม่ถามก็ไม่ตอบ (n=1)
- เวลามอบหมายงานแล้วไม่ค่อยสอนมาก เราต้องค้นคว้าด้วยตัวเอง (n=1)
- คอยให้คำปรึกษาหารือ สอน อธิบายให้เข้าใจ ช่วยแก้ไขปัญหาค้นหา (n=2)

ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

กลุ่ม “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร”

Gen B ต่อ Gen Y

- ไม่กล้าสื่อสารความรู้สึกกับผู้บังคับบัญชาแบบต่อหน้า แต่จะกล้าระบายเมื่อผู้บังคับบัญชาถามผ่านสื่อออนไลน์ (n=5)
- สื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ตลอดเวลา ไม่ค่อยจะสนใจคุยกับคน (n = 8)
- อยู่กับเทคโนโลยีแต่ไม่ค่อยใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน (n=2)
- ไม่ค่อยปรึกษาหารือกับผู้ใหญ่ แต่จะไลน์มาแจ้งให้ทราบว่าจะต้องการทำอะไร (n=3)

Gen Y ต่อ Gen B

- ผู้ใหญ่ก็ติดแชต ติดไลน์เช่นเดียวกับเด็ก แต่ผู้ใหญ่มักเชื่อว่าเด็กติดมากกว่า (n=1)
- เวลาสื่อสารในไลน์กรู๊ป ผู้ใหญ่ชอบตอบสั้นๆ ส่งรูป หรือส่งสติ๊กเกอร์ (n=4)
- สนใจเรื่องความเหมาะสมของการใช้ช่องทางการสื่อสารมากกว่าตัวสาร บางครั้งส่งเรื่องเป็นทางการผ่านไลน์ ก็อาจจะถูกมองว่าไม่เหมาะสม (n=2)
- ชอบเรียกบุคคลากรรุ่นใหม่ไปสอนวิธีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร แต่ไม่ชอบค้นคว้าเอง (n=2)

อื่นๆ

Gen B ต่อ Gen Y

- เก่ง เรียนรู้เร็ว รับผิดชอบงานเต็มที่ แต่เชื่อมั่นในตนเองมาก (n=2)
- เชื่อว่าจะสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้โดยไม่ต้องอาศัยการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลากรรุ่นอายุอื่นๆ (n=3)
- กล้าเข้าหาผู้ใหญ่ แต่จะคุยเฉพาะคนที่รู้จัก หรือคนที่ให้คุณให้ประโยชน์ได้ (n=5)
- ขาดการควบคุมอารมณ์ในการทำงาน ชักสีหน้ากับผู้อาวุโส (n=1)
- นำเสนองานเก่ง แต่ไม่มีเนื้อหาสาระสำคัญ (n=1)

อนึ่ง กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุไม่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของกันและกันในกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสาร “ไม่เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร”

ตารางที่ 4.50 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen Y และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X

พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen X ต่อ Gen Y		การรับรู้ของ Gen Y ต่อ Gen X		Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ					
1ก. เน้นงานและความสมดุลในชีวิตส่วนตัว					
1. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานส่วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (ข้อ 1)	2.65	0.74	2.90	0.68	* 0.007
1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง					
1.สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (ข้อ 4)	1.95	0.79	2.16	0.82	* 0.022
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร					
3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร					
1. รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร (ข้อ 15)	2.54	0.78	2.98	0.65	* 0.000
2.ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด (ข้อ 13)	2.33	0.75	2.77	0.8	* 0.000
3. ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ (ข้อ 21)	2.76	0.69	3.13	0.61	* 0.000
4. เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ (ข้อ 18)	2.56	0.74	2.89	0.73	* 0.001
5. ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 19)	2.62	0.81	2.89	0.74	* 0.005
3ข. เน้นการดำเนินงานและตั้งเป้าหมายตามแนวทางของตนเอง (อิสระ)					
1.หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน (ข้อ 8)	2.98	0.77	2.32	0.89	* 0.000
2.ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ข้อ 16)	2.57	0.73	2.17	0.75	* 0.000
3.ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย (ข้อ 14)	2.45	0.82	2.16	0.83	* 0.008
3ค. ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)					
1.พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา (ข้อ 26)	2.93	0.69	2.56	0.74	* 0.000

ตารางที่ 4.50 (ต่อ) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen Y และค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากร Gen X

พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน	การรับรู้ของ Gen X ต่อ Gen Y		การรับรู้ของ Gen Y ต่อ Gen X		Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
ชุดที่ 3 (ต่อ): แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร					
3ค. (ต่อ) ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)					
2. เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป (ข้อ 24)	2.90	0.70	2.32	0.77	* 0.007
3. ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง (ข้อ 27)	2.59	0.79	2.69	0.79	* 0.007
3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร					
1. โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า (ข้อ 22)	2.75	0.72	2.52	0.81	* 0.034
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
1. รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ (ข้อ 32)	2.93	0.78	2.32	0.69	* 0.000
4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร					
1. พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ข้อ 31)	2.82	0.78	2.33	0.81	* 0.000
พฤติกรรมสื่อสารที่ไม่เกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่มค่านิยมใดกลุ่มค่านิยมหนึ่ง					
3. อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ (ข้อ 7)	2.67	0.81	3.20	0.77	* 0.000
4. พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์แชตหรือไลน์) (ข้อ 29)	2.61	0.8	3.01	0.69	* 0.000
1. ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน (ข้อ 6)	2.91	0.63	3.16	0.68	* 0.001
2. รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน (ข้อ 17)	2.73	0.81	2.41	0.89	* 0.000
5. ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ข้อ 3)	2.13	0.77	1.88	0.76	* 0.030

จากตารางที่ 4.50 กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y มีการรับรู้ซึ่งกันและกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 21 พฤติกรรม โดยรับรู้ซึ่งกันและกันแตกต่างกันมากที่สุด ในพฤติกรรมการสื่อสารกลุ่มที่ 3ก. จำนวน 5 พฤติกรรม

ส่วนพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y มีค่าเฉลี่ยระดับรับรู้ซึ่งกันและกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ชัดเจนที่สุด ($p = 0.000$) มี 9 พฤติกรรม โดยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X รับรู้ว่าบุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมต่อไปนี้ มากกว่า ที่ Gen Y รับรู้บุคลากร Gen X:

- ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ
- พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา
- รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้

ในขณะที่ Gen Y รับรู้ว่าบุคลากร Gen X มีพฤติกรรมต่อไปนี้ มากกว่า ที่ Gen X รับรู้บุคลากร Gen Y:

- รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร
- ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด
- ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ
- เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ
- อ�ากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ
- พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากร Gen Y และการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากร Gen X จำแนกตามกลุ่มพฤติกรรมสื่อสาร เป็นดังนี้

ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ

1ก. กลุ่ม “เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว”

Gen X ต่อ Gen Y

- (ไม่มีความเห็น)

Gen Y ต่อ Gen X

- รุ่นพี่มีระเบียบวินัยในการทำงานมาก มาทำงานแต่เช้า (n=3)

ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน**2. กลุ่ม “เน้นตัวชี้วัดทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ” (+ทำเพื่อองค์กร)**

Gen X ต่อ Gen Y

- กล้าเรียกร้องสิทธิของตัวเอง โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ภาพรวมขององค์กรในบางครั้ง (n=3) เช่น ใช้สิทธิ์ในการลางานโดยไม่สนใจว่าจะกระทบกับใครบ้าง
- ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับตน เช่น วาระประชุมใดไม่เกี่ยว ก็ไม่ฟัง ไม่สนใจ
- ทำงานเสร็จในส่วนของตนเองแต่ไม่สนใจว่าใครจะมารับงานต่อ รับผิดชอบไม่ถึงที่สุด (n=6)
- ไม่ค่อยขยัน ไม่ค่อยเอาใจใส่ในการทำงานให้มีคุณภาพ (n=6)
- ต้องการการยอมรับและคำชมเชยจากรุ่นพี่ (n=1)
- เมื่อถามแล้วต้องการคำตอบเลย ไม่ต้องการฟังคำอธิบายถึงที่มาที่ไป (n=2)

Gen Y ต่อ Gen X จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ละเอียดรอบคอบในการทำงานมาก เน้นงานแน่น ลงลึก (n = 2)
- ชำนาญการทำงานในทางปฏิบัติ ส่วนรุ่นเด็กจะรู้แต่ทฤษฎี วิชาการ (n=1)

ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร**3ก. กลุ่ม “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร”**

Gen X ต่อ Gen Y

- (ไม่มีความเห็น)

Gen Y ต่อ Gen X

- มักทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยไม่คิดถาม (n=1)
- หากมีความคิดเห็นที่ขัดแย้ง แตกต่าง รุ่นพี่จะมาขอเคลียร์ คือ ขอความรู้ ความเข้าใจจากเรา (n=1)

- เวลามอบหมายงานแล้ว พี่ไม่ค่อยชอบสอนงาน เหมือนว่าหวังความรู้ (n=1)
- มีพิธีรีตองกับงานด้านการเขียนหนังสือที่เป็นทางการมาก และชอบบ่นว่าน้องๆ เขียนบันทึกไม่ค่อยรู้เรื่อง ไม่รู้จักเว้นวรรค เขียนภาษาไทยไม่ค่อยถูก (n=4)
- ไม่ค่อยชอบทำงานเอกสาร ทำงานเอกสารไม่ค่อยเรียบร้อย (n=1)
- ผู้ใหญ่เปิดโอกาสให้เด็กมีเวทีแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง (n=1)

3ข. กลุ่ม “เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)”

Gen X ต่อ Gen Y

- พยายามลดขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้งานเสร็จเร็วที่สุดโดยไม่ผิดกฎ (n=3)
- เมื่อสั่งงานไปแล้ว ไม่ชอบกำกับในกระบวนการ ต้องการคิดวิธีการและจัดการการทำงานเอง (n=3)
- ถ้าอยากทำอะไรก็ทำเต็มที่ ถ้าไม่อยากทำก็ไม่ทำเลย (n=1)
- ชอบสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ ชอบลองทำอะไรใหม่ๆ แต่ไม่ค่อยรอบคอบ (n=7)
- อยากทำงานท้าทาย แต่ไม่ค่อยคำนึงถึงกฎระเบียบ หรือความถูกต้อง (n=7)
- ไม่ค่อยมีระเบียบวินัย ไม่รักษาเวลา แต่งกายไม่เรียบร้อย (n=5)
- เรียบเรียงการเขียนไม่เป็น เขียนอะไรยาวๆ ไม่ได้ (n=6)

Gen Y ต่อ Gen X

- (ไม่มีความเห็น)

3ค. กลุ่ม “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง)”

Gen X ต่อ Gen Y

- ไม่ค่อยฟังคำแนะนำจากผู้ใหญ่ โดยเฉพาะผู้ที่อาวุโสกว่าแต่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า (n=4)
- ถ้าไม่รู้ ไม่ค่อยถาม (n=1)
- ไม่ค่อยมีระบบคิดเรื่องการเคารพผู้อาวุโส และสัมมาคารวะ (n=5) – หักหน้า ไม่เกรงใจ
- ไม่ค่อยมีระบบคิดเรื่องมารยาทและกาลเทศะ (n=6)
- ไม่ค่อยนิยมสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา เพราะยุ่งยาก (n=1)
- ไม่สนใจกาลเทศะ มารยาทในการประชุม เช่น ไม่ฟัง เล่นโทรศัพท์ตลอดเวลา (n=6)

- โฟสต์ข้อความที่ไม่เหมาะสมบนสื่อออนไลน์ (n=2)

Gen Y ต่อ Gen X

- คุยกับพี่รุ่นกลางรู้เรื่องกว่า และคุยกันง่ายกว่าพี่รุ่นใหญ่ (n=2)

3ง. กลุ่ม “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม)”

Gen X ต่อ Gen Y

- ตั้งคำถามกับทุกสิ่ง (n=4)
- ต้องการให้บอกวิธีการทำงานทุกอย่าง ให้บอกชัดๆ จนแทบจะไม่คิดเอง เพราะเน้นงานเสร็จเร็ว (n=5)
- สื่อสารโดยใช้คำพูดที่ตรงจนน่าตกใจ (n=5)
- กล้าแสดงความคิดเห็นต่าง (n=3) แต่ผู้ใหญ่พูดยังไม่ทันฟังจบก็เถียงทันที (n=4)
- ไม่ค่อยคิดก่อนพูด (n=3)

Gen Y ต่อ Gen X

- หากมีความคิดเห็นที่ขัดแย้ง แตกต่าง รุ่นพี่จะมาขอเคลียร์ คือ ขอความรู้ ความเข้าใจจากเรา (n=1)
- เวลามอบหมายงานแล้ว พี่ไม่ค่อยชอบสอนงาน เหมือนว่าหวังความรู้ (n=1)

ชุดที่ 4: การเน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

4ข.กลุ่ม “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี”

Gen X ต่อ Gen Y

- ไม่กล้าสื่อสารความรู้สึกกับผู้บังคับบัญชาแบบต่อหน้า แต่จะกล้าระบายเมื่อผู้บังคับบัญชาถามผ่านสื่อออนไลน์ (n=2)
- สื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ตลอดเวลา ไม่ค่อยจะสนใจคุยกับคน (n = 8) ทำงานไม่ค่อยเสร็จ (n=6) และไม่สนใจว่าการสื่อสารทุกเรื่องผ่านสื่อออนไลน์นั้นเหมาะสมหรือไม่ (n=5)
- มีอาการหงุดหงิดอย่างเห็นได้ชัดเมื่อไม่สามารถออนไลน์ได้ (n=2)
- ติดต่อไม่ค่อยได้ แต่เมื่อส่งข้อความผ่านไลน์กลับอ่านทันที (n=1)

Gen Y ต่อ Gen X

- ผู้ใหญ่ก็ติดแชต ติดไลน์เช่นเดียวกับเด็ก แต่ผู้ใหญ่มักเชื่อว่าเด็กติดมากกว่า (n=1)

- เวลาสื่อสารในไลน์กรู๊ป ผู้ใหญ่ชอบตอบสั้นๆ ส่งรูป หรือส่งสติ๊กเกอร์ (n=4)
- สนใจเรื่องความเหมาะสมของการใช้ช่องทางการสื่อสารมากกว่าตัวสาร บางครั้งส่งเรื่องเป็นทางการผ่านไลน์ ก็อาจจะถูกมองว่าไม่เหมาะสม (n=2)
- ชอบเรียกบุคคลากรรุ่นใหม่ไปสอนวิธีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร แต่ไม่ชอบค้นคว้าเอง (n=2)

อื่นๆ

Gen X ต่อ Gen Y

- เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดเป็นของตัวเอง เชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก (n=9)
- มีโลกส่วนตัวสูง ไม่ค่อยสนใจคนรอบข้าง เช่น ใส่หูฟังในเวลาดำเนินงาน (n=3)
- เชื่อว่าจะสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้โดยไม่ต้องอาศัยการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลากรรุ่นอายุอื่นๆ (n=4) มีโลกส่วนตัว จับกลุ่มกันเอง
- กล้าเข้าหาผู้ใหญ่ แต่จะคุยเฉพาะคนที่รู้จัก (n=2)

Gen Y ต่อ Gen Y ที่อายุน้อยกว่า (รุ่นอายุประมาณ 25 – 28 ปี)

- ทะเยอทะยาน คาดหวัง โดยเปรียบเทียบว่าตนให้อะไรกับองค์กร และองค์กรควรให้อะไรตนเป็นการตอบแทน (n=1)
- คิดเร็ว ทำเร็ว อยากให้ผลลัพธ์ทุกอย่างเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ชอบรอ (n=1)
- ยอมรับกฎระเบียบต่างๆ น้อยลง ถ้าไม่พอใจ ก็ลาออกเลย (n=1)
- เป็นตัวของตัวเอง และมีความคิดเป็นของตัวเองสูงมาก (n=1)
- กล้าพูดและกล้าถาม (n=2)
- ถ้าผู้บังคับบัญชาอธิบายแล้วไม่เข้าใจ ก็จะถามเลยและถามจนกว่าจะเข้าใจ (n=2)
- เห็นว่าความอ่อนน้อมเป็นเรื่องทำที่ข้างใน ไม่จำเป็นต้องแสดงออกภายนอกก็ได้ (n=1) เช่น ถ้าเคารพก็ยิ้มให้ ทำไมต้องยกมือไหว้ทุกวัน
- พูดกับผู้ใหญ่แบบตรงไปตรงมามากจนรู้สึกว่าจะไม่ค่อยให้เกียรติ (n=1)
- ไม่ค่อยชอบมีขั้นตอนในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยดำเนินตามธรรมเนียมปฏิบัติ (n=2)
- มีสัมมาคารวะน้อย ไม่เกรงใจผู้ใหญ่ ใช้ภาษาไม่เหมาะสม (n=1)
- ไม่ค่อยชอบสื่อสารแบบเผชิญหน้า นิยมจะไลน์มาบอก และจะไม่โทรจนกว่าจะเดือดร้อนจริง (n=1)

บทที่ 4.3

ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 3

ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 “บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร” ในการวิจัยเรื่อง “ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย” ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลหัวข้อความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นที่ร่วมงานด้วยเป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

- 4.3.1 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังต่อของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และมากกว่า 15-20 ปี
 - 4.3.1.1 กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี (คือ Gen X และ/หรือ Gen Y)
 - 4.3.1.2 กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 (คือ Gen B และ/หรือ Gen X)
- 4.3.2 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี
- 4.3.3 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปี
- 4.3.4 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และ มากกว่า 15-20 ปี
- 4.3.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และมากกว่า 15-20 ปี ในองค์กรไทย จำแนกตามรุ่นอายุ
- 4.3.6 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าไคสแควร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละหัวข้อเป็นดังนี้

4.3.1 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และมากกว่า 15-20 ปี

ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการนำเสนอผลการยืนยันการจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และมากกว่า 15-20 ปี ตามลำดับ เพื่อจะใช้ผลการจัดกลุ่มซึ่งได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เป็นกรอบในการนำเสนอผลค่าเฉลี่ยความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุต่างๆ ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุในตอนท้าย

4.3.1.1 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี (คือ Gen X และ Gen Y)

ตารางที่ 4.51 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี (คือ Gen X และ Gen Y) ในองค์กรไทยด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย และเมื่อหมุนรอบแกนแบบ Varimax

กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี	ผลรวมกำลังสองของน้ำหนักปัจจัยที่ได้จากการหมุนแกน (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	ค่าความผันแปรรวม (Eigen value)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)
กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	5.760	16.456	16.456
กลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น	4.095	11.700	28.157
กลุ่มที่ 3 การเปิดใจรับฟัง และสนับสนุน	3.483	9.952	38.109
กลุ่มที่ 4 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล	3.371	9.632	47.741
กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดใหม่ๆ	2.759	7.884	55.624
กลุ่มที่ 6 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับแบบแผนหรือเป้าหมายองค์กร	2.052	5.862	61.486

ในแต่ละกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารต่างๆ ที่มีน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ดังปรากฏในตารางที่ 4.52 – 4.57

ตารางที่ 4.52 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต โลก) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 31)	.858
2. สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 33)	.831
3. สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต โลก) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ (ข้อ 32)	.823
4. ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ (ข้อ 28)	.628
5. สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 30)	.604
6. ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ (ข้อ 29)	.597
7. สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือ สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต โลก) (ข้อ 25)	.558
8. สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ (ข้อ 34)	.527
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	5.760
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	16.456

จากตารางที่ 4.52 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 1 “การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 16.456 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 8 ตัวแปร โดย พฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต โลก) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (.858) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ” (.527)

ตารางที่ 4.53 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1.ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 1)	.755
2. มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 2)	.750
3.แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย (ข้อ 5)	.678
4.สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส (ข้อ 4)	.568
5.สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (ข้อ 6)	.562
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	4.095
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	11.700

จากตารางที่ 4.53 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 2 “การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์ลำดับที่ 2 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 11.700 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 5 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ” (.755) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร” (.562)

ตารางที่ 4.54 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 3 การเปิดใจ รับฟังและสนับสนุน

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 3 การเปิดใจ รับฟังและสนับสนุน	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1.สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ (ข้อ 10)	.767
2.สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยซึ่งชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ (ข้อ 11)	.749
3.รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น (ข้อ 13)	.636
4.เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้ตนจะไม่คุ้นเคยมาก่อน (ข้อ 12)	.574
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	3.483
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	9.952

จากตารางที่ 4.54 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 3 “การเปิดใจ รับฟังและสนับสนุน” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์ลำดับที่ 3 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 9.952 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 4 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุดคือ “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ” (.767) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ “เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้ตนจะไม่คุ้นเคยมาก่อน” (.574)

ตารางที่ 4.55 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 4 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 4 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร (ข้อ 21)	.757
2. กล้าตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง หรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น (ข้อ 20)	.714
3. แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว (ข้อ 22)	.692
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	3.371
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	9.632

จากตารางที่ 4.55 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 4 “การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์ลำดับที่ 4 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 9.632 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 3 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร” (.757) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว” (.692)

ตารางที่ 4.56 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 17)	.676
2. เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร (ข้อ 16)	.565
3. ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 7)	.537
4. เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม (ข้อ 18)	.500
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	2.759
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	7.884

จากตารางที่ 4.56 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 5 “การเสนอความคิดเห็นที่ใหม่ๆ” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์ลำดับที่ 5 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 7.884 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 4 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” (.676) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม” (.500)

ตารางที่ 4.57 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 6 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับแบบแผนหรือเป้าหมายขององค์กร

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 6 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับแบบแผนหรือเป้าหมายขององค์กร	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ภาพรวมขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 8)	.763
2. กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 9)	.754
3. เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดย <i>ไม่จำเป็นต้อง</i> รักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้ (ข้อ 15)	.624
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	2.052
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	5.862

จากตารางที่ 4.57 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 6 “การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับแบบแผนหรือเป้าหมายขององค์กร” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์ลำดับสุดท้าย ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 5.862 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 3 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ภาพรวมขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” (.763) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดย*ไม่จำเป็นต้อง*รักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้” (.624)

4.3.1.2 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี (คือ Gen B และ Gen X)

ตารางที่ 4.58 ผลการยืนยันการจัดกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี (คือ Gen B และ Gen X) ในองค์กรไทยด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย และเมื่อหมุนรอบแกนแบบ Varimax

กลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี	ผลรวมกำลังสองของน้ำหนักปัจจัยที่ได้จากการหมุนแกน (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	ค่าความผันแปรรวม (Eigen value)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	อัตราส่วนร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %)
กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	4.815	13.757	13.757
กลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุน และเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	4.607	13.162	26.919
กลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้า และการโต้แย้งแสดงเหตุผล	4.322	12.348	39.267
กลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น	3.834	10.954	50.221
กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนองค์กร	2.069	5.910	56.131
กลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม	1.909	5.455	61.586

ในแต่ละกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ประกอบด้วยพฤติกรรมสื่อสารต่างๆ ดังปรากฏในตารางที่ 4.59 – 4.64

ตารางที่ 4.59 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี

พฤติกรรมสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ (ข้อ 32)	.799
2. สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 33)	.795
3. สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การส่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 31)	.795
4. ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ (ข้อ 28)	.702
5. ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ (ข้อ 29)	.677
6. สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือ สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) (ข้อ 25)	.575
7. สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ (ข้อ 34)	.529
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	4.815
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	13.757

จากตารางที่ 4.59 พฤติกรรมสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 1 “การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 13.757 ประกอบด้วยพฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 7 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ” (.799) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ” (.529)

ตารางที่ 4.60 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุน และเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ (ข้อ 10)	.678
2. รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินตามแนวทางปฏิบัติขององค์กรกับการดำเนินตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม (ข้อ 14)	.658
3. รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น (ข้อ 13)	.651
4. สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ (ข้อ 11)	.633
5. เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นั้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน (ข้อ 12)	.609
6. เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร (ข้อ 16)	.588
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	4.607
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	13.162

จากตารางที่ 4.60 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 2 “การรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์กันเป็นลำดับที่ 2 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 13.162 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 6 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ” (.678) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร” (.588)

ตารางที่ 4.61 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว (ข้อ 22)	.733
2. กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร (ข้อ 21)	.670
3. แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม (ข้อ 23)	.661
4. สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา (ข้อ 24)	.640
5. เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นจะยังไม่คุ้นเคยมาก่อน (ข้อ 12)	.609
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	4.322
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	12.348

จากตารางที่ 4.61 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 3 “การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์กันเป็นลำดับที่ 3 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 12.348 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 5 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว” (.733) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นจะยังไม่คุ้นเคยมาก่อน” (.609)

ตารางที่ 4.62 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัยพฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 1)	.733
2. มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 2)	.687
3. ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (ข้อ 3)	.646
4. สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส (ข้อ 4)	.646
5. แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย (ข้อ 5)	.528
6. สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (ข้อ 6)	.526
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	3.834
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	10.954

จากตารางที่ 4.62 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 4 “การตั้งคำถามและโต้แย้งกับบุคลากรต่างรุ่น และการเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนแบบพึงประสงค์” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและมีความสัมพันธ์กันเป็นลำดับที่ 4 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 10.954 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 6 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุดคือ “ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ” (.733) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ “สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร” (.526)

ตารางที่ 4.63 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัย พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากร อายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 9)	.723
2. เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดย <u>ไม่จำเป็นต้องรักษา</u> แนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้ (ข้อ 15)	.632
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	2.069
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	5.910

จากตารางที่ 4.63 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 5 “การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่มและความสัมพันธ์กันเป็นลำดับที่ 5 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 5.910 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 2 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” (.723) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้” (.632)

ตารางที่ 4.64 แสดงค่าน้ำหนักของปัจจัย พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากร อายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม

พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม	น้ำหนักของปัจจัย (factor loading)
1. ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร (ข้อ 19)	.600
2. เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม (ข้อ 18)	.551
ค่าความผันแปร (Eigen Value)	1.909
ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	5.455

จากตารางที่ 4.64 พฤติกรรมการสื่อสารที่ Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่มที่ 6 “ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม” เป็นปัจจัยที่ตัวแปรภายใต้เกาะกลุ่ม และมีความสัมพันธ์กันเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 5.455 ประกอบด้วยพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกัน 2 ตัวแปร โดยพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ “ทราบที่ควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร” (.600) ส่วนพฤติกรรมที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ “เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม” (.551)

4.3.2 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปี

ตารางที่ 4.65 แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B คาดหวังต่อบุคลากร Gen X และ Y

#	พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen B ต่อ Gen X, Y			
		ไม่คาดหวัง	คาดหวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี					
1	สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 30)	1 .5%	187 99.5%	3.02	0.62
2	สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงาน ได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชนด์ไลน์) (ข้อ 25)	3 1.6%	185 98.4%	3.01	0.66
3	ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภท เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ (ข้อ 29)	1 .5%	187 99.5%	3.00	0.59
4	สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 33)	7 3.7%	181 96.3%	2.97	0.64
5	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชนด์ไลน์) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 31)	4 2.1%	184 97.9%	2.95	0.7
6	ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ (ข้อ 28)	3 1.6%	185 98.4%	2.94	0.61
7	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลล์ แชนด์ไลน์) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ (ข้อ 32)	4 2.1%	184 97.9%	2.93	0.68
8	สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ (ข้อ 34)	2 1.1%	186 98.9%	2.91	0.59
กลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น					
1	สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส (ข้อ 4)	2 1.1%	186 98.9%	3.03	0.64
2	แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย (ข้อ 5)	1 .5%	187 99.5%	2.96	0.65
3	สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (ข้อ 6)	5 2.7%	183 97.3%	2.90	0.61
4	ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (ข้อ 3)	2 1.1%	186 98.9%	2.88	0.67
5	มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 2)	3 1.6%	185 98.4%	2.83	0.58
6	ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 1)	5 2.7%	183 97.3%	2.79	0.61

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.65 (ต่อ) แสดงพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B คาดหวังต่อบุคลากร Gen X และ Y

#	พฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen B ต่อ Gen X, Y			
		ไม่ คาดหวัง	คาด หวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 3 การรับฟังและสนับสนุน					
1	เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นั้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน (ข้อ 12)	1 .5%	187 99.5%	3.12	0.60
2	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ (ข้อ 11)	1 .5%	187 99.5%	3.07	0.61
3	รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น (ข้อ 13)	1 .5%	187 99.5%	3.05	0.6
4	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ (ข้อ 10)	0 .0%	188 100.0%	3.04	0.62
กลุ่มที่ 4 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและโต้แย้งแสดงเหตุผล					
1	กล้าตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง หรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น (ข้อ 20)	1 .5%	187 99.5%	3.01	0.56
2	กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบดีว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร (ข้อ 21)	2 1.1%	186 98.9%	3.01	0.56
3	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว (ข้อ 22)	3 1.6 %	185 98.4%	2.91	0.56
กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ					
1	เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร (ข้อ 16)	3 1.6%	185 98.4%	2.88	0.63
2	ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 7)	7 3.7%	181 96.3%	2.71	0.65
3	เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 17)	5 2.7%	183 97.3%	2.69	0.65
กลุ่มที่ 6 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร					
1	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ภาพรวมขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 8)	3 1.7%	177 98.3%	2.92	0.71
2	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 9)	7 3.7%	181 96.3 %	2.70	0.77
3	เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้ (ข้อ 15)	4 2.1%	184 97.9%	2.67	0.76

ระดับความคิดเห็น: 1.00 - 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 - 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 - 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 - 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.65 (ต่อ) แสดงพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B คาดหวังต่อบุคลากร Gen X และ Y

#	พฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen B ต่อ Gen X, Y			
		ไม่ คาดหวัง	คาด หวัง	\bar{x}	S.D.
พฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่ไม่สัมพันธ์กับกลุ่มพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งอย่างชัดเจน					
1	สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร (ข้อ 35)	2 1.1%	186 98.9%	3.12	0.55
2	อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัด จนสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ (ข้อ 27)	2 1.1%	186 98.9%	3.04	0.58
3	สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา (ข้อ 24)	2 1.1%	186 98.9%	3.04	0.58
4	เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม (ข้อ 18)	3 1.6%	185 98.4%	3.04	0.57
5	รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติขององค์กร กับการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม(ข้อ 14)	1 .5%	187 99.5%	3.01	0.6
6	ให้ผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน จนสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนางานได้ (ข้อ 26)	1 .5%	187 99.5%	2.92	0.62
7	ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร* (ข้อ 19)	3 1.6%	185 98.4%	2.89	0.6
8	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม (ข้อ 23)	6 3.2%	182 96.8%	2.86	0.65

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.65 กลุ่มตัวอย่าง Gen B (n = 188) “คาดหวัง” พฤติกรรมการสื่อสารต่อไปนี้เป็นอันดับแรก คือ “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ” (n=188) คิดเป็นร้อยละ 100 ในขณะที่ “ไม่คาดหวัง” ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen X และหรือ Y ดังต่อไปนี้เป็นอันดับแรก “ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม” (n=7) “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม”(n=7) และ “สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (n=7) คิดเป็นร้อยละ 3.7

ค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B คาดหวังต่อบุคลากร Gen X และหรือ Y สูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ “สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุ

ต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร” ($\bar{x} = 3.12$, S.D. = 0.55) “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ” ($\bar{x} = 3.12$, S.D. = 0.60) “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ” ($\bar{x} = 3.07$, S.D. = 0.61) และ “รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น” ($\bar{x} = 3.05$, S.D. = 0.60)

สำหรับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B คาดหวังต่อบุคลากร Gen X และหรือ Y ต่ำที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้” ($\bar{x} = 2.67$, S.D. = 0.76) “เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.69$, S.D. = 0.65) และ “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.70$, S.D. = 0.77)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ความคาดหวังของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านสื่อสารองค์กร และกลุ่มตัวอย่าง Gen B (n=34) มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen X แต่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มปัจจัยได้ ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- มีความรู้เรื่องกฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี (n=14)
- มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (n=12)
- มีแรงจูงใจในการสอนและถ่ายทอดงานให้บุคลากรรุ่นใหม่ (n=8)

ทักษะการสื่อสาร

- มีทักษะในการประสานความเข้าใจระหว่างบุคลากร Gen B และ Gen Y (n=15)

ความคาดหวังของ Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y

ความคาดหวังของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านสื่อสารองค์กร และกลุ่มตัวอย่าง Gen B (n=34) ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y เป็นดังนี้

กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- รู้จักใช้และปรับเปลี่ยนช่องทางการสื่อสารต่างๆ ให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสาร เหมาะสมกับผู้ฟัง และบริบทการสื่อสาร (n=7)
- รู้จักการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารให้เป็นประโยชน์ทั้งในการทำงาน เช่น การใช้เพื่อหาข้อมูลใหม่ๆ (n=2)

ทักษะการสื่อสาร

- พัฒนาทักษะในการสื่อสารแบบต่อหน้า (n=2) สื่อสารงานอย่างชัดเจนโดยเรียงเรียงให้รู้เรื่อง (n=3) และไม่ควรรี้อสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีตลอดเวลา (n=3)
- พัฒนาทักษะการนำเสนอข้อมูลทั้งโดยการพูดและการเขียน สามารถเรียงเรียงคำพูดให้เกิดความเข้าใจ (เช่น มีการเกริ่น และสรุป) โดยเฉพาะทักษะการเขียนรายงานที่เป็นทางการ ทักษะการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ (n=3)

กลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- เข้าใจความแตกต่างระหว่างกัน (n = 7) เช่น ควรเข้าใจว่าคนรุ่นเดิมอาจจะไม่เข้าใจวิธีคิด วิธีการสื่อสาร รวมถึงภาษาที่ตนใจในทันที (n=1)
- แสดงความเต็มใจสื่อสารกับผู้ร่วมงานที่อายุมากกว่าแม้ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (n = 4)
- รับผิดชอบในการทำงานของตนเองให้เรียบร้อยและทำงานจนกว่าจะสำเร็จ สนใจคนที่จะต้องรับงานหรือดำเนินงานต่อจากตนโดยไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (n =12) และทำงานให้มากกว่าที่ผู้ใหญ่อคาดหวัง (n = 8)
- ให้ความร่วมมือในการทำงานกับทีมและกับองค์กร ไม่ใช่เฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับตน (n =11) เรียนรู้งานภาพรวมขององค์กร (n=2) รวมถึงมีวิธีคิดที่เป็นธรรมกับองค์กร ซึ่งได้แก่ การตระหนักว่าเราคาดหวังกับองค์กร ในขณะเดียวกัน องค์กรก็คาดหวังจากเราด้วย (n=1)
- แสดงความอดทน มุ่งมั่น สู้งาน จนกว่างานจะสำเร็จ (n = 4)

กลุ่มที่ 3 การรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- เปิดใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และปรับตัวเข้าหากัน (n = 8)

- รับฟัง ยอมรับและให้เกียรติความคิดเห็นของผู้อาวุโส (n=16) ไม่เชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองมากเกินไป เพราะความคิดและประสบการณ์ของคนรุ่นอายุน้อยยังจำกัด และไม่ถูกต้องเสมอไป และความรู้บางอย่างเกิดจากประสบการณ์ และอยู่ในตัวบุคคล ไม่สามารถค้นคว้าได้จากอินเทอร์เน็ต (n = 2)
- ค้นคว้าและเตรียมข้อมูลให้พร้อมในการสื่อสารและทำงานกับผู้ใหญ่ (n = 7)

ทักษะการสื่อสาร

- มีทักษะและมีสมาธิในการฟัง (n=3)
- มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และบูรณาการคำแนะนำของผู้ใหญ่ให้สอดคล้องกับแนวทางการทำงานของตน (n = 2)

กลุ่มที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งแสดงเหตุผล

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- ใฝ่รู้ในสิ่งที่ควรรู้ เพื่อจะสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างมีเหตุผล (n=5)
- แสดงออกถึงความคิดเห็นต่างอย่างมีสัมมาคารวะ (n = 13) และยังคงแสดงความนอบน้อมต่อผู้อาวุโส (n = 11)
- ทราบว่าควรสื่อสารเรื่องใด กับใคร และเมื่อไร และเป็นไปตามขนบและวัฒนธรรมขององค์กร (n=8)
- คิดก่อนที่จะสื่อสารหรือโต้แย้ง ว่าเมื่อพูดไปแล้วจะส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง (n=2)

ทักษะการสื่อสาร

- มีวาทศิลป์และมีทักษะการเลือกใช้คำพูดให้เหมาะสมกับผู้ฟังโดยยังมีความจริงใจอยู่ (n=1) รวมถึง มีทักษะในการฟังเหตุผลของผู้อื่นด้วย (n=1)

กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดใหม่ๆ

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- ทำความเข้าใจกับเงื่อนไข กฎระเบียบต่างๆ ขององค์กรเพื่อจะทำงานกับรุ่นพี่ได้ดี (n = 6)
- ควรรู้จักยืดหยุ่นในวิธีการทำงานให้เป็นไปตามแนวทางของผู้ใหญ่ ไม่ใช่คาดหวังแต่ให้ผู้ใหญ่ปรับ (n=1) พยายามทำงานให้ละเอียด รอบคอบ และรู้จักศึกษางานเดิมเพื่อเป็นแนวทางในการต่อยอด (n=1)

อนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง Gen B ไม่แสดงความคิดเห็นที่สะท้อนถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่มปัจจัยที่ 6 ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำเสนอในส่วนนี้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงความคาดหวังในด้านมารยาทการสื่อสารที่เหมาะสม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มารยาทการสื่อสารกับผู้อาวุโสกว่า

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- แสดงออกถึงการเคารพ ให้เกียรติผู้อาวุโส แม้ผู้อาวุโสนั้นจะไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับตนโดยตรง ($n = 12$)
- รักษามารยาทในการประชุม ไม่เล่นโทรศัพท์มือถือ ($n = 12$)
- ตรงต่อเวลา ($n=1$)



4.3.3 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปี

ตารางที่ 4.66 แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y คาดหวังต่อบุคลากร Gen B และ X

#	พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen Y ต่อ Gen B, X			
		ไม่คาดหวัง	คาดหวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี					
1	สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ (ข้อ 34)	3 1.2%	243 98.8%	3.14	0.57
2	ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ (ข้อ 29)	6 2.4%	240 97.6%	3.11	0.61
3	สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 33)	5 2.0%	241 98.0%	3.08	0.65
4	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต โลก) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ (ข้อ 32)	4 1.6%	241 98.4%	3.07	0.7
5	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต โลก) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 31)	4 1.6%	242 98.4%	3.04	0.72
6	ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ (ข้อ 28)	8 3.3%	238 96.7%	3.03	0.64
7	สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือ สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต โลก) (ข้อ 25)	8 3.3%	238 96.7%	3.03	0.64
กลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุนและกล้าเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ					
1	รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติขององค์กร กับการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม (ข้อ 14)	3 1.2%	243 98.8%	3.24	0.59
2	รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น (ข้อ 13)	2 .8%	244 99.2%	3.23	0.63
3	เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นั้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน (ข้อ 12)	3 1.2%	243 98.8%	3.23	0.70
4	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ (ข้อ 10)	4 1.6%	242 98.4%	3.22	0.62
5	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ (ข้อ 11)	4 1.6%	242 98.4%	3.17	0.66
6	เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร (ข้อ 16)	5 2.0%	241 98.0%	3.03	0.67

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.66 (ต่อ) แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y คาดหวังต่อบุคลากร Gen B และ X

#	พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen Y ต่อ Gen B, X			
		ไม่ คาดหวัง	คาด หวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล					
1	สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา (ข้อ 24)	2 .8%	244 99.2%	3.18	0.65
2	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม (ข้อ 23)	1 .4%	245 99.6%	3.11	0.64
3	กล้าตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง หรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น (ข้อ 20)	2 .8%	244 99.2%	3.09	0.59
4	กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร (ข้อ 21)	5 2.0%	241 98.0%	3.06	0.62
5	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว (ข้อ 22)	1 .4%	245 99.6%	3.02	0.66
กลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น					
1	สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส (ข้อ 4)	1 .4%	245 99.6%	3.22	0.68
2	แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย (ข้อ 5)	2 .8%	244 99.2%	3.11	0.62
3	มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 2)	2 .8%	244 99.2%	3.10	0.59
4	ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 1)	2 .8%	244 99.2%	3.07	0.58
5	ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (ข้อ 3)	4 1.6%	242 98.4%	3.05	0.67
6	สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (ข้อ 6)	0 .0%	246 100.0%	3.04	0.66
กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนของกลุ่ม/องค์กร					
2	เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้ (ข้อ 15)	9 3.7%	237 96.3%	2.88	0.79
1	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 9)	3 1.2%	243 98.8%	2.73	0.8
3	ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 7)	11 4.5%	235 95.5%	2.56	0.75

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.66 (ต่อ) แสดงพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y คาดหวังต่อบุคลากร Gen B และ X

#	พฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen Y ต่อ Gen B, X			
		ไม่ คาดหวัง	คาดหวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม					
1	เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม (ข้อ 18)	4 1.6%	242 98.4%	3.24	0.6
2	ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร (ข้อ 19)	1 .4%	245 99.6%	3.13	0.6
กลุ่มของพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่ไม่สัมพันธ์กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างชัดเจน					
1	สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 30)	2 .8%	244 99.2%	3.23	0.58
2	อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัด จนสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ (ข้อ 27)	1 .4%	245 99.6%	3.23	0.64
3	ให้ผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน จนสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนางานได้ (ข้อ 26)	0 .0%	246 100.0%	3.18	0.63
4	สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร (ข้อ 35)	2 .8%	244 99.2%	3.18	0.62
5	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ภาพรวมขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 8)	2 .8%	244 99.2%	3.11	0.63
6	เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 17)	8 3.3%	238 96.7%	2.92	0.70

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.66 กลุ่มตัวอย่าง Gen Y (n = 246) “คาดหวัง” ต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร “สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร” “ให้ผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน จนสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนางานได้” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 และ “ไม่คาดหวัง” ต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B และ/หรือ Gen X ดังต่อไปนี้ เป็น 3 อันดับแรก คือ “ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม” (ร้อยละ 4.5) “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้” (ร้อยละ 3.7) “เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” (ร้อยละ 3.3)

และ “สามารถเข้าถึงเพื่อหาหรือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือสื่อออนไลน์ เช่น อีเมล แชต ไลน์”(ร้อยละ 3.3)

ค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y คาดหวังต่อบุคลากร Gen B และหรือ X สูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ “รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติขององค์กร กับการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม” ($\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.59) “เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากร รุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม” ($\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.60) “สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.58) “รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น” ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.63) “เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน” ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.70) “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ” ($\bar{x} = 3.22$, S.D. = 0.62) และ “สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส” ($\bar{x} = 3.22$, S.D. = 0.68)

สำหรับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y คาดหวังต่อบุคลากร Gen B และหรือ X ต่ำที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ “ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.56$, S.D. = 0.75) “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.73$, S.D. = 0.80) และ “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้” ($\bar{x} = 2.88$, S.D. = 0.79)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ความคาดหวังของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B/X เป็นดังนี้:

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง Gen Y (n=20) มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B และ Gen X ที่อยู่ในช่วงอายุใกล้ๆ 50 ปี เป็นส่วนใหญ่ แต่ไม่ได้กล่าวถึงความคาดหวังต่อบุคลากร Gen X ช่วงอายุ 30 ต้นๆ ดังนั้น ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงเสนอผลคำตอบความคาดหวังต่อ Gen B และ Gen X ช่วงอายุใกล้ๆ 50 ปี ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- ทราบถึงแหล่งค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน (n=5)

ทักษะการสื่อสาร

- มีทักษะการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร โดยค้นคว้าเพิ่มเติมจาก google เพื่อจะสามารถคุยกับบุคลากรรุ่นใหม่ได้รู้เรื่อง (n=2) หรือ เพื่อจะได้ไม่ต้องถามบุคลากรรุ่นใหม่ทุกครั้ง (n=2)

กลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- เปิดใจรับฟังความคิดเห็นในการทำงานจากบุคลากรรุ่นใหม่ (n=17) โดยควรยืดหยุ่นด้านวิธีการและเวลาในการทำงาน ไม่ทำงานตามตำรา หรือทำตามระเบียบแบบแผนมากเกินไป ควรยกเลิกกฎหรือแบบแผนการทำงานบางอย่างที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (n=12) นอกจากนี้ ยังควรเรียนรู้วิธีการทำงานหรือเทคนิคใหม่ๆ จากเด็กบ้าง รู้จักใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และช่วยแก้ไขหากงานมีปัญหา (n=5)
- ให้ความเป็นกันเอง ไม่ตึงเครียด ไม่ดู เพื่อตนเองจะสะดวกใจที่จะขอคำปรึกษาหารือในเรื่องต่างๆ ได้ (n=11)
- เป็นคนที่เข้าถึงได้ ใ้ถามสารทุกข์สุกดิบ รวมถึงให้เวลาในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมักทำงานในระดับปฏิบัติการ (n=4)
- เปิดใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และปรับตัวเข้าหากัน (n = 4)
- มีการแสดงออกที่ให้เกิดดีซึ่งกันและกันในการทำงาน เช่น ไม่ตำหนิตนต่อหน้าผู้อื่น หรือทำให้ตนรู้สึกแย่ (n=3) หรือไม่ต่อว่าตนลับหลัง (n=1)

ทักษะการสื่อสาร

- เข้าใจและใช้ภาษาเดียวกันกับบุคลากรรุ่นใหม่ในการสื่อสาร (n=2)

กลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้า และการโต้แย้งแสดงเหตุผล

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- มีวิธีคิดเรื่องวัฒนธรรมการโต้แย้งแสดงเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา (n=2)

- มีวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการสอนหรือชี้แจงหากความคิดของบุคลากรรุ่นใหม่ไม่ถูกต้อง (n=2)
- มีวิธีสื่อสารที่เหมาะสมที่จะทำให้บุคลากรรุ่นใหม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังของกฎระเบียบหรือมาตรการต่างๆ ขององค์กร (n=2)
- เปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ซักถามเป็นระยะๆ และมีความจริงจังในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเต็มใจตอบคำถามต่างๆ (n = 3)
- ไม่คาดหวังการแสดงออกตามมารยาทไทยจากบุคลากรรุ่นอายุน้อย เช่น ในเรื่องการไหว้ เพราะเด็กมีความเคารพผู้ใหญ่ แต่ไม่ได้แสดงออกโดยการยกมือไหว้หรือทักทายทุกครั้ง (n=1)

ทักษะการสื่อสาร

- สื่อสารความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานให้ชัดเจน ให้ผลป้อนกลับตามจริง และบ่อยๆ เพื่อตนเองจะสามารถแก้ไขได้ (n = 3)
- สามารถตอบคำถามได้อย่างกระชับ ตรงประเด็น แล้วค่อยอธิบายรายละเอียดอื่นๆ ให้ทราบในภายหลัง (n=3)
- สามารถในการตอบคำถามต่างๆ ในกระบวนการทำงานที่บุคลากรรุ่นใหม่สงสัยได้อย่างกระจ่าง (n=2)

กลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- เข้าใจธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากรรุ่นใหม่ (n=3) อาทิ เด็กรุ่นใหม่ต้องการความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน เด็กรุ่นใหม่ต้องการพื้นที่ส่วนตัวที่แยกออกจากงาน โดยการเปิดรับข้อมูลข่าวสารด้านอื่นๆ บ้าง เพื่อจะสามารถคุยกับเด็กได้รู้เรื่อง
- มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานเป็นทีมและมีภาวะผู้นำ เช่น เมื่อเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้น ต้องไม่โทษว่าเป็นความผิดของเด็กคนใดคนหนึ่ง (n=1) ไม่ควรแสดงความลำเอียงไม่ให้ความดีความชอบแก่ทีมงานคนใดคนหนึ่ง เพราะจะสร้างความรู้สึกแตกแยกในทีม เกิดความบาดหมางซึ่งกระทบต่อความผูกพันกับองค์กร (n=1)

ทักษะการสื่อสาร

- (ไม่มีความคิดเห็น)

อนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ไม่แสดงความคิดเห็นที่สะท้อนถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่มปัจจัยที่ 5 และ 6 ผู้วิจัยจึงไม่นำเสนอในส่วนนี้

4.3.4 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y และ Gen B

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y และ Gen B ตามลำดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.3.4.1 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y

ตารางที่ 4.67 แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen Y

#	พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	Gen X ต่อ Gen Y			
		ไม่ คาดหวัง	คาด หวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี					
1	สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 33)	2 1.1%	178 98.9%	3.17	0.62
2	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 31)	2 1.1%	178 98.9%	3.15	0.64
3	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ (ข้อ 32)	1 .6%	179 99.4%	3.15	0.63
4	สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือ สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) (ข้อ 25)	2 1.1%	178 98.9%	3.12	0.61
5	สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรูปแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ (ข้อ 34)	2 1.1%	178 98.9%	3.08	0.67
6	สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 30)	1 .6%	179 99.4%	3.04	0.62
7	ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ (ข้อ 29)	2 1.1%	178 98.9%	3.01	0.67
8	ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ (ข้อ 28)	2 1.1%	178 98.9%	3.00	0.61

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.67 (ต่อ) แสดงพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen Y

#	พฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen X ต่อ Gen Y			
		ไม่ คาดหวัง	คาด หวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจและสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น					
1	สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส (ข้อ 4)	2 1.1%	178 98.9%	3.11	0.69
2	แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และ เป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย (ข้อ 5)	2 1.1%	178 98.9%	3.02	0.65
3	ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (ข้อ 3)	2 1.1%	178 98.9%	3.01	0.62
4	ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 1)	3 1.7%	177 98.3%	2.97	0.6
5	มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 2)	3 1.7%	177 98.3%	2.97	0.56
6	สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (ข้อ 6)	4 2.2%	176 97.8%	2.86	0.70
กลุ่มที่ 3 การเปิดใจ รับฟังและสนับสนุน					
1	เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นั้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน (ข้อ 12)	1 0.6%	179 99.4%	3.20	0.68
2	รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น (ข้อ 13)	1 0.6%	179 99.4%	3.10	0.71
3	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ (ข้อ 11)	2 1.1%	178 98.9%	3.02	0.6
4	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ (ข้อ 10)	1 0.6%	179 99.4%	2.99	0.67
กลุ่มที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งแสดงผล					
1	กล้าตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง หรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น (ข้อ 20)	1 0.6%	179 99.4%	3.04	0.68
2	กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร (ข้อ 21)	3 1.7%	177 98.3%	3.00	0.69
3	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว (ข้อ 22)	3 1.7%	177 98.3%	2.87	0.7

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.67 (ต่อ) แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen Y

#	พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen X ต่อ Gen Y			
		ไม่ คาดหวัง	คาด หวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ					
1	เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม (ข้อ 18)	0 .0%	180 100.0%	3.05	0.63
2	เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร (ข้อ 16)	2 1.1%	178 98.9%	2.86	0.69
3	เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 17)	5 2.8%	175 97.2%	2.85	0.68
4	ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 7)	8 4.4%	172 95.6%	2.59	0.76
กลุ่มที่ 6 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับแบบแผนหรือเป้าหมายขององค์กร/กลุ่ม					
1	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ภาพรวมขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 8)	3 1.7%	177 98.3%	2.92	0.71
2	เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้ (ข้อ 15)	4 2.2%	176 97.8%	2.85	0.68
3	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 9)	4 2.2%	176 97.8%	2.71	0.75
กลุ่มของพฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่สัมพันธ์กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างชัดเจน					
1	สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร (ข้อ 35)	1 .6%	179 99.4%	3.17	0.66
2	รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติขององค์กร กับการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม(ข้อ 14)	1 .6%	179 99.4%	3.10	0.64
3	สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา (ข้อ 24)	2 1.1%	178 98.9%	3.05	0.62
4	ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร* (ข้อ 19)	2 1.1%	178 98.9%	3.03	0.63
5	อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัด จนสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ (ข้อ 27)	1 .6%	179 99.4%	3.03	0.72
6	ให้ผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน จนสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนางานได้ (ข้อ 26)	2 1.1%	178 98.9%	2.98	0.63
7	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม (ข้อ 23)	1 .6%	179 99.4%	2.92	0.71

ระดับความคิดเห็น: 1.00 - 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 - 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 - 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 - 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.67 กลุ่มตัวอย่าง Gen X (n = 180) “คาดหวัง” ต่อพฤติกรรม “เรียกชื่อกล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 และ “ไม่คาดหวัง” ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y ดังต่อไปนี้ เป็น 3 อันดับแรก คือ “ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม” (n=8 คิดเป็นร้อยละ 4.4) “เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม”(n=5 คิดเป็นร้อยละ 2.8) และ “สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร”(n=4 คิดเป็นร้อยละ 2.2)

ค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen Y และหรือ X สูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ “เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้ตนจะไม่คุ้นเคยมาก่อน” ($\bar{x} = 3.20$, S.D. = 0.68) “สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ($\bar{x} = 3.17$, S.D. = 0.62) “สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร” ($\bar{x} = 3.17$, S.D. = 0.66) “สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ” ($\bar{x} = 3.15$, S.D. = 0.63) และ “สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ($\bar{x} = 3.15$, S.D. = 0.64)

สำหรับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen Y ต่ำที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ “ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.59$, S.D. = 0.76) “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.71$, S.D. = 0.75) “เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.85$, S.D. = 0.68) และ “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวปฏิบัติแบบเดิมไว้” ($\bar{x} = 2.85$, S.D. = 0.68)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ความคาดหวังของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง Gen X (n=20) มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y เป็นดังนี้

กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- รู้จักใช้และปรับเปลี่ยนช่องทางการสื่อสารต่างๆ ให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสาร เหมาะสมกับผู้ฟัง และบริบทการสื่อสาร (n=3)
- ไม่ควรสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ หรือสื่อเทคโนโลยีตลอดเวลา (n=3)

ทักษะการสื่อสาร

- พัฒนาทักษะการเขียนแบบเป็นทางการ (n=3)

กลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- รับผิดชอบในการทำงานของตนเองให้เรียบร้อยและทำจนกว่าจะสำเร็จ สนใจคนที่จะต้องรับงานหรือดำเนินงานต่อจากตนโดยไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (n = 6)
- ขวนขวายหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (n = 4)
- เปิดใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และปรับตัวเข้าหากัน (n = 3)

ทักษะการสื่อสาร

- (ไม่มีความคิดเห็น)

กลุ่มที่ 3 การรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- รับฟังซึ่งกันและกัน (อยากให้ผู้อื่นฟังตน ตนต้องรู้จักฟังผู้อื่นด้วย) (n = 10)
- แสดงออกถึงการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน (n=4)
- ไม่เชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองมากเกินไป มีทัศนคติที่ดีในการทำงานกับผู้อื่น (n = 2)
- ควรรู้จักยืดหยุ่นในวิธีการทำงานให้เป็นไปตามแนวทางของผู้ใหญ่ ไม่ใช่คาดหวังแต่ให้ผู้ใหญ่ปรับ (n=3)

- พยายามทำงานให้ละเอียดรอบคอบ และรู้จักศึกษางานเดิมเพื่อเป็นแนวทางในการต่อยอด (n=1)

ทักษะการสื่อสาร

- มีทักษะและวิจรณ์ญาณในการฟัง (n=2)

กลุ่มที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งแสดงเหตุผล

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- เรียนรู้วิธีการนำเสนองานหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้ได้รับการยอมรับ (n=7)
- ก่อนจะโต้แย้ง ควรลองทำตามวิธีการที่ผู้ใหญ่แนะนำดูก่อน (n=2)
- สื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา และไม่ข้ามขั้นตอน (n = 2) โดยหากงานเร่งด่วนจริงๆ ควรสื่อสารให้ทราบล่วงหน้า จะได้หาวิธีการช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม (n = 1)
- กล้าปรึกษาหาหรือผู้บังคับบัญชาหากทำงานไม่ได้จริงๆ รวมถึงปรึกษาหาหรือในเรื่องอื่นๆ ด้วย (n = 6)
- คิดก่อนที่จะสื่อสารหรือโต้แย้ง ว่าเมื่อพูดไปแล้วจะส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง (n=2)

ทักษะการสื่อสาร

- มีทักษะในการเรียบเรียงคำพูดในการนำเสนอความคิดเห็น (n=4)

กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ แบบฟังประสงค์

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- (ไม่มีความคิดเห็น)

อนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง Gen X ไม่แสดงความคิดเห็นที่สะท้อนถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่มปัจจัยที่ 6 ความเป็นทางการและความสุภาพ ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำเสนอในส่วนนี้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงความคาดหวังในด้านมารยาทการสื่อสารที่เหมาะสม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มารยาทการสื่อสารกับผู้อาวุโสกว่า

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- แสดงออกถึงการเคารพ ให้เกียรติผู้อาวุโส แม้ผู้อาวุโสนั้นจะไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับตนโดยตรง (n = 12)
- รักษามารยาทในการประชุม ไม่เล่นโทรศัพท์มือถือ (n = 12) ตรงต่อเวลา (n=2)
- แต่งกายสุภาพเรียบร้อยมาทำงาน (n=2)

4.3.4.2 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B

ตารางที่ 4.68 แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen B

#	พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen X ต่อ Gen B			
		ไม่ คาดหวัง	คาดหวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี					
1	สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ (ข้อ 34)	0 .0%	191 100.0%	3.17	0.65
2	สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือ สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) (ข้อ 25)	2 1.0%	189 99.0%	3.08	0.75
3	ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ (ข้อ 29)	3 1.6%	188 98.4%	3.07	0.7
4	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ (ข้อ 32)	2 1.0%	189 99.0%	3.01	0.75
5	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต ไลน์) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 31)	2 1.0%	189 99.0%	2.97	0.77
6	สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 33)	4 2.1%	187 97.9%	2.95	0.79
7	ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ (ข้อ 28)	6 3.1%	185 96.9%	2.78	0.82
กลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ					
1	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ (ข้อ 10)	0 .0%	191 100.0%	3.24	0.72
3	รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น (ข้อ 13)	4 2.1%	187 97.9%	3.24	0.74
4	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ (ข้อ 11)	0 .0%	191 100.0%	3.18	0.76
5	เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นั้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน (ข้อ 12)	4 2.1%	187 97.9%	3.18	0.77
2	รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติขององค์กร กับการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม (ข้อ 14)	1 .5%	190 99.5%	3.17	0.76
6	เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร (ข้อ 16)	4 2.1%	187 97.9%	2.98	0.74

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.68 (ต่อ) แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen B

#	พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen X ต่อ Gen B			
		ไม่ คาดหวัง	คาดหวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้า และการโต้แย้งแสดงเหตุผล					
1	สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา (ข้อ 24)	3 1.6%	188 98.4%	3.14	0.73
2	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม (ข้อ 23)	3 1.6%	188 98.4%	3.12	0.74
3	กล้าตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง หรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น (ข้อ 20)	0 .0%	191 100.0%	3.05	0.68
4	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว (ข้อ 22)	2 1.0%	189 99.0%	3.03	0.74
5	กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร (ข้อ 21)	1 .5%	190 99.5%	3.02	0.68
กลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น					
1	สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส (ข้อ 4)	2 1.0%	189 99.0%	3.16	0.66
2	แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย (ข้อ 5)	1 .5%	190 99.5%	3.15	0.67
3	สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (ข้อ 6)	3 1.6%	188 98.4%	3.14	0.72
4	ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวหรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (ข้อ 3)	5 2.6%	186 97.4%	3.13	0.64
5	ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 1)	1 .5%	190 99.5%	3.04	0.57
6	มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ (ข้อ 2)	1 .5%	190 99.5%	3.02	0.67
กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร					
1	เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้ (ข้อ 15)	6 3.1%	185 96.9%	2.89	0.82
2	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 9)	0 .0%	191 100.0%	2.80	0.75

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

ตารางที่ 4.68 (ต่อ) แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen B

#	พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	Gen X ต่อ Gen B			
		ไม่ คาดหวัง	คาดหวัง	\bar{x}	S.D.
กลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม					
1	เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม (ข้อ 18)	0 .0%	191 100.0%	3.19	0.74
2	ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร (ข้อ 19)	3 1.6%	188 98.4%	3.13	0.64
กลุ่มของพฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่สัมพันธ์กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างชัดเจน					
1	สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อ 30)	0 .0%	191 100.0%	3.18	0.68
2	อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัด จนสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ (ข้อ 27)	2 1.0%	189 99.0%	3.18	0.68
3	สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร (ข้อ 35)*	1 .5%	190 99.5%	3.17	0.74
4	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ภาพรวมขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 8)	4 2.1%	187 97.9%	3.11	0.67
5	ให้ผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน จนสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนางานได้ (ข้อ 26)	2 1.0%	189 99.0%	3.06	0.74
6	เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 17)	6 3.1%	185 96.9%	2.91	0.69
7	ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม (ข้อ 7)	7 3.7%	184 96.3%	2.78	0.74

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.69 กลุ่มตัวอย่าง Gen X (n = 191) คาดหวังต่อ Gen B ในพฤติกรรมการสื่อสารต่อไปนี้มากที่สุดเป็นอันดับแรก “สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ” “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ” “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ” “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” “เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ใน

ตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม” “สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” คิดเป็นร้อยละ 100 และ “ไม่คาดหวัง” ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen B ดังต่อไปนี้ เป็น 2 อันดับแรก ดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ “ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม” (n=7 คิดเป็นร้อยละ 3.7) อันดับที่ 2 ได้แก่ “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้”(n=6 คิดเป็นร้อยละ 3.1) “เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม”(n=6 คิดเป็นร้อยละ 3.1) และ “ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้”(n=6 คิดเป็นร้อยละ 3.1)

ค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen B สูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ “รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น” ($\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.74) “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ” ($\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.72) “เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม” ($\bar{x} = 3.19$, S.D. = 0.74) “อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัด จนสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้” ($\bar{x} = 3.18$, S.D. = 0.68) “สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ($\bar{x} = 3.18$, S.D. = 0.68) “สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ” ($\bar{x} = 3.18$, S.D. = 0.76) และ “เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน” ($\bar{x} = 3.18$, S.D. = 0.77)

สำหรับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X คาดหวังต่อบุคลากร Gen B ต่ำที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ “ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.78$, S.D. = 0.74) “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” ($\bar{x} = 2.80$, S.D. = 0.75) และ “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้” ($\bar{x} = 2.89$, S.D. = 0.82)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ความคาดหวังของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง Gen X (n=20) มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากร Gen Y เป็นดังนี้

กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- ติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานโดยค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต (n=3)

ทักษะการสื่อสาร

- มีทักษะการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร โดยค้นคว้าเพิ่มเติมจาก google เพื่อจะสามารถคุยกับบุคลากรรุ่นใหม่ได้รู้เรื่อง (n=1)

กลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- เปิดใจรับฟังความคิดเห็นในการทำงานจากบุคลากรรุ่นใหม่ (n=11) โดยควรยืดหยุ่นด้านวิธีการและเวลาในการทำงาน ไม่ทำงานตามตำรา หรือทำตามระเบียบแบบแผนมากเกินไป ควรยกเลิกกฎหรือแบบแผนการทำงานบางอย่างที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (n=5) และเปิดพื้นที่ให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้แสดงความสามารถของเขา (n=5)
- ให้ความเป็นกันเอง ไม่ตึงเครียด ไม่ดุ เพื่อบุคลากรรุ่นใหม่จะสะดวกใจที่จะขอคำปรึกษาหรือในเรื่องต่างๆ ได้ (n=9) พร้อมจะช่วยแก้ไขหากงานมีปัญหา (n=3)
- เป็นคนที่เข้าถึงได้ ใต้อถามสารทุกข์สุขดิบ รวมถึงให้เวลาในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมักทำงานในระดับปฏิบัติการ (n=5)
- แสดงออกถึงการยอมรับและให้กำลังใจบุคลากรรุ่นใหม่เป็นระยะๆ (n=3)

ทักษะการสื่อสาร

- (ไม่มีความคิดเห็น)

กลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- ทราบถึงวิธีการที่เหมาะสมในการสอน อธิบายเรื่องซับซ้อนให้บุคลากรรุ่นใหม่เข้าใจ โดยไม่พูดยืดยาว แต่กระชับ ตรงประเด็น (n=4)
- ทราบถึงวิธีการในการทำให้บุคลากรรุ่นใหม่เชื่อถือในสิ่งที่ตนสอน (n=4)
- ทราบว่าถึงวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารผลป้อนกลับทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยใช้เหตุผล (n = 2)
- มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรุ่นใหม่อยากทำงานหรือเห็นคุณค่าของงาน (n=2)

ทักษะการสื่อสาร

- (ไม่มีความคิดเห็น)

กลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น

ความรู้เชิงกลยุทธ์

- เข้าใจธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากรรุ่นใหม่ (n=7)
- มีภาวะผู้นำ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (n=3)

ทักษะการสื่อสาร

- (ไม่มีความคิดเห็น)

อนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ไม่แสดงความคิดเห็นที่สะท้อนถึงพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่มปัจจัยที่ 5 และ 6 ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำเสนอในส่วนนี้

4.3.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และมากกว่า 15-20 ปีในองค์กรไทย จำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างต่อความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี และ มากกว่า 15-20 ปี ตามกรอบกลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่ได้จากการใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) โดยการใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรนอนพาราเมตริกด้วยวิธี Mann-Whitney U Test

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เฉพาะตัวแปรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นด้วยต่อความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.69 – 4.70

ตารางที่ 4.69 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของ Gen B และ Gen X ต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen Y

พฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวัง						Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	Gen B ต่อ Gen X,Y			Gen X ต่อ Gen Y			
	N	\bar{x}	S.D.	N	\bar{x}	S.D.	
กลุ่มที่ 1 กลุ่มการสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี							
31. สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชตไลน์) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	184	2.95	0.7	178	3.15	0.64	* .012
32. สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชตไลน์) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ	184	2.93	0.68	179	3.15	0.63	* .002
33. สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนอ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	181	2.97	0.64	178	3.17	0.62	* .003
34. สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้ อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยี ประกอบ	186	2.91	0.59	177	3.08	0.67	* .009

ตารางที่ 4.69 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของ Gen B และ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen Y

พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวัง						Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	Gen B ต่อ Gen X,Y			Gen X ต่อ Gen Y			
	N	\bar{x}	S.D.	N	\bar{x}	S.D.	
กลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น							
1. ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ	183	2.79	0.61	177	2.97	0.60	* .004
2. มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ	185	2.83	0.58	177	2.97	0.56	* .017
กลุ่มที่ 4 การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งแสดงผล							
19. ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร	185	2.89	0.60	177	3.03	0.63	* .033
กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ แบบพึงประสงค์							
17. เสนอความคิดเห็นหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม	183	2.69	0.65	175	2.85	0.68	* .028
กลุ่มที่ 6 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ							
15. เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดย <u>ไม่จำเป็นต้อง</u> รักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้	184	2.67	0.76	176	2.85	0.68	* .015

จากตารางที่ 4.69 แสดงผลการทดสอบค่าเฉลี่ยของตัวแปรนีออนพาราเมตริก 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันด้วยวิธีทดสอบ Mann-Whitney U Test พบว่า Gen X มีระดับความเห็นด้วยต่อความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen Y มากกว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen B ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในทั้ง 9 พฤติกรรมดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 4.70 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของ Gen X และ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen B

พฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวัง						Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	Gen B ต่อ Gen X,Y			Gen X ต่อ Gen Y			
	N	\bar{x}	S.D.	N	\bar{x}	S.D.	
กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี							
28. ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้	185	2.78	0.82	239	2.95	0.66	* .022
กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม							
7. ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม	188	3.14	0.72	246	3.04	0.66	* .005

จากตารางที่ 4.70 แสดงผลการทดสอบค่าเฉลี่ยของตัวแปรนีออนพาราเมตริก 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันด้วยวิธีทดสอบ Mann-Whitney U Test พบว่า:

Gen Y มีระดับความเห็นด้วยต่อความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี ในกลุ่ม “การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี” ข้อความ “ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้” มากกว่า Gen X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ในขณะที่ Gen X มีระดับความเห็นด้วยต่อความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen B ในกลุ่ม “การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนแบบไม่พึงประสงค์” ข้อความ “ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม” มากกว่า Gen Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (หมายความว่า Gen Y คาดหวังให้บุคลากร Gen B แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่มมากกว่าที่ Gen X คาดหวังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05)

โดยสรุป ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุ และค่าเฉลี่ยภาพรวมต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุน้อยกว่า และมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไป ดังตารางที่ 4.71-4.72

ตารางที่ 4.71 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B, Gen X และค่าเฉลี่ยภาพรวมต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen X และ Y

กลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวัง						Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	Gen B ต่อ Gen X,Y		Gen X ต่อ Gen Y		ค่าเฉลี่ยภาพรวม		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
1. การเปิดใจรับฟัง และสนับสุนน (กลุ่มที่ 3)	3.07	0.50	3.08	0.53	3.07	0.52	.492
2. การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี (กลุ่มที่ 1)	2.96	0.48	3.09	0.50	3.02	0.49	* .007
3. การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น (กลุ่มที่ 2)	2.90	0.47	2.98	0.51	2.94	0.49	.126
4. การเสนอความคิดเห็นๆ (กลุ่มที่ 5)	2.83	0.46	2.84	0.53	2.84	0.49	.710
5. การเสนอความคิดเห็นๆ หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมาย/แบบแผนองค์กร (กลุ่มที่ 6)	2.76	0.55	2.82	0.57	2.79	0.56	.179
6. การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งแสดงเหตุผล (กลุ่มที่ 4)	2.66	0.44	2.68	0.52	2.67	0.48	.923

จากตารางที่ 4.71 กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X มีอันดับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไปสอดคล้องกัน โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในพฤติกรรมที่คาดหวังกลุ่ม “การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี” ซึ่ง Gen X มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มนี้มากกว่า Gen B

ตารางที่ 4.72 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen X, Gen Y และค่าเฉลี่ยภาพรวมต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากร Gen B และ X

กลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวัง						Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	Gen X ต่อ Gen B		Gen Y ต่อ Gen B,X		ค่าเฉลี่ยภาพรวม		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
1. การรับฟัง สนับสนุน และเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ (กลุ่มที่ 2)	3.15	0.64	3.18	0.51	3.17	0.57	.833
2. ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม (กลุ่มที่ 6)	3.15	0.65	3.18	0.52	3.17	0.58	.884
3. การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น (กลุ่มที่ 4)	3.09	0.53	3.10	0.47	3.09	0.5	.769
4. การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้า และการโต้แย้งแสดงเหตุผล (กลุ่มที่ 3)	3.06	0.60	3.09	0.48	3.08	0.54	.919
5. การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี (กลุ่มที่ 1)	3.00	0.60	3.05	0.48	3.03	0.54	.168
6. การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม (กลุ่มที่ 5)	2.83	0.68	2.79	0.68	2.81	0.68	.648

จากตารางที่ 4.72 กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Y มีอันดับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไปสอดคล้องกันและสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยในภาพรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ความคาดหวังของ Gen X และ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B/X ไม่แตกต่างกันในกลุ่มพฤติกรรมใดเลย

4.3.6 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์และไค-สแควร์

4.3.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อในการทำงานกับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ

ผู้วิจัยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมการใช้สื่อ (ได้แก่ การสื่อสารต่อหน้า การสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทการเขียน การสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทการเขียน และการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์) ในการทำงานกับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรน้อยกว่า 15-20 ปี และมากกว่า 15-20 ปี โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ผลการวิจัยเป็นดังตารางที่ 4.73-4.74

ตารางที่ 4.73 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อทั้ง 5 รูปแบบ กับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป

กลุ่ม พฤติกรรม การสื่อสาร ที่คาดหวัง	สื่อสารต่อหน้า		ผ่านสื่อดั้งเดิม: บันทึกข้อความ กระดาษโน้ต		ผ่านสื่อดั้งเดิม: โทรศัพท์ภายใน โทรศัพท์มือถือ		ผ่านสื่อออนไลน์: อีเมล อินทรา- เน็ตขององค์กร		ผ่านสื่อออนไลน์: แชต/ไลน์กรุป หรือส่วนตัว	
	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)
การสื่อสาร แบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และ สื่อเทคโนโลยี	.033	.488	.183*	.000	.128*	.007	.145*	.003	.171*	.000
การยอมรับ เข้าใจ สร้าง บรรยากาศที่ ใส่ใจ	.105*	.029	-.045	.357	.061	.203	-.029	.547	.027	.580
การเปิดใจ รับฟังและ สนับสนุน	.057	.234	-.025	.610	.100*	.036	.113*	.019	.002	.970
การ ปฏิสัมพันธ์ ต่อหน้าและ การโต้แย้ง แสดงเหตุผล	.025	.604	-.014	.770	-.071	.139	-.015	.755	-.028	.567
การเสนอ ความคิดเห็น ใหม่ๆ	-.092	.055	-.026	.590	.078	.103	.065	.175	.065	.181
การเสนอ ความเห็นที่ ขัดแย้งกับ แบบแผนฯ	-.015	.757	-.027	.583	.023	.625	-.014	.769	-.028	.568

* สัมพันธ์แบบ 2 ทาง (2-tailed) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.73 พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่ม “การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี” สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทกระดาษโน้ต บันทึกข้อความ การสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/โทรศัพท์มือถือ การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์และ อินทราเน็ต และ การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 พฤติกรรม การสื่อสารที่คาดหวังกลุ่ม “การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น” สัมพันธ์กับ พฤติกรรมสื่อสารแบบต่อหน้า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่ม “การ เปิดใจ รับฟังและสนับสนุน” สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/ โทรศัพท์มือถือ และการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์และอินทราเน็ต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ส่วนพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่ม “การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล”, “การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ” และ “การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ที่ขัดกับแบบแผนหรือเป้าหมายองค์กร/กลุ่ม” ไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้สื่อใดเลย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.74 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อทั้ง 5 รูปแบบ กับค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อ พฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป

กลุ่ม พฤติกรรม การสื่อสารที่ คาดหวัง	สื่อสารต่อหน้า		ผ่านสื่อดั้งเดิม: บันทึกข้อความ กระดาษโน้ต		ผ่านสื่อดั้งเดิม: โทรศัพท์ภายใน โทรศัพท์มือถือ		ผ่านสื่อออนไลน์: อีเมลล์ อินทรา-เน็ต ขององค์กร		ผ่านสื่อออนไลน์: แชต/ไลน์กรุป หรือส่วนตัว	
	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)	r	Sig. (2-tailed)
การสื่อสาร แบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และ สื่อเทคโนโลยี	.126*	.017	.078	.145	.183*	.000	.128*	.016	.227*	.000
การเปิดใจ รับฟัง สนับสนุน เสนอ ความเห็น	.079	.136	-.009	.869	.038	.473	.064	.230	-.032	.543
ปฏิสัมพันธ์ ต่อหน้า+ โต้แย้งแสดง เหตุผล	-.008	.882	-.044	.409	-.060	.252	-.100	.059	-.057	.283
การยอมรับ เข้าใจ สร้าง บรรยากาศที่ ใส่ใจ	.029	.584	-.040	.459	.006	.909	-.044	.405	.016	.758
การเสนอ ความเห็นที่ ขัดแย้งกับ แบบแผนฯ	-.048	.367	.046	.389	.057	.274	.021	.695	.028	.597
ความเป็น ทางการ+ ความสุภาพ	-.018	.739	.001	.990	.097	.064	.133*	.012	.048	.370

* สัมพันธ์แบบ 2 ทาง (2-tailed) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.74 พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่ม “การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อและสื่อเทคโนโลยี” สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/โทรศัพท์มือถือ และการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารแบบต่อหน้า และการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทอีเมลและอินเทอร์เน็ต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 6 “ความเป็นทางการและความสุภาพ” สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารผ่านสื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายใน/โทรศัพท์มือถือ พฤติกรรมสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประเภทอีเมลและอินเทอร์เน็ต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ส่วนพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่ม “การเปิดใจรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิด”, “การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล”, “การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น” และ “การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับแบบแผนหรือเป้าหมายองค์กร” ไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้สื่อใดเลย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



4.3.6.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ

ผู้วิจัยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคล (ได้แก่ รุ่นอายุ เพศ ประเภทองค์กร และตำแหน่งงาน) กับ ความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสาร โดยใช้การวิเคราะห์การความสัมพันธ์แบบไคสแควร์ของเพียร์สัน (Pearson's Chi Square) เพื่อค้นหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานต่อบุคลากรอายุมากกว่าและน้อยกว่าตามลำดับ

ผลการวิจัยเป็นดังตารางที่ 4.75 และ 4.76

ตารางที่ 4.75 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของ Gen B และ X ต่อบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปี

กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสาร	รุ่นอายุ		ประเภทองค์กร		ตำแหน่งงาน		เพศ	
	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value
การสื่อสารแบบต่อหน้าผ่านสื่อและสื่อเทคโนโลยี	30.567	.289	70.699	.063	27.895	.416	23.007	.685
การยอมรับเข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจ	13.341	.771	33.550	.586	15.062	.658	20.235	.320
การเปิดใจรับฟังและสนับสนุน	21.342	.030*	23.705	.363	12.571	.322	12.614	.319
การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล	17.031	.148	32.318	.119	12.108	.437	19.954	.068
การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	8.681	.894	38.964	.127	29.152	.015*	11.785	.695
การเสนอความเห็นใหม่ๆ ที่ขัดแย้งกับแบบแผนฯ	17.560	.130	27.975	.261	15.515	.214	9.473	.662

* สัมพันธ์แบบ Asymp. Sig. (2-sided) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.75 ผลการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ตัวแปรส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่ม “การเปิดใจ รับฟัง และสนับสนุน” ได้แก่ รุ่นอายุ

ตัวแปรส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่ม “การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ” ได้แก่ ตำแหน่งงาน

ส่วนความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่ม “การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี”, “การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น”, “การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงผล” และ “การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับแบบแผนหรือเป้าหมายองค์กร” ผลการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ไม่มีตัวแปรส่วนบุคคลใดสัมพันธ์กับกลุ่มความคาดหวังเหล่านี้

ตารางที่ 4.76 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการทำงานของ Gen X และ Y ต่อบุคลากรอายุมากกว่า 15-20 ปี

พฤติกรรม การสื่อสาร	รุ่นอายุ		ประเภทองค์กร		ตำแหน่งงาน		เพศ	
	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value	Chi-square	p-value
การสื่อสาร แบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และ สื่อเทคโนโลยี	33.729	.142	70.218	.047*	39.287	.046*	34.890	.114
การเปิดใจ รับฟัง สนับสนุน เสนอ ความเห็น	29.698	.236	57.725	.211	27.273	.342	25.655	.426
ปฏิสัมพันธ์ ต่อหน้า+ โต้แย้งแสดงผล	20.551	.362	64.083	.005*	27.030	.104	22.516	.259
การยอมรับ เข้าใจ สร้าง บรรยากาศที่ ใส่ใจ	25.874	.307	58.351	.105	27.840	.222	41.253	.011*
การเสนอ ความเห็นที่ ขัดแย้งกับ แบบแผนฯ	1.516	.958	22.705	.030*	7.161	.306	16.850	.010*
ความเป็น ทางการ+ ความสุขภาพ	10.919	.091	14.392	.276	13.612	.034*	19.191	.004*

* สัมพันธ์แบบ Asymp. Sig. (2-sided) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.76 ผลการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ตัวแปรส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่ม “การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี” ได้แก่ ประเภทองค์กรและตำแหน่งงาน ตัวแปรส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการ

สื่อสารที่คาดหวังในกลุ่ม “การปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้าและการแย่งแสดงเหตุผล” ได้แก่ ประเภทองค์กร ตัวแปรส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่ม “การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น” ได้แก่ เพศ ตัวแปรส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่ม “การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม” ได้แก่ ประเภทองค์กรและเพศ ตัวแปรส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่มที่ 6 “ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม” ได้แก่ ตำแหน่งงานและเพศ

ส่วนความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในกลุ่ม “การเปิดใจ รับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิด” ผลการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ไม่มีตัวแปรส่วนบุคคลใดสัมพันธ์กับกลุ่มความคาดหวังเหล่านี้



บทที่ 4.4

ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 4

ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 4 “การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- 4.4.1 ความพึงพอใจต่อในกิจกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น
 - 4.4.1.1 การรับรู้ของ Gen B ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen X และ Y
 - 4.4.1.2 การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ Y
 - 4.4.1.3 การรับรู้ของ Gen Y ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ X
- 4.4.2 การรับรู้ถึงบรรยากาศการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร
- 4.4.3 การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กร
- 4.4.4 การรับรู้ถึงการเกิดขึ้นของเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร

4.4.1 ความพึงพอใจต่อในกิจกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น

4.4.1.1 การรับรู้ของ Gen B ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen X และ Y

คุณลักษณะการสื่อสารและระดับความพึงพอใจของบุคลากร Gen B ต่อคุณลักษณะการสื่อสารกับบุคลากร Gen X และ Y (ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างนี้ถึงบุคลากรอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป ในภาพรวม แต่ไม่ได้ระบุให้ถึงผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.77 หน้าถัดไป

ตารางที่ 4.77 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen B ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen X และ Y

กิจกรรมการสื่อสาร	คุณลักษณะการสื่อสารที่มีเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่มากับบุคลากร Gen Y						ระดับความพึงพอใจ (n=188)			
	รูปแบบ	ความถี่	ช่องทาง	เนื้อหา	ความถี่	ปริมาณ	ความถี่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. การสั่งงาน	ทางการ	26 14.1%	พูดคุยต่อหน้า	เรื่องงาน	162 87.1%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน	116 62.7%	3.11	0.43	มาก
	ไม่เป็นทางการ	53 28.6%	ผ่านสื่อสังคม	เรื่องส่วนตัว	7 3.8%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	66 35.7%			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	106 57.3%	ผ่านสื่อออนไลน์	เรื่องงาน+ส่วนตัว	73 39.5%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง	3 1.6%			
2. การสอนงาน การ ถ่ายทอดงาน/ การ รับสอนงาน ถ่ายทอดงาน	ทางการ	21 11.3%	พูดคุยต่อหน้า	เรื่องงาน	170 90.9%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน	139 75.5%	3.08	0.50	มาก
	ไม่เป็นทางการ	56 30.1%	ผ่านสื่อสังคม	เรื่องส่วนตัว	9 4.8%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	42 22.8%			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	109 58.6%	ผ่านสื่อออนไลน์	เรื่องงาน+ส่วนตัว	71 38.6%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง	3 1.6%			
3. การประสานงาน	ทางการ	31 16.6%	พูดคุยต่อหน้า	เรื่องงาน	134 72.0%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน	121 65.1%	3.11	0.46	มาก
	ไม่เป็นทางการ	43 23.0%	ผ่านสื่อสังคม	เรื่องส่วนตัว	20 10.8%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	63 33.9%			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	113 60.4%	ผ่านสื่อออนไลน์	เรื่องงาน+ส่วนตัว	67 35.8%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง	2 1.1%			
4. การขอคำปรึกษา หรือ	ทางการ	20 10.8%	พูดคุยต่อหน้า	เรื่องงาน	164 88.2%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน	141 75.8%	3.08	0.51	มาก
	ไม่เป็นทางการ	72 38.9%	ผ่านสื่อสังคม	เรื่องส่วนตัว	8 4.3%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	41 22.0%			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	93 50.3%	ผ่านสื่อออนไลน์	เรื่องงาน+ส่วนตัว	14 7.5%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง	4 2.2%			

ตารางที่ 4.77 (ต่อ) แสดงค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen B ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen X

กิจกรรมการสื่อสาร	คุณลักษณะการสื่อสารที่มีเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่กับบุคลากร Gen Y				ระดับความพึงพอใจ (n=188)				
	รูปแบบ	ความถี่	ช่องทาง	ความถี่	เนื้อหา	ความถี่	ระดับ		
5. การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ใน การปฏิบัติงาน	ทางการ	30 16.0%	พูดคุยต่อหน้า	144 77.8%	เรื่องงาน	115 62.2%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน	131 70.8%	
	ไม่เป็นทางการ	54 28.9%	ผ่านสื่อสังคม	15 8.1%	เรื่องส่วนตัว	2 1.1%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	52 28.1%	3.04
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	103 55.1%	ผ่านสื่อออนไลน์	26 14.1%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	68 36.8%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง	2 1.1%	
6. การนำเสนอ ความคิด การ นำเสนองาน	ทางการ	52 27.8%	พูดคุยต่อหน้า	152 82.2%	เรื่องงาน	134 72.4%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน	141 76.6%	
	ไม่เป็นทางการ	40 21.4%	ผ่านสื่อสังคม	15 8.1%	เรื่องส่วนตัว	1 .5%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	40 21.7%	3.10
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	95 50.8%	ผ่านสื่อออนไลน์	18 9.7%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	50 27.0%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง	3 1.6%	

หมายเหตุ:

- รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารตามสายบังคับบัญชา มีการนัดหมายล่วงหน้า มีการจัดประชุม
- รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น ไม่ต้องการตามสายบังคับบัญชา ไม่ต้องการนัดหมายล่วงหน้า คุยได้ทุกเวลา
- สื่อสังคม เช่น โทรศัพท์ บันทึกรูปข้อความ กระดาษโน้ต
- สื่อออนไลน์ เช่น อีเมล แชต ไลน์ เครือข่ายออนไลน์ สไกป์

จากตารางที่ 4.77 การรับรู้ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ในการสื่อสารกับบุคลากร Gen X และ Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้: การสั่งงาน และการประสานงาน สูงที่สุด ($\bar{x} = 3.11$, S.D.= 0.43 และ $\bar{x} = 3.11$, S.D.= 0.46 ตามลำดับ) อันดับถัดมา คือ การนำเสนอ ความคิด/เสนองาน การสอนงาน/การถ่ายทอดงาน การขอคำปรึกษาหารือ ในขณะที่ มีระดับความพึงพอใจในกิจกรรมการให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการทำงานต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.04$, S.D.= 0.56)

สำหรับคุณลักษณะของกิจกรรมการสื่อสารระหว่างกลุ่มตัวอย่างรุ่น Gen B กับบุคลากร Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ในองค์กร เป็นดังนี้

กิจกรรมการสั่งงาน: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมการสั่งงานเกิดขึ้นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 57.3) ส่วนมากใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 87.1) มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 60.5) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 62.7)

กิจกรรมการสอนงาน: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมการสั่งงานเกิดขึ้นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 58.6) ใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้ามากที่สุดและใช้มากกว่าเมื่อเทียบกับกิจกรรมการสื่อสารอื่นๆ (ร้อยละ 90.9) มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 61.4) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 75.5)

กิจกรรมการประสานงาน: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมการสั่งงานเกิดขึ้นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 60.4) ส่วนมากใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 72) รวมทั้งใช้การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์มากกว่ากิจกรรมอื่นๆ (ร้อยละ 17.2) มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 64.2) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 65.1)

กิจกรรมการให้หรือขอคำปรึกษา: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมการสั่งงานเกิดขึ้นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 50.3) ส่วนมากใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 88.2) เป็นกิจกรรมการสื่อสารเดียวที่มีเนื้อหาการสื่อสารเป็นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวมากที่สุด (ร้อยละ 53.5) และในปริมาณที่มากพอให้เข้าใจได้ตรงกัน (ร้อยละ 75.8)

กิจกรรมการให้หรือรับผลป้อนกลับในการทำงาน: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมการสั่งงานเกิดขึ้นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 55.1) ส่วนมากใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 77.8) มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 62.2) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 70.8)

กิจกรรมการนำเสนองาน นำเสนอความคิด: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมการสั่งงานเกิดขึ้นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 50.8) ส่วนมากใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 82.2) มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 72.4) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 76.6)

ผลการสัมภาษณ์การรับรู้ของ Gen B ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen X และ Gen Y

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen B ไม่มีประเด็นความไม่พึงพอใจที่รุนแรงในด้านคุณลักษณะการสื่อสาร (เช่น เนื้อหาการสื่อสาร ปริมาณการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร) ในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen X และ Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ แต่การสื่อสารหรือการแสดงออกที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง Gen B ไม่พอใจบุคลากร Gen Y ได้แก่

การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของ Gen X:

- ไม่ค่อยชอบสอนงานให้รุ่นน้อง เพราะเห็นว่ารุ่นน้องควรชวนขวยหาด้วยตนเอง (n=2)

การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของ Gen Y:

- การมั่นใจในตนเองมากเกินไป (n=10)
- การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามลำดับบังคับบัญชา (ข้ามหัวผู้ใหญ่) (n=5)
- ไม่มีสัมมาคารวะหรือไม่ถูกกาลเทศะ เช่น การแสดงกิริยาที่ไม่รับฟังสิ่งที่ผู้ใหญ่พูด (n=9) การโต้แย้งกับผู้ใหญ่โดยไม่ดูจังหวะที่เหมาะสม (n=7) การเล่นโทรศัพท์มือถือถือในการประชุม (n=7) การเลือกใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมกับผู้ใหญ่ (n=3)
- ขาดความเอาใจใส่ในงาน เช่น ไม่ทำงานให้เสร็จอย่างมีคุณภาพ (n=14) ไม่ชวนขวยหาความรู้ใหม่ๆ (n=3) ไม่มีสมาธิในการทำงาน (n=2)
- ไม่เห็นแก่ประโยชน์ขององค์กร (n=9)
- ไม่รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน เช่น ไม่ตรงเวลา (n=7)
- ปิดความรับผิดชอบ ต่อรองในการทำงาน (n=1) โยนความผิดให้รุ่นพี่ว่าพี่ไม่สอน (n=1)

4.4.1.2 การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ Y

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลเป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่ ส่วนแรก การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ ส่วนที่ 2 การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen Y

4.4.1.2ก) การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.78 หน้าถัดไป

ตารางที่ 4. 78 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของ Gen X ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B

กิจกรรมการสื่อสาร	คุณลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่กับบุคลากร Gen B (n = 191)							ระดับความพึงพอใจ (n=191)		
	รูปแบบ	ความถี่	ช่องทาง	ความถี่	เนื้อหา	ความถี่	ปริมาณ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. การสั่งงาน	ทางการ	40 20.9%	พูดคุยต่อหน้า	168 88.0%	เรื่องงาน	128 67.0%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	3.11	0.52	มาก
	ไม่เป็นทางการ	50 26.2%	ผ่านสื่อสังคม	14 7.3%	เรื่องส่วนตัว	3 1.6%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	101 52.9%	ผ่านสื่อออนไลน์	9 4.7%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	60 31.4%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/น้อย สั้น แต่ไม่รู้อะไร			
2. การสอนงาน การถ่ายทอดงาน/ การรับสอนงาน ถ่ายทอดงาน	ทางการ	29 15.2%	พูดคุยต่อหน้า	172 90.1%	เรื่องงาน	114 59.7%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	3.02	0.61	มาก
	ไม่เป็นทางการ	69 36.1%	ผ่านสื่อสังคม	13 6.8%	เรื่องส่วนตัว	4 2.1%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	93 48.7%	ผ่านสื่อออนไลน์	6 3.1%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	73 38.2%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/น้อย สั้น แต่ไม่รู้อะไร			
3. การประสานงาน	ทางการ	42 22.0%	พูดคุยต่อหน้า	144 75.8%	เรื่องงาน	131 68.9%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	3.05	0.54	มาก
	ไม่เป็นทางการ	48 25.1%	ผ่านสื่อสังคม	30 15.8%	เรื่องส่วนตัว	2 1.1%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	101 52.9%	ผ่านสื่อออนไลน์	16 8.4%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	57 30.0%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/น้อย สั้น แต่ไม่รู้อะไร			
4. การขอคำปรึกษาหารือ	ทางการ	38 19.9%	พูดคุยต่อหน้า	175 91.6%	เรื่องงาน	104 54.5%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	3.11	0.59	มาก
	ไม่เป็นทางการ	82 42.9%	ผ่านสื่อสังคม	9 4.7%	เรื่องส่วนตัว	4 2.1%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	71 37.2%	ผ่านสื่อออนไลน์	7 3.7%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	83 43.5%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/น้อย สั้น แต่ไม่รู้อะไร			

ตารางที่ 4.78 (ต่อ) แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen X ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen

กิจกรรมการสื่อสาร	คุณลักษณะการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่กับบุคลากร Gen B (n = 191)					ระดับความพึงพอใจ (n=191)					
	รูปแบบ	ความถี่	ช่องทาง	ความถี่	เนื้อหา	ความถี่	ปริมาณ	ความถี่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
5. การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ใน การปฏิบัติงาน	ทางการ	44 23.0%	พูดคุยต่อหน้า	159 83.2%	เรื่องงาน	122 64.2%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	120 62.8%			
	ไม่เป็นทางการ	64 33.5%	ผ่านสื่อสังคม	18 9.4%	เรื่องส่วนตัว	5 2.6%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	65 34.0%	2.99	0.59	มาก
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	83 43.5%	ผ่านสื่อออนไลน์	14 7.3%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	63 33.2%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยึดยาก/น้อย สั้น แต่ไม่เข้าใจ	6 3.1%			
6. การนำเสนอความคิด การนำเสนอ	ทางการ	63 33.2%	พูดคุยต่อหน้า	162 84.8%	เรื่องงาน	139 72.8%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	148 77.5%			
	ไม่เป็นทางการ	45 23.7%	ผ่านสื่อสังคม	16 8.4%	เรื่องส่วนตัว	6 3.1%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	40 20.9%	3.05	0.57	มาก
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	82 43.2%	ผ่านสื่อออนไลน์	13 6.8%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	46 24.1%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยึดยาก/น้อย สั้น แต่ไม่เข้าใจ	3 1.6%			

หมายเหตุ:

- รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารตามสายบังคับบัญชา มีการนัดหมายล่วงหน้า มีการจัดประชุม
- รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น ไม่ต้องตามสายบังคับบัญชา ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า คุยได้ทุกเวลา
- สื่อสังคม เช่น โทรศัพท์ บันทึกรูปข้อความ กระดาษโน้ต
- สื่อออนไลน์ เช่น อีเมลล์ แชต ไลน์ เครือข่ายออนไลน์ สไกป์

จากตารางที่ 4.78 การรับรู้ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ในการสื่อสารกับบุคลากร Gen B ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้: การสั่งงาน และกิจกรรมการให้และรับคำปรึกษาสูงสุด ($\bar{x} = 3.11$, S.D.= 0.52 และ $\bar{x} = 3.11$, S.D.= 0.59 ตามลำดับ) การประสานงาน การนำเสนอความคิด/เสนองาน การสอนงาน/การถ่ายทอดงาน อันดับถัดมา คือ การนำเสนอความคิด/เสนองาน การสอนงาน/การถ่ายทอดงาน การขอคำปรึกษาหารือ ในขณะที่ มีระดับความพึงพอใจในกิจกรรมการให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการทำงานต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.99$, S.D.= 0.59)

สำหรับคุณลักษณะของกิจกรรมการสื่อสารระหว่างกลุ่มตัวอย่างรุ่น Gen X กับบุคลากร Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ในองค์กร เป็นดังนี้

กิจกรรมการสั่งงาน: ส่วนใหญ่ คุณลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกิจกรรมนี้ ได้แก่ การสื่อสารทั้งรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 52.9) เป็นการพูดคุยกันแบบต่อหน้า (ร้อยละ 88) คุยเรื่องงาน (ร้อยละ 67) และปริมาณการสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 64.9)

กิจกรรมการสอนงาน: ส่วนใหญ่ คุณลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นมักเป็นทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน (ร้อยละ 48.7) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 90.1) มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 59.7) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 70.7)

กิจกรรมการประสานงาน: ส่วนใหญ่ คุณลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกิจกรรมนี้ ได้แก่ การสื่อสารทั้งรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 65.6) เป็นการพูดคุยกันแบบต่อหน้า (ร้อยละ 75.8) คุยเรื่องงาน (ร้อยละ 68.9) และปริมาณการสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 65.4)

กิจกรรมการให้หรือขอคำปรึกษา: ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 42.9) สื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 91.6) เนื้อหาการสื่อสารเป็นทั้งเรื่องงาน (ร้อยละ 54.5) และในปริมาณที่มากพอให้เข้าใจได้ตรงกัน (ร้อยละ 72.3)

กิจกรรมการให้หรือรับผลป้อนกลับในการทำงาน: กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่า เป็นการสื่อสารแบบทั้ง 2 รูปแบบ (ร้อยละ 43.5) มักเป็นการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 83.2) เนื้อหาการสื่อสารเป็นทั้งเรื่องงานเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.2) และในปริมาณที่มากพอให้เข้าใจได้ตรงกัน (ร้อยละ 62.8)

กิจกรรมการนำเสนองาน นำเสนอความคิด: รูปแบบการสื่อสารในการนำเสนองานในทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน (ร้อยละ 43.2) ส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยแบบต่อหน้า (ร้อยละ 84.8) เรื่องงาน (ร้อยละ 72.8) และมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 77.5)

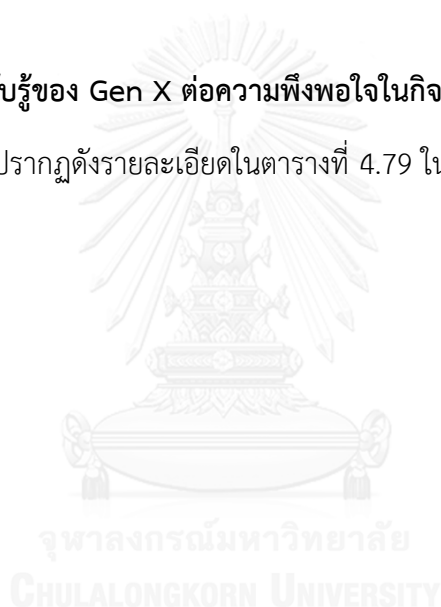
ผลการสัมภาษณ์การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen X มองว่า Gen B:

- เชื่อกันว่าตนเองถูก และไม่ยอมรับฟังหรือปรับตัวเข้าหาบุคลากรที่อายุน้อยกว่า (n=5)
- สิ่งงานไม่ชัดเจน โดยคิดเองว่าผู้รับเข้าใจตรงกับตน (n=3)
- สอนงานโดยใช้ภาษาที่คนรุ่นอายุอื่นฟังไม่ค่อยเข้าใจ (n=3)
- ประเมินผลงานโดยไม่สื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังที่ชัดเจนก่อนล่วงหน้า (n=1)

4.4.1.2ข) การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen Y

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.79 ในหน้าถัดไป



ตารางที่ 4.79 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen X ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen Y

กิจกรรมการสื่อสาร	คุณลักษณะการสื่อสารที่มีเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่กับบุคลากร Gen Y (n = 180)					ระดับความพึงพอใจ (n = 180)				
	รูปแบบ	ความถี่	ช่องทาง	ความถี่	เนื้อหา	ความถี่	ปริมาณ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. การสื่อสาร การสั่งงาน	ทางการ	29 16.1%	พูดคุยต่อหน้า	151 84.4%	เรื่องงาน	91 50.8%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน			
	ไม่เป็นทางการ	75 41.7%	ผ่านสื่อดั้งเดิม	8 4.5%	เรื่องส่วนตัว	0 .0%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	3.10	0.53	มาก
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	76 42.2%	ผ่านสื่อออนไลน์	20 11.2%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	88 49.2%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยึดยาก/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง			
2. การสอนงาน การถ่ายทอด งาน/ การรับ สอนงาน ถ่ายทอดงาน	ทางการ	26 14.4%	พูดคุยต่อหน้า	162 90.0%	เรื่องงาน	95 52.8%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน			
	ไม่เป็นทางการ	77 42.8%	ผ่านสื่อดั้งเดิม	9 5.0%	เรื่องส่วนตัว	2 1.1%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	3.12	0.59	มาก
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	77 42.8%	ผ่านสื่อออนไลน์	9 5.0%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	83 46.1%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยึดยาก/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง			
3. การ ประสานงาน	ทางการ	35 19.4%	พูดคุยต่อหน้า	131 72.8%	เรื่องงาน	100 55.6%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน			
	ไม่เป็นทางการ	63 35.0%	ผ่านสื่อดั้งเดิม	20 11.1%	เรื่องส่วนตัว	5 2.8%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	3.12	0.55	มาก
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	82 45.6%	ผ่านสื่อออนไลน์	29 16.1%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	75 41.7%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยึดยาก/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง			
4. การขอ คำปรึกษา หรือ	ทางการ	24 13.3%	พูดคุยต่อหน้า	151 83.9%	เรื่องงาน	74 41.1%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน			
	ไม่เป็นทางการ	84 46.7%	ผ่านสื่อดั้งเดิม	9 5.0%	เรื่องส่วนตัว	6 3.3%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	3.09	0.61	มาก
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	72 40.0%	ผ่านสื่อออนไลน์	20 11.1%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	100 55.6%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยึดยาก/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง			

ตารางที่ 4.79 (ต่อ) แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen X ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen Y

กิจกรรมการสื่อสาร	คุณลักษณะการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่มากกว่า Gen Y (n = 180)				ระดับความพึงพอใจ (n = 180)						
	รูปแบบ	ความถี่	ช่องทาง	ความถี่	เนื้อหา	ความถี่	ปริมาณ	ความถี่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
5. การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงาน	ทางการ	39 21.7%	พูดคุยต่อหน้า	141 78.3%	เรื่องงาน	95 52.8%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน	107 59.8%	3.01	0.55	มาก
	ไม่เป็นทางการ	64 35.6%	ผ่านสื่อสังคม	16 8.9%	เรื่องส่วนตัว	3 1.7%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	69 38.5%			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	77 42.8%	ผ่านสื่อออนไลน์	23 12.8%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	82 45.6%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้อะไร	3 1.7%			
6. การนำเสนอความคิด การนำเสนอ	ทางการ	42 23.3%	พูดคุยต่อหน้า	147 81.7%	เรื่องงาน	107 59.4%	มากพอให้เข้าใจ ตรงกัน	118 65.6%	3.02	0.56	มาก
	ไม่เป็นทางการ	65 36.1%	ผ่านสื่อสังคม	13 7.2%	เรื่องส่วนตัว	4 2.2%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	61 33.9%			
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	73 40.6%	ผ่านสื่อออนไลน์	20 11.1%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	69 38.3%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้อะไร	1 .6%			

หมายเหตุ:

- รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารตามสายบังคับบัญชา มีการนัดหมายล่วงหน้า มีการจัดประชุม
- รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น ไม่ต้องตามสายบังคับบัญชา ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า คุยได้ทุกเวลา
- สื่อสังคม เช่น โทรศัพท์ บันทึกข้อความ กระดาษโน้ต
- สื่อออนไลน์ เช่น อีเมล แชต ไลน์ เครือข่ายออนไลน์ สไกป์

จากตารางที่ 4.79 การรับรู้ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ในการสื่อสารกับบุคลากร Gen B ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้: การประสานงานและการสอนงานมากที่สุด ($\bar{x} = 3.12$, S.D.= 0.55 และ $\bar{x} = 3.12$, S.D.= 0.59 ตามลำดับ) การสั่งงาน การขอคำปรึกษาหารือ การนำเสนอความคิด/เสนองาน ในขณะที่ มีระดับความพึงพอใจในกิจกรรมการให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการทำงานต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.01$, S.D.= 0.55)

สำหรับคุณลักษณะของกิจกรรมการสื่อสารระหว่างกลุ่มตัวอย่างรุ่น Gen X กับบุคลากร Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ในองค์กร เป็นดังนี้

กิจกรรมการสั่งงาน: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมนี้มี 2 ลักษณะ คือ 2 รูปแบบพอๆ กัน หรือไม่เป็นทางการ (คิดเป็นร้อยละ 42.2 และ 41.7 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 84.4) มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 50.8) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 60.3)

กิจกรรมการสอนงาน: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมนี้มักเป็นทั้งการใช้ 2 รูปแบบพอๆ กัน (คิดเป็นร้อยละ 42.8) หรือไม่เป็นทางการ (คิดเป็นร้อยละ 42.8) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 90) และมากกว่ากิจกรรมการสื่อสารอื่นๆ มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 52.8) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 69.4)

กิจกรรมการประสานงาน: คุณลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกิจกรรมนี้ ได้แก่ การสื่อสารทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน (ร้อยละ 45.6) เป็นการพูดคุยกันแบบต่อหน้า (ร้อยละ 72.8) โดยมีการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ประมาณร้อยละ 16.1 คุยเรื่องงาน (ร้อยละ 55.6) และปริมาณการสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 66.7)

กิจกรรมการให้หรือขอคำปรึกษา: รูปแบบการสื่อสารในกิจกรรมนี้ มักเป็นแบบไม่เป็นทางการ (คิดเป็นร้อยละ 46.7) เป็นการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 83.9) เนื้อหาการสื่อสารเป็นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวมากที่สุด (ร้อยละ 55.6) และในปริมาณที่มากพอให้เข้าใจได้ตรงกัน (ร้อยละ 66.7)

กิจกรรมการให้หรือรับผลป้อนกลับในการทำงาน: ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบทั้ง 2 รูปแบบ (ร้อยละ 42.8) เป็นการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 78.3) เนื้อหาการสื่อสารเป็นทั้งเรื่องงานเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52.8) และในปริมาณที่มากพอให้เข้าใจได้ตรงกัน (ร้อยละ 59.8)

กิจกรรมการนำเสนองาน นำเสนอความคิด: ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบทั้ง 2 รูปแบบ (ร้อยละ 40.6) ส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยแบบต่อหน้า (ร้อยละ 81.7) เรื่องงาน (ร้อยละ 59.4) และมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 65.6)

ผลการสัมภาษณ์การรับรู้ของ Gen X ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen Y

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen X มองว่า Gen Y:

- มั่นใจในตนเองมากเกินไปและไม่ค่อยรับฟัง (n=13)
- ไม่มีสัมมาคารวะหรือไม่ถูกกาลเทศะ เช่น การเล่นโทรศัพท์มือถือถือในการประชุม (n=10) การแสดงกิริยาที่ไม่เกรงใจผู้ใหญ่ (n=6) การโต้แย้งกับผู้ใหญ่โดยไม่ดูจังหวะที่เหมาะสม (n=4) การเลือกใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมกับผู้ใหญ่ (n=5)
- มองประโยชน์ส่วนตนโดยยืนยันสิทธิของตนเองมากกว่าส่วนรวมของกลุ่มหรือองค์กร (n=6)
- ไม่เอาใจใส่ในงาน ไม่ทำให้เสร็จสมบูรณ์ เช่น การทำงานเพียงส่วนของตัวเองให้เสร็จโดยไม่คำนึงถึงคนที่จะมารับงานต่อ (n=6)
- ไม่รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน เช่น การเข้างานสาย กลับก่อน (n=5)
- ปิดความรับผิดชอบ เช่น การโยนความผิดให้รุ่นพี่ว่าพี่ไม่สอน (n=1)
- มีการสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามลำดับบังคับบัญชา (ข้ามหัวผู้ใหญ่) (n=1)

4.4.1.3 การรับรู้ของ Gen Y ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ X

คุณลักษณะการสื่อสารและระดับความพึงพอใจของบุคลากร Gen Y ต่อคุณลักษณะการสื่อสารกับบุคลากร Gen B และ X (อายุมากกว่า 15-20 ปีในภาพรวม โดยผู้วิจัยไม่ได้ระบุให้ถึงผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.80 ในหน้าถัดไป

ตารางที่ 4.80 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของ Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ X

กิจกรรมการสื่อสาร	คุณลักษณะการสื่อสารที่มีเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่กับบุคลากร Gen B/X										ระดับความพึงพอใจ (n =246)		
	รูปแบบ	ความถี่	ช่องทาง	ความถี่	เนื้อหา	ความถี่	ปริมาณ	ความถี่	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
1. การส่งงาน	ทางการ	68 27.6%	พูดคุยต่อหน้า	208 84.6%	เรื่องงาน	172 69.9%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	138 56.1%	3.04	0.54	มาก		
	ไม่เป็นทางการ	67 27.2%	ผ่านสื่อสังคม	20 8.1%	เรื่องส่วนตัว	5 2.0%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	92 37.4%					
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	111 45.1%	ผ่านสื่อออนไลน์	18 7.3%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	69 28.0%	มาก ไม่เข้าใจ ยืดยาว/ น้อย สั้น แต่ไม่รู้เรื่อง	16 6.5%					
2. การส่งงาน การถ่ายทอด งาน/ การรับ ส่งงาน	ทางการ	46 18.7%	พูดคุยต่อหน้า	228 92.7%	เรื่องงาน	145 58.9%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	164 66.7%	3.02	0.67	มาก		
	ไม่เป็นทางการ	116 47.2%	ผ่านสื่อสังคม	11 4.5%	เรื่องส่วนตัว	4 1.6%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	70 28.5%					
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	84 34.1%	ผ่านสื่อออนไลน์	7 2.8%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	97 39.4%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดยาว/ น้อย สั้น แต่ไม่เข้าใจ	12 4.9%					
3. การ ประสานงาน	ทางการ	67 27.2%	พูดคุยต่อหน้า	166 67.5%	เรื่องงาน	182 74.0%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	144 58.5%	3.03	0.55	มาก		
	ไม่เป็นทางการ	63 25.6%	ผ่านสื่อสังคม	32 13.0%	เรื่องส่วนตัว	1 .4%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	95 38.6%					
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	116 47.2%	ผ่านสื่อออนไลน์	48 19.5%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	63 25.6%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดยาว/ น้อย สั้น แต่ไม่เข้าใจ	7 2.8%					
4. การขอคำ ปรึกษาหารือ	ทางการ	42 17.1%	พูดคุยต่อหน้า	224 91.1%	เรื่องงาน	127 51.6%	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	165 67.1%	3.11	0.63	มาก		
	ไม่เป็นทางการ	128 52.0%	ผ่านสื่อสังคม	9 3.7%	เรื่องส่วนตัว	2 .8%	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	71 28.9%					
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	76 30.9%	ผ่านสื่อออนไลน์	13 5.3%	เรื่องงาน+ส่วนตัว	117 47.6%	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดยาว/ น้อย สั้น แต่ไม่เข้าใจ	10 4.1%					

ตารางที่ 4.80 (ต่อ) แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของ Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ X

กิจกรรมการสื่อสาร	คุณลักษณะการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่กับบุคลากร Gen B/X										ระดับความพึงพอใจ (n =246)		
	รูปแบบ	ความถี่	ช่องทาง	ความถี่	เนื้อหา	ความถี่	ปริมาณ	ความถี่	\bar{X}	S.D.	ระดับ		
5. การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ใน การปฏิบัติงาน	ทางการ	68	พูดคุยต่อหน้า	177	เรื่องงาน	181	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	133	2.94	0.65	มาก		
	ไม่เป็นทางการ	90	ผ่านสื่อสังคม	30	เรื่องส่วนตัว	3	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	107					
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	88	ผ่านสื่อออนไลน์	39	เรื่องงาน+ส่วนตัว	62	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดยาว/น้อย สั้น แต่ไม่เข้าใจ	6					
		35.8%		15.9%		2.4%							
6. การนำเสนอความคิด การนำเสนองาน	ทางการ	94	พูดคุยต่อหน้า	221	เรื่องงาน	189	มากพอให้เข้าใจตรงกัน	173	3.00	0.6	มาก		
	ไม่เป็นทางการ	62	ผ่านสื่อสังคม	12	เรื่องส่วนตัว	2	น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ	68					
	ทั้ง 2 รูปแบบพอๆ กัน	90	ผ่านสื่อออนไลน์	13	เรื่องงาน+ส่วนตัว	55	มาก แต่ไม่เข้าใจ ยืดยาว/น้อย สั้น แต่ไม่เข้าใจ	5					
		36.6%		5.3%		22.4%							

หมายเหตุ:

- รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารตามสายบังคับบัญชา มีการนัดหมายล่วงหน้า มีการจัดประชุม
- รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น ไม่ต้องตามสายบังคับบัญชา ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า คุยได้ทุกเวลา
- สื่อสังคม เช่น โทรศัพท์ บันทึกข้อความ กระดาษโน้ต
- สื่อออนไลน์ เช่น อีเมลล์ แชต ไลน์ เครือข่ายออนไลน์ สไกป์

จากตารางที่ 4.80 ในภาพรวมการสื่อสารระหว่างกลุ่มตัวอย่าง Gen Y กับบุคลากร Gen B และ X กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในกิจกรรมการให้และรับคำปรึกษาสูงสุด ($\bar{x} = 3.11$, S.D.= 0.63) รองลงมาคือ กิจกรรมการสั่งงาน ($\bar{x} = 3.04$, S.D.= 0.54) การประสานงาน การสอนงาน/การถ่ายทอดงาน การนำเสนอความคิด/เสนองาน ในขณะที่ มีระดับความพึงพอใจในกิจกรรมการให้และรับผลป้อนกลับในการทำงานต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.94$, S.D.= 0.65)

สำหรับคุณลักษณะของกิจกรรมการสื่อสารระหว่างกลุ่มตัวอย่างรุ่น Gen Y กับบุคลากร Gen B และ X ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ในองค์กร เป็นดังนี้

กิจกรรมการสั่งงาน: กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่า โดยส่วนใหญ่ คุณลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกิจกรรมนี้ ได้แก่ การสื่อสารทั้งรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 45.1) เป็นการพูดคุยกันแบบต่อหน้า (ร้อยละ 84.6) คุยเรื่องงาน (ร้อยละ 69.9) และปริมาณการสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 56.1) ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่ง (คิดเป็นร้อยละ 6.5) ระบุว่า บางครั้ง บุคลากรต่างรุ่นสื่อสารมากและยาวเกินไป ฟังแล้วไม่ได้คำตอบ หรือทำให้เข้าใจยาก

กิจกรรมการสอนงาน: คุณลักษณะการสื่อสารในกิจกรรมนี้มักเป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 47.2) ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 92.7) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้มากที่สุดและมากพอๆ กับการปรึกษาหารือ มักสื่อสารเรื่องงาน (ร้อยละ 58.9) และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 66.7)

กิจกรรมการประสานงาน: โดยส่วนใหญ่ คุณลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกิจกรรมนี้ ได้แก่ การสื่อสารทั้งรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน (ร้อยละ 47.2) เป็นการพูดคุยกันแบบต่อหน้า (ร้อยละ 67.5) โดยเกือบ 1 ใน 5 (ร้อยละ 19.5) ระบุว่ามีการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ในกิจกรรมการสื่อสารนี้ คุยเรื่องงาน (ร้อยละ 74) และปริมาณการสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 58.5)

กิจกรรมการให้หรือขอคำปรึกษา: รูปแบบการสื่อสารแบบส่วนใหญ่เป็นไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 52) สื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 91.1) เนื้อหาการสื่อสารเป็นทั้งเรื่องงาน (ร้อยละ 51.6) หรือทั้งเรื่องและเรื่องส่วนตัว (ร้อยละ 47.6) ในสัดส่วนพอๆ กัน และในปริมาณที่มากพอให้เข้าใจได้ตรงกัน (ร้อยละ 67.1)

กิจกรรมการให้หรือรับผลป้อนกลับในการทำงาน: ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบทั้ง 2 รูปแบบ (ร้อยละ 36.6) และไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 35.8) ในสัดส่วนพอๆ กัน มักเป็นการสื่อสารแบบต่อหน้า (ร้อยละ 72) โดยเกือบ 1 ใน 6 (ร้อยละ 15.9) ระบุว่ามีการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ในกิจกรรมการสื่อสารนี้ด้วย เนื้อหาการสื่อสารเป็นเรื่องงานเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 73.6) และในปริมาณที่มากพอให้เข้าใจได้ตรงกัน (ร้อยละ 54.1) รองลงมาคือ น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ (ร้อยละ 43.5)

กิจกรรมการนำเสนองาน นำเสนอความคิด: การนำเสนอในงานในรูปแบบที่เป็นทางการ และ 2 รูปแบบพอๆ กัน ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 38.2 และ 36.6 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยแบบต่อหน้า (ร้อยละ 89.8) เรื่องงาน (ร้อยละ 76.8) และมากพอให้เข้าใจตรงกัน (ร้อยละ 70.3)

ผลการสัมภาษณ์การรับรู้ของ Gen Y ต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B และ X

การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของทั้ง Gen B และ Gen X:

- ให้ความเป็นกันเอง ดูแลใส่ใจเสมือนตนเป็นสมาชิกในครอบครัว (n=10)
- ให้ความช่วยเหลือเรื่องการปรับตัวในการทำงานมาก (n=4)
- ใช้อารมณ์ในการทำงาน ตำหนิเพื่อนร่วมงานของตนแรงเกินไป (n=2)
- ชอบอธิบายยาวเกินกว่าคำถามที่ถาม (n=2)
- สื่อสารไม่ค่อยเก่ง อธิบายแล้วไม่ค่อยเข้าใจ ไม่ได้คำตอบที่ต้องการ (n=1)

นอกจากนี้ ยังไม่มีประเด็นความไม่พึงพอใจที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกับบุคลากรรุ่นอายุมาก ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ แต่อาจมีความรู้สึกบางประการระหว่างกันบ้าง ดังนี้

การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B:

- ค่อนข้างจริงจังในการทำงาน ทำให้บรรยากาศการทำงานตึงเครียด (n=3)
- ในการประเมินผลงาน รุ่นพี่น่าจะพูดตรงๆ ชัดๆ ว่าต้องการให้ทำอะไร และบอกความต้องการเป็นระยะๆ จะได้ปรับปรุงพัฒนางานได้ถูกต้อง (n=3)
- เวลาสอนงาน หรืออธิบายงานมักจะพูดยาว ในขณะที่ตนต้องการคำตอบก่อน (n=2)
- เวลาเข้าไปคุยแล้วรู้สึกว่ารุ่นพี่ไม่เข้าใจภาษาที่ตนพูด (n=1)
- เวลาถามเรื่องงานที่ตนอยากรู้เพิ่มเติมจากรุ่นพี่ที่ไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้องกับตนโดยตรง รู้สึกว่ารุ่นพี่ไม่ค่อยเต็มใจจะให้คำตอบ (n=1)

ผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของ (1) กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ที่มีต่อบุคลากร Gen X/Y (2) กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ที่มีต่อบุคลากร Gen B/X และ (3) กลุ่มตัวอย่าง Gen X ที่มีต่อบุคลากร Gen B และ Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารในการทำงานประเภทต่างๆ ไว้ดังตารางที่ 4.81 – 4.83

ตารางที่ 4.81 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ที่มีต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร

กิจกรรมการสื่อสาร	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง						Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	Gen B ต่อ Gen X/Y			Gen X ต่อ Gen Y			
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	Sig
1. การสั่งงาน	3.11	0.43	1	3.10	0.53	3	.485
2. การสอนงาน การถ่ายทอดงาน/ การรับสอนงาน ถ่ายทอดงาน	3.08	0.5	4	3.12	0.59	2	.407
3. การประสานงาน	3.11	0.46	2	3.12	0.55	1	.403
4. การขอคำปรึกษาหารือ	3.08	0.51	5	3.09	0.61	4	.964
5. การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงาน	3.04	0.56	6	3.01	0.55	6	.511
6. การนำเสนอความคิด การนำเสนองาน	3.10	0.5	3	3.02	0.56	5	.961

จากตารางที่ 4.81 โดยสรุป กิจกรรมการสื่อสารกับ Gen Y ที่ Gen B พอใจมากที่สุด ได้แก่ การสั่งงานและการประสานงาน และพื่อน้อยที่สุด คือ การให้และรับผลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน ส่วนกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen Y ที่ Gen X พอใจมากที่สุดคือ การประสานงาน และพื่อน้อยที่สุด คือ การให้และรับผลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน

สำหรับผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ต่อคุณลักษณะการสื่อสารในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen X และ/หรือ Gen Y โดยใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรนอนพาราเมตริกด้วยวิธี Mann-Whitney U Test พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของ Gen B และ Gen X ต่อคุณลักษณะการสื่อสารในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen X และ/หรือ Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.82 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ที่มีต่อบุคลากร Gen B ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร

กิจกรรมการสื่อสาร	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง						Mann-Whitney U Test (*p ≤ 0.05)
	Gen X ต่อ Gen B			Gen Y ต่อ Gen B/X			
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	Sig.
1. การสั่งงาน	3.11	0.52	1	3.04	0.54	2	.479
2. การสอนงาน การถ่ายทอดงาน/ การรับสอนงาน ถ่ายทอดงาน	3.02	0.61	5	3.02	0.67	4	.279
3. การประสานงาน	3.05	0.54	3	3.03	0.55	3	.474
4. การขอคำปรึกษาหารือ	3.11	0.59	2	3.11	0.63	1	.331
5. การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงาน	2.99	0.59	6	2.94	0.65	6	.830
6. การนำเสนอความคิด การนำเสนองาน	3.05	0.57	4	3.00	0.60	5	.912

จากตารางที่ 4.82 โดยสรุป กิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B ที่ Gen X พอใจมากที่สุด ได้แก่ การขอคำปรึกษาหารือ และพื่อน้อยที่สุด คือ การให้และรับผลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน ส่วนกิจกรรมการสื่อสารกับ Gen B ที่ Gen Y พอใจมากที่สุดคือ การขอคำปรึกษาหารือ และพื่อน้อยที่สุด คือ การให้และรับผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ต่อคุณลักษณะการสื่อสารในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen B โดยใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรพื่อนพาราเมตริกด้วยวิธี Mann-Whitney U Test พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของ Gen X และ Gen Y ต่อคุณลักษณะการสื่อสารในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen B และ/หรือ Gen X ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.83 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ที่มีต่อบุคลากร Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร

กิจกรรมการสื่อสาร	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง						Wilcoxon Signed Ranks Test (*p ≤ 0.05)
	Gen X ต่อ Gen B			Gen X ต่อ Gen Y			
	\bar{x}	S.D.	อันดับ	\bar{x}	S.D.	อันดับ	
1. การสั่งงาน	3.11	0.52	1	3.10	0.53	3	.951
2. การสอนงาน การถ่ายทอดงาน/ การรับสอนงาน ถ่ายทอดงาน	3.02	0.61	5	3.12	0.59	2	.097
3. การประสานงาน	3.05	0.54	3	3.12	0.55	1	.150
4. การขอคำปรึกษาหารือ	3.11	0.59	2	3.09	0.61	4	.990
5. การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงาน	2.99	0.59	6	3.01	0.55	6	.979
6. การนำเสนอความคิด การนำเสนองาน	3.05	0.57	4	3.02	0.56	5	.892

จากตารางที่ 4.83 สำหรับผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อคุณลักษณะการสื่อสารในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen B และ Gen Y โดยใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวแปรนี้อนพาราเมตริกด้วยวิธี Wilcoxon Signed Ranks Test พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของ Gen X ต่อคุณลักษณะการสื่อสารในการทำงานร่วมกับบุคลากร Gen B และ Gen Y ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

4.4.2 การรับรู้บรรยากาศการสื่อสาร

ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุด้วยสถิติพรรณนาเป็นดังตารางที่ 4.84

ตารางที่ 4.84 แสดงความถี่และค่าร้อยละของการรับรู้บรรยากาศการทำงานในองค์กร

การรับรู้บรรยากาศในการทำงาน (เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย)	Gen B (n = 188)			Gen X (n = 196)			Gen Y (n = 246)			ภาพรวม (n = 630)		
	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น
1.การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน (ข้อ 7)	3 1.6%	0 0%	185 98.4%	5 2.5%	0 0%	191 97.5%	4 1.6%	0 0%	242 98.4%	12 2%	0 0%	618 98%
2.การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน (ข้อ 2)	2 1%	1 0.5%	185 98.4%	6 3%	1 0.5%	189 96.5%	4 1.6%	0 0%	242 98.4%	12 2%	2 0.3%	616 97.7%
3.การเปิดโอกาสให้มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน (ข้อ 5)	1 0.5%	2 1%	185 98.4%	4 2%	1 0.5%	191 97.5%	8 3.3%	1 0.4%	237 96.3%	13 2.1%	4 0.6%	613 97.3%
4.ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน (ข้อ 6)	4 2.1%	1 0.5%	183 97.3%	4 2%	2 1%	190 97%	6 2.3%	1 0.4%	239 97.3%	14 2.2%	4 0.6%	612 97.1%
5. ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน (ข้อ 1)	3 1.6%	0 0%	185 98.4%	11 5.5%	0 0%	185 94.5%	8 3.3%	0 0%	238 96.7%	22 3.5%	0 0%	608 96.5%
6.การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม (ข้อ 8)	4 2.1%	1 0.5%	183 97.3%	9 4.5%	1 0.5%	186 95%	8 3.3%	1 0.4%	237 96.3%	21 3.3%	3 0.5%	606 96.2%
7.การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน (ข้อ 4)	6 3.1%	0 0%	182 96.8%	7 3.5%	1 0.5%	188 96%	10 4.1%	1 0.4%	235 95.5%	23 3.7%	2 0.3%	605 96%
8.การสื่อสารที่เปิดเผยสามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน (ข้อ 3)	9 4.8%	0 0%	179 95.2%	12 6%	2 1%	182 93%	13 5.3%	5 2%	228 92.7%	34 5.4%	7 1.1%	589 93.5%

จากตารางที่ 4.84 กลุ่มตัวอย่าง Gen B, X และ Y มองว่าบรรยากาศการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” ในองค์กรมากที่สุดคือ “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน” (n=618 คิดเป็นร้อยละ 98) ในขณะที่ บรรยากาศการสื่อสารที่ “ไม่เกิดขึ้น” มากที่สุดคือ “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” (n=7 คิดเป็นร้อยละ 1.1) ส่วนบรรยากาศการสื่อสารที่ “ไม่แน่ใจ” จะเกิดขึ้นมากที่สุด คือ “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” (n=34 คิดเป็นร้อยละ 5.4)

ในส่วนถัดไป ผู้วิจัยจะนำเสนอผลคำตอบจำแนกตามรุ่นอายุ โดยเรียงจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมากไปหาน้อย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen B มองว่าบรรยากาศการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” ในองค์กรมากที่สุดคือ “ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน” “การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน” “การเปิดโอกาสให้มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน” และ “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน” คิดเป็นร้อยละ 98.4 ในขณะที่ เพียงร้อยละ 1 เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารที่ “ไม่เกิดขึ้น” คือ “การเปิดโอกาสให้มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน” ส่วนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 4.8 “ไม่แน่ใจ” ว่า “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” เกิดขึ้นหรือไม่

กลุ่มตัวอย่าง Gen X มองว่าบรรยากาศการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” ในองค์กรมากที่สุดคือ “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน” และ “การเปิดโอกาสให้มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน” คิดเป็นร้อยละ 97.5 ในขณะที่ เพียงร้อยละ 1 เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารที่ “ไม่เกิดขึ้น” คือ “ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน” ส่วนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 6 “ไม่แน่ใจ” ว่า “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” เกิดขึ้นหรือไม่

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มองว่าบรรยากาศการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” ในองค์กรมากที่สุดคือ “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน” และ “การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน” คิดเป็นร้อยละ 98.4 ในขณะที่ เพียงร้อยละ 2 เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารที่ “ไม่เกิดขึ้น” คือ “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” ส่วนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5.3 “ไม่แน่ใจ” ว่า “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” เกิดขึ้นหรือไม่

ตารางที่ 4.85 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในการทำงานในองค์กร

พฤติกรรมที่สะท้อน พฤติกรรมสื่อสาร	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y
1. การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน (ข้อ 7)	3.09	.64	3.11	.57	3.21	.61	.062	.840	*	*
2. การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม (ข้อ 8)	3.06	.56	3.06	.65	2.87	.71	*	.794	*	*
3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน (ข้อ 5)	3.06	.59	2.97	.65	2.80	.72	*	.137	*	*
4. ความผูกพัน ื่ออาหารซึ่งกันและกันในการทำงาน (ข้อ 6)	3.05	.67	3.03	.61	3.07	.67	.676	.546	.818	.385
5. ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน (ข้อ 1)	3.03	.55	3.02	0.56	2.99	.57	.815	.850	.536	.679
6. การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน (ข้อ 4)	3.00	.58	2.97	0.61	2.85	.72	*	.651	*	.072
7. การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน (ข้อ 2)	2.99	.52	2.96	0.63	2.88	.68	.172	.627	.070	.220
8. การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน (ข้อ 3)	2.85	.66	2.82	0.70	2.65	.77	*	.701	*	*

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.85 กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศเชิงการสื่อสารอันเนื่องจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง **Gen B** บรรยากาศการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดอันดับแรก คือ “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน”ระดับ “มาก” (\bar{x} = 3.11, S.D.= 0.57) ส่วนบรรยากาศการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด ได้แก่ “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” (\bar{x} = 2.85, S.D.= 0.66)

กลุ่มตัวอย่าง **Gen X** บรรยากาศการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดอันดับแรก คือ “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน”ระดับ “มาก” (\bar{x} = 3.11, S.D.=

0.57) ส่วนบรรยากาศการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ว่าเกิดขึ้นน้อยที่สุด ได้แก่ “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” ($\bar{x} = 2.82$, S.D.= 0.70)

กลุ่มตัวอย่าง **Gen Y** บรรยากาศการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน” ระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.21$, S.D.= 0.67) ส่วนบรรยากาศการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ที่น้อยที่สุด ได้แก่ “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” ($\bar{x} = 2.65$, S.D.= 0.77)

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุต่อบรรยากาศในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างของรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B รับรู้ถึงบรรยากาศต่อไปนี้มากกว่า Gen Y

- “การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน”
- “การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน”

นอกจากนี้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ Gen X รับรู้ถึงบรรยากาศต่อไปนี้มากกว่า Gen Y

- “การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม”
- “การเปิดโอกาสให้มีส่วนในการตัดสินใจร่วมกัน”

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ:

ในการสัมภาษณ์เจาะลึก พบว่า

กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่:

- บรรยากาศการทำงานที่เป็นครอบครัว มีน้ำใจช่วยเหลือเอื้ออาทรกันลดลง (n = 18)
- เกิดบรรยากาศแบบต่างคนต่างอยู่ คือ บุคลากรรุ่นอายุน้อยมักจะแยกตัวออกไปจับกลุ่มกันเอง โดยไม่ค่อยเข้ามาปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรรุ่นอายุมาก (n=12)
- องค์กรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรต่างรุ่นมากขึ้น (n=13)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่:

- เกิดบรรยากาศแบบต่างคนต่างอยู่ คือ บุคลากรรุ่นอายุน้อยมักจะแยกตัวออกไปจับกลุ่มกันเอง โดยไม่ค่อยเข้ามาปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรรุ่นอายุมาก (n=9)
- องค์กรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรต่างรุ่นมากขึ้น (n=8)
- ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อาวุโสกว่าเปิดช่องทางในการเข้าถึงได้มากขึ้น ลงมาคุยกับบุคลากรรุ่นใหม่ๆ มากขึ้น (n=5)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่า:

- ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อาวุโสกว่าเปิดช่องทางในการเข้าถึงได้มากขึ้น ลงมาคุยกับบุคลากรรุ่นใหม่ๆ มากขึ้น (n=12)



4.4.3 การรับรู้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กร

ผลการวิเคราะห์การรับรู้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 รุ่นอายุด้วยสถิติพรรณนาเป็นดังตารางที่ 4.86

ตารางที่ 4.86 แสดงความถี่และค่าร้อยละของการรับรู้การเปลี่ยนแปลงการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กร

การเปลี่ยนแปลง การสื่อสารเชิง วัฒนธรรม (เรียงจากมากไปน้อย)	Gen B (n = 188)			Gen X (n = 196)			Gen Y (n = 246)			ภาพรวม (n = 630)		
	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น
1. การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น (ข้อ 4)	2 1%	0 0%	186 98.9%	5 2.5%	0 0%	191 97.5%	7 2.8%	2 0.8%	237 96.4%	14 2.2%	2 0.3%	614 97.5%
2. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (ข้อ 8)	3 1.6%	0 0%	185 98.4%	4 2%	0 0%	192 98%	11 4.5%	0 0%	235 95.5%	16 2.5%	0 0%	614 97.5%
3. การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น (ข้อ 6)	5 2.7%	0 0%	183 97.3%	7 3.5%	0 0%	189 96.5%	8 3.3%	0 0%	238 96.7%	20 3.2%	0 0%	610 96.8%
4. การสนับสนุนการสื่อสารแบบที่เปิดเผย โปร่งใส ตรงไปตรงมา มากขึ้น (ข้อ 5)	5 2.7%	0 0%	183 97.3%	10 5%	0 0%	186 95%	10 4.1%	0 0%	236 95.9%	25 4%	0 0%	605 96%
5. การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม มากขึ้น (ข้อ 7)	7 3.7%	0 0%	181 96.3%	9 4.5%	1 0.5%	186 95%	10 4.1%	1 .4%	235 95.5%	26 4.1%	2 0.3%	602 95.6%
6. การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น (ข้อ 3)	11 5.9%	1 0.5%	176 93.6%	12 6%	0 0%	184 94%	11 4.5%	5 2%	230 93.5%	34 5.4%	6 0.9%	590 93.7%
7. การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น / ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง (ข้อ 1)	4 2.1%	10 5.3%	174 92.6%	11 5.5%	7 3.5%	178 91%	12 4.9%	22 8.9%	212 86.2%	27 4.3%	39 6.2%	564 89.5%
8. การให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง (ข้อ 1)	8 4.3%	8 4.3%	172 91.5%	10 5%	12 6%	174 89%	7 2.8%	27 11%	212 86.2%	25 4%	47 7.5%	558 88.2%

จากตารางที่ 4.86 ในส่วนแรก ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลคำตอบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าการขยายการทำงานในองค์กรต่างๆ นั้น “เกิดขึ้น” “ไม่เกิดขึ้น” หรือ “ไม่แน่ใจ”

ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่าง Gen B, X และ Y เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า “เกิดขึ้น” มากที่สุด ได้แก่ “การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น” และ “การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น” คิดเป็นร้อยละ 97.5 ในขณะที่เห็นว่าวัฒนธรรมการสื่อสารที่ “ไม่เกิดขึ้น” มากที่สุด ได้แก่ “การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง” คิดเป็นร้อยละ 7.5 ส่วนวัฒนธรรมการสื่อสารที่ “ไม่แน่ใจ” เกิดขึ้นหรือไม่ คือ “การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น” คิดเป็นร้อยละ 5.4

ในส่วนถัดไป ผู้วิจัยจะนำเสนอผลคำตอบจำแนกตามรุ่นอายุ โดยเรียงจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมากไปหาน้อย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen B มองว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” มากที่สุด คือ “การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น” คิดเป็นร้อยละ 98.9 ในขณะที่ร้อยละ ร้อยละ 5.3 เห็นว่า “การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง” “ไม่เกิดขึ้น” และ ร้อยละ 5.9 “ไม่แน่ใจ” ว่า “การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น” เกิดขึ้นหรือไม่

กลุ่มตัวอย่าง Gen X มองว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” มากที่สุด คือ “การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น” คิดเป็นร้อยละ 98 ในขณะที่ร้อยละ ร้อยละ 6 เห็นว่า “การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง” “ไม่เกิดขึ้น” และ ร้อยละ 6 “ไม่แน่ใจ” ว่า “การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น” เกิดขึ้นหรือไม่

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มองว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” มากที่สุด คือ “การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น” คิดเป็นร้อยละ 96.7 ในขณะที่ร้อยละ ร้อยละ 11 เห็นว่า “การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง” “ไม่เกิดขึ้น” และ ร้อยละ 4.9 “ไม่แน่ใจ” ว่า “การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง” เกิดขึ้นหรือไม่

ตารางที่ 4.87 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กร

พฤติกรรมที่สะท้อน พฤติกรรมสื่อสาร	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y
1. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (ข้อ 8)	3.15	.58	3.17	.58	3.05	.69	.207	.788	.180	.107
2. การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น (ข้อ 6)	3.04	.52	2.98	.55	2.87	.70	* .038	.366	* .015	.110
3. การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น (ข้อ 4)	2.95	.64	3.02	.58	2.99	.62	.618	.719	.569	.329
4. การสนับสนุนการสื่อสารแบบที่เปิดเผย โปร่งใส และตรงไปตรงมา มากขึ้น (ข้อ 5)	2.94	.56	2.85	.68	2.79	.69	.073	.235	* .021	.312
5. การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมมากขึ้น (ข้อ 7)	2.89	.60	2.96	.59	2.84	.67	.275	.336	.548	.114
6. การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น (ข้อ 3)	2.87	.55	2.83	.69	2.73	.69	.068	.505	* .022	.143
7. การให้ความสำคัญกับลำดับชั้นหรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง (ข้อ 2)	2.43	.76	2.41	.85	2.22	.71	* .016	.683	* .006	* .034
8. การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง (ข้อ 1)	2.42	.87	2.36	.85	2.22	.74	* .048	.547	* .018	.086

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.87 กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศเชิงการสื่อสารอันเนื่องจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง **Gen B** การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ “การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น” ระดับ “มาก” (\bar{x} = 3.15,

S.D.= 0.58) ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ว่าเกิดขึ้นน้อยที่สุด ได้แก่ “การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง” ($\bar{x} = 2.42$, S.D.= 0.87)

กลุ่มตัวอย่าง **Gen X** การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่มากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ “การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น” ระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.17$, S.D.= 0.58) ส่วนบรรยากาศการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ที่มากที่สุด ได้แก่ “การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง” ($\bar{x} = 2.41$, S.D.= 0.85)

กลุ่มตัวอย่าง **Gen Y** การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่มากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ “การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น” ระดับ “มาก” ($\bar{x} = 3.05$, S.D.= 0.69) ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ที่มากที่สุด ได้แก่ “การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง” ($\bar{x} = 2.22$, S.D.= 0.71) และ “การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง” ($\bar{x} = 2.22$, S.D.= 0.74)

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กร โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างของรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงบรรยากาศต่อไปนี้ มากกว่า Gen Y

- “การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น”
- “การสนับสนุนการสื่อสารแบบที่เปิดเผย โปร่งใส และตรงไปตรงมามากขึ้น”
- “การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น”
- “การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง”

นอกจากนี้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึง “การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง” มากกว่า Gen Y

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ:

ในการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า

กลุ่มตัวอย่าง Gen B ระบุว่า:

- องค์กร/หน่วยงานในองค์กรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (n=28)
- องค์กร/หน่วยงานในองค์กรสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น (n=25)
- บุคลากรรุ่นใหม่ (โดยเฉพาะ Gen Y) ให้ความสำคัญกับการเคารพระบบอาวุโสน้อยลง ซึ่งเห็นได้จากการแสดงออกที่ไม่ค่อยมีสัมมาคารวะ (n= 14) โดยกลุ่มตัวอย่าง Gen B เห็นว่าบุคลากรรุ่นใหม่ควรมีวิถีคิดในการแยกแยะระหว่างเรื่องการเคารพผู้อาวุโสกับความเท่าเทียมกัน (n=2)
- แม้บุคลากรรุ่นใหม่จะเคารพระบบอาวุโสน้อยลง แต่องค์กรยังคงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อยู่ เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรไทย และการเคารพผู้อาวุโสเป็นวัฒนธรรมที่ฝังงาม (n= 12)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่า:

- องค์กร/หน่วยงานในองค์กรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (n=14)
- องค์กร/หน่วยงานในองค์กรสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น (n=11)
- บุคลากรรุ่นใหม่ (โดยเฉพาะ Gen Y) ให้ความสำคัญกับการเคารพระบบอาวุโสเล็กน้อย โดยเห็นได้จากการแสดงออกที่ไม่ค่อยมีสัมมาคารวะ ไม่เกรงใจ (n= 18) เช่น ส่งเสียงดัง และไม่สุภาพโดยไม่เกรงใจผู้ร่วมงานห้องข้างๆ การโต้เถียงกับผู้อาวุโสต่อหน้าและใช้คำพูดที่ตรงเกินไป ซึ่งเป็นสิ่งที่คนรุ่นตนไม่กล้าทำ
- บุคลากรรุ่นเดิม คือ Gen B พยายามปรับตัวในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่าเข้าถึงได้มากขึ้น (n= 8)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่า:

- องค์กร/หน่วยงานในองค์กรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยบุคลากร Gen B พยายามเรียนรู้ที่จะสื่อสารกับบุคลากรรุ่นใหม่ผ่านช่องทางนี้ (n=15)

- องค์กร/หน่วยงานในองค์กรสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น (n=8) แต่ยังคงดำเนินการตามแบบแผนหรือวิธีการเดิมไปก่อน (n=4)
- บุคลากรรุ่นเดิม คือ Gen B พยายามปรับตัวในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่าเข้าถึงได้มากขึ้นผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ (n= 12) อย่างไรก็ตาม ตนเห็นว่า แม้การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้เข้าถึงได้มากขึ้นจะช่วยลดระยะห่างและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังคงมีระยะห่าง มีความเกรงใจ และมีความเกร็งระหว่างกันในการสื่อสาร (n=8) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่กับผู้เยาว์ในโลกความเป็นจริงยังมีอิทธิพลในการแสดงออกต่อกันมากกว่าความสัมพันธ์ในโลกออนไลน์ (n=2)



4.4.4 การรับรู้การสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร

ผลการวิเคราะห์การรับรู้การสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุด้วยสถิติพรรณนาเป็นดังตารางที่ 4.88

ตารางที่ 4.88 แสดงความถี่และค่าร้อยละของการรับรู้การเกิดเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร

การเกิดเครือข่ายการสื่อสาร (เรียงจากมากไปหาน้อย)	Gen B (n = 188)			Gen X (n = 196)			Gen Y (n = 246)			ภาพรวม (n = 630)		
	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เกิดขึ้น	เกิด ขึ้น
1. เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุมาทำงานร่วมกัน เช่น กลุ่มทำงาน/โครงการต่างๆ ขององค์กร	5 2.7%	0 0%	183 97.3%	8 4%	1 0.5%	187 95.5%	15 6.1%	3 1.2%	228 92.7%	28 4.4%	4 0.6%	598 95%
2. เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนทนาสุขภาพ ไอที	9 4.8%	1 0.5%	178 94.6%	15 7.7%	1 0.5%	180 91.8%	8 3.3%	4 1.6%	234 95.1%	42 6.6%	6 0.9%	592 94.1%
3. เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อคนต่างรุ่นอายุ หรือต่อฝ่ายบริหารจัดการต่างรุ่นอายุ	11 5.9%	1 0.5%	176 93.6%	11 5.5%	2 1%	183 93.5%	11 4.5%	5 2%	230 93.5%	33 5.2%	8 1.3%	589 93.5%
4. เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนทนาสุขภาพ ไอที	11 5.9%	1 0.5%	176 93.6%	15 7.7%	1 0.5%	180 91.8%	12 4.9%	6 2.3%	228 92.8%	38 6%	8 1.3%	584 92.7%
5. เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการหรือเหตุการณ์ต่างๆ	12 6.4%	1 0.5%	175 93.1%	16 8.2%	1 0.5%	179 91.3%	14 5.7%	9 3.7%	223 90.4%	42 6.6%	11 1.7%	577 91.7%
6. เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่	15 8%	3 1.6%	170 90.4%	9 4.5%	2 1%	185 94.5%	19 7.7%	8 3.3%	219 89%	43 6.8%	13 2.2%	574 91%

จากตารางที่ 4.88 ในส่วนแรก ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลคำตอบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงการสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรต่างๆ นั้น “เกิดขึ้น” “ไม่เกิดขึ้น” หรือ “ไม่แน่ใจ”

ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่าง Gen B, X และ Y เห็นว่าเครือข่ายการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” มากที่สุด ได้แก่ “เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุมาทำงานร่วมกัน เช่น กลุ่มทำงาน/โครงการต่างๆ ขององค์กร” คิดเป็นร้อยละ 95 ในขณะที่เห็นว่าเครือข่ายการสื่อสารที่ “ไม่เกิดขึ้น” มากที่สุด ได้แก่ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่” คิดเป็นร้อยละ 2.2 ส่วนวัฒนธรรมการสื่อสารที่ “ไม่แน่ใจ” เกิดขึ้นหรือไม่ คือ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่” คิดเป็นร้อยละ 6.8

กลุ่มตัวอย่าง Gen B มองว่า เครือข่ายการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” มากที่สุด คือ “เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุมาทำงานร่วมกัน เช่น กลุ่มทำงาน/โครงการต่างๆ ขององค์กร” คิดเป็นร้อยละ 97.3 ในขณะที่ร้อยละ 1.6 เห็นว่า “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่” “ไม่เกิดขึ้น” มากที่สุด และ ร้อยละ 8 “ไม่แน่ใจ” ว่า “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่” เกิดขึ้นหรือไม่

กลุ่มตัวอย่าง Gen X มองว่า เครือข่ายการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” มากที่สุด คือ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มที่สนใจสุขภาพ ไอที” คิดเป็นร้อยละ 95.5 ในขณะที่ร้อยละ 1 เห็นว่า “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่” “ไม่เกิดขึ้น” มากที่สุด และ ร้อยละ 8.2 “ไม่แน่ใจ” ว่า “เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ” เกิดขึ้นหรือไม่

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มองว่า เครือข่ายการสื่อสารที่ “เกิดขึ้น” มากที่สุด คือ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มที่สนใจสุขภาพ ไอที” คิดเป็นร้อยละ 95.1 ในขณะที่ร้อยละ 3.7 เห็นว่า “เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยกันเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ” “ไม่เกิดขึ้น” มากที่สุด และ ร้อยละ 7.7 “ไม่แน่ใจ” ว่า “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่” เกิดขึ้นหรือไม่

ตารางที่ 4.89 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นด้วยต่อการรับรู้การเกิดเครือข่ายการสื่อสาร

พฤติกรรมที่สะท้อนพฤติกรรมสื่อสาร	Gen B		Gen X		Gen Y		Kruskal-Wallis Test (*p ≤ 0.05)	Mann Whitney U Test (*p ≤ 0.05) Asym Sig 2-tailed		
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		B-X	B-Y	X-Y
1. เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ ไอที (ข้อ 2)	2.89	.61	2.95	.60	2.99	.62	.207	.788	.180	.107
2. เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุมาทำงานร่วมกัน เช่น กลุ่มทำงาน/โครงการต่างๆ ขององค์กร (ข้อ 4)	2.85	.56	2.93	.61	2.82	.64	.165	.135	.779	.077
3. เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่ (ข้อ 1)	2.84	.58	2.91	.65	2.84	.62	.407	.301	.804	.218
4. เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อคนต่างรุ่นอายุ หรือต่อฝ่ายบริหารจัดการต่างรุ่นอายุ (ข้อ 3)	2.74	.66	2.91	.69	2.91	.71	*	*	*	.951
5. เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ (ข้อ 6)	2.67	.66	2.75	.77	2.53	.76	*	.138	.113	*
6. เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ ไอที (ข้อ 5)	2.64	.63	2.84	.68	2.69	.71	*	*	.308	*

ระดับความคิดเห็น: 1.00 – 1.75 = น้อยที่สุด, มากกว่า 1.75 – 2.50 = น้อย, มากกว่า 2.50 – 3.25 = มาก, มากกว่า 3.25 – 4.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 4.89 กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศเชิงการสื่อสารอันเนื่องจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง **Gen B** เครือข่ายการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ ไอที” ระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.89$, S.D.= 0.61) ส่วนเครือข่ายการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด ได้แก่ “เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ ไอที” ($\bar{x} = 2.72$, S.D.= 0.68)

กลุ่มตัวอย่าง **Gen X** เชื่อข่ายการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ ไอที” ระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.95$, S.D.= 0.60) ส่วนเครือข่ายการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด ได้แก่ “เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ” ($\bar{x} = 2.75$, S.D.= 0.77)

กลุ่มตัวอย่าง **Gen Y** เชื่อข่ายการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดเป็นอันดับแรก ได้แก่ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ ไอที” ระดับ “มาก” ($\bar{x} = 2.99$, S.D.= 0.62) ส่วนเครือข่ายการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความการรับรู้ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด ได้แก่ “เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ” ($\bar{x} = 2.53$, S.D.= 0.76)

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุต่อการรับรู้การเกิดเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุแบบ Kruskal-Wallis H Test และทดสอบความแตกต่างของรุ่นอายุแต่ละคู่ด้วยวิธี Mann Whitney U พบว่า:

- ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อคนต่างรุ่นอายุ หรือต่อฝ่ายบริหารจัดการต่างรุ่นอายุ” มากกว่า ที่ Gen B รับรู้
- ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อคนต่างรุ่นอายุ หรือต่อฝ่ายบริหารจัดการต่างรุ่นอายุ” มากกว่า ที่ Gen B รับรู้
- ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการเกิด “เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ” มากกว่า ที่ Gen Y รับรู้
- ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen X มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ถึงการเกิด “เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ ไอที” มากกว่า ที่ Gen B และ Gen Y รับรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากผลการสัมภาษณ์เจาะลึก พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรทั้งที่เป็นทางการ (เกิดโดยฝ่ายบริหารจัดการ) และไม่เป็นทางการ (เกิดขึ้นเองโดยสมาชิกในองค์กร) ทั้งในบริบทการทำงานแบบต่อหน้าและบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น เครือข่ายแบบต่อหน้าและเป็นทางการ เครือข่ายแบบต่อหน้าแต่ไม่เป็นทางการ เครือข่ายแบบออนไลน์ที่เป็นทางการ และเครือข่ายแบบออนไลน์ที่ไม่เป็นทางการ นอกจากนี้:

กลุ่มตัวอย่าง Gen B ระบุว่า:

- องค์กรมีการสร้างเครือข่ายระหว่างคนต่างรุ่นอายุเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (n=10)
- ทั้งหน่วยงานของตนและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้สร้างเครือข่ายออนไลน์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้นเพื่อช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (n = 20)

กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่า:

- องค์กรมีการสร้างเครือข่ายระหว่างคนต่างรุ่นอายุเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงาน (n=8) แต่ข้อจำกัดคือ เมื่อโครงการสิ้นสุดลง โอกาสที่จะได้สื่อสารพูดคุยกันก็น้อยลงไปด้วย ทำให้ไม่เกิดผลในการทำงานระยะยาว (n=3) นอกจากนี้ หากเป็นเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ กลุ่มแบบต่อหน้ามักจะมีคนสนใจเข้าร่วมไม่มากนัก (n=2)
- ทั้งหน่วยงานของตนและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้สร้างเครือข่ายออนไลน์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้นเพื่อช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (n = 20)
- กลุ่มเครือข่ายออนไลน์เป็นช่องทางที่ดีในการระบายความรู้สึกของบุคลากร Gen Y โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งสติ๊กเกอร์แทนความรู้สึก (n=2)

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่า:

- ทั้งหน่วยงานของตนและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้สร้างเครือข่ายออนไลน์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้นเพื่อช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (n = 20)
- กลุ่มหรือเครือข่ายที่ตนเข้าร่วม มักจะประกอบด้วยคนรุ่นอายุเดียวกันและเป็นคนที่รู้จักกันมาก่อน เพราะจะทำให้สบายใจในการสื่อสารมากกว่า (n=5)
- ตนจะเข้าร่วมกลุ่มซึ่งประกอบด้วยคนหลากหลายรุ่นอายุ เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน (n=3)
- ตนเลือกว่าจะเข้าร่วมกลุ่มในเครือข่ายออนไลน์กลุ่มใด นอกจากนี้ ยังระมัดระวังว่าจะสื่อสารอะไรออกไปเพราะทุกอย่างสามารถใช้เป็นหลักฐานได้ (n=3)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง 1) มิติความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย 2) การรับรู้ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทย 3) ความคาดหวังเชิงการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในการทำงานในองค์กรไทย และ 4) การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทย อันจะนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

รูปแบบการวิจัยเป็นเชิงสำรวจที่ใช้วิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ในการวิจัยนำร่องผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ และทำการเก็บข้อมูลวิจัยนำร่องด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์/สื่อสารองค์กรและกลุ่มตัวอย่าง 3 รุ่นอายุ คือ Gen B (อายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป), Gen X (อายุมากกว่า 30-45 ปี) และ Gen Y (อายุ 25-30 ปี) ซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการจำนวน 45 คน หลังจากการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือวิจัยทั้งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ลงเก็บข้อมูลจริงโดย 1) ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 รุ่นอายุ (คือ Gen B = อายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป, Gen X = อายุมากกว่า 30-45 ปี และ Gen Y = อายุระหว่าง 25-30 ปี) จำนวน 630 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการจากองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนจำนวน 18 องค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการวิจัย และ 2) สัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์หรือสื่อสารองค์กรจำนวน 16 คน และกลุ่มตัวอย่าง 3 รุ่นอายุที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการจำนวน 62 คน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 630 ชุดเข้าประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS 17.0 และนำผลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อตอบปัญหานำวิจัยทั้ง 4 ข้อ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครบถ้วน 630 คน เป็นบุคลากร Gen B 188 คน (ร้อยละ 29.8) Gen X 196 คน (ร้อยละ 31.2) และ Gen Y 246 คน (ร้อยละ 39) มาจาก 3 ประเภทองค์กร คือ องค์กรรัฐ 183 คน (ร้อยละ 29) รัฐวิสาหกิจ 214 คน (ร้อยละ 34) และเอกชน 233 คน (ร้อยละ 37) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 387 คน (ร้อยละ 61.4) เป็นเพศชาย 243 คน (ร้อยละ 38.6) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและโทในสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ ระดับปริญญาตรี 296 คน (ร้อยละ 47) และปริญญาโท 273 คน (ร้อยละ 43.3) จบการศึกษาด้านบริหาร การเงิน และบัญชี มากที่สุด จำนวน 211 คน (ร้อยละ 33.5) และจบการศึกษาจากในประเทศมากที่สุด จำนวน 517 คน (ร้อยละ 82.1)

ในด้านการทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 427 คน (ร้อยละ 67.8) ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน คือ งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 203 คน (ร้อยละ 32.2) รองลงมาคืองานด้านบริหารทั่วไป งานธุรการและบริการ จำนวน 173 คน (ร้อยละ 27.5) มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรมากกว่า 15 ปีมากที่สุด จำนวน 221 คน (ร้อยละ 35.1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (จำนวน 413 คน คิดเป็นร้อยละ 65.5) เคยมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรอื่นมาก่อน โดยส่วนมากทำงานในองค์กรเอกชน (290 คน ร้อยละ 46) และทำอยู่ในช่วง 1-3 ปีมากที่สุด (183 คน คิดเป็นร้อยละ 29)

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนอื่นๆ ผู้วิจัยสรุปเป็น 4 หัวข้อ ตามปัญหานำวิจัยดังนี้

- ความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยเป็นอย่างไร
- บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไร
- บุคลากรในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร
- การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

ความแตกต่างของค่านิยมการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 “มิติความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร”

ผลการจัดกลุ่มปัจจัยพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน

ผลการจัดกลุ่มตัวแปรพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน 32 ตัวแปรซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุได้ประเมินตนเอง โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) และใช้เกณฑ์เข้มงวด (ค่าน้ำหนักปัจจัย 0.5 ขึ้นไป) พบว่า สามารถจัดกลุ่มค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยได้ 9 กลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยจัดลงตามกรอบการวิเคราะห์ได้ 4 ชุด (มิติ) ดังนี้

1) การจัดลำดับความสำคัญ ประกอบด้วยพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 1ก. “เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” และ 1ข. “เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง”

2) ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วยพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม “เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ”

3) แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร ประกอบด้วยพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 3ก. “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร”, 3ข. “เน้นเป้าหมายของตนเอง และไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร” (อิสระ), 3ค. “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร” (เป็นกันเอง), และ 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร” (เถียงและถาม)

4) การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ประกอบด้วยพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” และ 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร”

ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 5.1

ชุดที่	มิติ	เน้นงาน/องค์กร (traditional theme)	เน้นตนเอง (liberal theme)
1	การจัดลำดับความสำคัญ	1ก. กลุ่มเน้นการสื่อสารเรื่องงานแต่เน้นสมดุลในชีวิต	1ข. กลุ่มเน้นการสื่อสารเรื่องงานและเน้นเป้าหมายเพื่อตนเอง
2	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	2 กลุ่มที่เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและเชิงวัตถุ	
3	แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร	3ก. เน้นอาวุโส ความเป็นทางการ และการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร	3ข. เน้นการดำเนินงานและตั้งเป้าหมายตามแนวทางของตนเอง (อิสระ)
			3ค. ไม่เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ ไม่เน้นอาวุโส (เป็นกันเอง)
			3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียงและถาม)
4	การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร	4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงาน	4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงาน

ภาพที่ 5.1 แสดงการผลสรุปจัดกลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในงานวิจัยนี้

ค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองของกลุ่มตัวอย่าง 3 รุ่นทั้ง 9 กลุ่มเรียงจากมากไปน้อยเป็นดังนี้

กลุ่ม 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ ($\bar{x}=3.16$, S.D. = 0.43)

กลุ่ม 1ก. เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว ($\bar{x}=3.03$, S.D. = 0.52)

กลุ่ม 3ง. ไม่เน้นอาวุโส ต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม) ($\bar{x}=2.82$, S.D. = 0.56)

กลุ่ม 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร ($\bar{x}=2.72$, S.D. = 0.53)

กลุ่ม 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ($\bar{x}=2.72$, S.D. = 0.53)

กลุ่ม 3ค. ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง) ($\bar{x}=2.56$, S.D. = 0.57)

กลุ่ม 3ข. เน้นเป้าหมายของตนเอง และไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ) ($\bar{x}=2.30$, S.D. = 0.58)

กลุ่ม 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ($\bar{x}=2.27$, S.D. = 0.74)

กลุ่ม 1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง ($\bar{x}=2.22$, S.D. = 0.67)

โดยมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม 7 พฤติกรรมที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มปัจจัยใดด้วยเกณฑ์เข้มงวด นอกจากนี้ หากพิจารณาโดยจำแนกตามรุ่นอายุ การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของตนเองของกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุเป็นดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง Gen B (45 ปีขึ้นไป) มีการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานในองค์กรไทยของตนเองในกลุ่มต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

กลุ่ม 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ ($\bar{x}=3.18$, S.D. = 0.47)

- เห็นความสำคัญของการแสดงการยอมรับและชมเชย เพื่อสนับสนุนทีมงานในการทำงาน
- ตั้งใจทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการทำงาน

กลุ่ม 1ก. เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว ($\bar{x}=3.15$, S.D. = 0.51)

- สื่อสารเรื่องงานเกือบตลอดเวลา และเห็นว่าการเปิดช่องทางให้คนสามารถเข้าถึงตนได้ตลอดผ่านสื่อเทคโนโลยีทำให้สูญเสียความเป็นส่วนตัว

กลุ่ม 3ง. ไม่เน้นอาวุโส ต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม) ($\bar{x}=2.79$, S.D. = 0.60)

- เห็นความสำคัญของการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งด้วยเหตุผล เปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ

กลุ่ม 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร

($\bar{x}=2.75$, S.D. = 0.45)

- คิดก่อนพูด ระมัดระวังกิริยาและคำพูดขณะสื่อสารกับผู้อาวุโสกว่า เน้นสัมมาคารวะ รับฟังและไม่พูดแทรก เพราะเป็นการไม่ให้เกียรติ
- ควรสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชาเพื่อป้องกันความผิดพลาดในงาน

- รักษาระเบียบแบบแผนเพื่อประโยชน์ขององค์กร แต่พยายามปรับเปลี่ยนแนวทางที่ไม่มีประสิทธิภาพ รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ และยินดียืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทดลอง

กลุ่ม 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ($\bar{x}=2.67$, S.D. = 0.51)

- สนใจการสื่อสารผ่านช่องทางที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสื่อเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

กลุ่ม 3ค ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง) ($\bar{x}=2.52$, S.D. = 0.56)

- เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงานสามารถสื่อสารกับตนได้ตลอดเวลาผ่านการคุยต่อหน้า และช่องทางต่างๆ เพราะเห็นว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะช่วยสร้างสัมพันธีในการทำงาน ทำให้กล้าซักถาม เสนอความคิดเห็นมากกว่า

กลุ่ม 1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง ($\bar{x}=2.23$, S.D. = 0.69)

- ต้องสื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาเพราะเป็นความรับผิดชอบตามบทบาท
- ร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยพยายามมีบทบาทที่เหมาะสมกับกิจกรรม

กลุ่ม 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ($\bar{x}=2.21$, S.D. = 0.76)

- นิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่า แต่ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเป็นประโยชน์ในงาน
- ยอมรับว่าผ่านสื่อออนไลน์ทำให้ระยะห่างในการทำงานกับ Gen Y แคบลง

กลุ่ม 3ข. เน้นเป้าหมายของตนเอง และไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ) ($\bar{x}=2.08$, S.D. = 0.58)

- รักผูกพันกับองค์กร เพราะองค์กรให้การดูแล สนับสนุนตนในด้านต่างๆ
- ร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ในบทบาทที่เหมาะสม

กลุ่มตัวอย่าง Gen X (30-45 ปี) มีการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานในองค์กรไทยของตนเองในกลุ่มต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

กลุ่ม 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ ($\bar{x}=3.16$, S.D. = 0.44)

- ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการทำงาน พยายามชวนช่วยหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ

กลุ่ม 1ก. เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว ($\bar{x}=3.05$, S.D. = 0.49)

- สื่อสารเรื่องงานเกือบตลอดเวลา และเห็นว่าการเปิดช่องทางให้คนสามารถเข้าถึงตนได้ตลอดผ่านสื่อเทคโนโลยีทำให้สูญเสียความเป็นส่วนตัว

กลุ่ม 3ง. ไม่เน้นอาวุโส ต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร-เถียง-ถาม ($\bar{x}=2.86$, S.D. = 0.54)

- เห็นความสำคัญของการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งด้วยเหตุผล เปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ

กลุ่ม 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร ($\bar{x}=2.75$, S.D. = 0.46)

- คิดก่อนพูด ระมัดระวังกิริยาและคำพูดขณะสื่อสารกับผู้อาวุโสกว่า เน้นสัมมาคารวะ รับฟังและไม่พูดแทรก เพราะเป็นการไม่ให้เกียรติ
- ควรสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชาเพื่อป้องกันความผิดพลาดในงาน
- รักษากฎระเบียบเพื่อประโยชน์ขององค์กร และเพราะเป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือในอาชีพ รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ และยินดียืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทดลอง
- การเขียนหนังสือราชการหรือรายงานด้วยภาษาที่ถูกต้องเป็นการจัดการองค์ความรู้อย่างหนึ่ง

กลุ่ม 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ($\bar{X}=2.73$, S.D. = 0.53)

- สนใจการสื่อสารผ่านช่องทางที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสื่อเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

กลุ่ม 3ค. ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็นกันเอง) ($\bar{X}=2.56$, S.D. = 0.61)

- เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงานสามารถสื่อสารกับตนได้ตลอดเวลาผ่านการคุยต่อหน้า และช่องทางต่างๆ เพราะเห็นว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะช่วยสร้างสัมพันธ์ในการทำงาน ทำให้กล้าซักถาม เสนอความคิดเห็นมากกว่า

กลุ่ม 3ข. เน้นเป้าหมายของตนเอง และไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ) ($\bar{X}=2.28$, S.D. = 0.56)

- รักผูกพันกับองค์กร เพราะองค์กรให้การดูแล สนับสนุนตนในด้านต่างๆ
- มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในองค์กร จึงไม่คิดเปลี่ยนงาน

กลุ่ม 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ($\bar{X}=2.28$, S.D. = 0.72)

- ให้ความสำคัญกับใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ และใช้เป็นเวลา
- ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเป็นประโยชน์ในงานและการสร้างความสัมพันธ์ ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน

กลุ่ม 1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง ($\bar{X}=2.23$, S.D. = 0.66)

- ต้องสื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาเพราะเป็นความรับผิดชอบตามบทบาท และมาเคลียร์งานในวันหยุดบ้าง
- ร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง Gen Y (25-30 ปี) มีการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานในองค์กรไทยของตนเองในกลุ่มต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

กลุ่ม 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ ($\bar{X}=3.16$, S.D. = 0.40)

- การแสดงการยอมรับในผลงานจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโสเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตน
- เห็นความสำคัญของงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- ภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่ดีแม้เงินเดือนไม่สูง เพราะสามารถหารายได้จากช่องทางอื่น

- ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และกระบวนการทำงานที่รวดเร็วโดยไม่ผิดกฎ เน้นคำตอบที่ต้องการก่อนคำอธิบายเบื้องหลัง
- ทุ่มเทในการทำงานและคาดหวังการประเมินผลที่ดี รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นไปตามผลงาน ไม่ใช่อาวุโส

กลุ่ม 1ก. เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว ($\bar{X}=2.92$, S.D. = 0.55)

- งานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิต ตนต้องการชีวิตที่สมดุล
- หากผู้บังคับบัญชาส่งไลน์มาสั่งงานหลังเลิกงาน จะรู้สึกเชิงมาก

กลุ่ม 3ง. ไม่เน้นอาวุโส ต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม) ($\bar{X}=2.80$, S.D. = 0.55)

- หากไม่เห็นด้วยกับผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชาจะโต้แย้งด้วยเหตุผล แต่และพยายามรักษาหน้าผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชา
- การสื่อสารแบบอ้อม เกรงใจผู้อาวุโสไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางาน ในขณะที่การสื่อสารแบบตรงไปตรงมาทำให้สามารถความเห็นไปแก้ไขปรับปรุงงานโดยไม่ต้องตีความ
- ชอบซักถาม ต้องการความชัดเจนในขอบเขตงาน ผลป้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนางาน

กลุ่ม 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ($\bar{X}=2.75$, S.D. = 0.55)

- แม้เข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ก็ไม่รู้สึกหงุดหงิด

กลุ่ม 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร

($\bar{X}=2.71$, S.D. = 0.44)

- ทราบว่าควรรับฟังและสื่อสารกับผู้ใหญ่ด้วยความอ่อนน้อม แต่รู้สึกเกร็งเวลาสื่อสารกับผู้อาวุโสที่เป็นผู้บังคับบัญชา
- หากมีข้อซักถามหรือความเห็นต่างจะพยายามสื่อสารด้วยความสุภาพ ไม่ชน
- การสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชาเป็นการป้องกันตนเองจากการทำงานผิดพลาด
- ไม่เห็นด้วยแนวทางปฏิบัติบางอย่าง แต่ฟังและลองทำตามดูก่อน ในขณะที่ทำตามวิธีการของตนเพื่อพิสูจน์สิ่งที่ตนคิด

กลุ่ม 3ค ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เป็น

กันเอง) ($\bar{X}=2.59$, S.D. = 0.55)

- การสื่อสารแบบเป็นทางการทำให้เกิดความซับซ้อน ลำช้าในการทำงาน
- ถนัดสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาแบบไม่เป็นทางการ หรือผ่านสื่อออนไลน์มากกว่าที่ต้องตีความ

กลุ่ม 3ข. เน้นเป้าหมายของตนเอง และไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร (อิสระ)

($\bar{X}=2.47$, S.D. = 0.44)

- ทำงานในองค์กรเพราะความมั่นคง แต่หารายได้เสริมไปด้วย หากวันหนึ่งทำงานถึงจุดอิ่มตัวอาจจะออกไปทำธุรกิจส่วนตัว
- รู้สึกอึดอัดและมีทัศนคติไม่ดีต่อการรักษากฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน
- ไม่ถนัดการเขียนที่เป็นทางการ มีระเบียบวินัยในการทำงานน้อยกว่ารุ่นพี่ ตื่นเช้าไม่ค่อยได้

กลุ่ม 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ($\bar{X} = 2.32$, S.D. = 0.75)

- พอใจกับการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่า แต่หากต้องสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา/ผู้อาวุโส มักจะเลือกสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ เช่น อีเมล/แชต เพราะรู้สึกเกร็ง เรียบเรียงคำพูดไม่ถูก แต่สื่อออนไลน์ช่วยให้สามารถเรียบเรียง แก้ไขได้ครบถ้วน รอบคอบกว่า และใช้เป็นหลักฐานได้
- หากจำเป็นต้องสื่อสารแบบต่อหน้ากับผู้ใหญ่ มักจะเลือกโทรศัพท์มากกว่า

กลุ่ม 1ข. เน้นงาน และเน้นเป้าหมายของตนเอง ($\bar{X} = 2.20$, S.D. = 0.67)

- รับรู้ว่าตนต้องพร้อมที่จะทำงานตลอด 24 ชั่วโมง

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความเห็นด้วยต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของตนเอง

ผู้วิจัยสรุปผลพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเหมือนและต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแผนภาพที่ 5.2 – 5.6

<p>1. กลุ่มที่ 2 เน้นตัวชี้วัดเชิงคุณค่าและวัตถุ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ▪ ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากความรู้จักและพัฒนาตนเอง ▪ การท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ▪ ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง <p>2. กลุ่มที่ 1ก. เน้นสมดุล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารเรื่องงานในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัว/พักผ่อน <p>3. กลุ่มที่ 3ง. เกียง-ถาม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องการผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ ▪ ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา ยืนยันความคิด แม้กับผู้ตำแหน่งสูงกว่า/อาวุโสกว่า <p>4. กลุ่มที่ 3ก. ตั้งเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร ▪ เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ ▪ ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด ▪ ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า/อาวุโสกว่า 	<p>5. กลุ่มที่ 4ก. ไม่เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แม้เข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตไม่ได้ก็ไม่หงุดหงิด สามารถหาช่องทางการสื่อสารอื่นๆ แทนได้ <p>6. กลุ่มที่ 3ค. เป็นกันเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เคารพแต่ไม่คิดว่าต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสทุกเรื่อง ▪ พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า ▪ ไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามสายบังคับบัญชาเสมอไป ▪ การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติการ ระหว่างหรือหลังเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ระดับ “น้อย”) <p>7. กลุ่มที่ 4ข. เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (อีเมล แชต ไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า <p>8. กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ระดับ “น้อย”) <p style="text-align: right;">(ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)</p>
---	--

ภาพที่ 5.2 พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ทุกรุ่นอายุไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม)

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมต่อไปนี้มากกว่า X, B และ Gen X รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมต่อไปนี้มากกว่า B ($Y > X > B$) “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน”

ภาพที่ 5.3 พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ทุกรุ่นอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Gen B มี 2 พฤติกรรม ต่อไปนี้มากกว่า X	Gen B ไม่แตกต่างจาก Gen X (27 พฤติกรรม)	Gen X มี 3 พฤติกรรม ต่อไปนี้มากกว่า B
<p>กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้านเพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ▪ ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ (ระดับ “น้อยที่สุด”) 	<p>1. กลุ่มที่ 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ▪ ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากการรู้จักและพัฒนาตนเอง ▪ การท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ▪ ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง <p>2. กลุ่มที่ 1ก. เน้นสมดุล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว ▪ สื่อสารเรื่องงานในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัว/พักผ่อน <p>3. กลุ่มที่ 3ง. เลียง-ถาม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องการผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ ▪ โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา ยืนยันความคิด แม้กับผู้ตำแหน่งสูงกว่า/อาวุโสกว่า <p>4. กลุ่มที่ 3ก. ดั้งเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร ▪ รักษา/ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร ▪ เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ ▪ ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด ▪ ไม่ได้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่ง/อาวุโสกว่า <p>5. กลุ่มที่ 4ก. ไม่เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แม้เข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตไม่ได้ก็ไม่หงุดหงิด สามารถหาช่องทางการสื่อสารอื่นๆ แทนได้ ▪ รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต/ใช้สื่อเทคโนโลยี (ระดับ “น้อย”) <p>6. กลุ่มที่ 3ค. -เป็นกันเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เคารพแต่ไม่คิดว่าต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสทุกเรื่อง ▪ พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า ▪ ไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามสายบังคับบัญชาเสมอไป ▪ การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติการ ระหว่างหรือหลังเป็นสิ่งไม่จำเป็น <p>7. กลุ่มที่ 3ข. - อิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ <p>8. กลุ่มที่ 4ข. - เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (อีเมลล์ แชต โลก) มากกว่าแบบเผชิญหน้า <p>9. กลุ่มที่ 1ข.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะเรื่องๆ ที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน ▪ สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาแม้หลังเลิกงานหรือวันหยุด <p>10. กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ ▪ พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าออนไลน์ (อีเมลล์ แชต โลก) ▪ ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ระดับ “น้อย”) 	<p>1. กลุ่มที่ 3ก. ดั้งเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง <p>2. กลุ่มที่ 3ข. - อิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ หากองค์กรอื่นตอบใจหยาบมากกว่า ก็พร้อมเปลี่ยนงาน ▪ ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ

ภาพที่ 5.4 พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen B และ Gen X แตกต่างและไม่แตกต่างกัน
ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม)

Gen B มี 6 พฤติกรรม ต่อไปนี้มากกว่า Y	Gen B ไม่แตกต่างจาก Gen Y (17 พฤติกรรม)	Gen Y มี 9 พฤติกรรม ต่อไปนี้มากกว่า B
<p>1. กลุ่มที่ 1ก. เน้นสมดุล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว <p>2. กลุ่มที่ 3ก.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ รักษา/ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร ▪ ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด <p>3. กลุ่มที่ 4ก. ไม่เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึหงุดหงิด <p>4. กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (เรียงจากมากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้านเพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ▪ ออกจากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ ▪ พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าออนไลน์ (อีเมล แชต ไลน์) 	<p>1. กลุ่มที่ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ▪ ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากความรู้จักและพัฒนาตนเอง ▪ การท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ▪ ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง <p>2. กลุ่มที่ 1ก. เน้นสมดุล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารเรื่องงานในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัว/พักผ่อน <p>3. กลุ่มที่ 3ก. เฉยๆ-ถาม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องการผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ ▪ ได้แฉงแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา ยืนยันความคิด แม้กับผู้ตำแหน่งสูงกว่า/อาวุโสกว่า <p>4. กลุ่มที่ 3ก.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร ▪ เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ ▪ ไม่ได้แฉงแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่ง/อาวุโสกว่า <p>5. กลุ่มที่ 4ก. ไม่เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แม้เข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตก็ได้ก็ไม่หงุดหงิด สามารถหาช่องทางสื่อสารอื่นๆ แทนได้ <p>6. กลุ่มที่ 3ค. เป็นกันเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า ▪ ไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามสายบังคับบัญชาเสมอไป ▪ การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติการ ระหว่างหรือหลังเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ระดับ “น้อย”) <p>7. กลุ่มที่ 1ข.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ระดับ “น้อย”) ▪ สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาแม้หลังเลิกงานหรือวันหยุด 	<p>1. กลุ่มที่ 3ค. เป็นกันเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เคารพแต่ไม่คิดว่าต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสทุกเรื่อง <p>2. กลุ่มที่ 3ก.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง <p>3. กลุ่มที่ 4ก. ไม่เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ รู้สึหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต/ใช้สื่อเทคโนโลยี <p>4. กลุ่มที่ 3ข. - อิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ▪ หากองค์กรอื่นตอบใจหยาบมากกว่า ก็พร้อมเปลี่ยนงาน ▪ ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ <p>5. กลุ่มที่ 4ข. เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (อีเมล แชต ไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า <p>6. กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ระดับ “น้อย”) ▪ ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่างานล้วนๆ (ระดับ “น้อย”)

ภาพที่ 5.5 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen B และ Gen Y แตกต่างและไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม)

Gen X มี 4 พฤติกรรมต่อไปนี้ มากกว่า Y	Gen X ไม่แตกต่างจาก Gen Y (22 พฤติกรรม)	Gen Y มี 6 พฤติกรรมต่อไปนี้ มากกว่า X
<p>1. กลุ่มที่ 1ก. เน้นสมดุล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารเรื่องงาน ล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว <p>2. กลุ่มที่ 3ก.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ รักษา/ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร ▪ ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด <p>3. กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (เรียงจากมากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ อายากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ 	<p>1. กลุ่มที่ 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ▪ ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากการรู้จักและพัฒนาตนเอง ▪ การท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ▪ ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง <p>2. กลุ่มที่ 1ก. เน้นสมดุล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารเรื่องงานในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัว/พักผ่อน <p>3. กลุ่มที่ 3ง. – เกียง-ถาม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องการผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ ▪ ได้แสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา ยืนยันความคิด แมื่กับผู้ตำแหน่งสูงกว่า/อาวุโสกว่า <p>4. กลุ่มที่ 3ก.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร ▪ เคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง ▪ เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ <p>5. กลุ่มที่ 4ก. ไม่เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แม้เข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตได้ก็ไม่หุนหันเหิน สามารถหาช่องทางสื่อสารอื่นๆ แทนได้ ▪ รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต/ใช้สื่อเทคโนโลยี <p>6. กลุ่มที่ 3ค. -เป็นกันเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เคารพแต่ไม่คิดว่าต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสทุกเรื่อง ▪ พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า ▪ ไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามสายบังคับบัญชาเสมอไป ▪ การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติการ ระหว่างหรือหลังเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ระดับ “น้อย”) <p>7. กลุ่มที่ 3ข. – อิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ระดับ “น้อย”) <p>8. กลุ่มที่ 4ข. – เน้นเทคโนโลยีการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (อีเมลล์ แชต โลกซ์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า (ระดับ “น้อย”) <p>9. กลุ่มที่ 1ข.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะเรื่องๆ ที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน (ระดับ “น้อย”) ▪ สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาแม้หลังเลิกงานหรือวันหยุด (ระดับ “น้อย”) <p>10. กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (เรียงจากมากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้านเพื่อความสำเร็จ/ก้าวหน้าขององค์กร ▪ พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าออนไลน์ (อีเมลล์ แชต โลกซ์) ▪ ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ระดับ “น้อย”) 	<p>1. กลุ่มที่ 3ก.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่ได้แสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่ง/อาวุโสกว่า <p>2. กลุ่มที่ 3ข.-อิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ หากองค์กรอื่นตอบใจพยามมากกว่า ก็พร้อมเปลี่ยนงาน ▪ ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (ระดับ “น้อย”) <p>3. กลุ่มที่ 3ค. -เป็นกันเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เคารพแต่ไม่คิดว่าต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสทุกเรื่อง <p>4. กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (เรียงจากมากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ รู้สึกไม่อยากทำงานหากไม่ทราบเหตุผลก่อน (ระดับ “น้อย”) ▪ ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่างานล้วนๆ (ระดับ “น้อย”)

ภาพที่ 5.6 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen X และ Gen Y แตกต่างและไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม)

พฤติกรรมการใช้สื่อในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง 3 รุ่นอายุ

<p>B สื่อสารผ่านสื่อต่อไปนี้มากกว่า X</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี) 	<p>พฤติกรรมการใช้สื่อของ Gen B และ X ที่ไม่แตกต่างกัน (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ โทรศัพท์ภายใน, อินทราเน็ต, แชนด์/ไลน์ส่วนตัว, โทรศัพท์ มือถือ, แชนด์/ไลน์กลุ่ม, กระจาดายไนต์, บันทึกรข้อความ 	<p>X สื่อสารผ่านสื่อต่อไปนี้มากกว่า B</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แบบเผชิญหน้า ▪ อีเมลล์
<p>B สื่อสารผ่านสื่อต่อไปนี้มากกว่า Y</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี) 	<p>พฤติกรรมการใช้สื่อในแต่ละวันของ Gen B, X, Y ที่ไม่แตกต่างกัน (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ โทรศัพท์ภายใน ▪ อินทราเน็ต ▪ โทรศัพท์มือถือ ▪ กระจาดายไนต์ ▪ บันทึกรข้อความ 	<p>X สื่อสารผ่านสื่อต่อไปนี้มากกว่า Y</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แบบเผชิญหน้า
<p>พฤติกรรมการใช้สื่อของ Gen B และ Y ที่ไม่แตกต่างกัน (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ โทรศัพท์ภายใน, อินทราเน็ต, โทรศัพท์ มือถือ, กระจาดายไนต์, บันทึกรข้อความ 		<p>พฤติกรรมการใช้สื่อของ Gen B และ Y ที่ไม่แตกต่างกัน (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ โทรศัพท์ภายใน, อีเมลล์, อินทราเน็ต, แชนด์/ไลน์ส่วนตัว, โทรศัพท์มือถือ, แชนด์/ไลน์กลุ่ม, กระจาดายไนต์, บันทึกรข้อความ
<p>Y สื่อสารผ่านสื่อต่อไปนี้มากกว่า B</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แบบเผชิญหน้า, อีเมลล์, แชนด์/ไลน์ส่วนตัว, แชนด์/ไลน์กลุ่ม 		<p>Y สื่อสารผ่านสื่อต่อไปนี้มากกว่า X</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี)

ภาพที่ 5.7 แสดงพฤติกรรมการใช้สื่อที่แตกต่างและไม่แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ของแต่ละรุ่นอายุ

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างกับค่านิยมการทำงานโดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

พฤติกรรมการใช้สื่อแบบต่อหน้า สัมพันธ์กับค่านิยมกลุ่มที่ 3ข. “เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินงานตามแบบแผนขององค์กร” (อิสระ) และ 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร” (เฉียงถาม) ในทิศทางบวก แต่สัมพันธ์กับค่านิยมเชิงการสื่อสารกลุ่มที่ 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” ในทิศทางลบ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมสื่อสารแบบต่อหน้าระดับมากจะมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่มที่ 3ข. และ 3ง. มากขึ้นด้วย ในทางกลับกัน จะมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่มที่ 4ข. น้อยลง

พฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทบันทึกข้อความ กระจาดายไนต์ สัมพันธ์กับค่านิยมกลุ่มที่ 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง”, 2 “เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ”, 3ก. “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินงานตามแบบแผนขององค์กร” และ 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” ในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทบันทึกข้อความ กระจาดายไนต์ระดับมากจะมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่มที่ 1ข., 2, 3ก. และ 4ข. มากขึ้นด้วย

พฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายในและโทรศัพท์มือถือ สัมพันธ์กับค่านิยมกลุ่มที่ 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง”, 2 “เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งเชิงคุณค่าและ

วัตถุ”, 3ก. “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร”, 3ข. “เน้นเป้าหมายของตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร”(อิสระ), 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร” (เถียงถาม) และ 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” ในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง *กลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายในและโทรศัพท์มือถือ ระดับมากจะมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่มที่ 1ข., 2, 3ก., 3ข., 3ง. และ 4ก. มากขึ้นด้วย*

พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์ และอินทราเน็ต สัมพันธ์กับค่านิยมกลุ่มที่ 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง”, 3ก. “เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร”, 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร” (เถียงถาม) และ 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง *กลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์ และอินทราเน็ตระดับมากจะมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่มที่ 1ข., 3ก., 3ง. และ 4ข. มากขึ้นด้วย*

พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์กลุ่มและส่วนตัว สัมพันธ์กับค่านิยมเชิงการสื่อสารกลุ่มที่ 1ข. “เน้นงานและเน้นเป้าหมายของตนเอง”, 3ค. “ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร” (เป็นกันเอง), 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร” (เถียงถาม), และ 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง *กลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์กลุ่มและส่วนตัวระดับมากจะมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมเชิงการสื่อสารกลุ่มที่ 1ข., 3ค., 3ง., และ 4ข. มากขึ้นด้วย*

ไม่มีพฤติกรรมการสื่อสารใด สัมพันธ์กับค่านิยมเชิงการสื่อสารกลุ่มที่ 1ก. “เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับค่านิยมการทำงาน

จากการทดสอบความสัมพันธ์โดยวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ของเพียร์สัน พบว่า **รุ่นอายุ** เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในกลุ่ม 1ก. “เน้นงานแต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” และกลุ่ม 3ข. “เน้นเป้าหมายตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร” (อิสระ) นั้นหมายถึง รุ่นอายุที่ต่างกัน จะมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานกลุ่ม 1ก. และ 3 ข. ต่างกัน คือ Gen B และ X ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องงานและเน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัวมากกว่า Gen Y ในขณะที่ Gen Y ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร และหากองค์กรอื่นตอบโจทย์ได้มากกว่าก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน มากกว่า Gen B และ X

ตำแหน่งงาน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในกลุ่ม 1ก. “เน้นงานแต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” และ กลุ่ม 2 “เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จ

ในการทำงานทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ” ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผลการทดสอบด้วยสถิติ Mann Whitney U Test พบว่า พนักงานระดับบริหารรับรู้ว่าคุณค่าที่มีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่ม 1 ก. “เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว” และ กลุ่ม 2 “เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ” *มากกว่า* ระดับปฏิบัติการ **เพศ** เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในกลุ่ม 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร-เถียง ถาม)” และ กลุ่ม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” และ 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสาร” โดยผลการทดสอบด้วยสถิติ Mann Whitney U Test พบว่า เพศชายรับรู้ว่าคุณค่าที่มี พฤติกรรมสื่อสารในกลุ่ม 3ง. “ไม่เน้นอาวุโส เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร” (เถียงถาม) และ กลุ่ม 4ก. “ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” *มากกว่า* เพศหญิง ในขณะที่เพศหญิงรับรู้ว่าคุณค่าที่มี พฤติกรรมสื่อสารในกลุ่ม 4ข. “เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร” *มากกว่า* เพศชาย

ส่วน **ประเภทองค์กร** เป็นตัวแปรที่ไม่มีสัมพันธ์กับพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมใน การทำงานใดเลย นั่นหมายถึง แม้จะทำงานในประเภทองค์กรที่แตกต่างกัน จะมีการรับรู้พฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนไม่แตกต่างกันในภาพรวม อย่างไรก็ตาม ผลการ Mann Whitney U Test พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 บุคลากรต่างรุ่นที่ทำงานในองค์กรรัฐ รับรู้ว่าคุณค่าที่มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 3ก. เน้นอาวุโส ความเป็นทางการ และการดำเนิน ตามแบบแผนขององค์กร *มากกว่า* องค์กรเอกชน (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ซ.)

Gen X เหมือน Gen B หรือ Gen Y???

ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสันนิษฐานในบทที่ 1 และ 2 ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัย หล่อหลอมสำคัญที่ทำให้ Gen X ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้กำหนดปี พ.ศ. 2513 เป็นจุดตัดช่วงอายุระหว่าง Gen B และ X และกำหนดให้กลุ่มตัวอย่าง Gen X ในงานวิจัยนี้คือบุคลากรอายุระหว่าง 30-45 ปี

ผลการวิจัยเชิงปริมาณบ่งชี้ว่า Gen X มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงาน แตกต่างจาก Gen Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 10 พฤติกรรม *ในขณะที่* ต่างจาก Gen B เพียง 5 พฤติกรรม อีกทั้งอันดับกลุ่มพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ B รับรู้ตนเอง 6 อันดับแรกยัง ตรงกันด้วย ดังภาพที่ 5.8

รุ่นอายุ	อันดับที่ตนเองรับรู้ (กลุ่ม)								
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9
Gen B	2	1ก.	3ง.	3ก.	4ก.	3ค.	1ข.	4ข.	3ข.
Gen X	2	1ก.	3ง.	3ก.	4ก.	3ค.	3ข.	4ข.	1ข.
Gen Y	2	1ก.	3ง.	4ก.	3ก.	3ค.	3ข.	4ข.	1ข.

ภาพที่ 5.8 เปรียบเทียบอันดับการรับรู้ตนเองของกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุอื่นๆ ระบุว่าบุคลากร Gen B และ X มีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานใกล้เคียงกันมากกว่า Gen Y ดังปรากฏในภาพ 5.9 อีกประการหนึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen Y ระบุว่า Gen B และ Gen X ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพฤติกรรมเดียว คือ ระบุว่า Gen B “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด” มากกว่า Gen X

รุ่นอายุ	อันดับที่รุ่นอายุอื่นรับรู้								
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9
Gen B (XY รับรู้)	2	3ก.	1ก.	3ง. เถียง-ถาม	4ก.	3ค. เป็นกันเอง	1ข.	4ข.	3ข. อิสระ
Gen X (BY รับรู้)	2	3ก. (Y > B)	1ก.	3ง. เถียง-ถาม	4ก. (B > Y)	3ค. เป็นกันเอง	4ข.	1ข.	3ข. อิสระ
Gen Y (BX รับรู้)	2	4ข. (X > B)	3ง. เถียง-ถาม	1ก.	4ก.	3ค. เป็นกันเอง	3ข. อิสระ	3ก.	1ข. (X > B)

ภาพที่ 5.9 เปรียบเทียบอันดับการรับรู้ที่กลุ่มตัวอย่างมีต่อบุคลากรแต่ละรุ่นอายุ

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่าตนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการทำงานเหมือนกับ Gen B มากกว่า Gen Y โดยเฉพาะการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร การเคารพอาวุโสและมารยาทการสื่อสารตามแบบวัฒนธรรมไทย (เช่น พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X รัฐ 3, สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2557) โดยกลุ่มตัวอย่าง Gen X ในองค์กรรัฐและรัฐวิสาหกิจตั้งข้อสังเกตว่า วิกฤตเศรษฐกิจช่วง พ.ศ.2540 ทำให้องค์กรมีนโยบายไม่รับพนักงานใหม่หรือรับเพิ่มน้อยมาก และเว้นช่วงมาประมาณ 10 ปีก่อนจะเริ่มรับพนักงานใหม่ใน พ.ศ.2550 ดังนั้น คนรุ่นตนจึงได้รับการหล่อหลอมค่านิยมในการทำงานคล้ายกับ Gen B ไปโดยปริยาย (พนักงานบริหารชาย 1 Gen X รัฐวิสาหกิจ 4, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558; พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X รัฐวิสาหกิจ 5, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง Gen X ในองค์กรเอกชนระบุว่า ตนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการทำงานต่างไปจาก Gen Y โดยเฉพาะการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร การเคารพอาวุโส และมารยาทการสื่อสารตามแบบวัฒนธรรมไทยเช่นเดียวกัน แต่ไม่ได้รับรู้ว่าตนมีค่านิยมเหมือนกับ Gen B ในด้านนี้หรือไม่ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังตั้งข้อสังเกตว่า การกระจายตัวและความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสารในยุคที่ Gen X อยู่ในวัยพัฒนาการ (25 ปีแรก) ยังไม่ทั่วถึงเหมือนยุคที่ Gen Y เติบโตขึ้นมา จึงยากที่ Gen X จะได้รับการหล่อหลอมค่านิยมให้คล้าย Gen Y เหมือนในสังคมตะวันตก (พนักงานบริหารหญิง 1 Gen B รัฐ 7, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า Gen X มีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานเหมือน Gen B มากกว่า Gen Y และจะใช้ข้อสรุปนี้นำเสนอผลการศึกษาในการตอบปัญหานำวิจัยข้อ 2

การรับรู้ความแตกต่างด้านค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 “บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไร”

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่ละรุ่นอายุมีการรับรู้บุคลากรต่างรุ่นแตกต่างกัน ดังนี้:

Gen B รับรู้ว่าบุคลากร Gen X มีพฤติกรรมการสื่อสารต่างจาก Gen Y 3 พฤติกรรม โดย Gen Y มีพฤติกรรม “หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่าก็พร้อมเปลี่ยนงาน” มากกว่า Gen X ในขณะที่ Gen X มีพฤติกรรม “สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด” และ “อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กรโดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” มากกว่า Gen Y

Gen X รับรู้ว่าบุคลากร Gen B มีพฤติกรรมการสื่อสารต่างจาก Gen Y 20 พฤติกรรม โดย Gen B มีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่ม 1ก. “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว”, กลุ่ม 3ก. (เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร) ทุกพฤติกรรม, กลุ่ม 4ก. “แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นโดยไม่รู้สึหงุดหงิด” และกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนความผูกพันและอยากก้าวหน้าไปกับองค์กร มากกว่า Gen Y ในขณะที่ Gen Y มีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่ม 3ข. (เน้นเป้าหมายตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร-อิสระ) ทุกพฤติกรรม, กลุ่ม 3ค. (ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร-เป็นกันเอง) ทุกพฤติกรรม, กลุ่ม 4ข. “รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้” และพฤติกรรมการสื่อสาร “ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ” และ “รู้สึกไม่อยากทำงานหากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน” มากกว่า Gen B

Gen Y รับรู้ว่าบุคลากร Gen B และ X มีพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกันเพียง 1 พฤติกรรม โดยเห็นว่า Gen B มีพฤติกรรม “ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด” มากกว่า Gen X

สำหรับผลการวิเคราะห์การรับรู้แบบ 2 ทาง (reciprocal relationship) ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ต่อบุคลากร Gen Y ($BX \rightarrow Y$) และกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อบุคลากร Gen B และ X ($Y \rightarrow BX$) ผู้วิจัยได้สรุปผลการรับรู้ที่แตกต่างและไม่แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ที่ ดังแผนภาพที่ 5.10

Gen B,X รับรู้ว่า Y มี 10 พฤติกรรมต่อไปนี้ <u>มากกว่า</u> ที่ Gen Y รับรู้ B,X	Gen B,X รับรู้ Y ไม่ต่างจากที่ Gen Y รับรู้ B,X ใน 12 พฤติกรรม	Gen Y รับรู้ว่า B,X มี 10 พฤติกรรมต่อไปนี้ <u>มากกว่า</u> ที่ Gen B,X รับรู้ Y
<p>1. กลุ่มที่ 4ก. ไม่พึ่งพาเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้ <p>2. กลุ่มที่ 3ค. เป็นกันเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกอย่าง พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า เชื่อว่าเราไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป <p>3. กลุ่มที่ 1ข.</p> <ul style="list-style-type: none"> สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด <p>4. กลุ่มที่ 4ข. พึ่งพาเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์มากกว่าแบบเผชิญหน้า <p>5. กลุ่มที่ 3ข. อิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น 	<p>1. กลุ่มที่ 2 ความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> การชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากการรู้จักและพัฒนาตนเอง การทำหาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงานวัดได้จากอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง <p>2. กลุ่มที่ 1ก. เน้นสมดุล</p> <ul style="list-style-type: none"> สื่อสารเรื่องงานในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัว/พักผ่อน <p>3. กลุ่มที่ 3ง. เที่ยงและถาวร</p> <ul style="list-style-type: none"> ต้องการผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา ยืนยันความคิด แม้กับผู้ตำแหน่งสูงกว่า/อาวุโสกว่า <p>5. กลุ่มที่ 4ก. ไม่พึ่งพาเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> แม้เข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตได้ก็ไม่หงุดหงิดสามารถหาช่องทางสื่อสารอื่นๆ แทนได้ <p>6. กลุ่มที่ 3ค. เป็นกันเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> การแจ้งเพื่อทราบผลการปฏิบัติการ ระหว่างหรือหลังเป็นสิ่งไม่จำเป็น (ระดับ “น้อย”) <p>9. กลุ่มที่ 1ข.</p> <ul style="list-style-type: none"> ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะเรื่องๆ ที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงาน <p>10. กลุ่มที่พฤติกรรมที่ไม่เกาะกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล (ระดับ “น้อย”) ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วน (ระดับ “น้อยที่สุด”) 	<p>1. กลุ่มที่ 3ก. ดั้งเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานานเพื่อคงอัตลักษณ์องค์กร เคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกอย่าง ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด ไม่ได้แย้งแสดงเหตุผลตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่ง/อาวุโสกว่า <p>2. กลุ่มที่ 1ก. เน้นสมดุล</p> <ul style="list-style-type: none"> ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว <p>3. พฤติกรรมที่ไม่จัดเข้ากลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์

ภาพที่ 5.10 การรับรู้ที่ Gen B, X และ Gen Y รับรู้พฤติกรรมการสื่อสารซึ่งกันและกัน แตกต่างกันและไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (เรียงจากมากไปน้อยภายในกลุ่ม)

จากแผนภาพที่ 5.10 แสดงให้เห็นว่าที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X รับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมเชิงการสื่อสารของ Gen Y แตกต่างกับที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ Gen B และ X จำนวน 20 พฤติกรรม ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม 3ก. (เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ และเน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร) 3ข. (เน้นเป้าหมายตนเอง ไม่เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร-อิสระ) และ 3ค. (ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร-เป็นกันเอง) ในขณะที่รับรู้ซึ่งกันและกันไม่แตกต่างกัน 12 พฤติกรรม

สำหรับผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นดังนี้

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen B, X และ Y รับรู้ซึ่งกันและกัน

การรับรู้ของ Gen B,X ต่อ Y	การรับรู้ของ Gen Y ต่อ B,X
กลุ่มค่านิยมชุดที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญ: ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องการสมดุลในชีวิตสูง (ทำงานเสร็จแน่ๆ แต่ขอกลับบ้านก่อน) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เอาใจใส่ในงาน ขยันและมีพลังงานในการทำงาน ▪ เคร่งเครียด จริงจังกับงาน จนรู้สึกเกร็งเวลาต้องเข้าไปคุยด้วย ▪ ไม่ค่อยลงมาคุยเรื่องซ้ำๆ หรือเป็นกันเองกับน้องๆ ▪ เปิดโอกาสให้น้องๆ สร้างความครื้นเครงในการทำงานได้
<p style="text-align: center;">กลุ่มค่านิยมชุดที่ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ (+เน้นเป้าหมายองค์กร)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มุ่งความสำเร็จ แต่ทุ่มเทน้อยกว่ารุ่นพี่ (รักสบาย แต่เชื่อว่าตัวเองชอบงานที่ท้าทาย) ▪ เน้นทำงานให้เสร็จ คือ ให้งานพันตัว แต่ไม่ค่อยสนใจความสำเร็จ คือ ทำงานอย่างมีคุณภาพ ส่งต่อให้คนอื่นได้อย่างไม่ติดขัด เกิดผลดีทั้งกระบวนการ ▪ สนใจผลลัพธ์ เชื่อว่าวิธีการทำงานที่ฉลาด คือ เสร็จเร็วที่สุด โดยไม่ผิดกฎ ▪ เน้นทำงานให้เสร็จ นับจำนวนชิ้นงาน ต้องการมีผลงานเยอะๆ เพื่อการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ▪ ถามแล้วต้องการคำตอบเลย ไม่ต้องการฟังคำอธิบายที่ไปที่ไปเพื่อจะเข้าใจในงานมากขึ้น ▪ สนใจผลตอบแทนที่เป็นวัตถุ ตัวเงิน มากกว่าโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ▪ การยอมรับและคำชมเชยจากผู้ใหญ่เป็นสิ่งสำคัญมาก ▪ เมื่อองค์กรขอความร่วมมือ มักจะคิดคำนวณว่าสิ่งที่องค์กรให้กับสิ่งที่ตนได้รับคุ้มค่ากันหรือไม่ ▪ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับตน เช่น ถ้าวาระประชุมใดไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้อง ก็ไม่สนใจเลย ▪ สนใจสิทธิของตน และกล้าเรียกร้องสิทธิของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ภาพรวมขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ตั้งใจ ละเอียดรอบคอบในการทำงานมาก เน้นงานแน่น ลงลึก มีความชำนาญในทางปฏิบัติ แต่บางทีก็ละเอียดเกินจำเป็น ▪ ชอบอธิบายเหตุผลเบื้องหลังของงาน แต่พูดยาว วนๆ จบไม่ได้ ชอบเล่าความสำเร็จในอดีต ▪ ทุ่มเทในการทำงาน ผูกพัน รักดีต่อองค์กร ▪ ไม่ค่อยอยากได้ หรือคาดหวังอะไรจากองค์กร

ตารางที่ 5.1 (ต่อ) เปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen B, X และ Y รับรู้ซึ่งกันและกัน

การรับรู้ของ Gen B,X ต่อ Y	การรับรู้ของ Gen Y ต่อ B,X
กลุ่มค่านิยมชุดที่ 3 แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร	
ดำเนินตามแบบแผนองค์กร VS ดำเนินตามแบบแผนตนเอง	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เป็นตัวของตัวเอง เชื่อมั่นในตัวเองสูงมากจนบางครั้งไม่ค่อยรับฟัง ▪ ไม่ต้องการให้ผู้อื่นมาตามงานเป็นระยะ หรือควบคุมวิธีการทำงาน ▪ ไม่ค่อยมีระเบียบวินัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การไม่ตรงต่อเวลา เข้างาน/ประชุมสาย แต่งกายไม่สุภาพมาทำงาน ▪ ชอบสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ ลองอะไรใหม่ๆ แต่ไม่รอบคอบ ไม่ลึก ไม่คำนึงถึงความถูกต้อง หรือกฎระเบียบขององค์กร ▪ พยายามลดขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้งานเสร็จเร็วที่สุด โดยไม่ผิดกฎระเบียบ ▪ ขาดทักษะในการเขียน เรียบเรียงความคิดไม่ได้ ขาดระบบคิดเรื่องหลักการและเหตุผล เนื้อหา สรุปล ▪ ใช้ภาษาไทยไม่ถูกต้อง / เลือกใช้คำไม่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เชื่อว่า Gen B, X ต้องการให้: <ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคลากรรุ่นใหม่ดำเนินตามกฎระเบียบขององค์กร เพื่อรักษามลประโยชน์ขององค์กร และเพราะไม่ต้องการขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีตำแหน่งสูงกว่า ▪ รักษาวินัยการทำงาน ตรงต่อเวลาและแต่งกายสุภาพ ▪ เปิดโอกาสให้น้องใหม่แสดงความคิดเห็น แต่บางครั้งก็ไม่ได้นำความเห็นนั้นไปปฏิบัติ ยังคงให้ทำตามแบบแผนเดิมอยู่ ▪ มีพิธีติดกับการเขียนหนังสือราชการ/ทางการมาก และชอบบ่นว่าน้องๆ เขียนบันทึกไม่รู้เรื่อง ไม่เว้นวรรค เขียนภาษาไทยไม่ถูก ใช้คำไม่เหมาะสม
เน้นความเป็นทางการ VS ไม่เน้นความเป็นทางการในการสื่อสาร	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่ค่อยนิยมการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา เพราะเห็นว่ายุ่งยาก ซับซ้อน ▪ ไม่สนใจธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร เน้นการเข้าถึงได้เร็ว ผ่านช่องทางการสื่อสารที่สะดวกคุ้นเคย แต่ภาพรวมยังคงให้เคารพผู้ใหญ่อยู่ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความสำคัญกันเอง ดูแลน้องๆ เหมือนคนในครอบครัว ▪ ชีวิตเป็นเส้นตรงเกินไป ไม่ค่อยยืดหยุ่น ทำให้เข้ากับรุ่นน้องไม่ค่อยได้ ▪ เปิดโอกาสให้น้องใหม่ๆ เข้าถึงได้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น บางครั้งก็ลงมาคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง
เน้นการสื่อสารที่สะท้อนการเคารพอาวุโส มารยาท VS ไม่เน้นการเคารพอาวุโส มารยาท	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่ค่อยมีระบบคิดเรื่องการเคารพอาวุโสและสัมมาคารวะ ▪ ไม่ค่อยมีระบบคิดเรื่องมารยาทและกาลเทศะ เช่น มารยาทในการฟัง การประชุม การเสนอความคิดเห็น เล่นโทรศัพท์ตลอดเวลา ▪ ไม่เข้าใจความแตกต่างระหว่างการเคารพอาวุโสกับความเท่าเทียม ▪ กล้าแสดงความคิดเห็นต่าง แต่ผู้ใหญ่ยังไม่ทันพูดจบก็เถียงทันที ▪ ไม่ค่อยฟังคำแนะนำจากผู้ใหญ่ โดยเฉพาะผู้อาวุโสที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า ▪ เชื้อข้อมูลในอินเทอร์เน็ตและตำราสมัยใหม่มากกว่าผู้ที่ มีประสบการณ์เฉพาะในงาน ▪ สื่อสารโดยใช้คำพูดที่ตรงจนน่าตกใจ แต่มีข้อดีคือไม่ต้องตีความหลายชั้น ▪ ไม่ค่อยคิดก่อนพูด ขาดระบบประเมินว่าพูดแล้วจะส่งผลอะไรบ้าง ▪ โพสต์ข้อความที่ไม่เหมาะสมบนสื่อออนไลน์ซึ่งแม้จะเป็นพื้นที่ส่วนตัวแต่เป็นสาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้ใหญ่คาดหวังการแสดงออกที่สะท้อนความเคารพในรูปแบบการยกมือไหว้ แต่ตนเห็นว่าการยกมือไหว้ทุกครั้งทุกวันเป็นสิ่งไม่จำเป็น

ตารางที่ 5.1 (ต่อ) เปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการทำงานที่ Gen B, X และ Y รับรู้ซึ่งกันและกัน

การรับรู้ของ Gen B,X ต่อ Y	การรับรู้ของ Gen Y ต่อ B,X
กลุ่มค่านิยมชุดที่ 3 แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร (ต่อ)	
เน้นความชัดเจน VS ไม่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องการให้แนะนำแต่ไม่ชอบให้สั่ง ▪ ต้องการคำตอบชัดเจน ว่าอะไรทำได้ อะไรทำไม่ได้ ▪ ต้องการให้แก้ไขโดย จนบางที่แทบจะไม่คิดอะไรเอง ▪ แม้มดูเหมือนมั่นใจ แต่มักจะถามข้อมูล ขอคำแนะนำ ▪ จากรุ่นที่ตลอดเวลา เพราะกลัวทำงานผิดพลาดซึ่งทำให้ล่าช้า หรือรับการประเมินผลที่ไม่ดี ▪ เวลาไม่รู้ ไม่เข้าใจ ก็ไม่ค่อยถาม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คอยให้คำปรึกษาหารือ สอน/อธิบายให้เข้าใจ ช่วยแก้ไขปัญหานั้นที่ ▪ สื่อสารความต้องการในการทำงานคอยชัดเจน ไม่บอกล่วงหน้า ▪ ไม่ค่อยให้ผลป้อนกลับในการทำงาน ถ้าไม่ถามก็ไม่ตอบ ▪ เวลามอบหมายงานแล้วไม่ค่อยสอนมาก ตนต้องค้นคว้าเอง เหมือนที่ทวงความรู้
กลุ่มค่านิยมชุดที่ 4 การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร	
เน้นหรือไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารทุกเรื่องผ่านสื่อออนไลน์โดยไม่สนใจว่าเหมาะสม และได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ ▪ ไม่กล้าสื่อสารความรู้สึกกับผู้บังคับบัญชาแบบต่อหน้า แต่กล้าระบายเมื่อคุยผ่านสื่อออนไลน์ ▪ สื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ตลอดเวลา ไม่ค่อยสนใจจะคุยกับคน ▪ ใช้เวลากับอินเทอร์เน็ตมากเกินไปจนบางครั้งก็ทำงานไม่เสร็จ ▪ อยู่กับเทคโนโลยี แต่ไม่ค่อยให้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน ▪ ไม่ค่อยปรึกษาหารือกับผู้ใหญ่ แต่จะไลน์มาแจ้งให้ทราบว่าต้องการอะไร ▪ โทรศัพท์ติดต่อไม่ค่อยได้ แต่เมื่อส่งข้อความผ่านไลน์ กลับอ่านทันที 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สนใจเรื่องความเหมาะสมของการใช้ช่องทางการสื่อสารมากกว่าตัวเนื้อหา เช่น ผู้ใหญ่มองว่าการส่งเนื้อหาเป็นทางการผ่านไลน์เป็นสิ่งไม่เหมาะสม ▪ ผู้ใหญ่ก็ติดแชต/ติดไลน์ เช่นเดียวกับเด็ก แต่มักอ้างว่าเพราะต้องสื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้ใหญ่ยังมักเชื่อว่าเด็กติดแชต/ไลน์มากกว่าตน ▪ เวลาสื่อสารในกลุ่มไลน์ ผู้ใหญ่มักตอบสั้นๆ นอกจากนี้ ยังชอบส่งสติ๊กเกอร์หรือรูปภาพมากกว่า เพราะพิมพ์ไม่ทันที่คิด ▪ ไม่ชอบค้นหาวิธีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารด้วยตนเอง แต่ชอบเรียกเด็กไปสอน
อื่นๆ : ทักษะมนุษยสัมพันธ์	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีโลกส่วนตัวสูง ชอบใส่หูฟังในเวลาทำงาน ▪ เชื่อมมั่นในตนเองสูงมาก แต่เก่ง เรียนรู้เร็ว รับผิดชอบงานเต็มที่ ▪ ถ้าอยากทำอะไรจะทำเต็มที่ ถ้าไม่อยากทำก็จะไม่ทำเลย ▪ เชื่อว่าจะสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้โดยไม่ต้องอาศัยการสร้างสัมพันธ์กับบุคลากรรุ่นอายุอื่นๆ โดยเฉพาะผู้อาวุโส ▪ ชอบอยู่กันเองเป็นกลุ่มๆ ไม่สนใจปฏิสัมพันธ์กับผู้ใหญ่ ▪ กล้าเข้าหาผู้ใหญ่ แต่จะคุยเฉพาะคนรู้จัก หรือคนที่ให้ประโยชน์ได้ ▪ ขาดการควบคุมอารมณ์ในการทำงาน บางครั้งซักสีหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานที่อาวุโสกว่า ▪ นำเสนองานเก่ง แต่ขาดข้อมูล เนื้อหาสาระ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่อยากฟังเรื่องที่ถูกผู้ใหญ่ยกย่องตอนทำงาน จึงใส่หูฟังฟังเพลง ▪ หากมีความคิดเห็นขัดแย้ง แตกต่าง รุ่นพี่จะมาขอเคลียร์ คือ ขอความรู้ความเข้าใจจากเรา ▪ พี่รุ่นกลางๆ คุยรู้เรื่องกว่าพี่รุ่นใหญ่

ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย

ปัญหาคำวิจัยข้อที่ 3 “บุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร”

ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า

ผลการจัดกลุ่มตัวแปรพฤติกรรมสื่อสาร 35 ตัวแปรซึ่งกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ได้ประเมินความคาดหวังต่อบุคลากรที่อายุน้อยกว่า 15-20 ปี (Gen X และ Y) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) และใช้เกณฑ์เข้มงวด (ค่าน้ำหนักปัจจัย 0.5 ขึ้นไป) ในการจัดกลุ่มพบว่า สามารถจัดความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยได้ 6 กลุ่ม เรียงตามค่าเฉลี่ย ดังนี้

กลุ่มที่ 3 การเปิดใจรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ($\bar{x}=3.07$, S.D. = 0.52)

กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี ($\bar{x}=3.02$, S.D. = 0.49)

กลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น

($\bar{x}=2.94$, S.D. = 0.49)

กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ($\bar{x}=2.84$, S.D. = 0.49)

กลุ่มที่ 6 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม

($\bar{x}=2.79$, S.D. = 0.56)

กลุ่มที่ 4 การปฏิสัมพันธ์และการโต้แย้งแสดงเหตุผล ($\bar{x}=2.67$, S.D. = 0.48)

โดยมีพฤติกรรมที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มความคาดหวังใดด้วยเกณฑ์เข้มงวด จำนวน 8 พฤติกรรม

ผู้วิจัยได้สรุปความแตกต่างและไม่แตกต่างระหว่างความคาดหวังของ Gen B และ Gen X ต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่าไว้ดังภาพที่ 5.11

ความคาดหวังของ Gen B และ Gen X ต่อบุคลากรรุ่นอายุต่ำกว่า (Gen X และ Y)

ภาพที่ 5.11 ความคาดหวังของ Gen B และ Gen X ต่อบุคลากรรุ่นอายุต่ำกว่า (Gen X และ Y)

พฤติกรรมที่ B คาดหวังมากกว่า X	พฤติกรรมที่ B และ X คาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุต่ำกว่าร่วมกัน (เรียงอันดับมากไปน้อยภายในกลุ่ม) (* พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยความคาดหวังน้อยกว่า 3.00)	พฤติกรรมที่ X คาดหวังมากกว่า B (เรียงอันดับมากไปน้อยภายในกลุ่ม)
(ไม่มี)	<p>1. กลุ่มที่ 3 เปิดใจรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน ▪ รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น ▪ สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเอง กลุ่มหรือองค์กรทางงานสำเร็จ ▪ สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ <p>2. กลุ่มที่ 1 สื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ สื่อเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น ทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ ▪ สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ▪ ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ▪ ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ <p>3. กลุ่มที่ 2 ยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างบรรยากาศการทำงานได้เหมาะสมกับโอกาส ▪ แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย* ▪ ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวหรืออื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงาน* ▪ สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานต่างๆ ขององค์กร* <p>4. กลุ่มที่ 5 เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม* ▪ เสนอความคิดเห็นหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร* ▪ ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม* <p>5. กลุ่มที่ 6 เสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมาย/แบบแผนองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ถ้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม* ▪ ถ้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้จะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม* <p>6. กลุ่มที่ 4 การปฏิสัมพันธ์และการโต้แย้งแสดงผล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ถ้าตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง หรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น ▪ ถ้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร ▪ แสดงความเห็นขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลโต้แย้งและโน้มน้าว* 	<p>1. กลุ่มที่ 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถใช้สื่อออนไลน์ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ▪ สามารถใช้สื่อออนไลน์ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ ▪ สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ▪ สามารถนำเสนองาน /ความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ* <p>2. กลุ่มที่ 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร* <p>3. กลุ่มที่ 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ ▪ มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ <p>4. กลุ่มที่ 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เสนอความคิดเห็นหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดย <i>ไม่</i> วิวาทษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม* <p>5. กลุ่มที่ 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดย <i>ไม่</i> จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิม*

(ทดสอบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

พฤติกรรมที่ B คาดหวังมากกว่า X	พฤติกรรมที่ B และ X คาดหวังต่อบุคลากรอายุรุ่นน้อยกว่าร่วมกัน (เรียงอันดับมากไปน้อยภายในกลุ่ม) (* พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยความคาดหวังน้อยกว่า 3.00)	พฤติกรรมที่ X คาดหวังมากกว่า B (เรียงอันดับมากไปน้อยภายในกลุ่ม)
	7. พฤติกรรมที่ไม่จัดเข้ากลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถคบหา/เข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร ■ รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติขององค์กร กับการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม ■ สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ■ อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัดเจนนำไปปฏิบัติต่อได้* ■ ให้ผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนจนสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาได้* ■ แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม* 	

(ทดสอบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อในองค์กรกับกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารโดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

พฤติกรรมการใช้สื่อแบบต่อหน้า สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 2 การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศใส่ใจบุคลากรต่างรุ่นในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง หากกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการใช้สื่อแบบต่อหน้ามาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 2 มากด้วย

พฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทบันทึกข้อความ กระดาษโน้ต สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ สื่อเทคโนโลยีในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง หากกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทบันทึกข้อความ กระดาษโน้ตมาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 1 มากด้วย

พฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายในและโทรศัพท์มือถือ สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ สื่อเทคโนโลยี. และกลุ่มที่ 3 การเปิดใจรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง หากกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายในและโทรศัพท์มือถือมาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 1 และ 3 มากด้วย

พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์ และอินเทอร์เน็ต สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ สื่อเทคโนโลยี. และกลุ่มที่ 3 การเปิดใจรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง หากกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์และอินเทอร์เน็ตมาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 1 และ 3. มากด้วย

พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์กลุ่มและส่วนตัว สัมพันธ์กับพฤติกรรม การสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ สื่อเทคโนโลยี ในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 นั้นหมายถึง หากกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์กลุ่มและส่วนตัวมาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในกลุ่มที่ 1. มากด้วย

กล่าวได้ว่า กลุ่มพฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ สื่อเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้สื่อทุกรูปแบบ ในขณะที่ ไม่มีพฤติกรรมสื่อสารใดสัมพันธ์กับพฤติกรรมสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 4, 5 และ 6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรอายุน้อยโดยการวิเคราะห์ค่าโคสแควร์

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 รุ่นอายุ ของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารกลุ่มการเปิดใจ รับฟัง และสนับสนุน โดย Gen X จะคาดหวัง *มากกว่า* Gen B ส่วน ตำแหน่งงาน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังกลุ่มการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ โดยกลุ่มตัวอย่างระดับบริหารมีความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อยในเรื่องนี้ *มากกว่า*ระดับปฏิบัติการ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ซ.)

ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า

ผลการจัดกลุ่มตัวแปรพฤติกรรมสื่อสาร 35 ตัวแปรซึ่งกลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y ได้ประเมินความคาดหวังต่อบุคลากรที่อายุมากกว่า 15-20 ปี (Gen B, X) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) และใช้เกณฑ์เข้มงวด (ค่าน้ำหนักปัจจัย 0.5 ขึ้นไป) พบว่า สามารถจัดกลุ่มค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุนและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ($\bar{x}=3.17$, S.D. = 0.57)

กลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม ($\bar{x}=3.17$, S.D. = 0.58)

กลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น

($\bar{x}=3.09$, S.D. = 0.50)

กลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล ($\bar{x}=3.08$, S.D. = 0.54)

กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี ($\bar{x}=3.03$, S.D. = 0.54)

กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม

($\bar{x}=2.81$, S.D. = 0.68)

โดยมีพฤติกรรมที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มความคาดหวังใดด้วยเกณฑ์เข้มงวด จำนวน 7 พฤติกรรม

ความคาดหวังของ Gen X และ Gen Y บุคลากรรุ่นอายุมากกว่า (Gen B และ X)

พฤติกรรมที่ X คาดหวังมากกว่า Y	พฤติกรรมที่ X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรอายุรุ่นมากกว่าร่วมกัน (เรียงอันดับความคาดหวังมากไปน้อยภายในกลุ่ม) * พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยความคาดหวังน้อยกว่า 3.00	พฤติกรรมที่ Y คาดหวังมากกว่า X
<p>1. กลุ่มที่ 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ไม่แสดงความคิดเห็นขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม 	<p>1. กลุ่มที่ 2 การรับฟัง สนับสนุน และเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติขององค์กรกับการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม ■ รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น ■ เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้นั้นจะไม่คุ้นเคยมาก่อน ■ สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ ■ สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ที่ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ <p>2. กลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม ■ ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร <p>3. กลุ่มที่ 4 การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สร้างบรรยากาศการทำงานได้เหมาะสมกับโอกาส ■ แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย ■ ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ ■ มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ ■ ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวหรืออื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ■ สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานต่างๆ ขององค์กร <p>4. กลุ่มที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงผล</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ■ แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม ■ กล่าวตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง หรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น ■ กล่าวแสดงความคิดที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างไรตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร ■ แสดงความเห็นขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลโต้แย้งและโน้มน้าว <p>5. กลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถนำเสนองาน /ความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ ■ ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ■ สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ■ สามารถใช้สื่อออนไลน์ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ ■ ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้ ■ สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น ทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ ■ ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้* 	<p>1. กลุ่มที่ 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ทราบและแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้

ความคาดหวังของ Gen X และ Gen Y บุคลากรรุ่นอายุมากกว่า (Gen B และ X)

พฤติกรรมที่ X คาดหวังมากกว่า Y	พฤติกรรมที่ X และ Y คาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุมากกว่าร่วมกัน (เรียงอันดับความคาดหวังมากไปน้อยภายในกลุ่ม) * พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยความคาดหวังน้อยกว่า 3.00	พฤติกรรมที่ Y คาดหวังมากกว่า X
	<p>6. กลุ่มที่ 5 การเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม ■ เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดย<u>ไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิม*</u> ■ ถ้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้จะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม* ■ ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม* <p>7. พฤติกรรมที่ไม่จัดเข้ากลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ■ อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัด จนสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ ■ ให้ผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน จนสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนางานได้ ■ สามารถคบหา/เข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร ■ ถ้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม ■ เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดย<u>ยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร</u> ■ เสนอความคิด/แนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดย<u>ไม่วิพากษ์วิจารณ์</u>แนวทางเดิมขององค์กร/กลุ่ม* 	

ภาพที่ 5.12 ความคาดหวังของ Gen X และ Gen Y บุคลากรรุ่นอายุมากกว่า (Gen B และ X)

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อในองค์กรกับกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารโดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

พฤติกรรมการใช้สื่อแบบต่อหน้า สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี ในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง หากกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการสื่อสารแบบต่อหน้ามาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 1 มากด้วย

พฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายในและโทรศัพท์มือถือ สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยีในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง หากกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการใช้สื่อดั้งเดิมประเภทโทรศัพท์ภายในและโทรศัพท์มือถือมาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 1 มากด้วย

พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทอีเมล และอินเทอร์เน็ต สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี และกลุ่มที่ 6 ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม ในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง หาก

กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทอีเมลล์ และอินทราเน็ตมาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 1 และ 6 มากด้วย

พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์กลุ่มและส่วนตัว สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี ในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นั้นหมายถึง หากกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์กลุ่มและส่วนตัวมาก จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มที่ 1 มากด้วย

กล่าวได้ว่า **กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่มที่ 1 การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้สื่อเกือบทุกรูปแบบ** ในขณะที่ ไม่มีพฤติกรรมการสื่อสารใดสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังกลุ่มที่ 2, 3, 4 และ 5 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลกับกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรอายุมาก

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 **ประเภทองค์กร** เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกลุ่มการสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี กลุ่มการเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม และกลุ่มความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม

ตำแหน่งงาน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกลุ่มการสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี และกลุ่มความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม

ส่วน **เพศ** เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกลุ่มการยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น กลุ่มการเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม และกลุ่มความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม

ส่วนตัวแปร**รุ่นอายุ**ของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารที่คาดหวังในกลุ่มใดเลย หมายถึง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้ง Gen X และ Y มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่าไม่แตกต่างกัน (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ข.)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 เป็นดังตารางที่ 5.2

เปรียบเทียบความคาดหวังของ Gen B และ Gen X ต่อบุคลากร Gen Y และ Gen Y ต่อ Gen B และ X จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ต่อกิจกรรมการสื่อสารของ Gen Y และความคาดหวังของ Gen Y ต่อกิจกรรมการสื่อสารของ Gen B และ X

BX → Y	Y → XB
การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ รู้จักประสิทธิภาพการลำเลียงสารของสื่อประเภทต่างๆ ▪ ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดสื่อสารเรื่องใด ▪ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ในการทำงานและการสร้างสัมพันธ์ ▪ สามารถใช้สื่อออนไลน์ให้เหมาะสมกับเนื้อหา ผู้ฟัง และบริบทการสื่อสาร ▪ ทักษะการสื่อสารต่อหน้า เรียบเรียงความคิดและพูดให้รู้เรื่อง ▪ ทักษะการเขียนที่เป็นทางการ เช่น รายงาน หนังสือราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ทราบแหล่งค้นคว้าวิธีการทำงานใหม่ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต ▪ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน ▪ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร โดยค้นคว้าเพิ่มเติมจาก google
การรับฟัง สนับสนุน และเสนอความคิดเห็น	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ รับฟังและให้เกียรติความคิดของผู้อาวุโส ▪ มีทัศนคติใฝ่รู้และอยากเรียนรู้ ไม่เชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป ▪ มารยาทการฟังที่สะท้อนการให้เกียรติผู้อายุมากกว่า ▪ ทักษะการฟังเชิงลึก มีสมาธิและการฟังอย่างมีวิจารณญาณ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรรุ่นใหม่ๆ และพร้อมยืดหยุ่นวิธีการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องทำตามกฎระเบียบ ▪ เรียนรู้วิธีการทำงาน เทคนิคๆ จากคนรุ่นใหม่ ▪ ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน
ยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เปิดใจเรียนรู้และปรับตัวเข้าหากัน ▪ มีความรู้และเข้าใจความแตกต่างระหว่างคนต่างรุ่น ▪ เต็มใจสื่อสารกับคนอายุมากกว่า แม้ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ▪ ภาวะผู้นำในการรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ▪ แนวคิดการแสดงความเอาใจใส่ในงาน เช่น การรับผิดชอบงานส่วนของตนโดยไม่เป็นภาระของผู้อื่น ทำให้มากกว่าที่คาดหวัง ▪ ร่วมมือกับองค์กรโดยมีวิธีคิดที่เป็นธรรม (เราคาดหวังกับองค์กร องค์กรก็คาดหวังกับเรา) ▪ สื่อสารให้ผู้อาวุโสกว่าเข้าใจด้วยภาษาที่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เปิดใจเรียนรู้และปรับตัวเข้าหากัน ▪ มีความรู้และเข้าใจความแตกต่างระหว่างคนต่างรุ่น ▪ ภาวะผู้นำในการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างความผูกพันภายในทีม ▪ สามารถเข้าถึงได้ ให้ความเป็นกันเองกับรุ่นน้อง ไม่เครียดไม่ดุด ▪ ถ้ามองได้ทุกซ่ สุข จัดเวลาลงมาปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ▪ สามารถเข้าพบ/หาหรือแบบไม่เป็นทางการได้ทุกเวลา <p>ความเหมาะสม การให้เกียรติ มารยาทการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ทราบและแสดงออกถึงการให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงาน เช่น ไม่ตำหนิต่อหน้า ไม่วิจารณ์ลับหลัง หรือทำให้รู้สึกด้อย ▪ เข้าใจและใช้ภาษาเดียวกันกับคนรุ่นใหม่ในการสื่อสาร

ตารางที่ 5.2 (ต่อ) เปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y และความคาดหวังของ Gen Y ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B และ X

BX → Y	Y → XB
การเสนอความเห็นที่แตกต่าง ได้แย้งแสดงเหตุผล	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ค้นคว้าและเตรียมข้อมูลให้พร้อมในการสื่อสารกับผู้อาวุโส ▪ แสดงความเห็นต่างอย่างมีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมต่อผู้อาวุโส ▪ ทราบขอบเขตและวัฒนธรรมองค์กร และทราบว่าควรสื่อสารเรื่องใด กับใคร และเมื่อไร ▪ คิดและประเมินผลกระทบจากการแสดงความเห็นต่าง ▪ ทักษะการเลือกใช้คำพูดและวาจาศิลป์ แต่ยังคงจริงใจ ▪ ทักษะการฟัง การวิเคราะห์ วิพากษ์ และได้แย้งแสดงเหตุผล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีวิธีคิดเรื่องวัฒนธรรมการโต้แย้งแสดงเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโสเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา ▪ มีวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการสอนหรือชี้แจงหากความคิดของบุคลากรรุ่นใหม่ไม่ถูกต้อง ▪ มีวิธีการที่ดีในการอธิบายให้คนรุ่นใหม่เข้าใจ เช่น เรื่องเหตุผลเบื้องต้นของกฎระเบียบต่างๆ ▪ เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ซักถามเป็นระยะๆ เติมใจในการตอบคำถามต่างๆ และจริงใจในการพัฒนาคนรุ่นใหม่ ▪ ไม่คาดหวังการแสดงออกตามมารยาทไทยจากคนรุ่นใหม่ ▪ สื่อสารความต้องการในงานอย่างชัดเจน ให้ผลป้อนกลับตามจริง และบ่อยๆ เพื่อจะสามารถแก้ไขได้ ▪ สามารถตอบคำถามต่างๆ ได้กระจ่าง กระชับ ตรงประเด็น
การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เข้าใจเงื่อนไขและกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี ▪ ศึกษางานเดิมเพื่อเป็นแนวทางในการต่อยอดความคิด ▪ ยึดหยุ่นวิธีการทำงานให้เป็นไปตามแนวทางของผู้ใหญ่ ไม่ใช่คาดหวังแต่ให้ผู้ใหญ่ปรับ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พิจารณายกเลิกแบบแผนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ
อื่นๆ: มารยาทการสื่อสาร	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การแสดงออกถึงความเคารพให้เกียรติผู้อาวุโสแม้ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา ▪ รักษามารยาทในการประชุม มีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

โดยจากผลการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง Gen B คาดหวังให้บุคลากร Gen X ซึ่งเข้าใจระบบคิดของ Gen B และภาษาของ Gen Y ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานการทำงานระหว่างคนต่างรุ่นในองค์กร ในขณะที่ Gen X มีความคาดหวังต่อ Gen B เพื่อจะสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับคนรุ่นอายุน้อยกว่า ดังนี้

ตารางที่ 5.3 เปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen X และความคาดหวังของ Gen X ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B

B → X	X → B
ทั่วไป <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแรงจูงใจในการสอน ถ่ายทอดงานให้รุ่นน้อง ▪ รู้และเข้าใจถึงนโยบาย กฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี ▪ มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อค้นคว้าข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม ▪ ทักษะการประสานความเข้าใจระหว่างองค์กร/ฝ่ายบริหารจัดการไปยังพนักงานใหม่ 	การรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ <ul style="list-style-type: none"> ▪ เปิดใจรับฟังความเห็นจากคนรุ่นใหม่ และเปิดเวทีให้คนรุ่นใหม่ทดลองทำตามความคิดที่เขาเสนอ ▪ ยินดียืดหยุ่นวิธีการทำงาน ▪ มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อค้นคว้าข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม ▪ รู้เรื่องราวข่าวสารต่างๆ ของคนรุ่นใหม่ เพื่อจะสามารถคุยกับ Gen Y ได้ ▪ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ สร้างความเป็นกันเองกับคนรุ่นใหม่

ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทย

ปัญหาคำวิจัยข้อที่ 4 “ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร”

ความพึงพอใจในการสื่อสาร

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุมีความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นต่างๆ ในระดับ “มาก” และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอันดับกิจกรรมที่แต่ละรุ่นอายุพึงพอใจและคุณลักษณะการสื่อสารของแต่ละกิจกรรมเป็นดังตารางที่ 5.4 และ 5.5

ตารางที่ 5.4 เปรียบเทียบอันดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างต่อคุณลักษณะการสื่อสารในกิจกรรมการสื่อสารบุคลากรคนต่างรุ่น * 2 รูปแบบพอๆ กัน = ทางการ+ไม่ทางการ

#	อายุมากกว่า → อายุน้อยกว่า		อายุน้อยกว่า → อายุมากกว่า	
	Gen B ต่อ XY	Gen X ต่อ Y	Gen X ต่อ B	Gen Y ต่อ BX
1	สั่งงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ประสานงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า, ออนไลน์ เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	สั่งงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ให้และรับคำปรึกษา <ul style="list-style-type: none"> ไม่ทางการ ต่อหน้า งาน, งาน+ ส่วนตัว มากพอให้เข้าใจตรงกัน
2	ประสานงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า, ออนไลน์ เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	สอน/ถ่ายทอดงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 แบบ, ไม่ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ให้และรับคำปรึกษา <ul style="list-style-type: none"> 2 แบบ, ไม่ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน+ส่วนตัว มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	สอน/ถ่ายทอดงาน <ul style="list-style-type: none"> ไม่ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน
3	นำเสนอความคิด <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	สั่งงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 แบบ, ไม่ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ประสานงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า, ออนไลน์ เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	สั่งงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบ, ไม่ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน
4	สอน/ถ่ายทอดงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ให้และรับคำปรึกษา <ul style="list-style-type: none"> ไม่ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน+ส่วนตัว มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	นำเสนอความคิด <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ประสานงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า, ออนไลน์ เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน
5	ให้และรับคำปรึกษา <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน+ส่วนตัว มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	นำเสนอความคิด <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	สอน/ถ่ายทอดงาน <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	นำเสนอความคิด <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบ, ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน
6	ให้ผลป้อนกลับ <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ให้ผลป้อนกลับ <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบพอๆ กัน ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ให้ผลป้อนกลับ ($\bar{x} < 3.00$) <ul style="list-style-type: none"> 2 แบบ, ไม่ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน 	ให้ผลป้อนกลับ ($\bar{x} < 3.00$) <ul style="list-style-type: none"> 2 รูปแบบ, ไม่ทางการ ต่อหน้า เรื่องงาน มากพอให้เข้าใจตรงกัน น้อย สั้น รวดเร็ว เข้าใจ

ตารางที่ 5.5 เปรียบเทียบความเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุต่อความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่น (จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ)

อายุมากกว่า → อายุน้อยกว่า		อายุน้อยกว่า → อายุมากกว่า	
Gen B ต่อ XY	Gen X ต่อ Y	Gen X ต่อ B	Gen Y ต่อ BX
<p>B → X ไม่พอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่ค่อยชอบสอนงานรุ่นน้อง เพราะเห็นว่าควรชวนช่วยหาความรู้ด้วยตนเอง <p>B → Y ไม่พอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มั่นใจในตนมากเกินไป ▪ สื่อสาร “ข้ามหัวผู้ใหญ่” ▪ ไม่มีสัมมาคารวะในการสื่อสาร ▪ ขาดความเอาใจใส่ในงาน ทำงานไม่เสร็จ, ไม่เรียบร้อย ▪ ปิดความรับผิดชอบ ▪ ไม่รักษาระเบียบวินัย แต่งกายไม่เรียบร้อย ไม่ตรงเวลา ▪ รักษาสิทธิตนเองแต่ไม่เห็นแก่ประโยชน์ภาพรวม/องค์กร 	<p>X → Y ไม่พอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มั่นใจในตนมากเกินไป ไม่ค่อยรับฟัง ▪ ไม่มีสัมมาคารวะในการสื่อสาร โต้แย้งโดยไม่ฟังให้จบ ▪ ไม่ขยันหาความรู้ ชอบถามและต้องการคำตอบโดยไม่ค้นคว้า ▪ ขาดความเอาใจใส่ในงาน ทำเฉพาะส่วนของตน โดยไม่สนใจคนที่รับงานต่อ ▪ ปิดความรับผิดชอบ ▪ ไม่รักษาระเบียบวินัย แต่งกายไม่เรียบร้อย ไม่ตรงเวลา ▪ ลัดช่องทางการสื่อสาร ไม่เป็นตามลำดับบังคับบัญชา 	<p>X → B ไม่พอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เชื่อมมั่นว่าตนเองถูก ไม่ค่อยรับฟัง ▪ ไม่ค่อยปรับตัว/วิธีการสื่อสารและการทำงานเข้าหารุ่นน้อง ▪ สอนงานโดยใช้ภาษา/วิธีการที่รุ่นอื่นฟังไม่เข้าใจ ▪ ประเมินผลงานโดยไม่สื่อสาร ความคาดหวังให้ชัดเจน หรือล่วงหน้า 	<p>Y → BX พอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ความเป็นกันเอง เอาใจใส่ดูแลเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว ▪ แนะนำงาน รับฟัง และช่วยในการปรับตัว <p>ไม่พอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ชอบอธิบายยาวเกินกว่าคำถาม ▪ สื่อสารไม่เก่ง อธิบายแล้วไม่เข้าใจ ไม่ได้คำตอบที่ต้องการ <p>Y → B ไม่พอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จริงจังในการทำงานมากเกินไป บรรยากาศทำงานตึงเครียด ▪ ควรสื่อสารให้ตรงๆ ชัดๆ บอกความต้องการเป็นระยะๆ ก่อนประเมินผลงาน ▪ รู้สึกว่ารุ่นพี่ไม่เข้าใจภาษาที่ตนพูด ตนก็ไม่เข้าใจภาษาของพี่ ▪ เวลาถามงาน มักอธิบายที่มา ในขณะที่ตนต้องการคำตอบและรีบไปทำงานต่อ ▪ รุ่นพี่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนโดยตรง ไม่ค่อยเต็มใจตอบคำถาม

สำหรับผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในประเด็นอื่นๆ ผู้วิจัยสรุปผลการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุต่อบรรยากาศการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น การรับรู้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสาร และการสร้างเครือข่ายในองค์กร โดยเปรียบเทียบความแตกต่างและไม่แตกต่างของการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแผนภาพที่ 5.13-5.15

การรับรู้บรรยากาศการสื่อสาร

<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ B รับรู้ที่เกิดขึ้นมากกว่า X</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี) 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ B และ X รับรู้ที่เกิดขึ้นไม่ต่างกัน (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม ▪ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน ▪ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ X รับรู้ที่เกิดขึ้นมากกว่า B</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี)
<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ B รับรู้ เกิดขึ้นมากกว่า Y (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม ▪ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ B, X และ Y รับรู้ที่เกิดขึ้นไม่ต่างกัน (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน ▪ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ X รับรู้ เกิดขึ้นมากกว่า Y (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม ▪ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน
<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ B และ Y รับรู้ที่เกิดขึ้นไม่ต่างกัน (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน ▪ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน 		<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ X และ Y รับรู้ที่เกิดขึ้นไม่ต่างกัน (มากไปน้อย)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน ▪ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน
<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ Y รับรู้ เกิดขึ้นมากกว่า B</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี) 		<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ Y รับรู้ เกิดขึ้นมากกว่า X</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี)

ภาพที่ 5.13 เปรียบเทียบการรับรู้ต่อบรรยากาศการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นซึ่งแตกต่างกันและแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรเชิงระบบคิด (ค่านิยม การรับรู้ ความคาดหวัง) การรับรู้ผลกระทบ ต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร และความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

กรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 มิติหลัก คือ แรงจูงใจในการสื่อสาร ความรู้เชิงกลยุทธ์ และทักษะในการสื่อสาร ซึ่งข้อค้นพบในงานวิจัยนี้เป็นดังนี้:

แรงจูงใจในการสื่อสาร: สะท้อนจากการรับรู้ ความคาดหวังและทัศนคติที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุมีต่อกัน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและโดยเฉพาะผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ตรงกันว่าบุคคลที่สามารถสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร จะต้องมีความรู้ถึงลักษณะการสื่อสารต่อไปนี้ 1) การเปิดใจ และเต็มใจเรียนรู้จากบุคลากรต่างรุ่นอายุ 2) ตระหนักและมีความรู้ถึงความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุ 3) สามารถเข้าใจมุมมองของบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อการทำงานในด้านต่างๆ และ 4) พร้อมจะยืดหยุ่นวิธีการสื่อสารและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

ความรู้เชิงกลยุทธ์การสื่อสาร: การทราบระบบคิดของคู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่น และผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรจะทำให้สามารถประเมินสถานการณ์การสื่อสารและเลือกแนวทางการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์กร องค์กรกลุ่มตัวอย่างจัดการความหลากหลายด้านรุ่นอายุโดยส่งเสริมค่านิยมการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ การเคารพซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับระดับปัจเจกที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุเห็นตรงกันว่า ผู้ที่สามารถสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นได้ดีจะต้องทราบวิธีการแสดงออกที่สะท้อนการเปิดใจ การเคารพในความคิดของคู่ปฏิสัมพันธ์ เช่น การรับฟังอย่างตั้งใจ มีมารยาทในการฟังและการสนทนา ไม่เล่นโทรศัพท์มือถือขณะอยู่ในการประชุม 2) ระดับองค์กร องค์กรกลุ่มตัวอย่างยังให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการเคารพอาวุโส ระดับปัจเจก แม้จะให้ความสำคัญกับรูปแบบและความเป็นทางการในการสื่อสารน้อยลง เปิดรับกับการ์ตูนได้แย่งแสดงเหตุผลมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมาก (Gen B,X) ยังคงคาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุน้อย (Gen X, Y) สื่อสารผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ทั้งแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ/สื่อเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ สะท้อนการเคารพอาวุโส และเป็นไปตามแนวปฏิบัติขององค์กร 3) ระดับองค์กร องค์กรกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ระดับปัจเจก กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุน้อย (Gen X, Y) ซึ่งให้ความสำคัญการสร้างแรงจูงใจด้วยการชมเชย การยอมรับ ให้กำลังใจและให้รางวัล คาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุมาก (Gen B, X) แสดงออกถึงความ เป็นกันเอง สนับสนุน เอาใจใส่ ให้ผลป้อนกลับในการทำงานบ่อยๆ และชัดเจน

ทักษะการสื่อสาร: การทราบถึงระบบคิดของคู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่น และผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรจะทำให้ทราบว่าควรพัฒนาทักษะการสื่อสารด้านใด อย่างไร และในระดับใด เพื่อให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานและความคาดหวังเชิงการสื่อสารขององค์กรและคู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่น

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย

ปัญหาคำวิจัยหลัก “กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยนำผลการศึกษาเชิงปริมาณและคุณภาพมาสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย ดังนี้

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยในการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า (Gen B, X) เป็นดังนี้



ภาพที่ 5.16 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยในการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า (Gen B, X)

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากในการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า (Gen X,Y) เป็นดังนี้



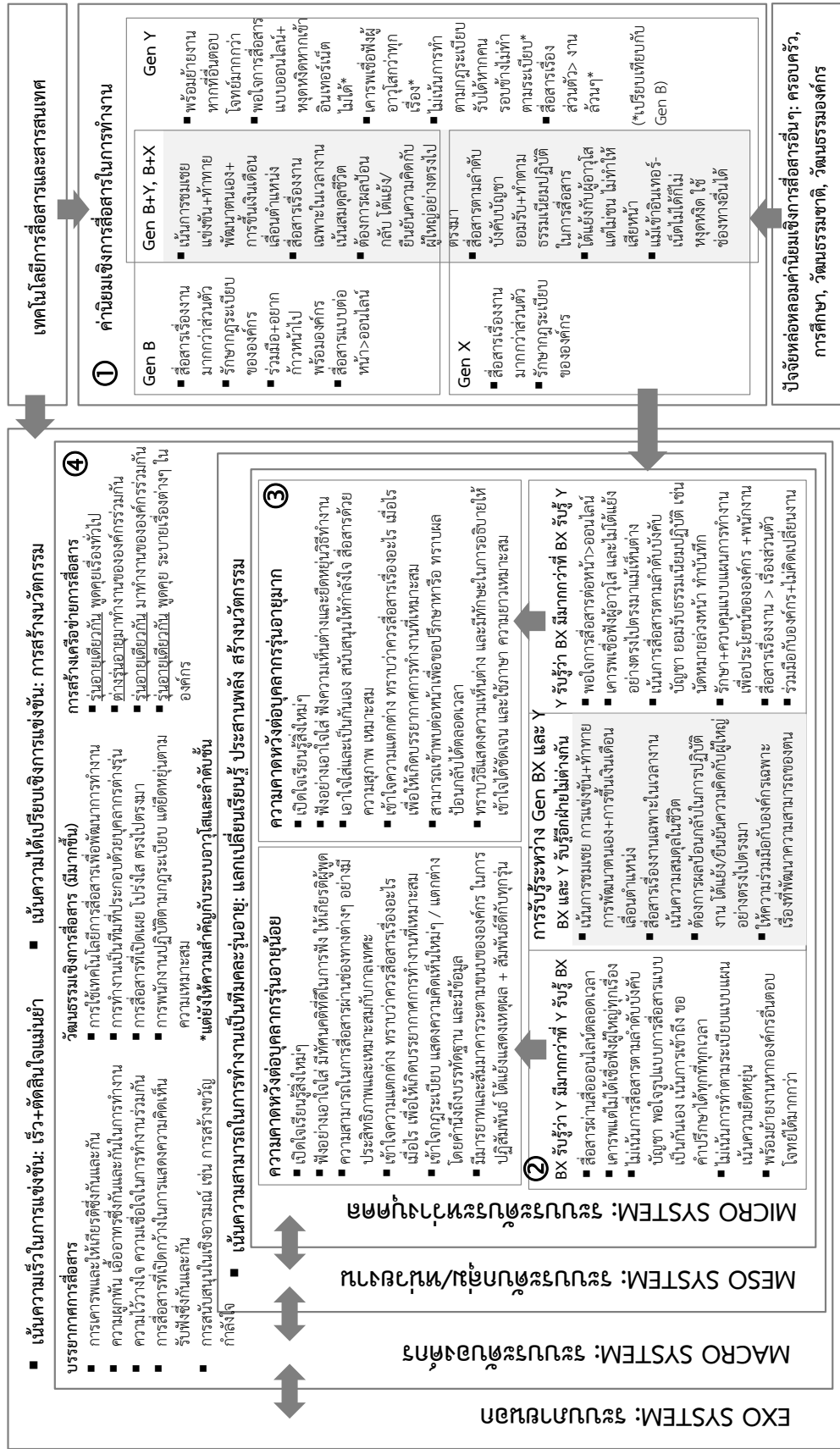
ภาพที่ 5.17 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากในการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า (Gen X, Y)

จากภาพที่ 5.16 และ 5.17 ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบในปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 “ความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในการทำงานในองค์กรไทยเป็นอย่างไร” ที่กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมากมีต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า และที่กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุน้อยมีต่อบุคลากรรุ่นอายุมากกว่ามาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อย และกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้นำข้อค้นพบจากปัญหานำวิจัยทั้ง 4 ข้อ มาสังเคราะห์เป็นข้อสรุปผลการวิจัยตามปัญหานำวิจัยทั้ง 4 ข้อจากกรอบแนวคิดเชิงจิตวิทยาในระบบนิเวศเชิงการสื่อสาร ดังภาพที่ 5.18 เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระบบจุลภาค (microsystem) ขององค์ไทย ซึ่งได้แก่ 1) การรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานทั้งของกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุ และที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุมีต่อบุคลากรต่างรุ่น และ 2) ความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น กับตัวแปรในระบบจุลภาคสัมพันธ์ หรือระดับกลุ่ม/หน่วยงาน (mesosystem) ตัวแปรในระบบมหภาค (macrosystem) ซึ่งได้แก่ การรับรู้ถึงผลกระทบของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระดับองค์กร และตัวแปรในระบบมหภาคสัมพันธ์ (exosystem) ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขัน ความเร็ว การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อันเป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ และระบบโลกาภิวัตน์

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย โดยได้นำกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยและรุ่นอายุมากในองค์กรไทย มาเชื่อมโยงกับระบบนิเวศเชิงการสื่อสาร ดังแผนภาพที่ 5.19 อันเป็นการตอบปัญหานำวิจัยหลักของการศึกษาคั้งนี้

ภาพที่ 5. 18 สรุปผลการวิจัยตามปัญหาวิจัยที่ 4 ข้อจากกรอบแนวคิดเชิงจิตวิทยาในระบบนิเวศเชิงการสื่อสาร



เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

① ค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงาน

Gen B	Gen B+Y, B+X	Gen Y
<ul style="list-style-type: none"> ■ สื่อสารเรื่องงานมากกว่าส่วนตัว ■ รักษากฎระเบียบขององค์กร ■ ร่วมมือ+อยากก้าวหน้าไป ■ สื่อสารแบบต่อหน้า>ออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ นับการขมเขยแหยง+ท้าทายพัฒนาตนเอง+การขึ้นเงินเดือน ■ สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางานเน้นสมดุลชีวิต ■ ต้องการแบบออนไลน์ ■ กลีบ ใต้แ▼/ยืนยันความคิดกับผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา 	<ul style="list-style-type: none"> ■ พร้อมย้ายงานหากที่อื่นตอบใจไทยมากกว่า ■ พอใจการสื่อสารแบบออนไลน์+หยุดฟังจดทักเข้าอินเทอร์เน็ต ■ เคารพเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าทุกเรื่อง* ■ ไม่เน้นการทำตามกฎระเบียบรับได้หากคนรอบข้างไม่ทำ ■ สื่อสารเรื่องส่วนตัว>งานส่วนตัว*
Gen X	<ul style="list-style-type: none"> ■ สื่อสารเรื่องงานมากกว่าส่วนตัว ■ รักษากฎระเบียบขององค์กร ■ สื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา ■ ยอมรับ+ทำตามธรรมเนียมปฏิบัติ ■ สื่อสารเรื่องส่วนตัว>งานส่วนตัว* ■ เคารพเชื่อฟังผู้อาวุโสแต่ไม่ชน ไม่ทำให้เสียหน้า ■ ไม่เน้นออนไลน์-เน็ตไม่ได้ก็ไม่หงุดหงิด ใช้ช่องทางอื่นได้ 	

ปัจจัยที่หล่อหลอมค่านิยมเชิงการสื่อสารอื่นๆ: ครอบครั้ว, การศึกษา, วัฒนธรรมชาติ, วัฒนธรรมองค์กร

③ ความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุมาก

- เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- ฟังอย่างเอาใจใส่ ฟังความเห็นต่างและยึดหยุ่นวิธีทำงาน
- เอาใจใส่และเป็นที่ปรึกษา สนับสนุนให้กำลังใจ สื่อสารด้วยความสุภาพ เหมาะสม
- เข้าใจความแตกต่าง ทราบว่าควรสื่อสารเรื่องอะไร เมื่อไร เพื่อให้ได้บรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม
- สามารถเข้าพบต่อหน้าเพื่อขอปรึกษาหรือ ทราบผลป้อนกลับได้ตลอดเวลา
- ทราบวิธีแสดงความคิดเห็น และการอธิบายให้เข้าใจได้ชัดเจน และใช้ภาษา ความยาวเหมาะสม

② การรับรู้ระหว่าง Gen BX และ Y

Y รับรู้ BX มีมากกว่า BX รับรู้ Y

- สื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ตลอดเวลา
- เคารพแต่ไม่ได้เชื่อฟังผู้ใหญ่ทุกเรื่อง
- ไม่เน้นการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง เน้นการเข้าถึง ขอคำปรึกษาได้ทุกที่ทุกเวลา
- ไม่เน้นการทำงานระเบียบแบบแผน
- พร้อมย้ายงานหากองค์กรอื่นตอบใจช่ยได้มากกว่า

BX รับรู้ Y มีมากกว่า Y รับรู้ BX

- สื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ตลอดเวลา
- เคารพแต่ไม่ได้เชื่อฟังผู้ใหญ่ทุกเรื่อง
- ไม่เน้นการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง เน้นการเข้าถึง ขอคำปรึกษาได้ทุกที่ทุกเวลา
- ไม่เน้นการทำงานระเบียบแบบแผน
- พร้อมย้ายงานหากองค์กรอื่นตอบใจช่ยได้มากกว่า

การรับรู้ระหว่าง Gen BX และ Y

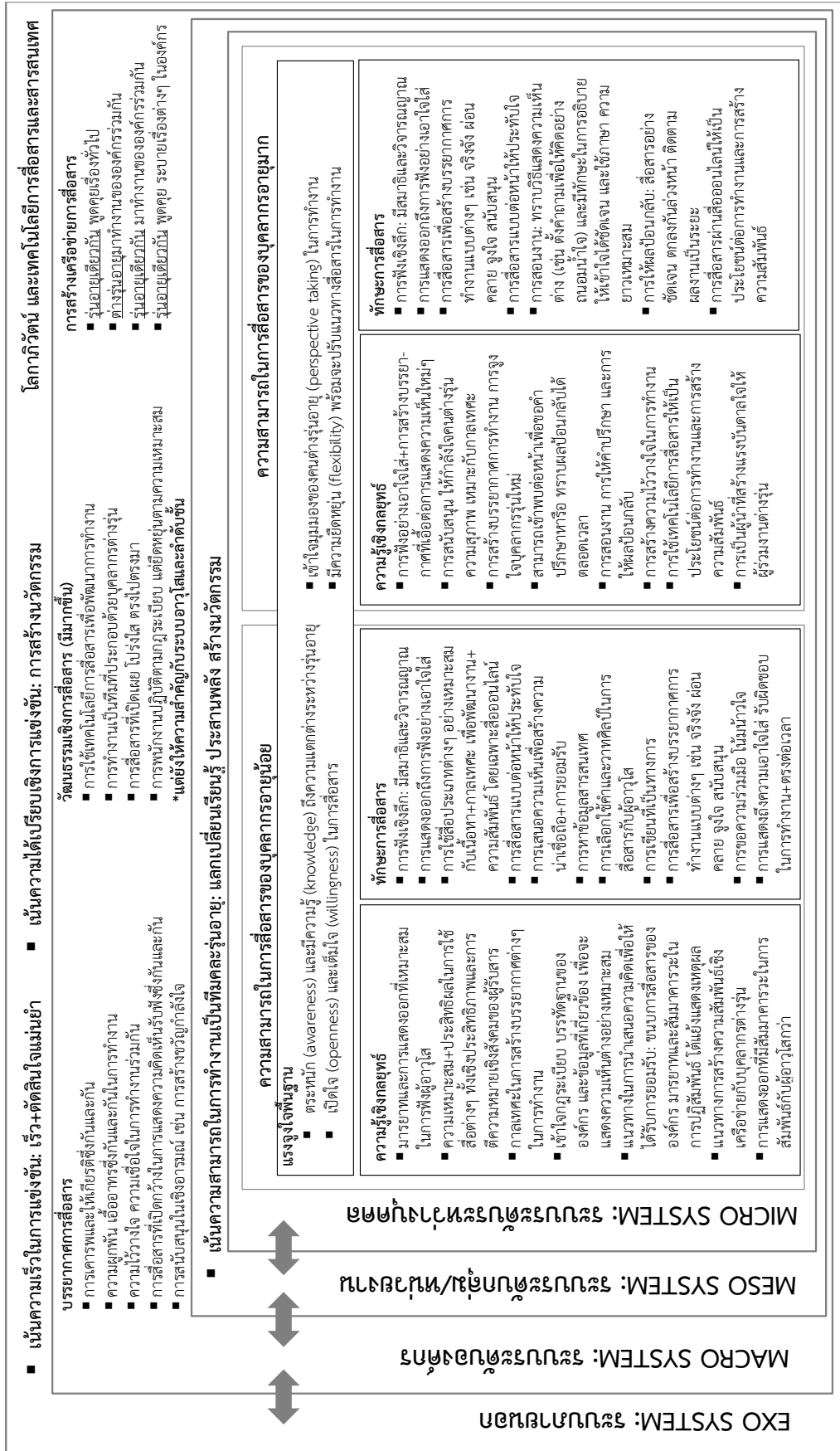
- **Y รับรู้ BX มีมากกว่า BX รับรู้ Y**
- พอใจการสื่อสารต่อหน้า>ออนไลน์
- เคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ และได้แย้งอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเห็นต่าง
- ไม่เน้นการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา ยอมรับธรรมเนียมปฏิบัติ เช่นนัดหมายล่วงหน้า ทำบันทึก
- รักษา+ควบคุมแบบแผนการทำงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กร +พนักงาน
- สื่อสารเรื่องงาน > เรื่องส่วนตัว
- ร่วมมือกับองค์กร+ไม่คิดเปรียบเทียบ

④ วัฒนธรรมเชิงการสื่อสาร (มีมากขึ้น)

④ วัฒนธรรมเชิงการสื่อสาร (มีมากขึ้น)

- **เห็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน: การสร้างนวัตกรรม**
- **การสร้างเครือข่ายการสื่อสาร**
 - **มีออนไลน์มากขึ้น** พูดคุยเรื่องทั่วไป
 - **ตั้งรုံးศูนย์มาทำงานขององค์กรร่วมกัน**
 - **มีออนไลน์ด้วยกัน** มาทำงานขององค์กรร่วมกัน
 - **มีออนไลน์ด้วยกัน** พูดคุย ระเบียบต่างๆ ในองค์กร

ภาพที่ 5. 19 สรุปกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในระบบนิเวศเชิงการสื่อสาร



5.2 อภิปรายผลการวิจัย

เนื่องจากผลการวิจัยมีรายละเอียดมาก ผู้วิจัยจึงนำเฉพาะประเด็นที่น่าสนใจและเด่นชัดมาอภิปรายผล ดังนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

การจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน

กลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยที่ผู้วิจัยเสนอเพื่อการทดสอบในบทที่ 3 ประกอบด้วย 12 กลุ่มค่านิยม แต่เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) แล้ว เหลือเพียง 9 กลุ่ม 4 ชุด (มิติ) คือ 1) การจัดลำดับความสำคัญ 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน 3) แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร และ 4) การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยมีการจัดกลุ่มพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมอย่างน้อย 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมที่อยู่ในช่วงเดียวกันมาอยู่ด้วยกัน (กลุ่มที่ 3ก., 3ค. และ 3ง.) พฤติกรรมอยู่ช่วงตรงข้ามกันมาอยู่ด้วยกัน (กลุ่มที่ 1ก., 2, 4ก., และ 4ข.) จัดพฤติกรรมซึ่งอยู่คนละมิติมาอยู่ด้วยกัน (กลุ่มที่ 1ข. และ 3ข.) ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ทบทวนมาในบทที่ 2 ข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นตัวกำหนด (Communication Technology Determinism) (McLuhan, 1964) ซึ่งกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสารจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งระดับสถาบันและระดับระบบคิดของปัจเจก ในทางกลับกัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งระดับสถาบันและปัจเจกจะส่งผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารของปัจเจกด้วย

ในระดับสถาบัน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการสื่อสารในระบบทุนนิยมโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดวัฒนธรรมดิจิทัล (digital culture) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่รวดเร็ว (speed) การจะดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ องค์กรจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เช่น การเน้นความเร็ว การสร้างนวัตกรรม และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องปรับตัวให้สามารถรองรับบุคลากรรุ่นใหม่ Gen Y ซึ่งมีระบบคิดแตกต่างไปจากบุคลากรรุ่นเดิม อันเนื่องมาได้รับการหล่อหลอมค่านิยมผ่านการปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีการสื่อสาร สอดคล้องกับทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Pfeffer and Salancik, 1978) ซึ่งอธิบายว่า องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาบุคลากรที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้จากแหล่งภายนอก นั่นคือ Gen Y ซึ่งชำนาญด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ได้รับการเตรียมความพร้อมให้แข่งขันในสถานะที่เน้นความเร็ว การสร้างนวัตกรรม และการทำงานเป็นทีม (Tapscott, 2009)

การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ส่งผลให้องค์กรกลุ่มตัวอย่างต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยเพิ่มเติมค่านิยมในการทำงาน (core values) เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน เช่น การเปิดรับ (open) การท้าทาย (challenge) การเคารพซึ่งกันและกัน (mutual respect) ความเป็นมืออาชีพ (professionalism) นวัตกรรม (innovation) (เช่น ภาวนา อังคนานุวัฒน์, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2557; อำนาจ รัตนะจិនะ, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) สอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความเป็นสถาบัน (Meyers & Rowan, 1977) ซึ่งอธิบายว่าองค์กรจะต้องใช้การสื่อสารชุดความเชื่อและบรรทัดฐานที่จะทำให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ไปยังพนักงานในองค์กร โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่า วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตน

ในระดับปัจเจก ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านสื่อสารองค์กร รวมถึงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการบ่งชี้ว่า การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรทุกรุ่นอายุ กล่าวคือ องค์กรกลุ่มตัวอย่างทุกแห่งทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ได้นำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะกับ Gen Y ซึ่งมีพฤติกรรมการใช้สื่อเทคโนโลยีเป็นปกติ นอกจากนี้ พนักงานบริหารระดับต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานด้านต่างๆ รวมถึงการสร้างเครือข่ายออนไลน์ภายในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน เพื่อสื่อสารกับพนักงานปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์ทั้งเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการสร้างความสัมพันธ์ (เช่น พนักงานบริหารชาย 1 Gen B เอกชน 4, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2557) ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารยังมีแนวทางให้ใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์บางประเภทเช่น การสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต อีเมล หรือไลน์ กรุ๊ประดับกลุ่มงาน/องค์กร ยังถือเป็นช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการขององค์กรด้วย (ศิริวรรณ เมนะโพธิ, สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2557; ศิริพร วิบูลทวีสินธุ, สัมภาษณ์, 29 ธันวาคม 2557)

ดังนั้น ผู้วิจัยจะใช้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (exosystem) ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นแนวทางในการอภิปรายผลการจัดกลุ่มค่านิยมและจะใช้ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบ ดังนี้

ค่านิยมชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ

1ก. ค่านิยมกลุ่มเน้นการสื่อสารเรื่องงาน แต่เน้นความสมดุล ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมที่อยู่ชัดตรงข้ามกัน แต่จัดกลุ่มเข้าด้วยกัน คือ ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว (เน้นงาน) ในขณะที่สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลาว่าง และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดเพื่อพักผ่อน (เน้นสมดุล ความเป็นส่วนตัว) ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดที่ทบทวนมา อย่างไรก็ตาม

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มนี้ในระดับ “มาก” เป็นอันดับที่ 2 รองจากค่านิยมเชิงการสื่อสารกลุ่มตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์

ในเรื่องนี้ สภาพการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในระบบภายนอกองค์กร ทำให้พนักงานทุกรุ่นอายุ คือ Gen B และ X ซึ่งมีแนวโน้มเน้นการทำงานอยู่แล้ว และ Gen Y ซึ่งทราบว่าตนเองควรพร้อมทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ทำงานเต็มที่มากกว่าเดิม อย่างไรก็ตาม หากมีงานเข้ามาในช่วงวันหยุดหรือเวลาพักผ่อน Gen X และ Y จะรู้สึก “สูญเสียความเป็นส่วนตัวมาก” (เช่น พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen X เอกชน 5, สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558; พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen Y เอกชน 1, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) สะท้อนว่ากลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุให้ความสำคัญกับการรักษาสมดุลในชีวิตและการทำงาน (work-life balance)

1ข. ค่านิยมกลุ่มเน้นการสื่อสารเรื่องงานแต่เน้นเป้าหมายตนเอง ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมที่อยู่ชัดตรงข้ามกันและอยู่คนละมิติ คือ สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาแม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด (เน้นงาน) ในขณะที่ ให้ความสำคัญกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถ (เน้นเป้าหมายของตนเอง) ซึ่งไม่ตรงกับการศึกษาที่ทบทวนมา อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมกลุ่มนี้ในระดับ “น้อย”

ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้ต้องทำงานเกือบตลอดเวลา และการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในองค์กรเปิดโอกาสให้ต้องทำงาน “24 ชั่วโมง 7 วัน” ดังนั้น การบริหารเวลาโดยเลือกที่จะร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถจึงเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการทำงาน อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีพฤติกรรมการสื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาในระดับ “น้อย” เพราะค่านิยมในการทำงานของคนไทยมีแนวโน้มค่อนข้างไปทางความผ่อนคลาย สนุกสนาน (fun-oriented) (Komin, 1991) ไม่เคร่งครัด จริงจัง เน้นความสุขในการทำงาน (Minkov, 2011) และมีพฤติกรรมการสื่อสารการให้ความร่วมมือเฉพาะเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาระดับ “น้อย” เพราะการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทยให้ความสำคัญกับการร่วมมือกับภาพรวมองค์กรหรือกลุ่ม (collectivism) (Hofstede et al, 2010)

ค่านิยมชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน

ค่านิยมกลุ่มเน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมที่อยู่ชัดตรงข้ามกัน จัดกลุ่มเข้าด้วยกัน ได้แก่ การมีตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์ โดยกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีพฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มค่านิยมนี้ในระดับ “มากที่สุด” และเป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดที่ได้ทบทวนมา แต่มีความสอดคล้องบางส่วนกับข้อสันนิษฐานของนางลักษณ์ ศรีอักษรพร เจริญงาม (2541) ว่าอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้

ให้คุณลักษณะการสื่อสารในองค์กรไทยมีความเป็นชายมากขึ้น (higher masculinity) คือ เน้นผลสำเร็จของงาน แสดงออกอย่างตรงไปตรงมามากขึ้น แต่ยังคงสื่อสารกันแบบถ่อมมน้ำใจ

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ว่า แนวทางการดำเนินงานขององค์กรยุคโลกาภิวัตน์เรียกร้องตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม นับจำนวนชิ้นงาน เน้นความสามารถในการทำงานเป็นทีมที่ต้องแข่งขันกับสภาพแวดล้อมภายนอก การขับเคลื่อนบุคลากรและองค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการสร้างควมไว้วางใจโดยการแสดงออกที่เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน การสร้างแรงจูงใจทั้งด้วยคำชมเชย รางวัล ค่าตอบแทน รวมถึงการทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนเองทำ (เช่น โสภ หนูเนตร, สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2557) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขับเคลื่อนบุคลากร Gen Y ซึ่งเป็นรุ่นอายุที่เป็นพลังขององค์กร และได้รับการเตรียมจากสถาบันต่างๆ ของสังคมให้พร้อมที่จะแข่งขัน เป็นกลุ่มต้องการการแสดงออกถึงการยอมรับและการชมเชยมากกว่ารุ่นอายุอื่น และต้องการค้นหาคุณค่าของสิ่งที่เขาทำโดย “ถ้าเขาไม่ยอมทำ ยังไงก็ไม่ทำ แต่ถ้าเขาอยากทำ เขาจะทำเลย” (พนักงานบริหารหญิง 1 Gen X เอกชน 4, สัมภาษณ์) ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารควรตระหนักว่าสำหรับ Gen Y แล้ว “การให้ความรักจะต้องมาก่อนการให้ความรู้” (ต้องได้ใจกันก่อน) (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2557)

ค่านิยมชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร

3ก. ค่านิยมกลุ่มเน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส ความเป็นทางการ และการดำเนินงานตามแบบแผนขององค์กร ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมเน้นการเคารพอาวุโส ความเป็นทางการ และการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะการสื่อสารที่ปรากฏชัดเจนในองค์กรไทยที่มีความสัมพันธ์กันมาก กล่าวคือ หากมีความเคารพในระบอบอาวุโส ก็จะมีแนวโน้มสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการเพื่อให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เพราะการสื่อสารในการทำงานที่ไม่เป็นไปตามลำดับบังคับบัญชาอาจถูกตีความว่าเป็นการ “ข้ามหัวผู้ใหญ่” (พนักงานปฏิบัติการหญิง Gen B รัฐ 6, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2557) หรือแบบแผนการสื่อสารในองค์กรไทย มักให้ความสำคัญกับการนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นหลักฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (พนักงานปฏิบัติการหญิง Gen X รัฐวิสาหกิจ 5, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558) หรือองค์กรเอกชนประเภทสถาบันการเงินที่ต้องการความน่าเชื่อถือ จะมีต้องมีการทำบันทึกหรือการเขียนรายงานตามรูปแบบขององค์กรที่กำหนด (พนักงานบริหารหญิง Gen X เอกชน 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2557)

สอดคล้องกับคุณลักษณะการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทยซึ่งให้ความสำคัญกับระยะห่างเชิงอำนาจ การรักษากฎกติกาภาพรวม และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนด้วยการสื่อสารที่

เป็นลายลักษณ์อักษร มีหลักฐานชัดเจน (Hofstede, 1980; Hofstede et al, 2010) และสอดคล้องกับการศึกษาในอดีต เช่น Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) เกวลี ชันธุ์เงิน (2553) และ จีราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553) สะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมไทยยังคงมีอิทธิพลต่อค่านิยมเชิงการสื่อสารของบุคลากรทุกรุ่นอายุองค์กรไทย แม้จะอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์

3ข. ค่านิยมกลุ่มเน้นเป้าหมายและการดำเนินงานตามแผนงานของตนเอง – อิสระ

ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมเน้นเป้าหมายตนเอง (การเปลี่ยงาน) การดำเนินงานตามแบบแผนของตนเอง (ไม่เน้นกฎระเบียบ) และเน้นเรื่องส่วนตัว สอดคล้องกับที่ Tapscott (2009) กล่าวถึงค่านิยมของ Gen Y หรือ Net Generators ซึ่งให้ความสำคัญกับอิสระ (freedom) และการทำสิ่งต่างๆ ตามแนวทางของตนเอง (customization)

จากผลการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง Gen B ตั้งข้อสังเกตว่า เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศทำให้ทั้ง “ทางเลือก” และ “วิธี” ในการทำงานของคนรุ่นใหม่มีมากกว่าสมัยก่อนมาก กล่าวคือ สภาพสังคมสมัยที่ตนเข้าทำงานใหม่ๆ ไม่มีทางเลือกด้านอาชีพมากนัก ดังนั้น เมื่อองค์กรที่มีความมั่นคงรับตนเข้าทำงานแล้ว ตนจึงตั้งใจทำงานและผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ ยังได้รับการสอนจากผู้บังคับบัญชาในองค์กรให้เข้าใจถึงเบื้องหลังการดำเนินตามแบบแผนการทำงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น ทราบว่าควรรักษากฎ กติกาต่างๆ ผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กรและพนักงาน ในขณะที่ ในปัจจุบันมีทางเลือกด้านอาชีพจำนวนมาก เด็กรุ่นใหม่ไม่เห็นความจำเป็นต้องทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงอีกต่อไป และมีวิธีคิดในการเป็นผู้ประกอบการซึ่งแม้ไม่มั่นคงแต่อาจจะสร้างรายได้มากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำธุรกิจผ่านสื่อออนไลน์ นอกจากนี้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานโดยไม่ต้องทำตามแบบแผนที่เคยเป็นมา หรือแม้แต่ไม่ต้องนั่งทำงานที่สำนักงาน (เช่น พนักงานบริหารชาย 1 Gen B เอกชน 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2557)

จากข้อสังเกตของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตอีก 2 ประการ เกี่ยวกับอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารกับการไม่ผูกพันกับองค์กร (มีเป้าหมายเพื่อตนเอง) คือ **ประการแรก การใช้เทคโนโลยีในองค์กรทำให้บทบาทการสอนงานของผู้บังคับบัญชาลดลง** ดังที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ยอมรับว่าตนมักตั้งคำถามว่ายังจำเป็นต้องทำตามกฎระเบียบหรือแบบแผนการทำงานในบางเรื่องอยู่หรือไม่ หรือมีวิธีการทำงานที่ดีกว่าโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือไม่ โดยกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ในองค์กรรัฐมักเลือกที่จะทำตามวิธีการที่รุ่นพี่แนะนำก่อน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ในองค์กรเอกชนจะทำทั้งวิธีที่รุ่นพี่แนะนำและวิธีของตนเองไปพร้อมๆ กันเพื่อทดสอบว่าวิธีที่ตนคิดใช้ได้หรือไม่ (เช่น พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen Y เอกชน 4, สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2557) สอดคล้องกับ Rice & Gattiker (2001) ซึ่งกล่าวว่า การนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในองค์กรทำให้ความสัมพันธ์เชิง

บทบาทระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนไป คือ จากเดิมที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโสในองค์กรทำหน้าที่หลักในการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดภาวะพึ่งพาและความผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและองค์กร แต่ปัจจุบัน ผู้ใต้บังคับบัญชา Gen Y สามารถหาข้อมูลความรู้ต่างๆ ได้จากอินเทอร์เน็ต ทำให้บทบาทของผู้บังคับบัญชาลดลง และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันไม่แข็งแรงเหมือนสมัยเดิม และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรยุคใหม่ตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ง่าย

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ คนรุ่นใหม่มักใช้เครือข่ายออนไลน์ในการแสดงสถานภาพการทำงานของตน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบกันในกลุ่มเพื่อนว่าสิ่งที่ตนให้กับองค์กรกับสิ่งที่องค์กรให้กับตนคุ้มค่ากันหรือไม่ และได้เท่าเพื่อนหรือไม่ หากพบว่าองค์กรไม่ได้ให้ประโยชน์ตามที่ตนคาดหวังหรือไม่เท่าเทียมกับเพื่อน ก็อาจเกิดความคิดที่จะย้ายงาน (เช่น พนักงานบริหารชาย 1 Gen B เอกชน 1, สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2558; พนักงานบริหารหญิง 1 Gen B เอกชน 4, สัมภาษณ์, 13 พฤศจิกายน 2557)

3ค. ค่านิยมกลุ่มไม่เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ ไม่เน้นอาวุโส ไม่เน้นความชัดเจน – เป็นกันเอง ประกอบด้วยพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมไม่เน้นความเป็นทางการ ไม่เน้นอาวุโส และไม่ต้องการความชัดเจน ซึ่งเป็นคุณลักษณะการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระดับ “น้อย” ซึ่งพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมนี้สอดคล้องกับพฤติกรรมสื่อสารของ Gen Y ที่ได้พบทวนมา คือ เคารพผู้อาวุโสแต่ไม่เห็นว่าเป็นต้องเชื่อฟังทุกเรื่อง หรือเห็นว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับบังคับบัญชาเสมอไป นอกจากนี้ ยังพอใจรูปแบบการสื่อสารแบบกันเอง ไม่ต้องปฏิบัติตามธรรมเนียมการสื่อสาร เช่น นัดหมายล่วงหน้า

ในเรื่องนี้ กลุ่มตัวอย่างระดับบริหารทั้ง Gen B และ X ตั้งข้อสังเกตว่า การนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในองค์กรมีอิทธิพลสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มนี้ กล่าวคือ ในประเด็นการเคารพผู้อาวุโสแต่ไม่จำเป็นต้องเชื่อฟังทุกเรื่อง ผลการศึกษาทั้งจากการรับรู้ตนเองและที่รุ่นอายุอื่นรับรู้ พบว่า บุคลากร Gen Y ในองค์กรมีแนวโน้มเชื่อข้อมูลที่ตนสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตหรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน มากกว่าคำแนะนำหรือประสบการณ์ของผู้อาวุโส (เช่น สมพล ศิวะปัญญาวงศ์, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y รัฐ 2, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557)

ในประเด็นการไม่เน้นความเป็นทางการในการสื่อสาร กลุ่มตัวอย่างทุกอายุเห็นว่า การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง เน้นความเร็วในการตัดสินใจในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่จำเป็น เช่น การจัดตั้งกรู๊ปไลน์ช่วยให้ทำงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วขึ้นอย่างมาก เพราะผู้บริหารสามารถสื่อสารกับพนักงานปฏิบัติการได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านสายบังคับบัญชาเป็นลำดับ ทุกคนได้ทราบข้อมูลพร้อมๆ กัน เปิดโอกาสให้สื่อสารโต้ตอบกลับได้ทันทีโดยไม่ต้องนัดหมาย

และใช้เป็นหลักฐานในการทำงานได้ระดับหนึ่ง (เช่น พนักงานบริหารหญิง 1 Gen B รัฐ 1, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2557; พนักงานบริหารชาย 1 Gen B เอกชน 4, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2557) สอดคล้องกับการศึกษาของ Rice & Gattiker (2001) ซึ่งกล่าวว่า เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กรจะทำให้ลำดับชั้นในการสื่อสารในการทำงานลดลง นอกจากนี้ องค์กรยังไม่สามารถควบคุมหรือตรวจสอบการไหลของสาร (flow) ได้ และสอดคล้องกับนงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2541) ซึ่งกล่าวว่า อิทธิพลของโลกาภิวัตน์จะทำให้การสื่อสารที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำลง (lower uncertainty avoidance) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมนี้ในระดับ “น้อย” แสดงว่าในภาพรวม องค์กรไทยยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา เพราะการสื่อสารลักษณะดังกล่าวสามารถทำให้เกิดการกลั่นกรองที่รอบคอบ ป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน (เช่น ศิริพร วิบูลทวีสินธุ์, สัมภาษณ์, 29 ธันวาคม 2558; พนักงานบริหารชาย 1 Gen B เอกชน 3, สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2557)

3ง. ค่านิยมกลุ่มไม่เน้นอาวุโส แต่ต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร – เกียง-ถาม

ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจน ซึ่งเป็นคุณลักษณะการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ตนเองของกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุในระดับ “มาก” และเป็นอันดับที่ 3 ขัดแย้งกับแนวคิดที่ได้พบทวนมาซึ่งอธิบายว่าพฤติกรรมการโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตนกับผู้อาวุโส/ตำแหน่งสูงกว่า และความต้องการผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ เป็นพฤติกรรมของ Gen Y เป็นหลัก

ในประเด็นการโต้แย้งแสดงเหตุผล การบริหารความหลากหลายด้านรุ่นอายุเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและสร้างนวัตกรรมได้จะต้องมีการสื่อสารเพื่อหล่อหลอมให้บุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยมีค่านิยมเปิดกว้าง รับฟังซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคนที่ต่างจากตนโดยไม่ยึดติดว่าคนอายุน้อยต้องเชื่อฟังคนอายุมาก (เช่น โชติพิบูลการ, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2557; สุเมธ วงศ์บุญณียง, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2558) ดังนั้น การโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมาและยืนยันความคิดของตนกับผู้อาวุโส/ตำแหน่งสูงกว่าจึงเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับได้ในองค์กร แต่ยังคงต้องการให้แสดงออกถึงความเคารพในความคิดและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีสัมมาคารวะโดยเฉพาะต่อผู้อาวุโส เพราะยังคงเป็นองค์กรไทย (พนักงานบริหารชาย 2 Gen B เอกชน 5, สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2557) สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานที่นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2541) และผลการศึกษาของเกวลี ชันธุ์เงิน (2553) ว่าคุณลักษณะการสื่อสารในองค์กรไทยมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับระยะห่างเชิงอำนาจน้อยลง (lower power distance)

ค่านิยมชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมที่ตรงข้ามกัน คือ 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ได้แก่ แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต

หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถสื่อสารผ่านช่องทางอื่นโดยไม่รู้สึหงุดหงิด และรู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยี ตรงกันข้ามกับ 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ได้แก่พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์มากกว่าแบบเผชิญหน้า และพอใจกับการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าออนไลน์ สอดคล้องกับแนวคิดที่นำเสนอในบทที่ 1 และ 2

ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุ รวมทั้ง Gen Y รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่ม ไม่เน้น การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ระดับ “มาก” และเน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร ระดับ “น้อย” สะท้อนว่า แม้เข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตไม่ได้ กลุ่มตัวอย่างสามารถใช้ช่องทางอื่นๆ ในการสื่อสาร นอกจากนี้ ยังนิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าเพราะสามารถสื่อความหมายและโต้ตอบกลับแบบ 2 ทางได้ดีกว่า

ข้อสังเกตการจัดกลุ่มจากมุมมองเชิงสถิติ: Mundfrom, Shaw, and Tian (2005) กล่าวถึงสัดส่วนระหว่างจำนวนตัวแปรภายใต้กลุ่มปัจจัย (ratio of variables to factors หรือ p/f) ว่าควรเป็น 7 ตัวแปรต่อ 1 กลุ่มปัจจัย แต่สัดส่วนตัวแปรภายใต้งานวิจัยนี้ มีเพียง 2-4 ตัวแปร อีกทั้งมีตัวแปรบางตัวซึ่งคล้ายกันแต่ถูกจัดไว้อยู่ต่างกลุ่มกัน ดังนั้น เมื่อใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัยในการจัดกลุ่มจึงอาจจะไม่เกิดการยืนยันผลการจัดกลุ่มตามที่ทบทวนมา นอกจากนี้ การที่สัดส่วน p/f น้อย (2-4) ยังทำให้ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ว่าผลการจัดกลุ่มตามปัจจัยอธิบายข้อมูลได้ดีเพียงใด) มีค่าไม่สูง คือเพียงร้อยละ 54.79 แตกต่างจากผลการจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรม การสื่อสารซึ่งมีสัดส่วน p/f ระหว่าง 2-7 ซึ่งกลุ่มปัจจัยที่จัดใหม่มีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม ร้อยละ 61.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้

สำหรับตัวแปรบางตัวที่ไม่ถูกจัดไว้ในกลุ่มใดเลย ดังที่กล่าวถึงในการสรุปผลการวิจัยว่า เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับหลายกลุ่มปัจจัย (สามารถจัดเข้าได้หลายกลุ่มขึ้นกับเกณฑ์จุดตัด แต่ในทางสถิติถือว่าไม่สัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งกับกลุ่มปัจจัยใดเลย) ซึ่งหากใช้ค่าน้ำหนักปัจจัย 0.4 ซึ่งอยู่ในระดับ “ดี” (Hair et al, 1998) เป็นจุดตัด ตัวแปรพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมเชิงการสื่อสารเกือบทุกตัวจะสามารถถูกจัดกลุ่มได้หมด ยกเว้นตัวแปร “รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน” เพียงตัว อย่างไรก็ตาม เมื่อใช้เกณฑ์เข้มงวด คือ ค่าน้ำหนักปัจจัย 0.5 ซึ่งอยู่ในระดับ “ดีมาก” (0.4 = ดี, 0.55 = ดีเลิศ) เป็นจุดตัด ก็สามารถทำให้เห็นคุณลักษณะของกลุ่มพฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าตนเองมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มที่ 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ, 1ก. เน้นการสื่อสารเรื่องงานแต่เน้นสมดุลในชีวิต และ 3ง. ไม่เน้นอาวุโสแต่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม) เป็นอันดับต้น:

ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบอันดับการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

รุ่นอายุ	อันดับที่ตนเองรับรู้ (กลุ่มค่านิยม)								
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9
Gen B	2	1ก.	3ง.	3ก.	4ก.	3ค.	1ข.	4ข.	3ข.
Gen X	2	1ก.	3ง.	3ก.	4ก.	3ค.	3ข.	4ข.	1ข.
Gen Y	2	1ก.	3ง.	4ก.	3ก.	3ค.	3ข.	4ข.	1ข.

วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรซึ่งได้รับอิทธิพลจากโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรทุกรุ่นอายุในองค์กร โดยรับรู้ว่าคุณค่าที่มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานกลุ่ม 2 (เน้นคำชมเชย การพัฒนาตนเอง การแข่งขัน การขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง), 1ก. (เน้นสมดุลในชีวิตและงาน) และ 3ง. (เน้นผลป้อนกลับ การโต้แย้งแสดงเหตุผล) มากที่สุด ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นถึงการหล่อหลอมจากองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร โดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (กลุ่มที่ 2 และ 3ง.) ในขณะที่ให้ความสำคัญกับคุณค่า (กลุ่มที่ 2) และคุณภาพชีวิตของบุคลากร (กลุ่มที่ 1ก.) โดยผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าเหตุผลเบื้องหลังที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X กับ Y รับรู้ว่าคุณค่าที่มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มที่ 2 และ 3ง. ดังนี้

ค่านิยมกลุ่ม 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ การที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X มีค่านิยมตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่ามากกว่าเชิงวัตถุ คือ ให้ความสำคัญการพัฒนาตนเอง การมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้นแม้ไม่ได้รับรางวัล สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์และแนวคิดที่ได้พบทวนมา อย่างไรก็ตาม Gen Y รับรู้ว่าคุณค่าให้ความสำคัญกับทั้งคำชมเชยและการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความชำนาญมากกว่าการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งแตกต่างไปจากแนวคิดที่ได้พบทวนมา

ในประเด็นนี้ Myers & Sadaghiani (2010) ตั้งข้อสังเกตว่า บุคลากรรุ่นใหม่ “ได้รับการเตรียมความพร้อม” เพื่อทำงานในสภาพการแข่งขันที่สูงในปัจจุบัน เช่น การมีทักษะการทำหลายอย่างพร้อมๆ กัน (multi-tasking skill) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม (collaboration) โดยทั้งครอบครัวและระบบการศึกษาเป็นผู้ทำหน้าที่อบรมขัดเกลาให้เด็กมีทัศนคติที่ดีกับตนเอง เช่น พ่อแม่ยุคปัจจุบันต้องการสร้างทัศนคติ “ทำได้” แก่ลูก ดังนั้น จึงปลูกฝังให้ลูกมีความเคารพและเห็นคุณค่าตนเอง (self-esteem) โดยใช้การชมเชยเป็นรางวัลเพื่อสร้างแรงเสริมให้ลูกอยากทำสิ่งที่พ่อแม่เชื่อว่าดี หรือแม้กระทั่งในระบบการศึกษา ครูก็ให้เกรด “เพื่อ” เพื่อให้เด็กเกิดความมั่นใจว่าตนสามารถแข่งขันได้ ดังนั้น การแสดงการยอมรับและการชมเชยจึงเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อน Gen Y อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างระดับบริหาร Gen B ที่ให้สัมภาษณ์บางคนตั้งข้อสังเกตว่า ใน

บริบทสังคมไทย หากพ่อแม่ชมลูกแบบผิดๆ (เช่น เก่ง/ดีจริงหรือไม่จริง ก็ชมไว้ก่อน) จะทำให้ลูกรู้สึกตนเองอย่างไม่ถูกต้องและไม่มีความสามารถอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังไม่สามารถรับคำตำหนิหรือผลป้อนกลับเชิงลบจากผู้ร่วมงานได้ ซึ่งส่งผลเสียทั้งต่อการพัฒนาตนเองและต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ค่านิยมกลุ่ม 3ง. ไม่เน้นอาวุโสแต่เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร (เถียง-ถาม) ในกลุ่มค่านิยมนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตเฉพาะเรื่องการต้องการผลป้อนกลับ ในการปฏิบัติการเป็นระยะๆ และบ่อย ๆ กล่าวคือ การทำงานในปัจจุบันต้องอาศัยความเร็วและแม่นยำสูงเพื่อจะสามารถแข่งขันได้หรือทำงานได้บรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนั้น พนักงานทุกรุ่นอายุในองค์กรจึงต้องการทำงานให้เสร็จโดยไม่ต้องแก้งานบ่อยหรือเสียเวลาทำงานซ้ำไปมา โดยเฉพาะพนักงาน Gen Y ซึ่งได้รับการหล่อหลอมค่านิยมด้านความเร็วจากการเติบโตมาพร้อมสื่ออินเทอร์เน็ต ต้องการผลป้อนกลับที่ชัดเจนจากหัวหน้างานหรือรุ่นพี่ จึงมีพฤติกรรม “ต้องการให้รุ่นพี่บอกมาชัดๆ เลยว่าจะให้ทำอะไรบ้าง” หรือ “ขอให้พี่ช่วยแก้ไขงานให้ในทุกจุด” เพื่อให้งานเสร็จตรงตามวัตถุประสงค์โดยแทบไม่ต้องคิดเอง (เช่น พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X รัฐ 6, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2557) สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ซึ่งต้องการให้หัวหน้างานแจ้งผลป้อนกลับในการทำงานถึกว่านี้ เช่น อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง จะได้ปรับปรุงแนวทางการทำงานถูก และต้องการให้หัวหน้างานสื่อสารชัดๆ ว่าขอบเขตของงานมีแค่ไหน อะไรทำได้ อะไรทำไม่ได้ (เช่น พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y รัฐ 2, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557; พนักงานปฏิบัติการชาย 4 Gen Y เอกชน 4, สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2557) นอกจากนี้ Gen Y ยังรับรู้ว่าตนเองว่าตนเป็นคนช่างซักถาม และจะรู้สึกอึดอัดหากหัวหน้างานตอบคำถามไม่ชัด หรือแสดงท่าทีไม่ยกตอบ (เช่น พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen Y รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557)

ผลการศึกษาสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Hofstede et al (2010) ซึ่งอธิบายว่า คุณลักษณะการสื่อสารในองค์กรไทยแบบต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (high uncertainty avoidance) คือ ต้องการความชัดเจนแบบเป็นทางการ และไม่ต้องการผิดพลาด นอกจากนี้ Myers & Sadaghiani (2010) อธิบายว่าการได้รับผลป้อนกลับที่ชัดเจนเพื่อจะทำงานได้ตรงตามตัวชี้วัดหรือตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ Gen Y เพราะเกี่ยวข้องกับประเมินผลงานโดยตรง โดยบุคลากร Gen Y มักจะรับไม่ได้หากตนได้คะแนนประเมินที่ไม่ดี เนื่องจากเคยชินกับการได้เกรดเพื่อ สมัยเรียนหนังสือ ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างระดับบริหารตั้งข้อสังเกตว่า โดยปกติ Gen Y มักจะแชร์ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงานในกลุ่มเพื่อน ดังนั้น การไม่ได้รับการประเมินตามที่คาดหวังจะทำให้ Gen Y รู้สึกอายเพื่อนรุ่นเดียวกัน หากเพื่อนทราบว่าคุณได้รับการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งช้ากว่าคนอื่น (พนักงานบริหารชาย 1 Gen B เอกชน 6, สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558)

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าคุณมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมกลุ่ม 3x. เน้นเป้าหมายตนเองและไม่เน้นการดำเนินงานตามแบบแผนขององค์กร, 1x. เน้นเรื่องงานแต่เน้นเป้าหมายของตนเอง และ 4x. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นอันดับท้าย

หากพิจารณาการรับรู้ถึงค่านิยมเชิงการสื่อสารในอันดับสุดท้าย กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุมีการรับรู้ที่ต่างกันไป คือ กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่าคุณมีค่านิยมเชิงการสื่อสารในกลุ่มที่ 3x. (การเปลี่ยนองค์กรและการไม่ดำเนินงานตามกฎระเบียบแบบแผนขององค์กร) น้อยที่สุด ในขณะที่ Gen X และ Y รับรู้ว่าคุณมีค่านิยมเชิงการสื่อสารในกลุ่มที่ 1x. (สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาแม้ช่วงหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด และให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถ) ซึ่งข้อค้นพบนี้ ตีความได้ว่า Gen X และ Y เชื่อว่าคุณไม่ได้สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา ต้องการเวลาพักผ่อน (ปรากฏในกลุ่มค่านิยมที่ 1ก.) และไม่ได้เลือกให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะเรื่องที่พัฒนาตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้พบทวนมาอธิบายว่า Gen B มีความภักดีต่อองค์กรและมีแนวทางการทำงานตามกฎระเบียบ แบบแผนที่องค์กรวางไว้ ในขณะที่ Gen X และ Y ต้องการความสมดุลในชีวิต คือ ไม่ได้ทำงานตลอดเวลา และยินดีให้ความร่วมมือกับองค์กร นอกจากนี้ ผลเชิงปริมาณยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ซึ่งรับรู้ตนเองว่าการทำงานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิต ควรจัดสรรเวลาไปดูแลด้านอื่นๆ ด้วย แต่หากองค์กรขอความร่วมมือ/ให้ทำกิจกรรมใดๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงาน (เช่น ช่วยตามแบบสอบถาม คิดกิจกรรมเชียร์กีฬา) ตนก็ยินดี (เช่น พนักงานปฏิบัติการหญิง Gen Y รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558)

อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรวมถึง Gen Y รับรู้ว่าคุณมีค่านิยมการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร (พอใจการสื่อสารออนไลน์มากกว่าเผชิญหน้า) ในระดับ “น้อย” ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยที่ได้พบทวนมาและขัดแย้งกับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุอื่นต่อพฤติกรรมนี้ของ Gen Y ในประเด็นนี้ ผลการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ชอบสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าเพราะได้เห็นหน้า ได้ยินเสียง ได้รับรู้ความรู้สึกของคู่สนทนา แต่เหตุผลหลักๆ ที่ตนมักเลือกสื่อสารกับผู้อาวุโสกว่าโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาผ่านสื่อออนไลน์ เพราะ 1) รู้สึกเกร็งเวลาต้องสื่อสารกับผู้ใหญ่ 2) เรียบเรียงคำพูดไม่ค่อยถูก ในขณะที่หากสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์จะสามารถเรียบเรียงได้ดีกว่า เพราะสามารถทบทวนความคิด และลบเพื่อพิมพ์ใหม่ได้ 3) พิมพ์ได้เร็วทันความคิด 4) สามารถใช้ข้อความที่ส่งผ่านสื่อออนไลน์เป็นหลักฐานได้ ในขณะที่การสื่อสารแบบเผชิญหน้าทำไม่ได้ (เช่น พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen Y เอกชน 1, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y เอกชน 5, สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558)

พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์กับค่านิยมเชิงการสื่อสารที่ไม่เน้นความเป็นทางการ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้สื่อประเภทต่างๆ กับค่านิยมเชิงการสื่อสารกลุ่มตัวอย่างรับรู้ตนเอง โดยคู่ความสัมพันธ์ที่น่าสนใจ คือ พฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ประเภทแชต/ไลน์ ยังสัมพันธ์กับค่านิยมเชิงการสื่อสารในกลุ่มที่ 3ค. ซึ่งได้แก่คุณลักษณะการสื่อสารที่ไม่เน้นความเป็นทางการ ให้ความเคารพแต่ไม่จำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสทุกเรื่อง (เป็นกันเอง)

กลุ่มตัวอย่างองค์กรทุกแห่งนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการทำงานเพื่อจะสามารถปรับตัว กับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันภายนอกองค์กร ซึ่งเน้นความเร็วในการสื่อสารและการสร้างนวัตกรรม ส่งผลให้คุณลักษณะการสื่อสารในองค์กร "ลดลำดับชั้นและความเป็นทางการลง" กล่าวคือ บุคลากรต่างรุ่นอายุสามารถสื่อสารกันได้ผ่านสื่อออนไลน์โดยไม่ต้องเป็นไปตามโครงสร้างลำดับบังคับบัญชา หรือไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า และกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุพอใจกับการใช้ช่องทางการสื่อสารนี้ในการทำงาน เป็นไปตามแนวคิดของ Rice & Gattiker (2001) ดังที่กล่าวไปข้างต้น อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุ พบว่า แม้ Gen Y จะสามารถเข้าถึงและสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Gen B หรือ X) ได้โดยตรง แต่ยังคงรู้สึกถึงระยะห่างด้านลำดับชั้น และให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เหมาะสมกับกาลเทศะและมารยาทกับผู้อาวุโส เพราะความสัมพันธ์ในการทำงานจริงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกมากกว่าความสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y รัฐวิสาหกิจ 2, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2557; พนักงานปฏิบัติการชาย Gen Y เอกชน 4, สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2557)

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 การรับรู้ถึงความแตกต่างด้านพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบอันดับการรับรู้พฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น

รุ่นอายุ	อันดับที่รุ่นอายุอื่นรับรู้								
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9
Gen B (XY รับรู้)	2	3ก.	1ก.	3ง.	4ก.	3ค.	1ข.	4ข.	3ข.
Gen X (BY รับรู้)	2	3ก. (Y > B)	1ก.	3ง.	4ก. (B > Y)	3ค.	4ข.	1ข.	3ข.
Gen Y (BX รับรู้)	2	4ข. (X > B)	3ง.	1ก.	4ก.	3ค.	3ข.	3ก.	1ข. (X > B)

ภาพของ Gen B และ X ที่สอดคล้องกันในการรับรู้ของบุคลากรต่างรุ่น

กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุอื่นรับรู้ Gen B และ X มีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มที่ 2 เน้น **ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ** มากที่สุด และในพฤติกรรมผูกพันอุทิศตัวกับองค์กร คือ “อยากก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กรโดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ” และ “ให้ความร่วมมือกับองค์กรทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและก้าวหน้าขององค์กรและพนักงาน” ในระดับ “มาก” นอกจากนี้ ยังรับรู้ Gen B และ X มีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่ม 3ก. **เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร** ในอันดับถัดมา ซึ่งผลการวิจัยเชิงปริมาณเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และสอดคล้องกับผลการศึกษาในบริบทองค์กรไทยที่ได้พบทวนมา

การที่กลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะ Gen Y รับรู้ถึง Gen B และ X เช่นนี้ เพราะเห็นว่าตั้งใจ เอาใจใส่และทุ่มเทในการทำงาน ทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ รักษากฎระเบียบ แบบแผนการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและมีระเบียบวินัยในการทำงานมากกว่าตน โดยตั้งข้อสังเกตว่า เป็นเพราะ Gen B ทำงานกับองค์กรมาตั้งแต่ช่วงแรกเริ่ม องค์กรดูแลและให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงทำให้รักผูกพันกับองค์กร (พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen Y รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) สอดคล้องกับที่ Gen B รับรู้ตนเองในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมเชิงการสื่อสารกลุ่มนี้ โดยให้เหตุผลคล้ายกัน เช่น องค์กรช่วยดูแลครอบครัวของตน ให้การสนับสนุนด้านการศึกษา หน้าที่การงาน

ภาพของ Gen Y ที่สอดคล้องกันในการรับรู้ของบุคลากรต่างรุ่น

กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X รับรู้ Gen Y ว่ามีพฤติกรรม “เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน” ในระดับ “มากที่สุด” และมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่ม **เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ** มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า ไม่เพียงกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุจะรับรู้ตนเองเห็นความสำคัญของพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมนี้ แต่กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมาก (Gen B และ X) ยังรับรู้ว่าบุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมนี้ในระดับ “มาก” ด้วย ปรากฏการณ์นี้เกิดจากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรโดยมีตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพกำกับ นอกจากนี้ ยังเน้นการทำงานเป็นทีม โดยเชื่อว่าพลังประสาน (synergy) จะทำให้ผลลัพธ์การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น Gen B และ X ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาจึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการแข่งขันและการสร้างความคิดใหม่ๆ ภายในทีมโดยมีการให้รางวัล เพื่อขับเคลื่อนทีมที่ประกอบไปด้วยสมาชิก Gen Y ไปสู่ความสำเร็จ

ภาพที่แตกต่างระหว่างการรับรู้ตนเองกับที่บุคลากรต่างรุ่นรับรู้

เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ตนเองของแต่ละรุ่นอายุกับการที่รุ่นอายุอื่นรับรู้ถึงแต่ละรุ่นอายุ (meta-perspective) พบว่า มีอันดับที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 เปรียบเทียบการรับรู้ตนเองของแต่ละรุ่นอายุ กับการที่รุ่นอายุอื่นรับรู้ถึงแต่ละรุ่นอายุ

รุ่นอายุ	เปรียบเทียบอันดับที่รุ่นอายุอื่นรับรู้ กับ ที่ตนเองรับรู้								
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9
Gen B (XY รับรู้)	2	3ก.	1ก	3ง.	4ก.	3ค.	1ข.	4ข.	3ข.
Gen B (รับรู้ตนเอง)	2	1ก.	3ง.	3ก.	4ก.	3ค.	1ข.	4ข.	3ข.
Gen X (BY รับรู้)	2	3ก. (Y > B)	1ก	3ง.	4ก. (B > Y)	3ค.	4ข.	1ข.	3ข.
Gen X (รับรู้ตนเอง)	2	1ก.	3ง.	3ก.	4ก.	3ค.	3ข.	4ข.	1ข.
Gen Y (BX รับรู้)	2	4ข. (X > B)	3ง.	1ก.	4ก.	3ค.	3ข.	3ก.	1ข. (X > B)
Gen Y รับรู้ตนเอง	2	1ก.	3ง.	4ก.	3ก.	3ค.	3ข.	4ข.	1ข.

กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุอื่นรับรู้ว่าเป็น Gen B และ X มีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมกลุ่ม 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร มากกว่าที่ Gen B และ X รับรู้ตนเอง

ผลการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ระดับบริหารรับรู้ว่าตนเปิดรับต่อความคิดเห็นและวิธีการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น พยายามเลิกธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสารที่ไม่เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ยอมรับว่ายังให้ความสำคัญกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพราะเป็นเรื่องผลประโยชน์ขององค์กรโดยตรง การแสดงออกที่คำนึงถึงกฎระเบียบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องของ Gen B และ X เช่นนี้ ทำให้ Gen Y มองผู้บังคับบัญชา Gen B หรือ X ว่ามีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่มนี้ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ยังเห็นว่า แม้ Gen B หรือ X พยายามรับฟัง เปิดโอกาสให้ตนแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ มากขึ้น แต่ยังให้ความสำคัญกับความเห็นของผู้ร่วมงานระดับสูงกว่าหรือผู้บังคับบัญชา (เช่น พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen Y รัฐ 1, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y รัฐวิสาหกิจ 4, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558)

กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุอื่นรับรู้ว่าเป็น Gen Y มีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม 4ข การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร มากกว่าที่ Gen Y รับรู้ตัวเอง *ในขณะที่* รับรู้ว่าเป็น Gen Y มีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมกลุ่ม 3ก. เน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร *น้อยกว่า*ที่ Gen Y รับรู้ตนเอง

กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X กล่าวถึง Gen Y ในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มเน้นการเคารพอาวุโส ทางการ การดำเนินตามแบบแผนองค์กร และ การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร มากที่สุด ตัวอย่างเช่น **ประเด็นการไม่เคารพอาวุโส ขาดสัมมาคารวะ:** กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X มองว่า Gen Y มีพฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่ให้เกียรติผู้ใหญ่ เลียงทั้งๆ ที่ยังฟังไม่จบ และขาดทักษะการเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสม ในขณะที่ ผลเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าตนให้ความเคารพผู้อาวุโส แต่อาจจะไม่ได้เชื่อฟังทุกเรื่อง นอกจากนี้ ยังให้เหตุผลของการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาว่า 1) เพื่อผู้ใหญ่จะเข้าใจสิ่งที่ตนต้องการจะสื่อสารโดยไม่ต้องตีความ และ 2) เห็นว่าการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการทำให้เกิดการพัฒนางานที่ตรงจุด **ประเด็นการเน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร:** กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X มองว่า Gen Y สื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ตลอดเวลาโดยไม่คำนึงว่าการสื่อสารผ่านช่องทางดังกล่าวจะได้ผล ทำให้ผู้รับสารเข้าใจ หรือเหมาะสมกับกาลเทศะหรือไม่ ในขณะที่ ผลเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าตนชอบการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าออนไลน์พอๆ กับรุ่นอายุอื่น เพราะสื่อความหมายและตีความได้ชัดเจนกว่า แต่เหตุที่ตนเลือกสื่อสารกับผู้ใหญ่ผ่านสื่อออนไลน์ เพราะไม่สามารถเรียบเรียงคำพูดได้ ถูกหากต้องสื่อสารกับผู้ใหญ่แบบต่อหน้า แต่การพิมพ์ข้อความทำให้ตนเรียบเรียงความคิดและคำพูดได้ดีกว่า ดังที่ได้กล่าวในการอภิปรายผลการวิจัยข้อที่ 1

จากตัวอย่างข้างต้น Gen B และ X จึงรับรู้และตีความพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y ว่า Gen Y ไม่ค่อยมีระบบคิดและการแสดงออกเรื่องการเคารพอาวุโส มารยาทและสัมมาคารวะ ไม่สนใจกฎระเบียบ และเล่นอินเทอร์เน็ตทั้งบนโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะแทบจะตลอดเวลา

ช่องว่างในการรับรู้ตนเองกับการรับรู้ที่รุ่นอายุอื่นมีต่อตนเองสะท้อนว่า แหล่งขัดเกลาทางสังคมมีอิทธิพลสำคัญในการหล่อหลอมโครงสร้างความคิด (schema) และค่านิยมในเรื่องต่างๆ ในบริบทสังคมไทย โดยคนต่างรุ่นอายุกันซึ่งได้รับการหล่อหลอมจากแหล่งขัดเกลาทางสังคมต่างกัน มีแนวโน้มจะมีโครงสร้างความคิด ค่านิยม รวมถึงการรับรู้และการนิยามของสิ่งต่างๆ ต่างกัน นอกจากนี้ แม้สถาบันครอบครัวและสถาบันการศึกษาได้อบรมบ่มเพาะ Gen Y ในวิถีวัฒนธรรมไทย แต่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้คนมีชีวิตที่เร่งรีบได้ส่งอิทธิพลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างคนในสถาบันทางสังคมอย่างครอบครัวและสถาบันการศึกษาอ่อนแอลง ในขณะที่ตัวเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเองได้เข้ามามีบทบาทในฐานะแหล่งขัดเกลาทางสังคมแหล่งใหม่ของ Gen Y (พงษ์ วิเศษสังข์, 2554) ดังนั้น การที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X รับรู้ว่า Gen Y “ติดเน็ต” ในขณะที่ Gen Y เห็นว่าพฤติกรรมการใช้สื่อออนไลน์ของตนเป็นเรื่อง “ปกติ” เพราะ Gen B และ X ไม่ได้เติบโตมาพร้อมกับความคุ้นชินในการใช้สื่อออนไลน์ตลอดเวลาเหมือน Gen Y นอกจากนี้ ในขณะที่ Gen B และ X มีโครงสร้างความคิดเรื่องระบบอาวุโส มารยาทและกาลเทศะของทั้งคนรุ่นตน

และ Gen Y แต่ Gen Y ไม่มีโครงสร้างความคิดของ Gen B และ X มาเปรียบเทียบ ตนจึง “ไม่รู้ตัว” ถึงการแสดงออกที่ Gen B และ X มองว่าขาดระบบคิดเรื่องอาวุโส มารยาทและกาลเทศะ

นอกจากตัวอย่างดังที่กล่าวมา ผลกระทบต่อการรับรู้และพฤติกรรมสื่อสารจากการที่ Gen Y เติบโตมาในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ยังมีหลายประการ ดังที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ตั้งข้อสังเกต เช่น การมีความคิด “เป็นชิ้นๆ” (chunk) ไม่สามารถเรียบเรียงอย่างมีหลักการและเหตุผลได้อย่างคนรุ่นก่อน การเขียนภาษาไทยไม่ถูกต้อง ขาดระบบคิดเรื่องมารยาทและกาลเทศะ (เช่น การพูดตรง คิดอะไรก็พูดเลย เลือกใช้คำไม่เหมาะสม) เพราะเคยชินกับการปฏิสัมพันธ์ผ่านตัวอักษรซึ่งไม่เห็น ไม่ได้ยินเสียง ไม่ได้รับผลป้อนกลับเชิงอวัจนภาษาซึ่งทำหน้าที่สำคัญในการสื่อสารแบบต่อหน้า (face-to-face) ว่าสิ่งที่ได้สื่อไปนั้นเหมาะสม เป็นที่ยอมรับหรือไม่ (เช่น สรรเสริญ นามพรหม, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2557) สอดคล้องกับ Tapscott (2009) ซึ่งกล่าวว่าการที่เด็ก Gen Y มีปฏิสัมพันธ์กับสื่อเทคโนโลยีตลอดเวลาส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของสมอง คือความสามารถในการจำน้อยลง เพราะเด็กเชื่อว่าสามารถค้นหาทุกอย่างได้ผ่านอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังทำให้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่ต่ำลงด้วย เพราะการวิเคราะห์ต้องอาศัยสมาธิและความจำ แต่ความเคยชินกับการทำหลายสิ่งพร้อมกันตลอดเวลา ทำให้ Gen Y ขาดสมาธิหรือสมาธิสั้น

นิยามต่าง รับรู้ต่าง: War of Definition

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า สาเหตุหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุรับรู้ถึงบุคลาการต่างรุ่นแตกต่างกัน และนำไปสู่ความไม่พอใจ คือ การที่ต่างฝ่ายต่างตีความตามโครงสร้างความคิดและกรอบประสบการณ์ของตน นอกจากนี้ ประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อออนไลน์ของ Gen Y ยังมีผลทำให้การให้ความหมายพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งแตกต่างไปจาก Gen B และ X ดังตัวอย่างต่อไปนี้:

“ทุ่มเท” ของ Gen Y = “รับผิดชอบงานให้เสร็จทันกำหนด + มีความสมดุลในชีวิต + ส่งงานผ่านระบบออนไลน์”: ในขณะที่คำว่า “ทุ่มเท” ของ Gen B หรือ Gen X หมายถึงการอยู่ทำงานที่สำคัญเร่งด่วนในที่ทำงานและรับผิดชอบจนเสร็จ ซึ่งมักทำให้กลับบ้านดึก แต่สำหรับ Gen Y การทุ่มเทไม่ได้ชีวิตที่การทำงานจนดึกดื่น แต่เป็นการรับผิดชอบงานให้เสร็จโดยอาจจะไปทำกิจกรรมอย่างอื่นที่จำเป็นก่อน แล้วจะกลับไปทำงานต่อที่บ้านและส่งอีเมลมาให้ (ศิริวรรณ เมนะโพธิ, สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2557)

“การให้ความร่วมมือกับองค์กร” ของ Gen Y = “ร่วมมือกับองค์กร + องค์กรต้องให้ความสำคัญกับสิทธิของตนด้วย”: “การให้ความร่วมมือกับองค์กร” ในความเข้าใจของ Gen B และ X คือ การมีส่วนร่วมและสนับสนุนนโยบายต่างๆ ขององค์กรแม้ตนเองอาจจะเสียสิทธิส่วนบุคคล

ไปบ้าง ในขณะที่ Gen Y ยินดีให้ความร่วมมือกับองค์กร แต่ให้ความสำคัญกับสิทธิที่ตนพึงได้ เช่น Gen B และ X ทำงานล่วงเวลาให้องค์กร แต่หากองค์กรมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ตนยินดีเข้าใจและไม่เรียกร้อง ในขณะที่ Gen Y มองว่า เมื่อตนทำงานล่วงเวลา ตนมีสิทธิจะเรียกร้องค่าทำงานล่วงเวลา (โอที) (พนักงานปฏิบัติการชาย 2 Gen X รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2557) หรือ ในการขออนุญาตลางาน Gen X จะพิจารณาว่าสมควรลาเมื่อไรเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับงานหรือเกิดน้อยที่สุด ในขณะที่ Gen Y ลางานโดยอาจไม่ได้พิจารณาเงื่อนไขโดยมองว่าเป็นสิทธิของตน และหากมีเรื่องเร่งด่วน ตนยังสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้และส่งงานผ่านระบบออนไลน์ (พนักงานปฏิบัติการหญิง Gen X เอกชน 6, สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558)

“แหล่งความรู้” ของ Gen Y = “google + ทฤษฎีที่เรียนมา”: แหล่งความรู้ในการทำงานของ Gen B และ X ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโสกว่าหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ ทั้งนี้ไม่ได้ปฏิเสธข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ แต่มองว่าความรู้บางอย่างเป็นเรื่องประสบการณ์เฉพาะและสำคัญสำหรับองค์กรซึ่งไม่สามารถหาได้ทางอินเทอร์เน็ต (สมพล ศิวะปัญญาวงศ์, สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2557) ในขณะที่ Gen Y มักเชื่อถือข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตและทฤษฎีที่เรียนมามากกว่าประสบการณ์ของผู้ที่ทำงานมาก่อน (พนักงานบริหารชาย 1 Gen B เอกชน 1, สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2558)

“ทำงานสำเร็จ” ของ Gen Y = “ทำงานในส่วนของตัวเองเสร็จ + เร็วที่สุดโดยไม่ผิดกฎ + ตาม KPI”: “การทำงานสำเร็จ” ตามความเข้าใจของ Gen B และ X คือ การทำงานในส่วนของตนเองอย่างดี ด้วยความเข้าใจในงาน โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรับงานจากตน และรับผิดชอบงานจนจบกระบวนการ (บุญศรี โชติวรรณวิวัฒน์, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2557) ในขณะที่ Gen Y มองว่าเป็นการทำงานในส่วนของตนให้เสร็จในเวลาอันรวดเร็ว นับจำนวนชิ้นงานและตามดัชนีชี้วัดการทำงาน (KPI) ซึ่งในเรื่องนี้ Gen B และ X มองว่า Gen Y อาจทำงานเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย (เน้นผลลัพธ์) แต่อาจจะไม่ทันพิจารณาว่าคนที่มารับงานต่อจะทำได้หรือไม่ (พนักงานปฏิบัติการ Gen X เอกชน 1, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) เช่น ในการร่างหนังสือราชการ Gen Y จะร่างด้วยภาษาที่ตนเข้าใจ แต่ไม่คำนึงถึงแบบแผน หรือภาพลักษณ์ของผู้ที่จะลงนาม/หน่วยงานต้นเรื่อง

“สื่อสารเรื่องเร่งด่วนผ่านไลน์” ของ Gen Y = ไลน์เป็นสื่ออินเทอร์เน็ตที่พ เมื่ออ่านแล้วควรตอบทันที: ในความเข้าใจของ Gen B การสื่อสารผ่านไลน์คือการฝากข้อความ (mail box) ดังนั้นถ้ามีเรื่องเร่งด่วน ควรใช้ช่องทางการสื่อสารอื่น เช่น โทรศัพท์ ในขณะที่ Gen X และ Y เข้าใจว่าสื่อไลน์มีลักษณะที่สามารถโต้ตอบกลับได้ทันที ดังนั้น หากขึ้นข้อความว่า “อ่านแล้ว” จะคาดหวังให้ผู้รับสารตอบกลับทันที

“ช่องทางการสื่อสาร” ของ Gen Y = ช่องทางใดๆ ไม่แตกต่างกัน ขอเพียงบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ: นอกเหนือจากประสิทธิภาพในการลำเลียงสารแล้ว Gen B ยังพิจารณาว่าช่องทางการ

สื่อสารนั้นเหมาะสมทางสังคม/มีระดับความเป็นทางการเหมาะสมกับผู้รับหรือไม่ ในขณะที่ Gen Y ไม่มีระบบคิดในเรื่องนี้ แต่มักจะเลือกช่องทางการสื่อสารที่ตนสะดวก ถนัด และสบายใจ ที่จะเช่น ถ้าต้องการลางาน อาจจะมาผ่านไลน์ หรือถ้าต้องการระบายความรู้สึกเชิงลบบางอย่าง อาจจะมาเลือกส่งไลน์หรืออีเมลก่อน การโทรศัพท์หรือการเผชิญหน้ากับ Gen B หรือ X ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาอาจจะ เป็นช่องทางท้ายๆ ที่เลือก

การรับรู้ซึ่งกันและกันระหว่าง Gen X และ Y แตกต่างมากกว่าระหว่าง Gen B และ Y

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตจากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความแตกต่างการรับรู้ค่านิยมของบุคลากรต่าง รุ่นแบบความสัมพันธ์ 2 ทาง ซึ่งพบว่า จำนวนพฤติกรรมที่เปรียบเทียบการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ต่อ Gen Y และ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อ Gen B ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 13 พฤติกรรม กับ การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen X ต่อ Gen Y และ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อ Gen X ซึ่ง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถึง 21 พฤติกรรม สะท้อนให้เห็นว่า Gen B และ Y รับรู้ความ แตกต่างซึ่งกันและกันในภาพรวม ในขณะที่ Gen X และ Y รับรู้ความแตกต่างซึ่งกันและกันอย่างมี รายละเอียด

ในประเด็นนี้ จากผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบคำอธิบาย 2 แนวทาง คือ 1) Gen X และ Gen Y ทำงานใกล้ชิดกันมากกว่า เพราะมีแนวโน้มจะเป็นผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อน ร่วมงานโดยตรงในองค์กร จึงรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างกันได้ละเอียดและลึกกว่า ในขณะที่ Gen B และ Gen Y อาจจะมีกิจกรรมการสื่อสารร่วมกันในบางกิจกรรม เช่น การประชุม หรือการ ประสานงาน จึงรับรู้ Gen Y เพียงในภาพรวม (สุรพงษ์ มาลี, สัมภาษณ์, 22 ตุลาคม 2557; อำนวย รัตน์จันะ, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) และ 2) Gen B มีลูกหลานในรุ่นราวคราวเดียวกับ Gen Y จึง มีแนวโน้มจะเข้าใจในพฤติกรรมและรับรู้ถึงความแตกต่างในรายละเอียดน้อยกว่าที่ Gen X รับรู้ นอกจากนี้ Gen B ยังมีความเอ็นดู Gen Y เหมือนลูกหลาน จึงมองข้ามรายละเอียดบางประเด็นไป (เช่น พนักงานบริหารหญิง 1 Gen B เอกชน 1, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557)

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

การจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อยและอายุมาก

ผลการจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยและอายุมาก แบ่งเป็น 6 หมวดหมู่ชัดเจน คือ 1) กลุ่มความคาดหวังด้านการยอมรับ เข้าใจและใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น 2) กลุ่มความคาดหวังด้านการรับฟังความเห็นต่างและเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ 3) กลุ่มการปฏิสัมพันธ์และ การโต้แย้งแสดงเหตุผล 4) กลุ่มการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ 5) กลุ่มการเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้ง

กับกลุ่มหรือองค์กร และ 6) กลุ่มความคาดหวังด้านความสามารถในการสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี โดยผลการจัดกลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อย และอายุมากด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัยมีความแตกต่างกันประการ คือ การจัดกลุ่มความคาดหวังของ Gen X และ Y ต่อบุคลากรรุ่นอายุมากได้รวมกลุ่มการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ เข้ากับกลุ่มการรับฟังและเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ และได้แยกกลุ่มการสื่อสารแบบเป็นทางการออกมาเป็นกลุ่มใหม่

หากเปรียบเทียบกับข้อเสนอการจัดกลุ่มความคาดหวังอันเกิดจากกลุ่มค่านิยมเชิงการสื่อสารในบทที่ 3 ผลการจัดกลุ่มค่อนข้างเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน แต่มีการรวมปัจจัยที่มีตัวแปรภายใต้เพียง 2 ตัวเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มใหม่ และการแยกกลุ่มที่มีตัวแปรย่อยหลายตัวออกจากกัน

การรวมปัจจัยที่มีตัวแปรภายใต้เพียง 2 ตัวเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มใหม่ เช่น กลุ่มความคาดหวังด้านการยอมรับ เข้าใจและใส่ใจบุคลากรต่างรุ่น ประกอบด้วยกลุ่มเดิม 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรงจูงใจพื้นฐานในการสื่อสาร (การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่าง) ถูกจัดเข้ากับกลุ่มการสื่อสารทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และการตั้งเป้าหมายเพื่อตนเองและองค์กร หรือ กลุ่มการรับฟังความเห็นต่างและเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ประกอบด้วยกลุ่มเดิม 2 กลุ่ม คือ กลุ่มการสร้างแรงจูงใจเชิงคุณค่าและวัดคู่กับกลุ่มการดำเนินงานตามแผนงานขององค์กร

การแยกกลุ่มที่มีตัวแปรย่อยหลายตัวออกจากกัน เช่น กลุ่มการดำเนินงานตามแผนงานขององค์กรตามที่เสนอในบทที่ 3 เดิมประกอบไปด้วย พฤติกรรมด้านการเปิดใจรับฟัง พฤติกรรมการกล้าเสนอความคิดที่ขัดแย้งกับแนวทางของกลุ่มและองค์กรทั้งแบบฟังประสงค์และไม่ฟังประสงค์ ดังนั้นเมื่อมีการจัดกลุ่มใหม่ด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย จึงเกิดการแยกตัวแปรในกลุ่มนี้ออกเป็นกลุ่มใหม่ตามความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นที่ปรากฏอยู่จริงในองค์กรไทย

ผู้วิจัยสรุปเปรียบเทียบความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยและรุ่นอายุมากไว้ดังตารางที่ 5.9

ตารางที่ 5.9 เปรียบเทียบความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยและรุ่นอายุมาก

ความคาดหวังต่อ:	อันดับ					
	#1	#2	#3	#4	#5	#6
บุคลากรรุ่นอายุน้อย (X/Y)	การรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	การสื่อสารแบบต่อหน้าผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	การยอมรับเข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจคนต่างรุ่น	การเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	การเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายองค์กร	การแสดงความเห็นและโต้แย้งแสดงผล
บุคลากรรุ่นอายุมาก (B/X)	การรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	ความเป็นทางการ สุขภาพและเหมาะสม	การยอมรับเข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจคนต่างรุ่น	การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงผล	การสื่อสารแบบต่อหน้าผ่านสื่อและสื่อเทคโนโลยี	การเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายองค์กร

พฤติกรรมการสื่อสารที่ทุกรุ่นอายุคาดหวังมากที่สุดคือการเปิดใจและรับฟัง

ผลการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสอดคล้องกันโดยกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์คาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องนี้มากที่สุด ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตถึงเหตุผลที่ทำให้พฤติกรรมการสื่อสารในกลุ่มนี้เป็นที่คาดหวังจากบุคลากรทุกรุ่นอายุมากที่สุด 2 ประการ ดังนี้

1) มุมมองการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร การเปิดใจ รับฟังเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างจากตน และการพร้อมจะยืดหยุ่นวิธีการทำงานจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่งผลให้ต่างฝ่ายต่างได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ การประสานพลัง (synergy) ระหว่างบุคลากรรุ่นเดิมซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เชิงลึกในการทำงาน กับบุคลากรรุ่นใหม่ซึ่งมีทักษะในการหาข้อมูลและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับทีมด้วย

2) ในมุมมองสื่อสารเชิงวัฒนธรรม องค์กรไทยเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความปรองดอง เห็นแก่ภาพรวม (collectivism) และการให้กำลังใจและถนอมน้ำใจซึ่งกันและกัน (femininity) (Hofstede et al, 2010) นอกจากนี้ การรับฟังเป็นการสื่อสารพื้นฐานที่แสดงการเห็นคุณค่า ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และยังสะท้อนถึงค่านิยมในความเท่าเทียม คือ ทุกคนมีโอกาสเท่ากันในการได้รับการรับฟัง (เช่น ภาวนา อังคนานุวัฒน์, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2557)

หากพิจารณาเหตุผลทั้ง 2 ประการประกอบกัน การเปิดใจและรับฟังจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุน ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความไว้วางใจ ผูกพันซึ่งกันและกัน (วิรยา ขุนพรหม, 2544) และโดยเฉพาะทำให้บุคลากร Gen Y ซึ่งมีพื้นฐานค่านิยมต้องการการยอมรับ เกิดพลังภายในในการทำงาน ทำให้ทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นซึ่งมีศักยภาพหลากหลายสามารถประสานพลังในการทำงาน เป็นทีมที่แข็งแกร่ง และแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารที่ของบุคลากรรุ่นอายุน้อย (Gen X และ Y): การสื่อสารแบบต่อหน้าและผ่านสื่ออย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรต่างรุ่น

กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X คาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุน้อยมีความสามารถในการใช้สื่อประเภทต่างๆ ในการทำงานอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ เป็นคาดหวังมากเป็นอันดับที่ 2 โดยแตกต่างจากการเปิดใจและรับฟังเพียงเล็กน้อย ประเด็นนี้สามารถอธิบายได้ 2 มุม ดังนี้

1) มุมมองประสิทธิภาพในการลำเลียงสาร: ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Daft & Lengel (1996) ซึ่งเสนอว่าบุคลากรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานได้หากเลือกใช้สื่อโดยเข้าใจถึงศักยภาพของสื่อทั้งความสามารถในการส่งอวัจนภาษา การโต้ตอบกลับได้ทันที ประสิทธิภาพในการลำเลียงปริมาณและความหลากหลายของเนื้อหา รวมถึงความตั้งใจของผู้รับสาร ในประเด็นนี้ กลุ่ม

ตัวอย่าง Gen B และ X ระบุว่า Gen Y มักสื่อสารทุกเรื่องผ่านสื่อออนไลน์ (อีเมลล์ แชต) โดยเชื่อว่า Gen Y พิจารณาว่าไม่แตกต่างกัน ดังนั้น Gen B และ X จึงคาดหวังให้ Gen Y คำนึงถึงพฤติกรรมของผู้รับสารด้วย เช่น ถ้าเรื่องด่วน ควรสื่อสารผ่านโทรศัพท์ หรือมาพบ เป็นต้น

2) มุมมองความเหมาะสมในการรับรู้และตีความสาร: ผลการสัมภาษณ์พบว่า Gen B และ X คาดหวังให้ Gen Y สื่อสารผ่านช่องทางที่เหมาะสมกับกาลเทศะ สอดคล้องกับที่ McLuhan (1964) เสนอแนวคิด “สื่อคือสาร” (Medium is the Message) โดยอธิบายว่า การส่งข้อความใดไม่สำคัญเท่ากับว่าจะส่งข้อความนั้นผ่านสื่อประเภทใด เพราะการเปลี่ยนแปลงตัวสื่อ จะสร้างการรับรู้ตีความและประสบการณ์ต่อผู้รับสารแตกต่างไปจากเดิม นั้นหมายถึง สื่อที่ใช้มีผลอย่างยิ่งต่อการตีความสารที่ส่งมา เช่น ในที่ชนะของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X การทำงานผ่านไลน์ หมายถึง การแจ้งให้ทราบว่าจะทำ ไม่ใช่การขออนุญาต และไม่มีความเป็นทางการ หรือ การ “ระบาย” ความรู้สึกทางลบในขณะนั้นโดยการโพสต์ข้อความบนเฟสบุ๊ค อาจหมายถึง การกระทบกระทั่งกับผู้ที่ปฏิสัมพันธ์กับกับตนก่อนหน้านี้ให้สาธารณะได้ทราบ

ในที่ชนะของกลุ่มตัวอย่าง Gen B สื่อออนไลน์เป็นเทคโนโลยีการสื่อสารที่สร้างประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างมาก และ Gen Y มีความคุ้นเคยและชำนาญในการใช้สื่อประเภทนี้เป็นอย่างดี ดังนั้น หาก Gen Y เข้าใจและสามารถใช้สื่อออนไลน์ได้อย่างเหมาะสมทั้งด้านศักยภาพสื่อและการตีความเชิงสังคมของผู้รับสาร จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ และทำให้ Gen Y เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

นอกจากความคาดหวังต่อ Gen Y ด้านความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อประเภทต่างๆ อย่างเหมาะสมแล้ว กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ยังคาดหวังให้ Gen Y สื่อสารแบบเผชิญหน้า และผ่านสื่อดั้งเดิม เช่น การเขียนหนังสือราชการ หรือการเขียนที่เป็นทางการ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร (เช่น พนักงานบริหารหญิง 1 Gen X เอกชน 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2557) สอดคล้องกับผลการศึกษาของเกวลี ชันธุ์เงิน (2553)

สำหรับความคาดหวังต่อพฤติกรรม “สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร” เป็นพฤติกรรมที่ไม่จัดเข้ากลุ่มใดๆ ด้วยสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย แต่เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X คาดหวังต่อ Gen Y มากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของเกวลี ชันธุ์เงิน (2553) และจิรวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553)

จากผลการสัมภาษณ์ ทั้งกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ระบุว่า Gen Y เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่สนใจจะปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่อายุมากกว่า เช่น ไม่ค่อยยกย่องหรือทักเฉพาะคนรู้จัก ไม่ช่วยเหลือถ้าไม่ร้องขอ มักชอบจับกลุ่มกับคนรุ่นเดียวกันมากกว่า นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง Gen B ยังตั้งข้อสังเกตว่า Gen Y เชื่อว่าตนสามารถทำงานประสบความสำเร็จในการทำงานได้โดยไม่ต้องอาศัย

ความสัมพันธ์กับผู้หลักผู้ใหญ่ (connection) (เช่น พนักงานบริหารหญิง Gen B รัฐ 1, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง Gen B รัฐวิสาหกิจ 4, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558) ดังนั้น ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผล กลุ่มตัวอย่างทั้ง Gen B และ X จึงคาดหวังให้ Gen Y “สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร” โดย Gen X ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Gen B มีความเอ็นดู Gen Y เหมือนลูกหลาน หาก Gen Y แสดงการเห็นคุณค่าและให้กำลังใจ Gen B จะยินดีช่วยเหลือและสนับสนุน Gen Y ในการทำงานอย่างเต็มที่ (พนักงานบริหารชาย Gen X เอกชน 4, สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2557)

การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งแสดงเหตุผลเป็นกลุ่มที่คาดหวังน้อยที่สุด

ข้อสังเกตอีกประเด็นหนึ่ง คือ ความคาดหวังในกลุ่มซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการโต้แย้งแสดงเหตุผลอยู่ในอันดับท้ายสุด ขัดแย้งกับผลการสัมภาษณ์ซึ่งกลุ่มตัวอย่างระดับบริหารระบุว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการแสดงความเห็นต่าง (เช่น พนักงานบริหารชาย 1 Gen B เอกชน 6, สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558) และผลการศึกษาของเกวลี ชันธเงิน (2553) และจิรวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553)

ในประเด็นนี้ อธิบายได้ด้วยผลการสัมภาษณ์ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X มีต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อย กล่าวคือ Gen B และ X ยอมรับได้ที่ Gen Y จะแสดงความเห็นต่างกับผู้อาวุโส หรือผู้บังคับบัญชา แต่ควรแสดงออกด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ ฟังให้จบก่อน และไม่ใช้เสียงเพื่อเอาชนะ (เช่น พนักงานบริหารชาย 1 Gen X รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X เอกชน 6, สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558) นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง Gen B ตั้งข้อสังเกตว่า Gen Y อาจจะมี ความเข้าใจเกี่ยวกับความเท่าเทียมและการเคารพอาวุโสไม่ชัดเจน (พนักงานบริหารชาย 1 Gen B รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2557) นอกจากนี้ แม้องค์กรจะมีค่านิยมในการทำงานที่เปิด รับฟังซึ่งกันและกัน และเป็นมืออาชีพ แต่ “เราเป็นองค์ไทย” ยังคงให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสซึ่งเป็นวัฒนธรรมชาติที่ตีงาม (พนักงานบริหารชาย 2 Gen B เอกชน 5, สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2557) ความเห็นข้างต้นสะท้อนว่า องค์กรไทยยังคงมีระยะห่างเชิงอำนาจในระดับสูงแม้จะน้อยลงกว่าในอดีต และกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุรับรู้วัฒนธรรมเชิงการสื่อสารเกี่ยวกับการเคารพระบบอาวุโสไม่ได้ลดลงมากนัก ดังปรากฏในผลข้อที่ 4

ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารที่ของบุคลากรรุ่นอายุมาก (Gen B และ X): การให้เกียรติและแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรต่างรุ่น

ถัดจากกลุ่มพฤติกรรมเกี่ยวกับการรับฟัง กลุ่มพฤติกรรมอันดับที่ 2 และ 3 ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Y คาดหวังต่อบุคลากร Gen B และ X คือ การสื่อสารที่สุภาพและเหมาะสมกับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และ การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999)

ผลเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะ Gen Y คาดหวังให้บุคลากร Gen B และเป็นคนที่เข้าถึงได้ สนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ Gen B ควรให้เกียรติคนอื่นอย่างที่คุณคาดหวังให้คนอื่นให้เกียรติตน เช่น ไม่เอาเรื่องของ Gen Y ไปพูดวิจารณ์ลับหลัง หรือทำให้เสียหน้ารวมถึงการเอาใจใส่สารทุกข์สุขดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นกันเอง สนใจทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคลด้วย (เช่น พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y เอกชน 1, สัมภาษณ์, 10 ธันวาคม 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y รัฐ 7, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558; พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen X รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2557)

ข้อค้นพบประการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ Gen Y ต้องการผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่เป็นแบบอย่าง และแรงบันดาลใจ (เป็น “ไอดอล”) คือ เป็นคนที่เก่งในงาน ทำงานหนัก ดีกับตน รวมถึงกล้าที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง มากกว่าเพียงผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหรือตำแหน่ง (เช่น พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y รัฐ 7, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y รัฐวิสาหกิจ 5, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558; พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen Y เอกชน 1, สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) สอดคล้องกับแนวคิด Leadership-membership Exchange ที่กล่าวว่า การที่ผู้บังคับบัญชาแสดงความใส่ใจห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาจะสร้างความไว้วางใจต่อกันและกัน เกิดบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิด ทำให้พนักงานเกิดความเต็มใจมีส่วนร่วมในงานต่างๆ และมักเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานในองค์กรในระยะยาวของพนักงาน (Jablin 1987, 2001)

พฤติกรรมสื่อสารที่ไม่คาดหวังจากบุคลากรทุกรุ่นอายุ

กลุ่มตัวอย่างทุกคาดหวังพฤติกรรมต่อไปนี้จากบุคลากรต่างรุ่นเป็นอันดับสุดท้าย “เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดย ไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้” “กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุในองค์กรไทยยังคงเห็นแก่ภาพรวมของกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความปรองดองมากกว่าการทำเพื่อประโยชน์ของปัจเจก (collectivism) (Hofstede et al, 2010) นอกจากนี้ ยังเห็นความสำคัญของแนวทางปฏิบัติเดิม และต้องการรักษาอัตลักษณ์ซึ่งตนเห็นว่าดีไว้ (monumentalism) (Minkov, 2011)

ปัญหำนำวิจัยข้อที่ 4 ผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร

พฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร คือ ความพึงพอใจต่อการสื่อสาร การรับรู้บรรยากาศการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสาร และการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร ดังนี้

ความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่น

ผลการศึกษาเชิงปริมาณบ่งชี้ว่ากลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุพอใจในการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่น ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ระดับ “มาก” และไม่แตกต่างกันทางสถิติ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุเห็นว่าสามารถทำงานร่วมกันได้ดีในภาพรวม ไม่มีปัญหาระหว่างกันในเรื่องงาน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารของ Gen Y ที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ไม่พอใจ คือ การแสดงออกที่สะท้อนการ “ข้ามหัวผู้ใหญ่” เช่น การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามลำดับบังคับบัญชา ทั้งที่เกิดจากการต้องการผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว หรือความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไปเพราะคิดว่าผู้บังคับบัญชารู้น้อยกว่าตนหรือคงช่วยอะไรตนไม่ได้ (เช่น พนักงานบริหารชาย 2 Gen B รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen B รัฐ 6, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2557) ส่วนพฤติกรรมการสื่อสารของ Gen B และ X ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ไม่พอใจ คือการสื่อสารโดยใช้อารมณ์ การตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยคำพูด น้ำเสียงที่รับไม่ได้ (เช่น พนักงานปฏิบัติการชาย 2 Gen Y เอกชน 1, สัมภาษณ์, ธันวาคม 2557)

ความไม่พอใจระหว่างกันดังที่กล่าวมา สามารถอธิบายได้ 2 มุม คือ จากมุมมองความคาดหวังในการสื่อสารระหว่างกัน (communication expectation) และมุมมองการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม

กรณีตัวอย่างความไม่พอใจของ Gen B และ X เกิดจากชุดความคิดซึ่งเป็นบรรทัดฐานร่วมกัน ในองค์กรว่า Gen Y ควรส่งงานให้ตนพิจารณาเพื่องานจะช่วยกลั่นกรอง ป้องกันความผิดพลาดก่อนส่งให้ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป นอกจากนี้ การกระทำของ Gen Y ยังอาจตีความได้ว่าเป็นการ “ข้ามหัวผู้ใหญ่” ซึ่งละเมิดบรรทัดฐาน จึงนำไปสู่ความไม่พอใจระหว่างกัน ในทำนองเดียวกัน กรณีตัวอย่างที่ Gen Y ไม่พอใจ Gen B และ X เพราะ Gen Y มีชุดบรรทัดฐานว่าควรสื่อสารด้วยการให้กำลังใจ ผิดพลาดอะไรก็ค่อยๆ บอกกล่าว ดังนั้น การตำหนิต่อหน้า หรือไม่ใช่ถ้อยคำถนอมน้ำใจในการตักเตือนของ Gen B และ X จึงเป็นการละเมิดบรรทัดฐานของ Gen Y

หากพิจารณาจากมุมมองการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม (Hofstede et al, 2010) พฤติกรรมนี้สะท้อนว่า Gen B ในองค์กรไทยยังมีค่านิยมระยะห่างเชิงอำนาจสูง (high power distance) คือให้ความสำคัญกับการสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา และแนวคิดหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (high uncertainty avoidance) คือ มีแบบแผนในการตรวจสอบการทำงานเป็นลำดับขั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการทำงาน ในขณะที่ Gen Y ในองค์กรไทยมีระบบคิดและพฤติกรรมการสื่อสารใน 2 มิติดังที่กล่าวมาต่ำลง และให้ความสำคัญการสื่อสารตรงแต่ถนอมน้ำใจ (lower masculinity)

กิจกรรมการสื่อสารที่ทุกรุ่นอายุพอใจที่สุดคือการให้และรับคำปรึกษา

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิด Leadership-membership Exchange (Jablin 1987, 2001) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างที่ผู้บังคับบัญชาสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (นอกเหนือจาก

งาน) ที่สะท้อนความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะสร้างความไว้วางใจ บรรยากาศสนับสนุนระหว่างกัน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงานในองค์กรในระยะยาว

สภาพการแข่งขันที่สูงมากขึ้นในระบบภายนอกเรียกร้องความเร็วและความแม่นยำในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อองค์กรและพนักงานทุกระดับในองค์กรมีความตึงเครียด โดยเฉพาะ Gen Y ที่แม้จะได้รับการเตรียมให้พร้อมสำหรับการแข่งขัน แต่กระบวนการเตรียมที่เน้นการชมเชย ให้กำลังใจ มากกว่าการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างจริงจัง ทำให้กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X มองว่า Gen Y “ไม่อดทน” “ไม่เอาจริงเอาจัง” ในงานเหมือนรุ่นพี่ หรือมองว่า Gen Y รักสบายแต่เชื่อว่าตนเองชอบงานท้าทาย และผลจากการที่ Gen Y ต้องรับแรงกดดันในสนามการทำงานจริง เป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้ลาออกจากงานภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปีหลังจากเข้าทำงาน

ในเรื่องนี้ ผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรจึงต้องทำหน้าที่เป็นแหล่งขัดเกลาทางสังคมอีกแหล่งหนึ่งให้ Gen Y รวมถึงรองรับความตึงเครียดของพนักงานรุ่นอายุอื่นๆ โดยการจัดระบบการให้คำปรึกษา (mentoring) คือ การจัดให้บุคลากรแต่ละคนมี “พี่เลี้ยง” ที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาตรงคอยรับฟังปัญหา รวมทั้งสอนให้คิด หรือช่วยแก้ไขปัญหามองหาข้อได้ กิจกรรมการสื่อสารเช่นนี้มักเกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการ และเป็นการสื่อสารต่อหน้า ระบบดังกล่าวมีผลอย่างมากในการหล่อหลอม Gen Y ให้มีทัศนคติดีขึ้นต่อการทำงานในองค์กรจริง นอกจากนี้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ยังให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อพี่เลี้ยงซึ่งเปรียบเหมือนคนในครอบครัวทำให้ Gen Y เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ช่วยลดปัญหาการลาออกจากงานในเวลาอันรวดเร็วได้พอสมควร (ภคภักดิ์ สังขะสุนทร, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2557) โดยผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างองค์กรเอกชนทุกองค์กรนำระบบนี้เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการสื่อสารที่ทุกรุ่นอายุพอใจน้อยที่สุดคือการให้ผลป้อนกลับ

ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ตั้งข้อสังเกตว่า การที่ Gen Y ไม่ได้รับผลป้อนกลับในการทำงานที่ชัดเจน หรือให้ในปริมาณที่น้อยเกินไป ทำให้คาดการณ์ไม่ถูกว่าหัวหน้างานต้องการอะไร และเมื่อได้รับคะแนนการประเมินผลงานระดับต่ำ จะสร้างความไม่พึงพอใจจนถึงขั้นลาออกจากงานสอดคล้องกับ Jablin (1987, 2001) ซึ่งกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในการทำงานหากผู้บังคับบัญชาระบุความคาดหวังและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของงาน รวมถึงอธิบายแนวทางการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารจัดการถ่ายทอดลงมาได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับ Myers & Sadaghiani (2010) กล่าวว่าระบบการประเมินผลการศึกษาในปัจจุบันทำให้ Gen Y เคยชินกับการได้คะแนนเพื่อ โดยไม่ทราบความสามารถของตนอยู่ในระดับใด ดังนั้น เพื่อให้ได้คะแนนประเมินการทำงานในระดับที่พอใจ Gen Y จึงต้องการความชัดเจนโดยการถามในแทบทุกขั้นตอน

สำหรับแนวทางการจัดการภายในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการจัดการ เช่น การเพิ่มความสามารถในการพบปะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น จัดให้มีการพูดคุยในช่วงต้นปีก่อนว่าต่างฝ่ายต่างคาดหวังอะไร จากนั้นมีการประเมินครึ่งปีแรกเพื่อเปิดโอกาสให้ซักถามและชี้แจง ก่อนที่จะประเมินผลปลายปีเพื่อจะไม่มี “negative surprise” (ภคภักดิ์ สังขะสุนทร, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2557) หรือการปรับทัศนคติผู้ใต้บังคับบัญชา Gen Y ให้เข้าใจเรื่องความเป็นมืออาชีพ ฝึกให้รับผลป้อนกลับเชิงลบและไม่ประเมินความสามารถตนเองเกินจริงจนทำให้ไม่รับฟัง (โสภา หนูเนตร, สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2557)

บรรยากาศเชิงการสื่อสารในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ถึง “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน” มากที่สุด

สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุ โดยเฉพาะ Gen B และ X ซึ่งรับรู้ถึงบรรยากาศการเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น และการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันที่ชัดเจนมากขึ้น ที่เป็นเช่นนั้นเพราะผลกระทบจากสภาพการแข่งขันภายนอกองค์กรและการมีบุคลากร Gen Y ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรรุ่นเดิมอย่างมากเข้ามาในองค์กร ทำให้องค์กรกลุ่มตัวอย่างทุกองค์กรมีการสื่อสารเพื่อเน้นย้ำค่านิยมขององค์กรเพื่อบริหารจัดการความหลากหลายทางด้านรุ่นอายุ เช่น การเปิดใจเรียนรู้ (open) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (mutual respect) โดยผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และสื่อสารองค์กรเชื่อว่า ค่านิยมดังกล่าวจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความผูกพันซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ถึง “การสื่อสารที่เปิดเผยมุมมอง สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน” น้อยที่สุด

สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ซึ่งรับรู้ได้ชัดเจนถึง ความผูกพัน ความเอื้ออาทรต่อกันที่ลดลงมากที่สุด โดยเห็นว่าบุคลากร Gen Y มีพฤติกรรม “ต่างคนต่างอยู่” ไม่ค่อยอยากเข้ามาปฏิสัมพันธ์กับตน เหมือนสมัยที่ตนอยากรู้จักพูดคุยกับรุ่นพี่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นที่ลดน้อยลง ทำให้ความไว้วางใจระหว่างกันลดลงด้วย

ในเรื่องนี้ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีความเห็นที่หลากหลาย เช่น เหตุที่ไม่ค่อยกล้าคุยกับพี่เพราะรู้สึกเกร็ง พี่ดูเครียดเกินไป ไม่ผ่อนคลาย ถามอะไรไป พี่ก็ไม่ค่อยอยากตอบ หรือคุยกับพี่ แล้วพี่ทำให้ตนรู้สึกด้อย ความรู้่น้อย (เช่น พนักงานปฏิบัติการชาย Gen Y เอกชน 1, สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557; พนักงานปฏิบัติการหญิง Gen Y รัฐวิสาหกิจ 4, สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558; พนักงานปฏิบัติการหญิง Gen Y รัฐวิสาหกิจ 5, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558) นอกจากนี้ อีกสาเหตุหนึ่งที่ไม่

กล้าคุยเพราะไม่รู้ว่าเป็นใคร” คุยไปแล้วไม่ทราบจะมีผลต่อการทำงานหรือไม่ (พนักงานปฏิบัติการชาย Gen Y รัฐ 1, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2557)

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมว่าหน่วยงานที่ประกอบไปด้วยเพศชายเป็นส่วนใหญ่กับเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่ จะมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างซึ่งมีบุคคลแวดล้อมเป็นเพศชายเห็นว่าการทำงานในองค์กรขนาดใหญ่โครงสร้างซับซ้อน คนเยอะ ต่างคนต่างทำงาน ทำให้ตนไม่ค่อยรู้สึกถึงความสัมพันธ์แบบครอบครัวมากนัก ในขณะที่เพราะองค์กรมีขนาดใหญ่ มีคนเยอะ งานเยอะ ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงที่ทำงานในองค์กรเดียวกันแต่มีบุคคลแวดล้อมเป็นเพศหญิงกลับรู้สึกว่าจะอบอุ่นเหมือนครอบครัว

วัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่ามี “การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น” มากที่สุด

สอดคล้องกับผลการศึกษาที่กล่าวถึงแล้ว คือ เพราะองค์กรและบุคลากรในองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพการแข่งขันและสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งกับคนภายในและนอกองค์กร

กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่า “การให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง” น้อยที่สุด

ในประเด็นนี้ ผลการสัมภาษณ์อธิบายว่า แม้องค์กรจะมีค่านิยมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่างและรับฟังอย่างเปิดกว้าง แต่ในภาพรวม ยังคงให้ความสำคัญกับการเคารพอาวุโส เพราะเป็นวัฒนธรรมไทยที่ฝังรากลึก และเป็นคนละเรื่องกันกับความเท่าเทียม ดังนั้น จึงยังคงมีการสื่อสารแนวคิดเรื่องการเคารพอาวุโสผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X เห็นว่า Gen Y ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับสมัยที่ตนอายุเท่ากับ Gen Y อาทิ ตนจะแสดงความเคารพผู้ใหญ่ก่อนทุกครั้ง มาประชุมก่อนเวลา ไม่ได้เถียงกับผู้ใหญ่ในการประชุมหรือทำให้ผู้ใหญ่เสียหน้า (เช่น พนักงานบริหารหญิง Gen B รัฐ 7, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2557; พนักงานบริหารชาย Gen X รัฐวิสาหกิจ 1, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2557) ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y เห็นว่า ตนมีความเคารพผู้อาวุโส แต่ไม่เห็นความจำเป็นว่าต้องยกมือไหว้ทุกครั้งที่พบกัน หรือ ตนมีความเคารพผู้อาวุโส แต่ไม่เห็นว่าจะต้องเชื่อฟังในทุกอย่าง นอกจากนี้ ยังเลือกที่จะโต้แย้งกับผู้อาวุโสอย่างตรงไปตรงมา จะได้ไม่ต้องตีความกันหลายชั้น และมีความคิดเห็นว่าการเคารพอาวุโสต้องการเห็นองค์กรก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ ควรจะส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างกว้างขวาง โดยมีการแสดงออกที่ให้เกิดเกียรติซึ่งกันและกัน (พนักงานปฏิบัติการหญิง Gen Y รัฐวิสาหกิจ 2, สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2557) สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานของ

นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม (2541) คือ อิทธิพลของโลกาภิวัตน์ซึ่งหล่อหลอมระบบคิดให้เป็นแบบวัฒนธรรมตะวันตกส่งผลให้คุณลักษณะการสื่อสารในองค์กรมีระยะทางเชิงอำนาจและให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสน้อยลง

ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตและถามกลุ่มตัวอย่างว่าการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อ การแสดงความคิดเห็นต่อผู้อาวุโสหรือไม่น้อยลงหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุเห็นตรงกันว่าไม่มีผล เพราะแม้เทคโนโลยีการสื่อสารจะทำให้เข้าถึงกันได้ง่ายขึ้น แต่ความสัมพันธ์ในชีวิตจริง เช่น เป็นผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลต่อความรู้สึกระหว่างกันในการสื่อสารมากกว่า และมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารในโลกออนไลน์ ดังนั้น โอกาสที่ Gen Y หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะกลายเป็น “ผู้มีอิทธิพล” ต่อความคิดของคนในองค์กร (influencer) ในเครือข่ายสังคมออนไลน์ ตามที่ Rice & Gattiker (2001) ตั้งข้อสังเกตในบริบทองค์กรตะวันตกนั้นเกิดขึ้นได้ยากในองค์กรไทย เพราะวัฒนธรรมไทยมีระบบคิดเรื่องอาวุโสฝังรากอยู่อย่างแข็งแรง อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างยอมรับว่า “มีความรู้สึกเป็นกันเอง” มากขึ้น มีระยะทางน้อยลงแต่ยังคงมีระยะระหว่างกันอยู่

การสร้างเครือข่ายการสื่อสาร

เครือข่ายการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าเกิดขึ้นจริงมากที่สุด คือ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันพูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ ไอที”

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรและหน่วยงานภายในองค์กรพัฒนาเครือข่ายต่างๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเครือข่ายที่เป็นทางการ เช่น การจัดทีมทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสานพลังความคิดของบุคลากรที่มีความหลากหลาย ซึ่งมีทั้งแบบออฟไลน์ (ต่อหน้า) และออนไลน์ ส่วนเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ มักเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของผู้ร่วมเครือข่ายมาทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน และมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างจะสะดวกใจเข้าร่วมเครือข่ายออนไลน์แบบไม่เป็นทางการก็ต่อเมื่อมีความสัมพันธ์แบบออฟไลน์มาก่อน เพราะจะได้ทราบว่าตนกำลังสื่อสารออนไลน์เรื่องอะไรกับใคร และควรสื่อสารหรือไม่ เพราะการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์สามารถบันทึกเป็นหลักฐานได้ และเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ มักประกอบด้วยบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมากกว่าต่างรุ่นอายุ

สำหรับประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าการสร้างเครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุพูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ เกิดขึ้นน้อยที่สุด สอดคล้องกับที่กลุ่มตัวอย่างให้สัมภาษณ์ว่าการแสดงความคิดเห็นใดๆ โดยเฉพาะผ่านสื่อออนไลน์ต้องเป็นไปด้วยความระมัดระวัง เพราะไม่ทราบว่าผู้รับสารเป็นใคร และทุกอย่างสามารถใช้เป็นหลักฐานได้ อย่างไรก็ตาม

ตาม ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ กลุ่มตัวอย่าง Gen X ระบุว่ามีความเครียดที่เพิ่มขึ้นในองค์กรมากกว่าที่ Gen B ระบุว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่า Gen B ซึ่งจำนวนหนึ่งเป็นผู้บริหารซึ่งมีระยะห่างจากพนักงานปฏิบัติการไม่รับรู้ถึงเครือข่าย “การระบาย” มากเท่าที่ Gen X ซึ่งมักเป็นผู้บังคับบัญชาตรงหรือเพื่อนร่วมงานของ Gen Y ระบุว่า

ปัญหานำวิจัยหลัก กรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น

บุคลากรอายุน้อย (Gen X และ Y) ที่มีความสามารถในการสื่อสาร

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมชีวิตความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรรุ่นใหม่หรือบุคลากรอายุน้อยในองค์กรไทยโดยรวมยังคงสอดคล้องกับข้อค้นพบในการศึกษาของ เกวลี ชันธุ์เงิน (2553) จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553) และ หทัยพร ทิมสว่าง (2553) คือ ในมิติความรู้เชิงกลยุทธ์ บุคลากรใหม่ที่มีความสามารถในการสื่อสารต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้อื่น ทราบถึงวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมในการประชุมและการทำงานเป็นทีม กล้าแสดงความคิดเห็นในขณะที่ต้องมีสัมมาคารวะและรู้จักเคารพอาวุธ โดยพฤติกรรมชีวิตความสามารถในการสื่อสารที่ Gen B และ Gen X คาดหวังอย่างชัดเจนและเป็นส่วนขยายผลการศึกษเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรไทยในอดีตให้ชัดเจนมากขึ้น คือ “พฤติกรรมเปิดใจ รับฟัง” และ “การรู้จักสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ข้อค้นพบเกี่ยวกับความคาดหวังด้าน “พฤติกรรมเปิดใจ รับฟัง” เป็นการขยายความต่อยอดจากผลการศึกษาของเกวลี ชันธุ์เงิน (2553) และหทัยพร ทิมสว่าง (2553) ว่าบุคลากรใหม่ที่ได้รับ การยอมรับว่ามีความสามารถในการสื่อสารจะต้องมีทักษะในการฟัง นั่นเป็นเพราะปัจจัยระบบโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหล่อหลอมให้ Gen Y เติบโตมาอย่างคุ้นชินกับความเร่งรีบ สนใจผลลัพธ์ข้างหน้า จนขาดสมาธิในการฟังและทักษะการฟังอย่างมีวิจารณญาณ นอกจากนี้ ความคุ้นชินกับการสื่อสารผ่านหน้าจอยังเป็นสาเหตุให้ขาดทักษะการรับรู้วจนภาษา ขาดกาลละและเทศะเมื่อต้องปฏิสัมพันธ์ในโลกความเป็นจริง ดังนั้น การฝึกทักษะฟังเชิงลึกดังที่หลายองค์กรได้นำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมพนักงานจึงน่าจะเป็นแนวทางที่ดีให้ Gen Y ได้รับการอบรมขัดเกลาและพัฒนาในด้านนี้ เพื่อจะสามารถทำงานกับบุคลากรรุ่นอายุมากได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับข้อค้นพบเกี่ยวกับความคาดหวังด้าน “การรู้จักสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” เกิดจากการที่บุคลากรทุกรุ่นอายุต้องเปิดรับสื่อที่หลากหลายในปัจจุบัน ซึ่งสื่อแต่ละประเภทมีประสิทธิภาพในการลำเลียงสารต่างกันตามแนวคิดของ Daft & Lengel (1996) ในขณะที่ “สื่อคือสาร” ที่ต้องตีความตามแนวคิดของ McLuhan (1964) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตีความเรื่อง “ความเหมาะสมทางสังคม” ตามการรับรู้ของผู้รับสารคนไทยซึ่งให้ความสำคัญกับ

กาลเทศะและลำดับชั้นทางสังคม สอดคล้องกับผลการศึกษาของเกวลี ชันธ์เงิน (2553) และจิราวรรณ วงศ์ดอกไม้ (2553)

บุคลกรอายุมาก (Gen B และ X) ที่มีความสามารถในการสื่อสาร

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมชีวิตความสามารถในการสื่อสารของบุคลกรอายุมากในองค์กรไทยโดยรวมยังคงคล้ายกับข้อค้นพบในการศึกษาของ Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) คือ เก่งทั้งในงานและในความสัมพันธ์ เช่น การให้กำลังใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา การเข้าถึงได้เพื่อขอคำปรึกษาหารือ โดยพฤติกรรมชีวิตความสามารถในการสื่อสารที่ Gen X และ Gen Y คาดหวังอย่างชัดเจนคือ “พฤติกรรมเปิดใจ รับฟัง” เช่นเดียวกัน

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า การ “ได้ใจ” บุคลกร Gen Y และทำให้เขากลายเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ตีนั้น บุคลกรรุ่นอายุมากต้องแสดงการยอมรับในตัวเขาก่อน และพฤติกรรมการแสดงการยอมรับในการรับรู้ของ Gen Y คือ การรับฟังความคิด การชมเชย การไม่ตำหนิต่อหน้า การให้ความเป็นกันเอง การสนับสนุน การให้อิสระในการทำงานโดยไม่กำกับควบคุม ซึ่งเป็นความท้าทายสำหรับ Gen B และ X

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ยังต้องให้ความสำคัญกับ “คนรุ่นกลาง” ซึ่งในที่นี้ ได้แก่บุคลกรช่วงอายุประมาณ 35 ปี และหาแนวทางให้คนรุ่นกลางซึ่งรู้จัก Gen Y ดีกว่าตน และ Gen Y มีแนวโน้มรับรู้ที่ Gen X เข้มงวดน้อยกว่า Gen B เพื่อให้คนเหล่านี้ช่วยสอนงานให้ Gen Y และพัฒนาทีมที่ประกอบไปด้วยบุคลกรต่างรุ่นให้เข้มแข็งต่อไป

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและแนวทางการศึกษาในอนาคต

1. การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรหลัก คือ พฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างวัย การศึกษาในอนาคตควรนำตัวแปรอื่นๆ ที่พบว่าส่งผลต่อการวิเคราะห์การสื่อสารของบุคลากรต่างวัยมาศึกษา ได้แก่ เพศ ประเภทองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างวัยซึ่งพบว่าการศึกษานี้ว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานและความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างวัย

2. ข้อค้นพบเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างวัยเป็นเพียงผลการศึกษาในภาพรวมของความคาดหวังของ Gen B ที่มีต่อบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า และความคาดหวังของ Gen Y ที่มีต่อบุคลากรอายุมากกว่า การศึกษาในอนาคต ควรศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติมว่า Gen B คาดหวังจาก Gen X ต่างจาก Gen Y อย่างไร ในทางตรงกันข้าม Gen Y คาดหวัง Gen X แตกต่างจาก Gen B อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการศึกษาคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างวัยมีความชัดเจนขึ้น

3. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครหรือศูนย์ราชการในเขตปริมณฑล ดังนั้น ผลการศึกษาที่ได้อาจจะไม่สามารถนำไปอธิบายประชากรต่างวัย ที่มีลักษณะทางประชากรแตกต่างออกไปได้ เช่น อาจไม่สามารถอธิบายบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานสาขาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดอื่นๆ ทั่วประเทศ (เช่น สังกัดกรมเดียวกัน หรือธนาคารเดียวกัน แต่อยู่คนละจังหวัด) ดังที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่าพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน รวมถึงลักษณะบุคลากรที่ทำงานอยู่ในเมืองใหญ่ กับที่ทำงานอยู่ในเขตชุมชน หรือในชนบทมีความแตกต่างกันมาก หรือแม้บุคลากรในสายงานการผลิตซึ่งทำงานอยู่ในเขตพื้นที่ต่างจังหวัด ก็อาจมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานแตกต่างไปจากบุคลากรที่ทำงานด้านสนับสนุน (back office) ในเขตตัวเมือง (เช่น ภคภค สังฆะสุนทร, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2557; สุเมธ วงศ์บุญยัง, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2558) การศึกษาในอนาคต จึงควรศึกษาตัวแปรลักษณะประชากรด้านเขตพื้นที่ของสถานที่ทำงาน ความแตกต่างของลักษณะงาน เพื่อขยายคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างวัยในองค์กรไทยได้ครอบคลุมมากขึ้น

4. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามค่อนข้างมีความระมัดระวังตัวในการให้ข้อมูล ดังจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X จำนวนเกือบครึ่งหนึ่งไม่ได้ระบุชัดเจนว่าบุคลากรต่างวัยที่ตนนึกถึงความสัมพันธ์กับตนอย่างไร ทำให้ยังไม่สามารถเห็นรายละเอียด หรือ

ช่องว่างของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของคู่ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่ปัญหาในการทำงานระหว่างกัน การศึกษาในอนาคตจึงควรศึกษาประเด็นนี้เพิ่มเติมให้มากขึ้นเพื่อความชัดเจน

5.4 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้สร้างข้อเสนอแนะโดยข้อเสนอแนะส่วนหนึ่งเป็นการสังเคราะห์จากกลยุทธ์ที่องค์กรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นองค์กรชั้นนำใช้ในการปรับตัวเชิงการสื่อสารภายในองค์กร โดยจะกล่าวถึงเฉพาะประเด็นที่เป็นความคาดหวังอันดับต้น ดังนี้

(1) การส่งเสริมค่านิยมการฟังและฝึกอบรมพนักงานทุกระดับในด้านการฟังเชิงลึก (deep listening) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุคาดหวังให้บุคลากรต่างรุ่นเปิดใจและรับฟัง ดังนั้น ความรู้เชิงกลยุทธ์และทักษะการฟังจึงเป็นความจำเป็นในมิติการสื่อสารอันดับต้นในการฝึกอบรมบุคลากร อีกทั้งตอบโจทย์ในการขัดเกลา Gen Y ซึ่งชอบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า และติดการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ ให้มีทักษะการสื่อสารภายในตนเองและระหว่างบุคลากรต่างรุ่นมากขึ้น

การฝึกการฟังเชิงลึกโดยใช้เทคนิคสุนทรียสนทนา (dialogue) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ริเริ่มโดย David Bohm ในทัศนะของ Bohm ดูเหมือนเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงผู้คนเข้าหากัน แต่แท้จริงกลับทำให้คนห่างออกจากกัน และทำให้ความสัมพันธ์แบบ “มนุษย์สัมพันธ์มนุษย์” หายไป นอกจากนี้ ความเร็วในวัฒนธรรมดิจิทัลยังทำให้มนุษย์สื่อสารกันแบบเร่งรีบ เน้นการพูดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนโดยไม่ทันได้ “ฟัง” ความคิดของผู้ร่วมสนทนา (Bohm, 1996)

กระบวนการสุนทรียสนทนาให้ความสำคัญกับการใช้ประสาทสัมผัสทุกส่วนรวมทั้งใจในการฟัง เป็นการฟังให้ได้ยินเนื้อหาโดยไม่สนใจว่าใครเป็นคนพูด ฟังโดยไม่คิดขัดแย้ง ฟังเสียงต่างๆ ที่เข้ามา รวมถึงเฝ้าสังเกตอารมณ์และความรู้สึกของตนเองขณะฟัง เรียกว่าเป็นแนวทางการฝึกสติและสมาธิอย่างหนึ่งก็ได้ โดยผลลัพธ์ปลายทางของการฝึกทักษะการฟังเชิงลึกโดยเทคนิคนี้ ไม่เพียงแต่ทำให้ทำให้ประสาทการรับรู้หนึ่งและพร้อมจะได้อินมากขึ้น แต่การดึงความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนออกมาสู่การรับรู้ของผู้ร่วมการสนทนา เป็นการทำให้สามารถประสานพลังในการคิดร่วมกันได้มากขึ้น

การฝึกทักษะการฟังเชิงลึกน่าจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทุกรุ่นอายุ โดยเฉพาะบุคลากร Gen Y ซึ่งคุ้นชินกับการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ หากได้รับการฝึกทักษะนี้ น่าจะช่วยให้ “ช้า” ลง สามารถสังเกตสารจากคนรอบข้าง ประเมินผลลัพธ์ของสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารได้ดีขึ้น รวมทั้งผสานความคิดของตนเองกับผู้อื่นและนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมได้

(2) การสร้างระบบพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อช่วยบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะบุคลากรใหม่ในการปรับตัว ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า สิ่งที่ Gen X และ Y คาดหวังจากบุคลากรรุ่นอายุมากคือการแสดงความเอาใจใส่ เห็นคุณค่าและให้กำลังใจ สร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เป็นกันเอง เข้าถึงได้ สามารถเข้าพบเพื่อหารือได้ตลอดเวลา ดังนั้น แนวคิดการมีผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงจึงน่าจะตอบโจทย์ในเรื่องนี้ได้

แนวความคิดจัดระบบพี่เลี้ยงในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันออกไป แต่ในภาพรวม องค์กรจะจัดบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไป แต่อาจจะไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมา มีทักษะในการฟัง และการให้คำปรึกษามาเป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน บทบาทหลักคือ รับฟัง ให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาด้านการใช้ชีวิตในองค์กร เส้นทางอาชีพ รวมถึงด้านอื่นๆ เช่น ชีวิตส่วนตัว (หากเปิดเผย) เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นคุณลักษณะการสื่อสารที่ Gen Y พึงพอใจ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจในการสื่อสารระหว่างกัน บรรยากาศครอบครัวซึ่งปัจจุบันขาดหายไปในการรับรู้ของ Gen B และ Y และทำให้พนักงานผูกพันและอยากทำงานเพื่อองค์กร (passion) มากขึ้น

(3) การฝึกอบรมบุคลากรรุ่นเดิมที่เป็นหัวหน้างานในเรื่องการสอนงานและการให้คำปรึกษาในการทำงาน (performance coaching) และการสร้างบรรยากาศการทำงาน ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าทักษะที่ผู้บังคับบัญชาควรมีในการสอนงาน Gen Y คือ การให้ผลป้อนกลับเชิงลบอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการแสดงความเห็นต่างโดยให้ Gen Y เกิดการ “หาคำตอบได้ด้วยตนเอง” (self-discovery) ซึ่งจะทำให้ความรู้นั้นอยู่ในความทรงจำของ Gen Y

เทคนิคที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B ใช้ในการให้ผลป้อนกลับ และแสดงความเห็นต่างในการสอนงาน มักได้แก่ การตั้งคำถามให้คิด การสอนให้ Gen Y ศึกษาเปรียบเทียบงานผลงานของ Gen Y กับกรณีศึกษาหรือตัวอย่างงานในอดีตที่เป็นมาตรฐาน การให้ Gen Y ทบทวนสิ่งที่แนะนำไปโดยพูดออกมาเป็นภาษาตามความเข้าใจของ Gen Y เทคนิคดังกล่าวมีรากฐานจากแนวคิดวิภาควิธี (dialectic thinking) ซึ่งเป็นแนวทางในการแสวงหาความรู้ของนักปราชญ์โบราณโดยการตั้งคำถามและหาคำตอบ (ปุจฉา-วิสัชนา) จนกว่าจะหมดความสงสัย อีกทั้งเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งจำเป็นสำหรับการโต้แย้งแสดงเหตุผล และการจุดประกายให้สร้างนวัตกรรม

นอกจากนี้ ผู้บริหาร Gen B และ X ยังควรเข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้นำที่คนรุ่นใหม่ให้การยอมรับ รวมถึงได้รับการพัฒนาทักษะการสร้างบรรยากาศประเภทต่างๆ และการสร้างอารมณ์ขันในการทำงานด้วย

(4) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เช่น การปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรให้ทันสมัยและสวยงาม การมีมุมกาแฟ มุม wi-fi ให้พนักงานได้พักผ่อนหย่อนใจ ซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้พนักงานรุ่นเดิมเกิดการรับรู้ถึงความเอาใจใส่จาก

องค์กร แต่ยังทำให้พนักงานรุ่นใหม่ Gen Y เกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานในที่ที่สวยงาม ภูมิใจที่จะแชร์เรื่องราวการทำงานของตนผ่านภาพถ่ายหรือเครือข่ายสังคมออนไลน์ให้เพื่อนๆ ได้รับรู้

(5) การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายออนไลน์แบบไม่เป็นทางการเพื่อประโยชน์ในงาน เป็นข้อเสนอแนะจากการตั้งข้อสังเกตของกลุ่มตัวอย่าง Gen B ระดับบริหารว่า แม้จะมีการสร้างเครือข่ายในองค์กรเกิดขึ้นจำนวนมาก โดยเฉพาะเครือข่ายออนไลน์แบบไม่เป็นทางการซึ่งสมาชิกกลุ่มมักอยู่ต่างแผนกกันมาร่วมกันด้วยความสมัครใจ และมีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งเพราะมีความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน แต่ผู้บริหารองค์กรไม่ค่อยมีแนวทางการบริหารเครือข่ายออนไลน์แบบไม่เป็นทางการมากนัก ซึ่งหากสามารถเข้าถึงและจัดการได้ การใช้ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพงานในองค์กร (พนักงานบริหารชาย Gen B เอกชน 4, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2557)

(6) การขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดเอกภาพท่ามกลางความหลากหลาย (unity in diversity) ข้อค้นพบเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน และความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารที่แต่ละรุ่นอายุมีร่วมกันในงานวิจัยนี้สามารถนำไปสร้างกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนเอกภาพท่ามกลางความหลากหลายในองค์กร ตัวอย่างเช่น ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรทุกรุ่นอายุให้ความสำคัญกับการแสดงออกที่สะท้อนการเห็นคุณค่า การชมเชย ให้กำลังใจ ดังนั้น องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแสดงออกถึงการยอมรับและเห็นคุณค่าความแตกต่างระหว่างรุ่นเป็นระยะ เพื่อลดช่องว่างในการทำงานร่วมกัน เช่น องค์กรกลุ่มตัวอย่างบางแห่งจัดประกวดโชว์/การแสดงซึ่งสะท้อนความคิดเชิงนวัตกรรมและความสามารถของบุคลากรในแต่ละสายงานซึ่งประกอบด้วยคนต่างรุ่นอายุ ถ่ายทอดผ่านสื่อออนไลน์/ทีวีทั้งสำนักงานใหญ่ ทำให้ได้เห็นศักยภาพของคนแต่ละรุ่นอายุนอกบริบทการทำงาน และเปิดโอกาสให้ส่งข้อความออนไลน์/sms ชื่นชมผลงานซึ่งกันและกันผ่านสื่อดังกล่าว ส่งผลให้ทัศนคติที่แต่ละรุ่นอายุมีต่อกันเปลี่ยนไป และช่องว่างในการทำงานลดลง เป็นต้น (พนักงานบริหารชาย 2 Gen B เอกชน 5, สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2557)

รายการอ้างอิง

- Blauth, C., McDaniel, J., Perrin, C., & Perrin, P. (2011). *Age-based Stereotypes: A Silent Killer of Collaboration and Productivity*. Tampa: FL: Achieve Global. .
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. New York: Routledge.
- Burke, M. E. (2004). *Generational Differences* (Vol. August 2004). VA, USA: Society for Human Resource Management.
- Cabral, J. (2011). Is Generation Y Addicted to Social Media? *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications* Vol. 2, No. 1 (Spring 2011).
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes, and person-organisation fit. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 891-906.
- Codrington, G. (2011). Detailed Introduction to Generational Theory in Asia. Retrieved June, 2013, from http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/pdf/TomorrowToday_Generations_in_Asia.pdf
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. doi: DOI:10.1080/09585192.2011.610967
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fed? . *Public personnel management*, 36 (4), 349–370.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32(5), 554-571.
- Deloitte. (2009). Generation Y: powerhouse of the global economy. Retrieved June 2014 <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-consulting-hc-generationy-snapshot-041509.pdf>
- DeVito, J. A. (2007). *The interpersonal communication book* (11th ed. ed.). Boston Pearson/Allyn and Bacon.

- Du , Y. (2011). *Communication Disconnect: Generational Stereotypes between Generation X/Y and Baby Boomers in American and Chinese Organizational Communication*. (Master of Arts in Communication Studies Thesis), School of Communication, Liberty University.
- Eastin, Glynn, & Griffiths. (2007). Cyberpsychology & Behavior: The Impact Of The Internet, Multimedia And Virtual Reality On Behavior And Society [Cyberpsychol Behav]. *Psychology of communication technology use in the workplace., Vol. 10 (3), pp. .(3), 436-443.*
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training, 39, 98-103.*
- Greenwood, R. A., Gibson, J. W., & Murphy, E. F. J. (2008a). Generational differences in the workplace: divergence, convergence and implications for leadership. *International leadership journal, 1, 55-57.*
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management, 32* pp.40–48. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, 27(3), 448-458.*
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (Fifth Ed. ed.). London: Prentice-Hall.
- Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employee. Retrieved April 12, 2012 <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd Edition ed.). New York: McGraw Hill.

- Howe, N., & Strauss, W. (1997). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. New York: Broadway Books.
- Jablin, F. M. (1987). Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury park: SAGE Publications.
- Jablin, F. M. (1994). Communication competence: An organizational assimilation perspective. *Functional communication quality*, 30-41.
- Jablin, F. M. (2001). Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. In L. L. P. F.M. Jablin (Ed.), *Handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. CA, Newbury Park: Sage.
- Jablin, F. M., Cude, R. L., House, A., Lee, J., & Roth, N. R. (1994). Communication competence in organizations: Conceptualization and comparison across multiple levels of analysis. In T. G. M. Barnett (Ed.), *Organization communication: Emerging Perspectives IV* Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Jablin, F. M., & Sias, P. M. (2001). Communication competence. In L. P. F. Jablin (Ed.), *New handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Komin, S. (1991). *Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns*. Bangkok: National Institute of Development Administration (NIDA).
- Krone, K. J., Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (1987). Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives. In L. L. P. F.M. Jablin, K. Roberts & L. Porter (Ed.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury park SAGE Publications.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2005). *When generations collide : who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York Collins Business.
- Mannheim, K. (1952). *The Problems of Generations*. London: Routledge Kegan Paul.
- Marston, C. (2007). *Motivating the "What's in it for me?" workforce: Manage across the generational divide and increase profits*. Hoboken: Wiley.

- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2006). *Managing the generation mix : from urgency to opportunity* (expanded 2nd ed ed.). Amherst, Mass.: HRD Press.
- McCann, R. M., & Keaton, S. (2013). A Cross Cultural Investigation of Age Stereotypes and Communication Perceptions of Older and Younger Workers in the USA and Thailand. *Educational Gerontology*, 39(5), 326-341.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McMullin, J. A., Comeau, T. D., & Jovic, E. (2007). Generational affinities and discourses of differences: A case study of highly skilled information technology workers. *British Journal of Sociology*, 58(2), 297-316.
- Miller, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes* (5th Edition ed.). Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Bingley, UK: Emerald.
- Mundfrom, D., Shaw, D., & Tian, L. (2005). Minimum sample size recommendations for conducting factor analysis. *International Journal of Testing*, 5(2), 159-168.
- Murphy Jr., E. F., Gibson, J., & Greenwood, R. A. (2010). Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33-35.
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, June 25(2), 225–238. doi: [http://dx.doi: 10.1007/s10869-010-9172-7](http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7)
- PricewaterhouseCoopers. (2013). PwC's NextGen: A global generational study 2013 Summary and compendium of findings. Retrieved August, 2013, from http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf
- Rice, R. E., & Gattiker, U. (2001). New media and organizational structuring. In L. P. F. Jablin (Ed.), *New handbook of organizational communication* (pp. pp. 544-581). Newbury Park, CA: Sage.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries* (Vol. 25). New York: Academic Press.
- SHRM. (2009). The multigenerational workforce: Opportunity for competitive success. Retrieved March, 2014
http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/09-0027_RO_March_2009_FINAL_noad.pdf
- SHRM. (2012). Generational Differences Exist, But Beware Stereotypes Retrieved September, 2013
<http://www.shrm.org/hrdisciplines/diversity/articles/pages/generational-differences-stereotypes.aspx#sthash.1MqZUiwD.dpuf>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382. doi: doi: 10.1002/job.147
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *Indian Institute of Management Bangalore (IIMB) Management Review* 24, 48-33. doi: <http://dx.doi:10.1016/j.iimb.2012.01.004>
- Sriussadaporn-Charoenngam, N., & Jablin, F. M. (1999). An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organizations. *Journal of Business Communication*, 36(4), 382-418.
- Stevens, J. P. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (2nd edition ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*: McGraw-Hill.
- Thorndike, E., Bregman, E. O., Tilton, J. W., & Woodyard, E. (1928). *Adult Learning*. New York Macmillan.
- Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2nd Edition ed.). New York: Harper and Row.
- Yu, H.-C., & Miller, P. (2003). The Generation Gap and Cultural Influence – Taiwan Empirical Investigation. *Cross Cultural Management*, 10(3), 23-41.

- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกวลี ชันธุ์เงิน. (2553). การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทย. . (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต), คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราวรรณ วงศ์ดอกไม้. (2553). การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต), คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลทิพย์ อัครกาญจน์. (2546). การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต), คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- จิตติยา ปิยภัณฑ์ และ พิรกร รามสูต. (2557). ค่านิยมดิจิทัลกับพฤติกรรมด้านการสื่อสารออนไลน์ของเด็กและเยาวชนไทย. *วารสารนิเทศศาสตร์*, 32(3), 68-86.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2555, 23 มีนาคม). เทรนด์บริหารงาน HR ปี 2555, หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชันวาย และแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชันต่างๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31(121)(กรกฎาคม-กันยายน 2552), 1-25. *มหาวิทยาลัย*
- ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล. (ม.ป.ป.). ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ตในประเทศไทย. Retrieved 27 กุมภาพันธ์, 2557, from <http://www.nectec.or.th/users/htk/milestones-th.html>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2555). ความไม่สมดุลของแรงงานไทย: นัยยะการขาดแคลนแรงงาน. Retrieved มิถุนายน 2556 <http://v-cop.net/file/ธปท.pdf>
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชันต่างๆ. *วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 36 (ฉบับที่ 138)*, หน้า 40-62.
- นงลักษณ์ ศรีอำภาพร เจริญงาม. (2541). ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย. *โลกของสื่อ ปีที่ 1 (ลำดับที่ 2 (มิถุนายน))*.
- นงลักษณ์ ศรีอำภาพร เจริญงาม. (2543). ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงนิเวศน์ในองค์กร. *วารสารนิเทศศาสตร์*, ปีที่ 18 (ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม)), หน้า 1-49.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2553, 18 มีนาคม). Gen Square 4 แยกความคิด ของคน 4 ช่วงวัย แตกต่างเพื่อเติบโต, *ประชาชาติธุรกิจ*, p. 29.

- ผู้จัดการ 360°. (2554, 14 กรกฎาคม). ไขปัญหาสุดฮิต ยุคเจนเนอเรชั่นมิกซ์ ป่วน...เอชอาร์, ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์ออนไลน์. Retrieved from <http://www.manager.co.th/mgrweekly/viewnews.aspx?NewsID=9540000086823>
- พงษ์ วิเศษสังข์. (2554). เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงสังคม. Retrieved พฤษภาคม 2558 http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_11/pdf/aw17.pdf
- เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์). (2548). การสื่อสารต่างวัฒนธรรม กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์). (ม.ป.ป.). แบบวิเคราะห์วัฒนธรรมในองค์กร เอกสารประกอบการสอนวิชาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม.
- รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรชัย รัตนดวงตา. (2553). 9 องค์กรความคิด : สู่ปี 2032 เตรียมองค์กรให้พร้อมไปกับคนรุ่น Post-generation XYZ (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ ปรีณไอโซน.
- วิรยา ขุนพรหม. (2543). การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับ ความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต), คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภวิทย์ ออคิดสลิงชอท. (2555ก). แนวโน้มการบริหารบุคลากรในปี 2555. Retrieved มิถุนายน 2556 <http://orchidslingshot.com/main/articles/th#1683>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555-2559).
- สุรพงษ์ มาลี. (2553). เปิดโลกความรู้ พัฒนาทุนมนุษย์. กระแสคน กระแสโลก เล่ม 4 หน้า 36 – 39.
- หทัยพร ทิมสว่าง. (2553). การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต), คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุเทน ลิ้มปิติริสันต์. (2543). การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับ ความสามารถในการสื่อสารระดับ
องค์กรในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต), คณะนิเทศศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เฮย์ กรู๊ป ประเทศไทย. (2555, 3 สิงหาคม). คนผูกพันองค์กรลดลง-ทำงานไม่ถึง 5 ปี พร้อมตีจาก,
ผู้จัดการออนไลน์. Retrieved from

<http://www.manager.co.th/Weekly54/ViewNews.aspx?NewsID=9550000093623>



สัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และสื่อสารองค์กร

เกียรติศักดิ์ สำเภาเงิน. ผู้จัดการสรรหาบุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 11 ธันวาคม 2557.

โชติหทัย โชคพิบูลการ. รองผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2557.

ณัฐ โล่ห์สุวรรณ. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานสื่อสารและองค์กรสัมพันธ์. บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557.

ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ. ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2557.

บุญศรี โชติวรรณวิวัฒน์. รักษาการผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารบุคคล กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2557.

ปรีชา อนุสุกาญจน์. รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ด้านนโยบายและงานทรัพยากรบุคคลมาตรฐานโลก บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2558.

ภคภัค สังข์สุนทร. ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักงานการบุคคล บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ จำกัด. สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2557.

ภาวนา อังคนานวิวัฒน์. ผู้ช่วยผู้ว่าการทรัพยากรบุคคล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2557

วิฑูรย์ กุลเจริญวิรัตน์. อธิบดีกรมธุรกิจพลังงาน. สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2558.

ศิริพร วิบูลทวีสินธุ์. ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 29 ธันวาคม 2557.

ศิริวรรณ เมนะโพธิ. ผู้อำนวยการกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2557.

สมพล ศิวะปัญญาวงศ์. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2557.

สรรเสริญ นามพรหม. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมสุขภาพจิต. สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2557.

สุรพงษ์ มาลี. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สัมภาษณ์, 22 ตุลาคม 2557.

สุเมธ วงศ์บุญยั้ง. รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลกลาง บริษัท เจริญโภค
ภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2558.

โสภา หนูเนตร. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).
สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2557.

อรุชา ทังสุขบุตร. ผู้จัดการส่วนสื่อสารองค์กร ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).
สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557.

อำนาจ รัตนจีนะ. ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมบุคลากร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 1
ธันวาคม 2557.

สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการ

พนักงานบริหารชาย 1 Gen B องค์กรรัฐ 2. สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen B องค์กรรัฐวิสาหกิจ 1. สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2557.

พนักงานบริหารชาย 2 Gen B องค์กรรัฐวิสาหกิจ 1. สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2557.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen B องค์กรเอกชน 1. สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2558.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen B องค์กรเอกชน 3. สัมภาษณ์, 17 กันยายน 2557.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen B องค์กรเอกชน 4. สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2557.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen B องค์กรเอกชน 5. สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2557.

พนักงานบริหารชาย 2 Gen B องค์กรเอกชน 5. สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2557.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen B องค์กรเอกชน 6. สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen X องค์กรรัฐวิสาหกิจ 1. สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2557.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen X องค์กรรัฐวิสาหกิจ 4. สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen X องค์กรรัฐ 2. สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen X องค์กรรัฐ 5. สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2557.

พนักงานบริหารชาย 1 Gen X องค์กรเอกชน 4. สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2557.

พนักงานบริหารหญิง 1 Gen B องค์กรรัฐ 1. สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2557.

พนักงานบริหารหญิง 1 Gen B องค์กรรัฐ 7. สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557.

พนักงานบริหารหญิง 1 Gen B องค์กรเอกชน 1. สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557.

- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X องค์การรัฐวิสาหกิจ 2. สัมภาษณ์, ตุลาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X องค์การรัฐวิสาหกิจ 5. สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X องค์การเอกชน 1. สัมภาษณ์, 13 ธันวาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X องค์การเอกชน 4. สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen X องค์การเอกชน 6. สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การรัฐ 2. สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 2 Gen Y องค์การรัฐวิสาหกิจ 1. สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การรัฐวิสาหกิจ 2. สัมภาษณ์, 19 ธันวาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการชาย 1 Gen Y องค์การรัฐวิสาหกิจ 3. สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การรัฐวิสาหกิจ 3. สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การรัฐวิสาหกิจ 4. สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การรัฐวิสาหกิจ 5. สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2558.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การเอกชน 1. สัมภาษณ์, 10 ธันวาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การเอกชน 1. สัมภาษณ์, 13 ธันวาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การเอกชน 4. สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2557.
- พนักงานปฏิบัติการหญิง 1 Gen Y องค์การเอกชน 5. สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก.

ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทย

ตาราง ก. ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยโดยใช้เกณฑ์เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลกและประเทศ และคุณลักษณะของแต่ละรุ่นอายุ

รุ่นอายุ/ช่วงปีเกิด	เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ของประเทศไทย				สังคม ศิลปวัฒนธรรม	เทคโนโลยี
	เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลก	การเมือง	เศรษฐกิจ	สังคม ศิลปวัฒนธรรม		
Gen V (เกิดในช่วงประมาณ ค.ศ. 1920 – 1940 หรือ พ.ศ. 2463 – 2483)	เหตุการณ์เติบโตในยุคเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก และการเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 มีประดิษฐ์กรรมโทรทัศน์ ขาวดำเกิดขึ้นเป็นครั้งแรก	ก่อน พ.ศ. 2475 การเคลื่อนไหวและการสร้างวาทกรรมของคณะราษฎรเพื่อเตรียมเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 – คณะราษฎรเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นประชาธิปไตย	หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 – พ.ศ. 2475 ประเทศไทยรับผลกระทบจากยุคเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก	ชนชั้นกลางที่ได้ไปศึกษาต่ออย่างต่างประเทศกลับมาทำงานในประเทศไทย	ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ทันสมัยขึ้น มีระบบสื่อสาร โทรคมนาคมเบื้องต้น เช่น โทรศัพท์ โทรเลข กองโฆษณาการ (ปัจจุบันคือ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์)	
คุณลักษณะสำคัญของคนไทยในรุ่นอายุนี้:	คนไทยส่วนใหญ่ซึ่งประกอบอาชีพเกษตรกรรมต้องทำงานหนัก ประหยัดอดออม เห็นความสำคัญและส่งเสริมให้ลูกหลานอ่านออกเขียนได้ ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นเพื่อจะได้เข้ารับราชการ เป็นเจ้าคนนายคน ไม่ลำบากเหมือนพ่อแม่					

ตาราง ก. ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยโดยใช้เกณฑ์เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลกและประเภท และคุณลักษณะของแต่ละรุ่นอายุ

รุ่นอายุ/ช่วงปีเกิด	เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ของประเทศไทย				เทคโนโลยี
	เหตุการณ์สำคัญทางโลก	การเมือง	เศรษฐกิจ	สังคม ศิลปวัฒนธรรม	
Gen B (เกิดในช่วงหลัง ค.ศ. 1940 - 1960 หรือหลัง พ.ศ. 2483 - 2503)	<p>รับผลกระทบจากความตึงเครียดในช่วงหลังสงคราม แต่ละประเทศเร่งพัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้า</p> <p>การเรียกร้องการเปลี่ยนแปลงการปกครอง</p> <p>เปลี่ยนแผนพัฒนาสังคม สิทธิมนุษยชน สิทธิสตรี</p> <p>การเรียกร้องเอกราชของประเทศที่เคยเป็นอาณานิคม</p>	<p>พ.ศ.2481 - 2488</p> <p>ประเทศไทย เข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 และสงครามมหาเอเชียบูรพา โดยรัฐบาลไทยให้การสนับสนุนกองทัพญี่ปุ่น</p> <p>หลัง พ.ศ. 2488 - 2503 สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 เกิดความผันผวนทางการเมืองในประเทศ</p> <p>หลังจากกรณีลอบปลงพระชนม์รัชกาลที่ 8 มีเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอยู่บ่อยครั้งไปจนถึงรัฐบาลคณะปฏิวัติ โดยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ใน พ.ศ. 2501)</p>	<p>เศรษฐกิจฝืดเคืองอันเนื่องมาจากภาวะสงคราม</p> <p>(โดยกลุ่มเสรีไทย)สหรัฐอเมริกาเข้ามาช่วยวางรากฐานการพัฒนาประเทศหลังสงครามโลกครั้งที่ 2</p> <p>เปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไทย</p> <p>อาศัยความช่วยเหลือจากธนาคารโลก</p> <p>การค้าระหว่างประเทศเกิดขึ้นในกลุ่มพ่อค้าชาวจีนที่มาตั้งรกรากและดำเนินกิจการในประเทศไทย</p>	<p>นโยบายรัฐนิยมเพื่อการสร้างอุดมการณ์ชาติ ศาสนา และรัฐธรรมนูญ มีเพลงชาติ เพลงสรรเสริญพระบารมี เพลงหน้าเด็กไทย</p> <p>เกิดนวนิยาย 2 แบบ คือสะท้อนความเป็นจริงของชีวิตและสังคม (นักเขียน: ศรีบูรพา, สด กุญชรโรหิต) หรือนวนิยายที่เสนอเรื่องเรื่งรมย์ เอาใจผู้อ่าน (นักเขียน: ป. อินทรปาลิต, ก.สุรางคนางค์, ว. ณ ประมวลมารศรี)</p> <p>เพลงสุนทราภรณ์ยุคละครเวที</p>	เทคโนโลยี
	<p>คุณลักษณะสำคัญของคนไทยในรุ่นอายุนี้:</p>	<p>มีความตึงเครียดเนื่องจากความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำงานหนักเพื่ออกเบ็กองการ รักษากฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ เคารพระบอบอาวุโสและสิทธิอำนาจ ให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อยกระดับฐานะ อนุรักษ์ความเป็นไทย ในขณะที่ยินยอมชีวิตที่ทรูหาแบบตะวันตก ผ่อนคลายความเครียดด้วยการร้องรำทำเพลง อ่านนิยาย มีความแตกต่างระหว่างคนสังคมเมืองกับชนบทมาก</p>			

ตาราง ก. ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยโดยใช้เกณฑ์เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลกและประเทศไทย และคุณลักษณะของแต่ละรุ่นอายุ

รุ่นอายุ/ช่วงปีเกิด	เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลก	การเมือง	เศรษฐกิจ	สังคม ศิลปวัฒนธรรม	เทคโนโลยี
Gen X (เกิดในช่วงหลัง ค.ศ. 1961 – 1977 หรือ หลัง พ.ศ. 2504 - 2520)	เศรษฐกิจเจริญช่วงต้นยุค และถดถอยอีกครั้งในช่วงปลายยุค การเรียกร้องการเปลี่ยนแปลง การปกครอง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม สิทธิมนุษยชน สิทธิสตรี การปราบปรามลัทธิคอมมิวนิสต์ และสงครามเวียดนาม สงครามเย็นระหว่างสหรัฐอเมริกากับสหภาพโซเวียต ประติสัมพันธ์ที่ยานอวกาศ การถ่ายทอด เหตุการณ์ที่มนุษย์คนแรกไปเหยียบดวงจันทร์ผ่านโทรทัศน์ ภาพยนตร์เกี่ยวกับอวกาศ, มนุษย์ต่างดาว (ET) โทรศัพท์ไร้สาย การพัฒนาคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ท	พ.ศ.2504 - 2510 ภายใต้รัฐบาลเผด็จการทหารจำกัดและควบคุมสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและการรับรู้ข่าวสารของประชาชนอย่างเข้มงวด เกิดการแพร่ระบาดของลัทธิคอมมิวนิสต์ รัฐบาลสร้างความเข้มแข็งของสถาบันพระมหากษัตริย์	พ.ศ. 2504 ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 เกิดองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับการดำเนินกิจการสินค้าสาธารณะในประเภท การเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตจากการเน้นเกษตรกรรม ไปสู่อุตสาหกรรม	การนิยมออกงานสังคมแบบตะวันตก การลีลาศ เพลงสุนทราภรณ์ เพลงลูกกรุง การได้ว่าที่ การแต่งกลอนเชิงอุดมการณ์ของนิสิตนักศึกษา การพัฒนาสถานีวิทยุกระจายเสียง และสถานีโทรทัศน์	การวางรากฐานและขยายระบบอุปกรณ์เทคโนโลยีการสื่อสารไปยังภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย เช่น สถานีวิทยุ โทรทัศน์ ชุมสายโทรศัพท์ที่ระบบสาย พ.ศ. 2500-2509 กิจการและอุปกรณ์วิทยุโทรทัศน์ยังอยู่ได้ กำกับรัฐ
	พ.ศ.2511 - 2520 นิสิตนักศึกษาเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องเสรีภาพ ประชาธิปไตย หลังจากเหตุการณ์การปราบปรามนิสิตนักศึกษาเมื่อ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 คนจำนวนมากเข้าร่วมอุดมการณ์กับพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย	พ.ศ. 2503-2525 ตั้งหน่วยงานที่เป็นพื้นฐานสำคัญของกรมเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BO) เพื่อเปิดรับการลงทุนจากต่างชาติมากขึ้น ปรับลดภาษีนำเข้าลง กดค่าแรงให้ต่ำ เพื่อดึงดูดเงินลงทุนจากต่างชาติ	พ.ศ. 2513 เรื่อยมา เป็นช่วงที่คนไทยนิยมฟังดนตรีจากตะวันตกเกิดวงดนตรี/เพลงที่ ได้รับอิทธิพลจากตะวันตก เช่น ดิอิมพอสซิเบิล ซึ่งพัฒนาไปสู่สตริงคอมโบอื่นๆ เช่น วงชาตรี เต๋อ เวร็ด เกิดวงดนตรีร็อค พ.ศ. 2516 เกิดแนวเพลงเพื่อชีวิต เช่นคาราวาน หมอ-พงษ์เทพ		ช่วง พ.ศ. 2510-2519 เป็นช่วงพัฒนาการโทรทัศน์สี
	คุณลักษณะสำคัญของคนไทยในรุ่นอายุนี้:	มีอุดมการณ์ ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ตนศรัทธา ให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ นิยมความคิดที่มาจากตะวันตก สนใจแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารมากกว่าจะเชื่อผู้มีอำนาจ ยังคงต้องทำงานหนักเพื่อบุกเบิกพัฒนาองค์กรทั้ง ความยากที่ต่อองค์กร มีความเป็นปัจเจกมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการศึกษา วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รักความสบาย คนเมืองและชนบทยังมีความแตกต่างกันอย่างมาก			

ตาราง.ก. ข้อเสนอการแบ่งรุ่นอายุในสังคมไทยโดยใช้เกณฑ์เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลกและประเทศ และคุณลักษณะของแต่ละรุ่นอายุ

รุ่นอายุ/ช่วงปี เกิด	เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ระดับโลก	เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ของประเทศไทย		
		การเมือง	เศรษฐกิจ	สังคม ศิลปวัฒนธรรม
Gen X (เกิดในช่วง หลัง ค.ศ. 1961 – 1977 หรือ หลัง พ.ศ. 2504 - 2520)	เศรษฐกิจเจริญช่วงต้นยุค และ ถดถอยอีกครั้งในช่วงปลายยุค การเรียกร้องการเปลี่ยนแปลง การปกครอง การเปลี่ยนแปลง ทางสังคม สิทธิมนุษยชน สิทธิ สตรี การปราบปรามลัทธิคอมมิวนิสต์ และสงครามเวียดนาม สงครามเย็นระหว่าง สหรัฐอเมริกากับสหภาพโซเวียต	พ.ศ. 2504 - 2510 ภายใต้อำนาจ รัฐบาลเผด็จการทหารจำกัดและ ควบคุมเสรีภาพในการแสดง ความคิดเห็นและการรับรู้ ข่าวสารของประชาชนอย่าง เข้มงวด เกิดการแพร่ระบาดของ ลัทธิคอมมิวนิสต์ รัฐบาลสร้าง ความเข้มแข็งของสถาบัน พระมหากษัตริย์	พ.ศ. 2504 ประกาศใช้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เกิดองค์กรประเภท รัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับการดำเนิน กิจการสินค้าสาธารณูปโภคใน ประเทศ การเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต จากเกษตรเน้นเกษตรกรรม ไปสู่ อุตสาหกรรม	การวางรากฐานและขยายระบบ อุปกรณ์ เทคโนโลยีการสื่อสารไป ยังภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย เช่น สถานีวิทยุ โทรทัศน์ ชุมสายโทรศัพท์ระบบสาย พ.ศ. 2500-2509 กิจการและ อุปกรณ์วิทยุโทรทัศน์ยังอยู่ได้ กำกับรัฐ
	พ.ศ. 2511 - 2520 นิสิตนักศึกษา เคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องเสรีภาพ ประชาธิปไตย หลังจาก เหตุการณ์การปราบปรามนิสิต นักศึกษาเมื่อ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 คนจำนวนมากเข้าร่วม อุดมการณ์กับพรรคคอมมิวนิสต์ แห่งประเทศไทย	พ.ศ. 2513 เรื่อยมา เป็นช่วงที่ คนไทยนิยมฟังดนตรีจาก ตะวันตกเกิดวงดนตรี/เพลงที่ ได้รับอิทธิพลจากตะวันตก เช่น ดิอิมพอสซิเบิล ซึ่งพัฒนาไปสู่ สตริงคอมโบอื่นๆ เช่น วงชาตรี เต๋อ เรวัต เกิดวงดนตรีร็อค พ.ศ. 2516 เกิดแนวเพลงเพื่อชีวิต เช่น คาราวาน หมู-พงษ์เทพ	พ.ศ. 2510 ถึงปลายทศวรรษ 1960s-1970s เป็นช่วงที่ คนไทยนิยมฟังดนตรีจาก ตะวันตกเกิดวงดนตรี/เพลงที่ ได้รับอิทธิพลจากตะวันตก เช่น ดิอิมพอสซิเบิล ซึ่งพัฒนาไปสู่ สตริงคอมโบอื่นๆ เช่น วงชาตรี เต๋อ เรวัต เกิดวงดนตรีร็อค พ.ศ. 2516 เกิดแนวเพลงเพื่อชีวิต เช่น คาราวาน หมู-พงษ์เทพ	ช่วง พ.ศ. 2510-2519 เป็นช่วง พัฒนาการโทรทัศน์สี
	คุณลักษณะสำคัญของคนไทยในรุ่นอายุนี้:	พ.ศ. 2511 - 2520 นิสิตนักศึกษา เคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องเสรีภาพ ประชาธิปไตย หลังจาก เหตุการณ์การปราบปรามนิสิต นักศึกษาเมื่อ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 คนจำนวนมากเข้าร่วม อุดมการณ์กับพรรคคอมมิวนิสต์ แห่งประเทศไทย	พ.ศ. 2513 เรื่อยมา เป็นช่วงที่ คนไทยนิยมฟังดนตรีจาก ตะวันตกเกิดวงดนตรี/เพลงที่ ได้รับอิทธิพลจากตะวันตก เช่น ดิอิมพอสซิเบิล ซึ่งพัฒนาไปสู่ สตริงคอมโบอื่นๆ เช่น วงชาตรี เต๋อ เรวัต เกิดวงดนตรีร็อค พ.ศ. 2516 เกิดแนวเพลงเพื่อชีวิต เช่น คาราวาน หมู-พงษ์เทพ	ช่วง พ.ศ. 2510-2519 เป็นช่วง พัฒนาการโทรทัศน์สี
	คุณลักษณะสำคัญของคนไทยในรุ่นอายุนี้:	พ.ศ. 2511 - 2520 นิสิตนักศึกษา เคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องเสรีภาพ ประชาธิปไตย หลังจาก เหตุการณ์การปราบปรามนิสิต นักศึกษาเมื่อ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 คนจำนวนมากเข้าร่วม อุดมการณ์กับพรรคคอมมิวนิสต์ แห่งประเทศไทย	พ.ศ. 2513 เรื่อยมา เป็นช่วงที่ คนไทยนิยมฟังดนตรีจาก ตะวันตกเกิดวงดนตรี/เพลงที่ ได้รับอิทธิพลจากตะวันตก เช่น ดิอิมพอสซิเบิล ซึ่งพัฒนาไปสู่ สตริงคอมโบอื่นๆ เช่น วงชาตรี เต๋อ เรวัต เกิดวงดนตรีร็อค พ.ศ. 2516 เกิดแนวเพลงเพื่อชีวิต เช่น คาราวาน หมู-พงษ์เทพ	ช่วง พ.ศ. 2510-2519 เป็นช่วง พัฒนาการโทรทัศน์สี

ภาคผนวก ข.

การศึกษาค่านิยมเชิงสังคมของคนไทย

Komin (1991) นักสังคมจิตวิทยาได้ทำการศึกษาระบบค่านิยมในของคนในสังคมไทยในทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มอาชีพ การศึกษาระบบค่านิยมดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงกับปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะสำคัญของสังคมไทยเป็นสังคมที่มีลำดับชั้นอย่างมีโครงสร้าง (hierarchically structured society) ซึ่งความเชื่อเรื่องลำดับชั้นหรือชนชั้นทางสังคมดังกล่าวส่งอิทธิพลสำคัญต่อการรับรู้ความเป็นปัจเจกและสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ กลุ่มลักษณะค่านิยมที่คนไทยให้ความสำคัญจำนวน 9 กลุ่ม เรียงลำดับจากให้ความสำคัญมากไปน้อยดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับตัวตน (ego orientation): การให้ความสำคัญกับตัวตน (ego) หรือให้ความสำคัญกับ “หน้า” (รักษาหน้า) เป็นค่านิยมที่คนไทยส่วนใหญ่ในเกือบทุกอาชีพ (ยกเว้นชาวนา) จัดอันดับความสำคัญเป็นลำดับ 1 คุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงการให้ความสำคัญกับตัวตน ได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง มีอัตตา ภูมิใจและหยิ่งในศักดิ์ศรี และมีความเคารพในตนเองสูง ค่านิยมเช่นนี้ทำให้คนไทยมีแนวโน้มจะไม่อดทนหรือทนไม่ได้หากได้รับการดูแคลน หรือได้รับการปฏิบัติที่กระทบต่อความเป็นตัวตน นอกจากนี้ยัง ค่านิยมการให้ความสำคัญกับตัวตนยังทำหน้าที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติต่อกันในสังคมไทย กล่าวคือ คนไทยมักจะหลีกเลี่ยงการปะทะกันระหว่างบุคคลอันจะเป็นเหตุทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียหายโดยไม่จำเป็น

ในบริบทการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งหมายถึงการสื่อสารในการทำงาน ค่านิยมการให้ความสำคัญกับตัวตน หรือการรักษาหน้า จะกำกับให้ปัจเจกที่ร่วมงานกัน (ไม่ขึ้นกับว่าสนิทสนมคุ้นเคยกันมากน้อย หรือ มีบทบาทหน้าที่การงานสูงกว่าหรือต่ำกว่า) มักพยายามหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ การตำหนิ การกล่าวถึงข้อเสียกันแบบต่อหน้าหรือตรงไปตรงมา แม้จะต้องสื่อสารให้คู่ปฏิสัมพันธ์อีกฝ่ายทราบถึงข้อผิดพลาด ก็จะมีความเกรงใจ ระมัดระวังคำพูดหรือการแสดงออกเพื่อไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง นอกจากนี้ แม้ฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งต้องการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดด้อยหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง ก็ยังต้องระวังที่จะไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเสียหายมากเกินไป

2. การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบบุญคุณ (grateful relationship orientation): นอกเหนือจากจะให้ความสำคัญกับตัวตนแล้ว จากการศึกษาพบว่าคนทุกระดับชั้น ทุกอาชีพ ทุกช่วงอายุในสังคมไทยยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่เกิดจากการมีบุญคุณ (ความสัมพันธ์ทางจิตอันเกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งแสดงความเมตตาและจริงใจโดยไม่หวัง

ผลตอบแทนต่ออีกฝ่ายหนึ่งด้วยการกระทำดี การให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะในยามลำบาก) ต่อกัน ดังที่จะเห็นว่ามิตรภาพและความสัมพันธ์อันลึกซึ้งในสังคมไทย โดยเฉพาะในต่างจังหวัด มักมีรากฐานมาจากเรื่องบุญคุณ คุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบบุญคุณ ได้แก่ การเห็นคุณค่าบุคคลที่ทำดีต่อตนอย่างสูง และพร้อมจะกระทำดีหรือช่วยเหลือเป็นการตอบแทนเมื่อมีโอกาส

ในบริบทการทำงาน ค่านิยมแห่งการรู้บุญคุณและการรู้จักตอบแทนบุญคุณจะทำให้ผู้ที่ได้รับการช่วยเหลือแสดงออกถึงความพร้อมที่จะกระทำสิ่งต่างๆ หรือให้ความช่วยเหลือเป็นการตอบแทน แม้สิ่งที่กระทำนั้นอาจจะไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรมกับผู้อื่นที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์แบบบุญคุณต่อตนก็ตาม

3. การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น (smooth interpersonal relationship orientation): การปฏิสัมพันธ์ในสังคมไทยมักให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น โดยมักจะแสดงออกด้วยความสุภาพ การควบคุมอารมณ์ตนเองให้เป็นปกติ ซึ่งค่านิยมเช่นนี้แตกต่างจากค่านิยมในสังคมตะวันตกซึ่งเน้นการเข้าใจตนเอง ความทะเยอทะยานและความสำเร็จของปัจเจกมากกว่าความเกรงอกเกรงใจ หรือความพยายามจะรักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน คุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ได้แก่ การนิยมที่จะไม่ยืนยันความคิดเห็นของตน (non-assertive) การแสดงความสุขภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน นิยมการดำเนินปฏิสัมพันธ์ที่ราบรื่น สม่ำเสมอ

จากการศึกษาของ Komin (อ้างแล้ว) กลุ่มค่านิยมนี้ประกอบไปด้วย 8 คุณลักษณะย่อย คือ (1) การแสดงความห่วงใย สนใจความรู้สึกของผู้อื่น (2) มีใจกรุณา ยินดีช่วยเหลือ (3) ตอบสนองต่อสถานการณ์และโอกาสต่างๆ โดยไม่เพิกเฉย (4) รู้จักบังคับควบคุมอารมณ์ตนเอง อดทนอดกลั้นใจ (5) สุขภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน (6) สุขุม รอบคอบและระมัดระวังการแสดงออก (7) พอใจสิ่งที่เป็นอยู่ (8) สัมพันธ์กับผู้อื่น โดยมีคุณลักษณะย่อยด้าน “การแสดงความห่วงใย สนใจความรู้สึกของผู้อื่น” หรือการรักษาใจซึ่งกันและกันเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ประสงค์

ในบริบทการสื่อสารในที่ทำงาน ค่านิยมการให้ความสำคัญสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น สะท้อนผ่านพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างกันที่ระมัดระวัง ถนอมน้ำใจ แบบบัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น พยายามแสดงเจตนาดีต่อกัน แม้บางครั้งอาจขัดแย้งกับความรู้สึก หรือ พยายามประนีประนอม ไม่ยืนยันหรือยืนยันกรานในความคิดเห็นของตน หากการทำเช่นนั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกัน อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ต้องการยืนยันความคิดเห็นของตน ก็จะแสดงออกด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ไม่แข็งกร้าว (เรียกว่า “อ่อนนอกแข็งใน”) นอกจากนี้ ในสถานการณ์หรือ

บรรยากาศการสื่อสารที่ไม่พึงประสงค์ คนไทยก็มักจะพยายามควบคุมอารมณ์ อุดทนอดกลั้นใจ และพยายามทำให้บรรยากาศดีขึ้น

4. การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยน (flexibility and adjustment orientation): จากการศึกษาพบว่า คนไทยทุกกลุ่ม ทุกระดับชั้นทางสังคม ทุกอาชีพมีระบบความคิดที่เชื่อว่ากฎกติกาทุกอย่างปรับเปลี่ยนได้ ไม่ได้เคร่งครัดจริงจังขนาดจะยืดหยุ่นกันไม่ได้ ซึ่งค่านิยมเรื่องความยืดหยุ่นของคนไทยในกรณีนี้เป็นไปในลักษณะไม่ให้ความสำคัญหรือย่อหย่อนในหลักการ หรือกฎระเบียบ นำไปสู่แบบแผนพฤติกรรมที่มักเปลี่ยนการตัดสินใจได้ง่ายๆ หรือนำไปสู่การคดโกงคอร์รัปชัน คุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงการให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยน ได้แก่ การไม่ให้ความสำคัญกับหลักการโดยเห็นแก่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าการดำเนินการตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด สามารถปรับเปลี่ยนกฎต่างๆ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ ได้

ในบริบทการทำงานในองค์กร คนไทยซึ่งมักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเพื่อให้เอื้อต่อข้อเรียกร้องหรือความต้องการของคู่ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นพรรคพวก เช่น การลัดคิว การมองข้ามความผิด การเจียม ไม่แจ้งความผิดให้ทราบ ในขณะที่จะไม่ปฏิบัติเช่นเดียวกันกับคนนอกกลุ่ม

5. การให้ความสำคัญกับศาสนา (religio-psychical orientation): ในบริบทสังคมไทย ศาสนามีอิทธิพลต่อระบบคิดและแนวทางปฏิบัติของผู้นับถือ โดยเฉพาะคนที่อยู่ในต่างจังหวัด ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ค่านิยมส่วนใหญ่ในสังคมไทยได้รับอิทธิพลมาจากพุทธศาสนาซึ่งมีความเชื่อในเรื่องการเวียนว่ายตายเกิด และกฎแห่งกรรมทั้งส่วนที่เป็นผลจากการกระทำดี และการกระทำชั่ว

ในด้านความเชื่อในผลของกรรมดี คนไทยโดยเฉพาะในสังคมชนบทให้คำอธิบายถึงสาเหตุที่คนหนึ่งประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มียศถาบรรดาศักดิ์ หรือตำแหน่งสูงว่าเป็นผู้ที่มี “บุญวาสนา” หรือเป็นผู้ที่ได้รับผลจากการประกอบกรรมดีในชาติก่อนและชาตินี้ ในขณะที่มักใช้ความเชื่อเรื่องบุญวาสนามาอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้ปัจเจกไม่เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย อย่างไรก็ตาม จากข้อสังเกตประการหนึ่งจากผลการวิจัย คือ ผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเชื่อในเรื่องนี้ถึงกว่าร้อยละ 90 และข้าราชการไทยในยุคนั้นเชื่อกว่าร้อยละ 70 ในขณะที่นิสิตนักศึกษาเชื่อในเรื่องนี้เพียงร้อยละ 50 ในทำนองเดียวกัน คนไทยก็มีความเชื่อเรื่อง “โชคร้าย” หรือ “กรรมตามทัน” ซึ่งได้แก่การกระทำสิ่งที่ไม่ดีไว้และต้องรับผลที่ตามมา และใช้ความเชื่อนี้อธิบายถึงสาเหตุที่ปัจเจกไม่สมหวังหรือไม่ประสบความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ปรารถนาด้วย โดยผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมถึง

ประมาณร้อยละ 97 และนิสิตนักศึกษากว่าร้อยละ 60 เชื่อในเรื่องนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม่คนไทยรุ่นใหม่ยังคงเชื่อเรื่องบุญวาสนาและเวรกรรม แต่มีจำนวนน้อยกว่าคนไทยรุ่นเดิมมากพอสมควร

นอกจากนี้ ข้อสังเกตที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง พบว่า ในขณะที่ดูเหมือนคนชนบทที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมจะเชื่อเรื่องกฎแห่งกรรมมากกว่าคนที่อาศัยอยู่ในเมือง แต่ปรากฏว่าคนที่อาศัยอยู่ในเมือง เช่นข้าราชการ หรือผู้มีการศึกษาสูงกลับมีพฤติกรรมการดูหมิ่น หรือบนบานศาลกล่าวมากกว่าคนชนบท หรือชาวบ้านที่การศึกษาไม่สูงนัก

6. การให้ความสำคัญกับการศึกษาและความสามารถ (education and competence orientation): ผลการศึกษาพบว่า คนไทยมองการศึกษาเป็นเหมือน “บันได” หรือวิธีการที่จะทำให้ตนมีสถานะทางสังคมที่สูงขึ้น มีเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่อาจจะไม่ได้เห็นคุณค่าของการศึกษาในเชิงการมีวิชาความรู้ การให้ความสำคัญกับการศึกษาและความสามารถในลักษณะนี้สะท้อนนัยยะคุณลักษณะของคนไทยที่ให้คุณค่ากับ “รูปแบบ” มากกว่า “เนื้อหา”

ระบบคิดเช่นนี้มักอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหลายอย่างของคนไทย รวมถึงพฤติกรรมการสื่อสารในที่ทำงาน เช่น การแต่งกายด้วยเสื้อผ้าและเครื่องประดับแบรนด์เนม การมีอุปกรณ์เครื่องใช้ไม้สอยที่ดีและทันสมัย เพื่อสะท้อนถึงการมีตำแหน่งหน้าที่อันควรแก่การเคารพ ยอมรับนับถือมากกว่าการแสดงความดีที่น่านับถือ หรือการแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์

7. การให้ความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัย (interdependence orientation): ค่านิยมนี้เป็นลักษณะเด่นในสังคมชนบทซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมต้องพึ่งพาอาศัย ให้ความช่วยเหลือกันในกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินชีวิต เช่น การช่วยกันเกี่ยวข้าว การไปช่วยกันทำอาหารในงานขึ้นบ้านใหม่ นอกจากนี้ ค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัยเช่นนี้เป็นรากฐานของที่ส่งเสริมการค้าเดินชีวิตร่วมกัน ซึ่งคนชนบทจัดอันดับค่านิยมนี้ในระดับสูงพอๆ กับการให้ความสำคัญกับตัวตน การให้ความสำคัญกับความราบรื่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น

ในการปฏิสัมพันธ์ในสังคมนวมถึงการสื่อสารในที่ทำงาน ผู้ที่มีค่านิยมการให้ความสำคัญกับการพึ่งพาอาศัยมีแนวโน้มที่จะให้การช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้อื่น และมีส่วนร่วมกิจการต่างๆ ขององค์กรแม้ไม่ใช่งานของตนโดยตรง

8. การให้ความสำคัญกับความสุข สนุกสนาน (fun-pleasure orientation): การให้ความสำคัญกับความสุข สนุกสนานเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์หรือเป็นผลมาจากแบบแผนพฤติกรรมที่คนไทยพยายามรักษาสันติภาพในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ราบรื่น เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างมีความสุขหรือความรู้สึกที่ดีต่อความสัมพันธ์ คนไทยมักใช้การยิ้มเป็นส่วนหนึ่งของการแต่งหน้าทางสังคม

(social cosmetics) เพราะการยิ้มเป็นการแสดงออกถึงความเมตตา กรุณา ใจกว้างขวาง ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ด้วยกันรวมถึงคนแปลกหน้าและคนต่างชาติ คุณลักษณะอื่นๆ ที่บ่งชี้ถึงการให้ความสำคัญกับความ สุข สนุกสนาน ได้แก่ การแสดงพฤติกรรมที่ช่างพูดช่างคุย การเล่าเรื่องตลก การกระซำเข้าเหย้าหรือแขกกัน การซุบซิบนินทา รวมถึงการใช้คำ เล่นคำเพื่อสร้างอารมณ์ขัน (เช่น คำผวนในมุขตลกต่างๆ) เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่คนไทยให้ความสำคัญ

อย่างไรก็ตาม แม้คนไทยจะให้ความสำคัญกับความ สุข สนุกสนาน แต่ไม่ได้หมายความว่าคนไทยไม่ขยันหรือไม่ชอบการทำงานหนัก และแม้จะมีคนไทยบางกลุ่ม เช่น กลุ่มข้าราชการในกรุงเทพฯ นิยมชีวิตที่สนุกสนานมากกว่าการทำงานหนัก แต่จากผลการศึกษาพบว่า คนไทยส่วนมาก โดยเฉพาะชนชั้นแรงงานในกรุงเทพฯ ระบุว่า การทำงานหนักสำคัญกว่าความสนุกสนาน

9. การให้ความสำคัญกับความ สำเร็จและหน้าที่การงาน (achievement-task orientation):

คุณลักษณะของค่านิยมนี้ ได้แก่ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงขับจากภายใน ส่งผลให้ทำงานหนัก ทำอย่างสุดความสามารถ เพื่อจะประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ ในบริบทสังคมตะวันตกซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ค่านิยมในด้านนี้มักได้รับความสำคัญอันดับต้นๆ เช่น อันดับ 2 หรือ 3 ในขณะที่คนไทยส่วนใหญ่ในทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ (ยกเว้นกลุ่มคนไทยเชื้อสายจีน และชาวไร่ชาวนา) ให้ความสำคัญกับการทำงานหนักและความสำเร็จในหน้าที่การงานในอันดับที่ต่ำกว่าเรื่องการรักษาความสัมพันธ์ทางสังคม และเลือกเป็นอันดับท้ายๆ

ในบริบทการทำงานและการสื่อสารในที่ทำงาน คนไทยมีแนวโน้มที่จะทำงานหนักโดยมีแรงจูงใจสำคัญคือเพื่อให้ตนได้รับการยอมรับจากผู้อื่น นั่นเป็นเพราะคนไทยเชื่อว่า ความสำเร็จทั้งในชีวิตและหน้าที่การงานต้องประกอบไปด้วยการได้รับเกียรติ ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนเหล่านั้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้โดยราบรื่นและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ ดังนั้น การทำงานหนักเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้บุคคลหนึ่งประสบความสำเร็จในงานได้

ภาคผนวก ค.

รายชื่อองค์กรที่เข้าเกณฑ์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ประเภทองค์กร	ชื่อองค์กร/หน่วยงาน	ปีที่ก่อตั้ง (พ.ศ.)	หมายเหตุ
ภาครัฐ: ได้รับรางวัลคุณภาพในปี พ.ศ.2555-2556			
1	กระทรวงพลังงาน	2529	เดิมสังกัดสำนักนายกฯ
2	กรมสุขภาพจิต	2515	ชื่อเดิม: กองสุขภาพจิต
3	กรมสรรพสามิต	2474 - 2476	ชื่อเดิม: กรมสรรพสามิตและฝิ่น
4	กรมธนารักษ์	2476	
5	กรมพัฒนาชุมชน	2505	
6	กรมทางหลวงชนบท	กรมโยธาฯ 2432 กรมเร่งรัดพัฒนา ชนบท 2509	การรวมระหว่างกรมโยธาธิการบางส่วน กับ กรมการเร่งรัดพัฒนาชนบท
ภาครัฐวิสาหกิจ: ประกอบการดีเด่น 10 อันดับแรก จัดอันดับโดย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ			
1	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	2521	
2	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	2512	
3	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	2509	
4	ธนาคารออมสิน	2456	
5	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	2503	
6	บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด	2520	
7	สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง	2503	
8	บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	2497	
9	โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง	2482	
10	การประปานครหลวง	2510	
11	บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	2491	การจัดอันดับของ TRIS (2556)

ประเภทองค์กร	ชื่อองค์กร/หน่วยงาน	ปีที่ก่อตั้ง (พ.ศ.)	หมายเหตุ
ภาคเอกชน: เกรดประเมินระดับ A ขึ้นไป โดย TRIS (พ.ศ.2556) / ติดอันดับ 2000 องค์กรชั้นนำระดับโลกตามผลการจัดอันดับของฟอร์บส์ (ค.ศ.2013)			
สถาบันการเงิน			
1	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	2488	TRIS
2	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	2500	TRIS
3	ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	2449	Forbes
4	ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	2488	Forbes
5	ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	2487	Forbes
ภาคการผลิต			
1	บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)	2526	TRIS
2	บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด	2589/2499	TRIS
3	บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)	2329 (โรงสุราบางยี่ ชั้น)	TRIS จดทะเบียนเป็นไทยเบฟ
4	บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)	2510	TRIS
ภาคการค้า			
1	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	2523	TRIS
2	บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) – สหพัฒนพิบูลย์	2485 / 2495/ 2521	TRIS
3	บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)	2517	TRIS
ภาคการบริการ			
1	บริษัท ช.การช่าง จำกัด (มหาชน)	2515	
2	บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	2516/2526 บมจ.2531	TRIS
3	บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)	2523	TRIS
4	บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)	2523	TRIS
5	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) – โรงพยาบาลกรุงเทพ	2512	TRIS
ภาคธุรกิจครบวงจร			
1	กลุ่มบริษัท เอสซีจี (สยามซีเมนต์)	2456	Forbes
2	เครือเจริญโภคภัณฑ์ (บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด มหาชน)	2521	Forbes

ภาคผนวก ง.
จดหมายติดต่อเพื่อขอเก็บข้อมูลในองค์กร

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กรุงเทพฯ 10330

22 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นองค์กรผู้ให้ข้อมูลในโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น
ในองค์กรไทย
เรียน (ชื่อและตำแหน่งผู้บริหาร)
บริษัท XXX
สิ่งที่แนบมาด้วย จดหมายจากคณะนิติศาสตร์ ที่ ศธ.0512.10/02823

ด้วย ดิฉัน นางปัทมสร ชัยวงศ์ นิสิตปริญญาเอก คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอักษร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วัตถุประสงค์หลักในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เพื่อค้นหากรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในยุคปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การสร้างแนวทางการฝึกอบรมบุคลากรต่างรุ่นอายุให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และด้วยองค์กรของท่านเป็นองค์กรเอกชนที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลา ยาวนาน อีกทั้งได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นองค์กรชั้นนำ สะท้อนถึงคุณภาพการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ อนุญาตให้ดิฉันเข้าเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในฝ่าย/แผนกซึ่งมีการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นจำนวน 60 ท่าน และขอสัมภาษณ์บุคลากรกลุ่มดังกล่าวเพิ่มเติมอีกรุ่นอายุละ 3-6 ท่าน ในช่วงเวลาที่ท่านสะดวก ระหว่างเดือนตุลาคม ถึง พฤศจิกายน พ.ศ.2557

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางปัทมสร ชัยวงศ์)

ผู้วิจัย

ภาคผนวก จ.
ตัวอย่างแบบสอบถาม

อายุ 30 ปีลงมา (± 2)

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ
10330

21 ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วย ดิฉัน นางสาวชยวงศ์ นิสิตปริญญาเอก คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง ศรีอักษรภาพ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วัตถุประสงค์หลักในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้เพื่อค้นหากรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยในยุคปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การสร้างแนวทางการฝึกอบรมบุคลากรต่างรุ่นอายุให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการนี้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ตอน ดังนี้:

- ตอนที่ 1 การรับรู้ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในการทำงานของท่าน
- ตอนที่ 2 การรับรู้ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นที่ร่วมงานกับท่าน
- ตอนที่ 3 การรับรู้ผลลัพธ์การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น
- ตอนที่ 4 ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น

อนึ่ง ผู้วิจัยตระหนักดีว่าข้อคำถามในแบบสอบถามนี้มีค่อนข้างมาก และผู้ตอบอาจจะมีข้อจำกัดด้านเวลา อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ท่านได้ตอบแบบสอบถามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงเผื่อเวลาให้ท่านในการตอบคำถามประมาณ 1-2 สัปดาห์ นอกจากนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากเพียงพอในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ คำตอบและความคิดเห็นต่างๆ จากการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้จะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ จะไม่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ทั้งนี้ หากท่านมีข้อคำถามประการใด สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 08 9152 8600 หรืออีเมล papassara.c@gmail.com

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางปัสสรา ชยวงศ์)

ผู้วิจัย

ชุด A รหัส/.....

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

ตอนที่ 1: การรับรู้ค่านิยมการสื่อสารในการทำงานของท่าน

ตอนที่ 1 ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

สาขา (วิชาเอก) ที่สำเร็จการศึกษาในชั้นสูงสุด

สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษา ในประเทศ ต่างประเทศ (ระบุประเทศ)

4. ประสบการณ์การทำงาน

4.1 ประเภทองค์กรที่ทำในปัจจุบัน องค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน

4.2 ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ปี

4.3 ตำแหน่งงาน

 พนักงานปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง

โปรดระบุตำแหน่ง

4.4 ลักษณะงาน (เช่น การผลิต การตลาด งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน/บัญชี ไอที การบริการลูกค้า เป็นต้น)

โปรดระบุ

4.5 ก่อนการทำงานในองค์กรปัจจุบัน เคยทำงานที่อื่นมาก่อนหรือไม่

 เคย (โปรดตอบคำถามต่อในข้อ 4.6 และ 4.7) ไม่เคย (โปรดข้ามไปตอบข้อ 5)

4.6 ถ้าเคย ระยะเวลาที่เคยทำงาน ก่อนมาทำงานในองค์กรปัจจุบัน

 ต่ำกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี มากกว่า 3 ปี - 5 ปี มากกว่า 5 ปี - 10 ปี มากกว่า 10 ปี - 20 ปี มากกว่า 20 ปี

4.7 ถ้าเคย ประเภทองค์กรที่เคยทำงานก่อนมาทำงานในองค์กรปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

 องค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน อื่นๆ (โปรดระบุ)

5. พฤติกรรมการใช้สื่อในองค์กร: แต่ละวัน ท่านใช้ช่องทางใดบ้างเพื่อติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในการทำงาน และใช้บ่อยเพียงใด

ช่องทางการสื่อสาร	ไม่เคยใช้	1-2 ครั้ง	3-5 ครั้ง	6-8 ครั้ง	ใช้ตลอดเวลา
5.1 พูดคุยต่อหน้า					
5.2 บันทึกข้อความ					
5.3 กระดาษโน้ต					
5.4 โทรศัพท์ภายใน					
5.5 โทรศัพท์มือถือ					

ช่องทางการสื่อสาร	ไม่เคยใช้	1-2 ครั้ง	3-5 ครั้ง	6-8 ครั้ง	ใช้ตลอดเวลา
5.6 อีเมล					
5.7 ไลน์/แชตส่วนตัว					
5.8 ไลน์/แชตของกลุ่ม					
5.9 อินทราเน็ต (ขององค์กร)					

ตอนที่ 1 ส่วนที่ 2: การรับรู้ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในการทำงานของตนเอง

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยโปรดแสดงความคิดเห็นว่า ข้อความต่อไปนี้อยู่ตรงกับค่านิยม แนวคิด การปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของท่านมากน้อยเพียงใด

#	โดยปกติหรือส่วนใหญ่แล้ว ในการทำงานแต่ละวัน ข้าพเจ้ามักจะ / มักจะเชื่อว่า...	ระดับความเห็นด้วย				ไม่เห็นด้วย
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	
1	ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว	4	3	2	1	
2	สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัว หรือพักผ่อน	4	3	2	1	
3	ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ	4	3	2	1	
4	สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงาน หรือช่วงวันหยุด	4	3	2	1	
5	ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน	4	3	2	1	
6	ให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงานในภาพรวม	4	3	2	1	
7	อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ	4	3	2	1	
8	หากองค์กรอื่นสามารถตอบโจทย์ชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน	4	3	2	1	
9	เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน	4	3	2	1	
10	ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากการรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้ความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น	4	3	2	1	
11	ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จาก อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขต ความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น	4	3	2	1	
12	เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน	4	3	2	1	
13	ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด	4	3	2	1	
14	ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย	4	3	2	1	
15	รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์และบรรทัดฐานขององค์กร	4	3	2	1	
16	ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ	4	3	2	1	
17	รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน	4	3	2	1	
18	เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ	4	3	2	1	
19	ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง	4	3	2	1	
20	ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า	4	3	2	1	
21	ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ	4	3	2	1	
22	โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า	4	3	2	1	

#	โดยปกติหรือส่วนใหญ่แล้ว ในการทำงานแต่ละวัน ข้าพเจ้ามักจะ / มักจะเชื่อว่า...	ระดับความเห็นด้วย				ไม่เห็นด้วย
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	
23	ต้องการรับทราบผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ	4	3	2	1	
24	เชื่อว่าไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป	4	3	2	1	
25	การแจ้งเพื่อทราบหรือการรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น	4	3	2	1	
26	พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา	4	3	2	1	
27	ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง	4	3	2	1	
28	ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล	4	3	2	1	
29	พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์)	4	3	2	1	
30	แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยี ก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึหงุดหงิดแต่อย่างใด	4	3	2	1	
31	พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า	4	3	2	1	
32	รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือใช้สื่อเทคโนโลยีได้	4	3	2	1	
33	วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อแนวคิด แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกในที่ทำงานของข้าพเจ้า	4	3	2	1	
34	วัฒนธรรมและค่านิยมส่วนบุคคลมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อแนวคิด แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกในที่ทำงานของข้าพเจ้า	4	3	2	1	

ตอนที่ 2: การรับรู้ค่านิยมการสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นที่ร่วมงานกับท่าน

ตอนที่ 2 ส่วนที่ 1: ข้อมูลของบุคลากรต่างรุ่นอายุ

คำชี้แจง: โปรดนึกถึงบุคลากรต่างรุ่นอายุซึ่งมีอายุมากกว่าท่าน **15-20 ปีขึ้นไป** ที่ทำงานร่วมกับท่าน หรือ เคยร่วมงานกับท่านในฐานะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน

ข้อมูลของบุคลากรต่างรุ่นที่นึกถึง

- 1) เพศ ของบุคลากรอายุมากกว่าที่นึกถึง ชาย หญิง
- 2) อายุโดยประมาณ ของบุคลากรอายุมากกว่าที่นึกถึง ปี
- 3) ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรโดยประมาณ ของบุคลากรอายุมากกว่าที่นึกถึง ปี
- 4) ความสัมพันธ์ในการทำงาน:
- เคยร่วมงานกับท่านในระยะ.....ปีที่ผ่านมา (ปัจจุบันไม่ได้ร่วมงานกันแล้ว)
- ในฐานะ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
- ในตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง
- ปัจจุบันยังร่วมงานกับท่านอยู่ โดยทำงานร่วมกันมาแล้วเป็นระยะเวลา ปี
- ในฐานะ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
- ในตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง

ตอนที่ 2 ส่วนที่ 2: การรับรู้ค่านิยมการสื่อสาร การปฏิบัติตน และการแสดงออกของบุคลากรต่างรุ่นอายุ

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยโปรดแสดงความคิดเห็นว่า ข้อความต่อไปนี้ตรงกับค่านิยม แนวคิด การปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของ **บุคลากรรุ่นอายุมากกว่าที่ท่านนึกถึง** มากน้อยเพียงใด **หากท่านไม่แน่ใจ** โปรดระบุคำตอบในช่อง **“ไม่แน่ใจ แต่คิดว่า...”**

#	โดยปกติหรือโดยส่วนใหญ่แล้ว ในการทำงานแต่ละวัน บุคลากรต่างรุ่นท่านนี้มักจะ / มักจะเชื่อว่า...	ระดับความเห็นด้วย					ไม่แน่ใจ แต่คิดว่า...				
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
1	ใช้เวลาสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว	4	3	2	1		4	3	2	1	
2	สื่อสารเรื่องงานเฉพาะในเวลางาน และใช้เวลาหลังเลิกงานหรือ ช่วงวันหยุดเพื่อเรื่องส่วนตัว หรือพักผ่อน	4	3	2	1		4	3	2	1	
3	ใช้เวลาสื่อสารเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงานล้วนๆ	4	3	2	1		4	3	2	1	
4	สื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุด	4	3	2	1		4	3	2	1	
5	ให้ความร่วมมือกับองค์กรเฉพาะในเรื่องที่ช่วยให้ตนพัฒนาความสามารถในการทำงาน	4	3	2	1		4	3	2	1	
6	ให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุกด้าน เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรและพนักงานในภาพรวม	4	3	2	1		4	3	2	1	
7	อยากเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กร โดยไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ	4	3	2	1		4	3	2	1	
8	หากองค์กรอื่นสามารถตอบใจชีวิตได้มากกว่า ก็พร้อมจะเปลี่ยนงาน	4	3	2	1		4	3	2	1	
9	เชื่อว่าการท้าทาย การแข่งขัน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน	4	3	2	1		4	3	2	1	
10	ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากความรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการทำงานมากขึ้น	4	3	2	1		4	3	2	1	
11	ความสำเร็จในการทำงานสามารถวัดได้จากอัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น	4	3	2	1		4	3	2	1	
12	เชื่อว่าการชมเชย ให้กำลังใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีใน การทำงาน	4	3	2	1		4	3	2	1	
13	ควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด	4	3	2	1		4	3	2	1	
14	ไม่สนใจและพยายามปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย	4	3	2	1		4	3	2	1	
15	รักษาและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน เพื่อคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ และบรรทัดฐานขององค์กร	4	3	2	1		4	3	2	1	
16	ยอมรับได้หากบุคคลรอบข้างจะไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรในเรื่องต่างๆ	4	3	2	1		4	3	2	1	
17	รู้สึกไม่อยากทำงาน หากไม่เข้าใจหรือไม่ทราบเหตุผลก่อน	4	3	2	1		4	3	2	1	

#	โดยปกติหรือโดยส่วนใหญ่แล้ว ในการทำงานแต่ละวัน บุคลากรต่างรุ่นท่านนี้มักจะ / มักจะเชื่อว่า...	ระดับความเห็นด้วย					ไม่แน่ใจ แต่คิดว่า...				
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
18	เชื่อว่าควรสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอ	4	3	2	1		4	3	2	1	
19	ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง	4	3	2	1		4	3	2	1	
20	ไม่ได้แย่งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อความเห็นขัดแย้งกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า	4	3	2	1		4	3	2	1	
21	ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมายล่วงหน้า การทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมอย่างเป็นทางการ	4	3	2	1		4	3	2	1	
22	โต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และยืนยันความคิดของตน แม้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรืออาวุโสกว่า	4	3	2	1		4	3	2	1	
23	ต้องการรับทราบผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ	4	3	2	1		4	3	2	1	
24	เชื่อว่าไม่จำเป็นต้องสื่อสารตามลำดับสายบังคับบัญชาเสมอไป	4	3	2	1		4	3	2	1	
25	การแจ้งเพื่อทราบหรือการรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงาน ระหว่างหรือหลังการปฏิบัติงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น	4	3	2	1		4	3	2	1	
26	พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามธรรมเนียม เช่น การเข้าพบโดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า การพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ทุกที่ทุกเวลา	4	3	2	1		4	3	2	1	
27	ให้ความเคารพ แต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสกว่าในทุกเรื่อง	4	3	2	1		4	3	2	1	
28	ยินดีปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่จำเป็นต้องทราบเหตุผล	4	3	2	1		4	3	2	1	
29	พอใจรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มากกว่าผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลแชตหรือไลน์)	4	3	2	1		4	3	2	1	
30	แม้ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยีก็สามารถหาทางติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่นได้โดยไม่รู้สึหงุดหงิดแต่อย่างใด	4	3	2	1		4	3	2	1	
31	พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (เช่น อีเมลแชต หรือไลน์) มากกว่าแบบเผชิญหน้า	4	3	2	1		4	3	2	1	
32	รู้สึกหงุดหงิดหากไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือไม่สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีได้	4	3	2	1		4	3	2	1	
33	วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อแนวคิด แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกในที่ทำงานของบุคลากรท่านนี้	4	3	2	1		4	3	2	1	
34	วัฒนธรรมและค่านิยมส่วนบุคคลมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อแนวคิด แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกในที่ทำงานของบุคลากรท่านนี้	4	3	2	1		4	3	2	1	

ตอนที่ 3: การรับรู้ผลสัมฤทธิ์การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุ

ตอนที่ 3 ส่วนที่ 1: ความพึงพอใจในการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นสูงสุดเพียงข้อเดียว โดยโปรดแสดงความคิดเห็นว่าท่าน “พอใจ” กับผลลัพธ์ของการสื่อสารระหว่างท่านกับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่าท่าน 15-20 ปีขึ้นไป (อ้างอิงจากประสบการณ์โดยรวมของท่าน) ตามที่ปรากฏดังข้อความด้านล่าง มากน้อยเพียงใด

#	กิจกรรมการสื่อสารในการทำงาน	คุณลักษณะของการสื่อสารที่มีทัศนคติขึ้นเป็นส่วนใหญ่ ระหว่างตัวท่านกับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า			ระดับความพึงพอใจต่อการสื่อสาร				ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสาร	
		รูปแบบการสื่อสารที่มีทัศนคติขึ้น	ช่องทางสื่อสารที่มีผู้ใช้	เนื้อหาส่วนใหญ่ในกิจกรรมการสื่อสาร	ปริมาณการสื่อสารที่มีทัศนคติขึ้น	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
1	การสั่งงาน	<input type="radio"/> ททางการ <input type="radio"/> ไม่เป็นทางการ <input type="radio"/> ทั้ง 2 รูปแบบพอๆกัน	<input type="radio"/> พูดคุยต่อหน้า <input type="radio"/> ผ่านสื่อสังคม <input type="radio"/> ผ่านสื่อออนไลน์	<input type="radio"/> เรื่องงาน <input type="radio"/> เรื่องส่วนตัว <input type="radio"/> เรื่องงาน+ส่วนตัว	<input type="radio"/> มากพอให้เข้าใจตรงกัน <input type="radio"/> น้อย สั้น รวดเร็ว แต่เข้าใจ <input type="radio"/> อื่นๆ (ระบุ).....	4	3	2	1	
2	การสอน ถ่ายทอดงาน / การรับทราบสอน ถ่ายทอดงาน	<input type="radio"/> ททางการ <input type="radio"/> ไม่เป็นทางการ <input type="radio"/> ทั้ง 2 รูปแบบพอๆกัน	<input type="radio"/> พูดคุยต่อหน้า <input type="radio"/> ผ่านสื่อสังคม <input type="radio"/> ผ่านสื่อออนไลน์	<input type="radio"/> เรื่องงาน <input type="radio"/> เรื่องส่วนตัว <input type="radio"/> เรื่องงาน+ส่วนตัว	<input type="radio"/> มากพอให้เข้าใจตรงกัน <input type="radio"/> น้อย สั้น รวดเร็ว แต่เข้าใจ <input type="radio"/> อื่นๆ (ระบุ).....	4	3	2	1	
3	การประสานงาน	<input type="radio"/> ททางการ <input type="radio"/> ไม่เป็นทางการ <input type="radio"/> ทั้ง 2 รูปแบบพอๆกัน	<input type="radio"/> พูดคุยต่อหน้า <input type="radio"/> ผ่านสื่อสังคม <input type="radio"/> ผ่านสื่อออนไลน์	<input type="radio"/> เรื่องงาน <input type="radio"/> เรื่องส่วนตัว <input type="radio"/> เรื่องงาน+ส่วนตัว	<input type="radio"/> มากพอให้เข้าใจตรงกัน <input type="radio"/> น้อย สั้น รวดเร็ว แต่เข้าใจ <input type="radio"/> อื่นๆ (ระบุ).....	4	3	2	1	
4	การหารือขอคำปรึกษา	<input type="radio"/> ททางการ <input type="radio"/> ไม่เป็นทางการ <input type="radio"/> ทั้ง 2 รูปแบบพอๆกัน	<input type="radio"/> พูดคุยต่อหน้า <input type="radio"/> ผ่านสื่อสังคม <input type="radio"/> ผ่านสื่อออนไลน์	<input type="radio"/> เรื่องงาน <input type="radio"/> เรื่องส่วนตัว <input type="radio"/> เรื่องงาน+ส่วนตัว	<input type="radio"/> มากพอให้เข้าใจตรงกัน <input type="radio"/> น้อย สั้น รวดเร็ว แต่เข้าใจ <input type="radio"/> อื่นๆ (ระบุ).....	4	3	2	1	
5	การให้และรับผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงาน	<input type="radio"/> ททางการ <input type="radio"/> ไม่เป็นทางการ <input type="radio"/> ทั้ง 2 รูปแบบพอๆกัน	<input type="radio"/> พูดคุยต่อหน้า <input type="radio"/> ผ่านสื่อสังคม <input type="radio"/> ผ่านสื่อออนไลน์	<input type="radio"/> เรื่องงาน <input type="radio"/> เรื่องส่วนตัว <input type="radio"/> เรื่องงาน+ส่วนตัว	<input type="radio"/> มากพอให้เข้าใจตรงกัน <input type="radio"/> น้อย สั้น รวดเร็ว แต่เข้าใจ <input type="radio"/> อื่นๆ (ระบุ).....	4	3	2	1	
6	การนำเสนอความคิดเห็น การนำเสนองาน	<input type="radio"/> ททางการ <input type="radio"/> ไม่เป็นทางการ <input type="radio"/> ทั้ง 2 รูปแบบพอๆกัน	<input type="radio"/> พูดคุยต่อหน้า <input type="radio"/> ผ่านสื่อสังคม <input type="radio"/> ผ่านสื่อออนไลน์	<input type="radio"/> เรื่องงาน <input type="radio"/> เรื่องส่วนตัว <input type="radio"/> เรื่องงาน+ส่วนตัว	<input type="radio"/> มากพอให้เข้าใจตรงกัน <input type="radio"/> น้อย สั้น รวดเร็ว แต่เข้าใจ <input type="radio"/> อื่นๆ (ระบุ).....	4	3	2	1	

หมายเหตุ: รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารตามสายบังคับบัญชา มีการตั้งหมายล่วงหน้า มีจัดการประชุม สื่อสังคม เช่น โทรศัพท์ บนที่ข้อความ กระดานไม้ต
 รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น ไม่ต้องเป็นตามสายบังคับบัญชา ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า คุยได้ตลอดเวลา สื่อออนไลน์ เช่น อีเมล แชตไลน์ เครือข่ายออนไลน์ สไกป์

ตอนที่ 3 ส่วนที่ 2, 3 และ 4 บรรยากาศการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และเครือข่ายการสื่อสาร
คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยโปรดแสดงความเห็นในแต่ละส่วนว่า
จากสถานการณ์การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรในภาพรวม ท่าน “รับรู้” “เห็นจริง” กับผลลัพธ์ที่เกิด
 ขึ้นกับองค์กรในด้านต่างๆ ตามที่ปรากฏดังข้อความด้านล่างมากน้อยเพียงใด

#	ตอนที่ 3 ส่วนที่ 2: บรรยากาศการสื่อสารในการทำงาน	ระดับการรับรู้					
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่เกิดขึ้น	ไม่แน่ใจ
	ในภาพรวม การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ทำให้ท่านรับรู้ถึง...						
1	ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน	4	3	2	1		
2	การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน	4	3	2	1		
3	การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน	4	3	2	1		
4	การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน	4	3	2	1		
5	การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน	4	3	2	1		
6	ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน	4	3	2	1		
7	การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4	3	2	1		
8	การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม	4	3	2	1		

#	ตอนที่ 3 ส่วนที่ 3: วัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กร	ระดับความเป็นจริง					
		เกิดขึ้นมากที่สุด	เกิดขึ้นมาก	เกิดขึ้นน้อย	เกิดขึ้นน้อยที่สุด	ไม่เกิดขึ้น	ไม่แน่ใจ
	ในภาพรวม การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้						
1	การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง	4	3	2	1		
2	การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง	4	3	2	1		
3	การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น	4	3	2	1		
4	การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น	4	3	2	1		
5	การสนับสนุนการสื่อสารแบบที่เปิดเผย โปร่งใส และตรงไปตรงมามากขึ้น	4	3	2	1		
6	การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น	4	3	2	1		
7	การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมมากขึ้น	4	3	2	1		
8	การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น	4	3	2	1		

#	ตอนที่ 3 ส่วนที่ 4: การสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร	ระดับความเป็นจริง					
		เกิดขึ้นมากที่สุด	เกิดขึ้นมาก	เกิดขึ้นน้อย	เกิดขึ้นน้อยที่สุด	ไม่เกิดขึ้น	ไม่แน่ใจ
	ในภาพรวม การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นทำให้เกิดกลุ่ม/เครือข่ายในองค์กร ดังนี้						
1	เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่	4	3	2	1		
2	เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พุดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น สุขภาพ IT	4	3	2	1		
3	เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พุดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อคนต่างรุ่นอายุ หรือต่อฝ่ายบริหารจัดการต่างรุ่นอายุ	4	3	2	1		
4	เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุทำงานร่วมกัน เช่น กลุ่มทำงาน/โครงการต่างๆ ขององค์กร	4	3	2	1		
5	เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุ พุดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น สุขภาพ IT	4	3	2	1		
6	เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุ พุดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ	4	3	2	1		

ตอนที่ 4: ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคาดหวังของท่านต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่าท่าน 15-20 ปี ซึ่งจะสามารถทำให้การทำงานในองค์กรดำเนินไปอย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย โปรดแสดงความคิดเห็นทุกข้อ

#	พฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุ	ระดับความคาดหวัง				ไม่คาดหวัง
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	
ด.ย.	ให้ความสำคัญทั้งความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง			✓		
1	ตระหนักและแสดงการยอมรับถึงความแตกต่างด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ	4	3	2	1	
2	มีความรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างด้านด้านแนวคิด ค่านิยม แนวทางปฏิบัติตน และการแสดงออกเชิงการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ	4	3	2	1	
3	ทราบว่าเมื่อไรควรสื่อสารเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว หรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	4	3	2	1	
4	สร้างบรรยากาศการทำงาน (เช่น จริงจัง มุ่งความสำเร็จ หรือ สนุกสนาน ผ่อนคลาย) ได้เหมาะสมกับโอกาส	4	3	2	1	
5	แสดงออกถึงความเอาใจใส่ทั้งในเป้าหมายขององค์กรภาพรวม และเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรต่างรุ่นอายุที่ร่วมงานด้วย	4	3	2	1	
6	สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรแต่ละรุ่นอายุให้ร่วมมือกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร	4	3	2	1	
7	ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม	4	3	2	1	
8	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ภาพรวมขององค์กรหรือกลุ่มที่ทำงานด้วย แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม	4	3	2	1	
9	กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของบุคคล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเป้าหมายหรือ แนวปฏิบัติเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม	4	3	2	1	
10	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ร่วมงานด้วยโดยแสดงการเห็นคุณค่าในสิ่งที่เขาทำ	4	3	2	1	
11	สนับสนุนและให้กำลังใจผู้ร่วมงานด้วยโดยชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตัวเขา กลุ่มหรือองค์กรหากงานสำเร็จ	4	3	2	1	
12	เปิดรับและเอาใจใส่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แม้ตนจะไม่คุ้นเคยมาก่อน	4	3	2	1	
13	รับฟังอย่างเอาใจใส่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแสดงความคิดเห็น	4	3	2	1	
14	รับฟังความเห็นต่างและสามารถยืดหยุ่นระหว่างการดำเนินตามแนวทางปฏิบัติขององค์กรกับการดำเนินตามแนวทางปฏิบัติของปัจเจกอย่างเหมาะสม	4	3	2	1	
15	เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งแตกต่างจากแนวทางเดิมเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยไม่จำเป็นต้องรักษาแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไว้	4	3	2	1	
16	เสนอความคิดใหม่ๆ หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างจากแนวทางเดิม โดยยังคงคำนึงถึงวัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กร	4	3	2	1	
17	เสนอความคิดหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์แนวทางเดิมขององค์กรหรือกลุ่ม	4	3	2	1	
18	เรียกชื่อ กล่าวถึง ใช้คำพูด สื่อสารและแสดงออกต่อบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างสุภาพและเหมาะสม	4	3	2	1	

#	พฤติกรรมสื่อสารในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุ	ระดับความคาดหวัง				ไม่ คาดหวัง
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	
19	ทราบว่าควรสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นในระดับชั้นต่างๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเมื่อไร และด้วยวิธีการอย่างไร	4	3	2	1	
20	กล้าตั้งคำถามหากไม่เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังคำสั่ง หรือคำแนะนำในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่น	4	3	2	1	
21	กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่น โดยทราบว่าควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หรือโดยอ้อมกับใคร และเมื่อไร	4	3	2	1	
22	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยใช้เหตุผลในการโต้แย้งและโน้มน้าว	4	3	2	1	
23	แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคลากรต่างรุ่นโดยควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นอย่างเหมาะสม	4	3	2	1	
24	สามารถเข้าพบแบบพูดคุยต่อหน้าเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	4	3	2	1	
25	สามารถเข้าถึงเพื่อหารือ ขอความคิดเห็น หรือขอทราบผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผ่านสื่อประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ หรือ สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชตไลน์)	4	3	2	1	
26	ให้ผลป้อนกลับ (feedback) ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน จนสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนางานได้	4	3	2	1	
27	อธิบายความคิด ถ่ายทอดความรู้ในงานได้กระจ่างชัด จนสามารถนำไปปฏิบัติได้	4	3	2	1	
28	ทราบและสามารถแนะนำแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อออนไลน์ที่เชื่อถือได้	4	3	2	1	
29	ทราบว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในกิจกรรมการสื่อสารแต่ละประเภทเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ	4	3	2	1	
30	สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	3	2	1	
31	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชตไลน์) ในกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ (เช่น การสั่งงาน การสอน/ ถ่ายทอดงาน การประสานงาน สื่อสารความคืบหน้าในงานให้ผู้ร่วมงานทราบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	3	2	1	
32	สามารถใช้สื่อออนไลน์ (เช่น อีเมล แชตไลน์) ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ	4	3	2	1	
33	สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ ในการประชุมและการนำเสนองาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	3	2	1	
34	สามารถนำเสนองาน หรือนำเสนอความคิดกับบุคลากรต่างรุ่นแบบต่อหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไม่มีสื่อเทคโนโลยีประกอบ	4	3	2	1	
35	สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร	4	3	2	1	

ความคาดหวังด้านอื่นๆ ต่อบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปี (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

- ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม -

ภาคผนวก ฉ.

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และสื่อสารองค์กร

1. ในปัจจุบัน สถานการณ์การสื่อสารในที่ทำงานระหว่างคนต่างรุ่นอายุในองค์กรของท่านเป็นอย่างไรบ้าง
 - ท่านคิดว่า คนในรุ่นอายุของท่านมีค่านิยมในการทำงานแตกต่างจากคนรุ่นอายุมากกว่า (รุ่นอายุใกล้ๆ เกษียณ) ในด้านใดบ้าง (กรุณายกตัวอย่าง)
 - ท่านคิดว่า คนในรุ่นอายุของท่านมีค่านิยมในการทำงานแตกต่างจากคนรุ่นอายุน้อยกว่า (รุ่นที่เพิ่งเข้ามาทำงาน อายุไม่เกิน 30 ปี) ในด้านใดบ้าง (กรุณายกตัวอย่าง)
2. เกิดบรรยากาศความขัดแย้งหรือปัญหาในการทำงานระหว่างคนต่างรุ่นอายุในองค์กรบ้างหรือไม่
 - ถ้ามี มีในกิจกรรมการสื่อสารประเภทใดบ้าง (ตัวอย่างกิจกรรมการสื่อสาร: เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดความรู้ในงาน การประสานงาน การประชุมเสนอความคิด การปรึกษาหารือ การให้ผลป้อนกลับในการทำงาน) และอย่างไร (กรุณายกตัวอย่าง)
3. จากข้อ 2 ท่านคิดว่าความขัดแย้งหรือปัญหาในการทำงานระหว่างคนต่างรุ่นอายุในองค์กรดังกล่าว เกิดจากสาเหตุใดบ้าง
 - ในความเห็นของท่าน ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงานเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด
 - ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมค่านิยมในการทำงานของคนรุ่นอายุต่างๆ (กรุณายกตัวอย่าง)
4. จากประสบการณ์ของท่าน ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงานของคนแต่ละรุ่นอายุในเรื่องใดบ้างที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมสื่อสารอันนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน (กรุณายกตัวอย่าง)
5. ในความเห็นของท่าน สถานการณ์การสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่นอายุในองค์กร ส่งผลกระทบต่อเรื่องต่อไปนี้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด
 - ความพึงพอใจในการสื่อสารระหว่างกัน (กรุณายกตัวอย่าง)
 - บรรยากาศการทำงานในองค์กร (กรุณายกตัวอย่าง)
 - วัฒนธรรมองค์กร (กรุณายกตัวอย่าง)
 - การเกิดโครงสร้างหรือเครือข่ายการสื่อสารใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (กรุณายกตัวอย่าง)
6. องค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่น หรือผลกระทบเชิงลบอย่างไรบ้าง (กรุณายกตัวอย่าง)
7. ในความเห็นของท่าน บุคลากรที่สามารถทำงานร่วมกับคนต่างรุ่นอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน ควรจะมีพฤติกรรมสื่อสารอย่างไร และเพราะเหตุใด
 - พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุน้อย ที่ทำงานร่วมกับคนรุ่นอายุมากกว่า
 - พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุมาก ที่ทำงานร่วมกับคนรุ่นอายุน้อยกว่า
 - พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุกลางๆ ที่ทำงานร่วมกับทั้งคนรุ่นอายุมากกว่า และน้อยกว่า

ภาคผนวก ช.

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

1. ในปัจจุบัน สถานการณ์การสื่อสารในที่ทำงานระหว่างคนต่างรุ่นอายุในแผนก/ฝ่ายของท่านเป็นอย่างไรบ้าง
 - ท่านคิดว่า คนในรุ่นอายุของท่านมีค่านิยมในการทำงานแตกต่างจากคนรุ่นอายุมากกว่า (รุ่นอายุใกล้เคียง) ในด้านใดบ้าง (กรุณายกตัวอย่าง)
 - ท่านคิดว่า คนในรุ่นอายุของท่านมีค่านิยมในการทำงานแตกต่างจากคนรุ่นอายุน้อยกว่า (รุ่นที่เพิ่งเข้ามาทำงาน อายุไม่เกิน 30 ปี) ในด้านใดบ้าง (กรุณายกตัวอย่าง)
2. เกิดบรรยากาศความขัดแย้งหรือปัญหาในการทำงานระหว่างคนต่างรุ่นอายุในแผนก/ฝ่ายบ้างหรือไม่
 - ถ้ามี มีในกิจกรรมการสื่อสารประเภทใดบ้าง (ตัวอย่างกิจกรรมการสื่อสาร: เช่น การสั่งงาน การสอน/ถ่ายทอดความรู้ในงาน การประสานงาน การประชุมเสนอความคิด การปรึกษาหารือ การให้ผลป้อนกลับในการทำงาน) และอย่างไร (กรุณายกตัวอย่าง)
3. จากข้อ 2 ท่านคิดว่าความขัดแย้งหรือปัญหาในการทำงานระหว่างคนต่างรุ่นอายุในแผนก/ฝ่ายดังกล่าว เกิดจากสาเหตุใดบ้าง
 - ในความเห็นของท่าน ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงานเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด
 - ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมค่านิยมในการทำงานของคนรุ่นอายุต่างๆ (กรุณายกตัวอย่าง)
4. จากประสบการณ์ของท่าน ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงานของคนแต่ละรุ่นอายุในเรื่องใดบ้างที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมสื่อสารอันนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน (กรุณายกตัวอย่าง)
5. ในความเห็นของท่าน สถานการณ์การสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่นอายุในองค์กร ส่งผลกระทบต่อเรื่องต่อไปนี้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด
 - ความพึงพอใจในการสื่อสารระหว่างกัน (กรุณายกตัวอย่าง)
 - บรรยากาศการทำงานในองค์กร (กรุณายกตัวอย่าง)
 - วัฒนธรรมองค์กร (กรุณายกตัวอย่าง)
 - การเกิดโครงสร้างหรือเครือข่ายการสื่อสารใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (กรุณายกตัวอย่าง)
6. องค์กรของท่านมีแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่น หรือผลกระทบเชิงลบอย่างไรบ้าง (กรุณายกตัวอย่าง)
7. ในความเห็นของท่าน บุคลากรที่สามารถทำงานร่วมกับคนต่างรุ่นอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน ควรมีพฤติกรรมสื่อสารอย่างไร และเพราะเหตุใด
 - พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุน้อย ที่ทำงานร่วมกับคนรุ่นอายุมากกว่า
 - พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุมาก ที่ทำงานร่วมกับคนรุ่นอายุน้อยกว่า
 - พฤติกรรมการสื่อสารของคนรุ่นอายุกลางๆ ที่ทำงานร่วมกับทั้งคนรุ่นอายุมากกว่า และน้อยกว่า

ภาคผนวก ช.

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรรอง

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 “มิติตความแตกต่างของค่านิยมเชิงการสื่อสารในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร”

ตัวแปร: ประเภทองค์กร

รัฐมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่ารัฐวิสาหกิจ (ไม่มี)	รัฐและรัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ข, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข	รัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่ารัฐ (ไม่มี)
รัฐมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่าเอกชน กลุ่มที่ 3ก รัฐและเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ข, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข	รัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ข, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข	รัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่าเอกชน (ไม่มี) รัฐวิสาหกิจและเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ข, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข
เอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่ารัฐ (ไม่มี)		เอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่ารัฐวิสาหกิจ (ไม่มี)

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ 1ก.เน้นการสื่อสารเรื่องงานแต่เน้นสมดุลในชีวิต 1ข.เน้นการสื่อสารเรื่องงาน+เป้าหมายตนเอง
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จ 2.เน้นการสื่อสารที่สะท้อนตัววัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร 3ก.เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส เป็นทางการ และตามแบบแผนขององค์กร 3ข.ไม่เน้นการสื่อสารตามแบบแผนขององค์กร และเน้นเป้าหมายเพื่อตนเอง 3ค.ไม่เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส และไม่เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ 3ง.ไม่เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร 4ก.ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร 4ข.เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

ตัวแปร: เพศของกลุ่มตัวอย่าง

ชายมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่าหญิง กลุ่มที่ 2, 3ง และ 4ก	ชายและหญิงมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 3ก, 3ข, 3ค และ 4ข	หญิงมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่าชาย (ไม่มี)
--	--	--

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ตัวแปร: ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับบริหารมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่าระดับปฏิบัติการ กลุ่มที่ 1ก, 2 และ 3ง	ระดับบริหารและปฏิบัติการมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ข, 3ก, 3ค, 4ก และ 4ข	ระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้มากกว่าระดับบริหาร กลุ่มที่ 3ข
---	--	---

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)



- ชุดที่ 1:** การจัดลำดับความสำคัญ 1ก.เน้นการสื่อสารเรื่องงานแต่เน้นสมดุลในชีวิต 1ข.เน้นการสื่อสารเรื่องงาน+เป้าหมายตนเอง
- ชุดที่ 2:** ตัวชี้วัดความสำเร็จ 2.เน้นการสื่อสารที่สะท้อนตัววัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์
- ชุดที่ 3:** แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร 3ก.เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส เป็นทางการ และตามแบบแผนขององค์กร 3ข.ไม่เน้นการสื่อสารตามแบบแผนขององค์กร และเน้นเป้าหมายเพื่อตนเอง 3ค.ไม่เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส และไม่เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ 3ง.ไม่เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร
- ชุดที่ 4:** การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร 4ก.ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร 4ข.เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 “บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับความแตกต่างด้านค่านิยมเชิงการสื่อสารในองค์กรไทยอย่างไร”

การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ต่อ Gen Y ที่นี้ถึง

ตัวแปร: ประเภทองค์กร

Gen BX ในองค์กรรัฐรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่า รัฐวิสาหกิจ (ไม่มี)	Gen BX ในองค์กรรัฐและรัฐวิสาหกิจรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ข, 3ค และ 4ก	Gen BX ในองค์กรรัฐวิสาหกิจรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่า รัฐ กลุ่มที่ 3ง และ 4ข
Gen BX ในองค์กรรัฐมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่า เอกชน (ไม่มี)	Gen BX ในองค์กรรัฐรัฐวิสาหกิจ และเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ข, 3ค, 3ง และ 4ก	Gen BX ในองค์กรรัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่า เอกชน (ไม่มี)
Gen BX ในองค์กรรัฐและเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ข, 3ค, 3ง และ 4ก		Gen BX ในองค์กรรัฐวิสาหกิจและเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ข, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข
Gen BX ในองค์กรเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่า รัฐ กลุ่มที่ 4ข		Gen BX ในองค์กรเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่า รัฐวิสาหกิจ (ไม่มี)

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ตัวแปร: เพศของกลุ่มตัวอย่าง

Gen BX เพศชายรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่า หญิง กลุ่มที่ 1ข	Gen BX เพศชายและหญิงรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1ก, 2, 3ก, 3ข, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข	Gen BX เพศหญิงมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่า ชาย (ไม่มี)
--	--	--

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ตัวแปร: ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

Gen BX ระดับบริหารรับรู้ พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมใน กลุ่มต่อไปนี้ของ Y มากกว่าระดับ ปฏิบัติการ กลุ่มที่ 2, 3 และ 4ข	Gen BX ระดับบริหารและปฏิบัติการ รับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่ม ต่อไปนี้ของ Y <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 3ก, 3ข, 3ค และ 4ก	Gen BX ระดับปฏิบัติการรับรู้ พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมใน กลุ่มต่อไปนี้ของ Y <u>มากกว่าระดับ บริหาร</u> (ไม่มี)
---	--	--

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ตัวแปร: เพศของ Gen Y ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen BX นี้มาถึง

Gen Y เพศชายที่ Gen BX นี้ ถึงมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมใน กลุ่มต่อไปนี้ <u>มากกว่าเพศหญิง</u> กลุ่มที่ 1ข และ 2	Gen Y เพศชายและหญิงที่ Gen BX นี้ ถึงมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่ม ต่อไปนี้ <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1ก, 3ก, 3ข, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข	Gen Y เพศหญิงที่ Gen BX นี้ ถึงมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมใน กลุ่มต่อไปนี้ <u>มากกว่าเพศชาย</u> (ไม่มี)
---	---	---

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กลุ่มตัวอย่าง Gen BX มีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของ Gen Y ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่นึกถึงไม่แตกต่างกัน **และมีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของ Gen Y ซึ่งอยู่ในระดับบริหารและปฏิบัติการที่นึกถึงไม่แตกต่างกัน**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชุดที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ 1ก.เน้นการสื่อสารเรื่องงานแต่เน้นสมดุลในชีวิต 1ข.เน้นการสื่อสารเรื่องงาน+เป้าหมายตนเอง
ชุดที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จ 2.เน้นการสื่อสารที่สะท้อนตัววัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์
ชุดที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร 3ก.เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส เป็นทางการ และตามแบบแผนขององค์กร 3ข.ไม่เน้นการสื่อสารตามแบบแผนขององค์กร และเน้นเป้าหมายเพื่อตนเอง 3ค.ไม่เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส และไม่เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ 3ง.ไม่เน้นการสื่อสารที่แสดงการเคารพอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร
ชุดที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร 4ก.ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร 4ข.เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ต่อ Gen B และ X ที่นี่ถึง

ตัวแปร: ประเภทองค์กร

Gen Y ในองค์กรรัฐรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>มากกว่า</u> รัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่ 3ข	Gen Y ในองค์กรรัฐและรัฐวิสาหกิจรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข	Gen Y ในองค์กรรัฐวิสาหกิจรับรู้พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>มากกว่า</u> รัฐ (ไม่มี)
Gen Y ในองค์กรรัฐมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>มากกว่า</u> เอกชน กลุ่มที่ 3ข.	Gen Y ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ และเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ง, 4ก และ 4ข	Gen Y ในองค์กรรัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>มากกว่า</u> เอกชน (ไม่มี)
Gen Y ในองค์กรรัฐและเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ค, 3ง, 4ก และ 4ข		Gen Y ในองค์กรรัฐวิสาหกิจและเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1ก, 1ข, 2, 3ก, 3ข, 3ง, 4ก และ 4ข
Gen Y ในองค์กรเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>มากกว่า</u> รัฐ (ไม่มี)		Gen Y ในองค์กรเอกชนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในกลุ่มต่อไปของ BX <u>มากกว่า</u> รัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่ 3ค

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05:

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

- กลุ่มตัวอย่าง Gen Y เพศชายมีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของ Gen BX ที่นี่ถึง ไม่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่าง Gen Y เพศหญิง
- กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของ Gen BX ที่นี่ถึง ไม่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระดับปฏิบัติการ
- กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของ Gen BX เพศชายและหญิงที่ นี่ถึงไม่แตกต่างกัน
- กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของ Gen BX ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่นี่ถึงไม่แตกต่างกัน
- กลุ่มตัวอย่าง Gen Y มีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมของ Gen BX ซึ่งอยู่ในระดับบริหารและปฏิบัติการที่นี่ถึงไม่แตกต่างกัน

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 “บุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุอย่างไร”

ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen BX ต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป (XY)

ตัวแปร: ประเภทองค์กร

Gen BX ในองค์กรรัฐคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY มากกว่ารัฐวิสาหกิจ (ไม่มี)	Gen BX ในองค์กรรัฐและรัฐวิสาหกิจคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 2, 4, 5 และ 6	Gen BX ในองค์กรรัฐวิสาหกิจคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY มากกว่ารัฐ กลุ่มที่ 1 และ 3
Gen BX ในองค์กรรัฐคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY มากกว่าเอกชน (ไม่มี)	Gen BX ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ และเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 2, 4, 5 และ 6	Gen BX ในองค์กรรัฐวิสาหกิจคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY มากกว่าเอกชน (ไม่มี)
Gen BX ในองค์กรรัฐและเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6		Gen BX ในองค์กรรัฐวิสาหกิจและเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6
Gen BX ในองค์กรเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY มากกว่ารัฐ (ไม่มี)		Gen BX ในองค์กรเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY มากกว่ารัฐวิสาหกิจ (ไม่มี)

ตัวแปร: ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

Gen BX ระดับบริหารคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY มากกว่าระดับปฏิบัติการ (ไม่มี)	Gen BX ระดับบริหารและปฏิบัติการคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY ไม่แตกต่างกัน กลุ่มที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6	Gen BX ระดับปฏิบัติการคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ XY มากกว่าระดับบริหาร (ไม่มี)
--	---	--

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป:(1) การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี (2) การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น (3) การรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ (4) การปฏิสัมพันธ์และการโต้แย้งแสดงเหตุผล (5) การเสนอความคิดเห็น (6) การเสนอความคิดเห็นที่ขัดกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม

ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง Gen XY ต่อบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไป (BX)

ตัวแปร: ประเภทองค์กร

Gen XY ในองค์กรรัฐคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่ารัฐวิสาหกิจ</u> (ไม่มี)	Gen XY ในองค์กรรัฐและรัฐวิสาหกิจคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1, 2, 4, 5 และ 6	Gen XY ในองค์กรรัฐวิสาหกิจคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่ารัฐ</u> กลุ่มที่ 3
Gen XY ในองค์กรรัฐคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่าเอกชน</u> (ไม่มี) Gen XY ในองค์กรรัฐและเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 Gen XY ในองค์กรเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่ารัฐ</u> กลุ่มที่ 3	Gen XY ในองค์กรรัฐรัฐวิสาหกิจ และเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1, 2, 4, 5 และ 6	Gen XY ในองค์กรรัฐวิสาหกิจคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่าเอกชน</u> (ไม่มี) Gen XY ในองค์กรรัฐวิสาหกิจและเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 Gen XY ในองค์กรเอกชนคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่ารัฐวิสาหกิจ</u> (ไม่มี)

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ตัวแปร: เพศของกลุ่มตัวอย่าง

Gen XY เพศชายคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่าหญิง</u> กลุ่มที่ 3, 4 และ 6	Gen XY เพศชายและหญิงคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1, 2 และ 5	Gen XY เพศหญิงคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่าชาย</u> (ไม่มี)
--	---	--

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ตัวแปร: ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

Gen XY ระดับบริหารคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่าระดับปฏิบัติการ</u> กลุ่มที่ 3	Gen XY ระดับบริหารและปฏิบัติการคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>ไม่แตกต่างกัน</u> กลุ่มที่ 1, 2, 4, 5 และ 6	Gen XY ระดับปฏิบัติการคาดหวังต่อพฤติกรรมในกลุ่มต่อไปนี้ของ BX <u>มากกว่าระดับบริหาร</u> (ไม่มี)
---	--	--

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า 15-20 ปีขึ้นไป: (1) การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี (2) การรับฟังและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ (3) การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการโต้แย้งแสดงเหตุผล (4) การยอมรับ เข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรดำรง (5) การเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับเป้าหมายหรือแบบแผนขององค์กร/กลุ่ม(6) ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 4 “การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร”

การรับรู้บรรยากาศการสื่อสาร: ตัวแปรประเภทองค์การ

<p>บรรยากาศการสื่อสารที่รัฐ รับรู้ว่าจะเกิดขึ้นมากกว่า รัฐวิสาหกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี) 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่รัฐและรัฐวิสาหกิจ รับรู้ว่าจะเกิดขึ้นไม่ต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม ▪ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน ▪ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มี ความลับระหว่างกัน 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ รัฐวิสาหกิจ รับรู้ว่าจะเกิดขึ้น มากกว่ารัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (ไม่มี)
<p>บรรยากาศการสื่อสารที่รัฐ รับรู้ว่าจะเกิดขึ้นมากกว่าเอกชน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ▪ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน <p>บรรยากาศการสื่อสารที่รัฐและเอกชนรับรู้ว่าจะเกิดขึ้นไม่ต่างกัน</p> <p>การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน ▪ การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม ▪ การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มี ความลับระหว่างกัน 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่รัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนรับรู้ว่าจะเกิดขึ้นไม่ต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน ▪ การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม ▪ การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มี ความลับระหว่างกัน 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่รัฐวิสาหกิจ รับรู้ว่าจะเกิดขึ้นมากกว่าเอกชน (ไม่มี)</p> <p>บรรยากาศการสื่อสารที่รัฐวิสาหกิจและเอกชนรับรู้ว่าจะเกิดขึ้นไม่ต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน ▪ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน ▪ การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม ▪ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มี ความลับระหว่างกัน
<p>บรรยากาศการสื่อสารที่เอกชน รับรู้ว่าจะเกิดขึ้นมากกว่ารัฐ (ไม่มี)</p>		<p>บรรยากาศการสื่อสารที่เอกชน รับรู้ว่าจะเกิดขึ้นมากกว่ารัฐวิสาหกิจ (ไม่มี)</p>

การรับรู้บรรยากาศการสื่อสาร: ตัวแปรตำแหน่งงาน

<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ ระดับบริหารรับรู้ว่าเกิดขึ้นมากกว่า ระดับปฏิบัติการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ความไว้วางใจ ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน ▪ การสนับสนุนในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างกัน ▪ การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม ▪ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ▪ การสื่อสารที่เปิดเผย สามารถเปิดใจพูดคุย ไม่มีความลับระหว่างกัน 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ระดับบริหารและปฏิบัติการรับรู้ที่เกิดขึ้นไม่ต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ▪ ความผูกพัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกันในการทำงาน 	<p>บรรยากาศการสื่อสารที่ ระดับปฏิบัติการรับรู้เกิดขึ้นมากกว่าระดับบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่มี
---	--	--

(แตกต่างกันี่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05:

- กลุ่มเพศชายมีระดับการรับรู้ถึงผลกระทบของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นต่อบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกับเพศหญิง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสาร: ตัวแปรตำแหน่งงาน

<p>การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่ระดับบริหารรับรู้ว่าเกิดขึ้นมากกว่า ระดับปฏิบัติการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ▪ การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น ▪ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น ▪ การสนับสนุนการสื่อสารแบบที่เปิดเผย โปร่งใส และตรงไปตรงมามากขึ้น ▪ การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น 	<p>การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่ระดับบริหารและปฏิบัติการรับรู้เกิดขึ้นไม่ต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมมากขึ้น ▪ การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง ▪ การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง 	<p>การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่ระดับปฏิบัติการรับรู้เกิดขึ้นมากกว่า ระดับบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่มี
--	---	--

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสาร: ตัวแปรเพศ

<p>การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่เพศชายรับรู้เกิดขึ้นมากกว่า เพศหญิง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ▪ การสนับสนุนการสื่อสารแบบที่เปิดเผย โปร่งใส และตรงไปตรงมามากขึ้น 	<p>การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่เพศชายและเพศหญิงรับรู้เกิดขึ้นไม่ต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น และแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น ▪ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น ▪ การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมมากขึ้น ▪ การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น ▪ การให้ความสำคัญกับลำดับชั้น หรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง ▪ การให้ความเคารพกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง 	<p>การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่เพศหญิงรับรู้เกิดขึ้นมากกว่า เพศชาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่มี
---	--	---

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05:

- องค์กรต่างประเภทกันมีระดับการรับรู้ถึงผลกระทบของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกัน

การสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร: ตัวแปรตำแหน่งงาน

<p>การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่ ระดับบริหารรับรู้ว่าเกิดขึ้นมากกว่า ระดับปฏิบัติการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เครือข่ายบุคลากรต่างรุ่นอายุมาทำงานร่วมกัน เช่น กลุ่มทำงาน/โครงการต่างๆ ขององค์กร 	<p>การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่ ระดับบริหารและปฏิบัติการรับรู้ว่าเกิดขึ้นไม่ต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ IT ▪ เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพสูง เครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่ ▪ เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อคนต่างรุ่นอายุ หรือต่อฝ่ายบริหารจัดการต่างรุ่นอายุ ▪ เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ IT ▪ เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึกต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ 	<p>การสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่ ระดับปฏิบัติการรับรู้ว่าเกิดขึ้นมากกว่า ระดับบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่มี
---	--	---

(แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05)

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05:

- องค์กรต่างประเภทกันมีระดับการรับรู้ถึงผลกระทบของการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

ภาคผนวก ฉ.

ตัวอย่างการจัดกลุ่มข้อความจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำเสนอตัวอย่างการจัดกลุ่มข้อความจากการสัมภาษณ์เฉพาะในปัญหานำวิจัยข้อที่ 1, 2 และ 4 ส่วนข้อที่ 3 ผู้วิจัยขอให้กลุ่มตัวอย่างระบุความคาดหวังเป็นประเด็นๆ (2-3 ข้อ) และได้นำเสนอไว้แล้วในบทที่ 4.3 จึงไม่มีข้อความตัวอย่าง ข้อความตัวอย่างจากการสัมภาษณ์มีดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 ความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

ชุดค่านิยมที่ 1: การจัดลำดับความสำคัญ

กลุ่มค่านิยมที่ 1ก. เน้นงาน แต่เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว (ข้อความบางส่วนใช้ซ้ำกับกลุ่มค่านิยมที่ 6)

■ ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว: แยกเวลางานออกจากเวลาส่วนตัวชัดเจน

“หนูมีวิธีคิดที่ชัดเจนระหว่างเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว วันธรรมดา ถ้างานไม่เสร็จ หนูอยู่เย็นเท่าไรก็ได้ให้งานเสร็จ แต่วันเสาร์อาทิตย์หนูก็ขอเวลาของหนู หรือเวลาหนูโพสต์รูปบน facebook นี่ก็คือพื้นที่ส่วนตัวของหนู หนูไปสังสรรค์กับเพื่อนนอกเครื่องแบบ รูปหนูอาจจะไม่ค่อยถูกใจผู้ใหญ่หรือเพื่อนร่วมงานบางคนบ้าง แต่เวลาทำงานหนูก็ทำเต็มที่”

■ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้รู้สึกสูญเสียชีวิตส่วนตัวไปบ้าง

“ผมมองว่าเราทำงานกันตลอด 24 ชั่วโมง คือถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบที่เราต้องทำ แต่ก็มีบ้าง ที่เวลานายไลน์มาสั่งงานตอนดึกๆ ก็มีแอบเซ็ง”

“ผู้บริหารทุกระดับของเราสื่อสารผ่านไลน์ เล่นไลน์ได้หมด ขึ้นกับว่าเด็กรับ add หรือไม่ ข้อดีคือ ทำให้เข้าถึงได้มากขึ้น แต่ข้อเสียคือ ทำให้เราต้องทำงาน 24 ชม. 7 วันเลย”

“การมีเทคโนโลยีการสื่อสารก็ทำให้เราทำงานด้วยกันง่ายขึ้น จนบางทีก็รู้สึกบ้างว่ามันง่ายเกินไป คือ คนเข้าถึงเราได้ง่ายเกินไป บางทีก็รู้สึกว่าเวลาส่วนตัวถูกทำลายไปบ้าง”

กลุ่มค่านิยมที่ 1ข. เน้นงาน ไม่เน้นเป้าหมายส่วนตัว (ไม่มีผู้กล่าวถึงการไม่เน้นเป้าหมายส่วนตัว)

■ การสื่อสารเรื่องงานตลอดเวลา แม้หลังเลิกงานหรือในวันหยุด

“พนักงานระดับจัดการรับรู้อยู่แล้วว่าเราต้องพร้อมที่จะทำงานตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย แม้ใครจะส่งงานมาดึกๆ แต่ถ้าจำเป็นก็ต้องแก้ปัญหาด้วยกัน พื้นที่ที่ได้รับข้อความก็ต้องตอบ”

“ที่เปิดโอกาสให้เด็กปรึกษาในฐานะทั้งผู้บังคับบัญชา และที่สาวคนหนึ่ง เปิดโอกาสให้เด็กติดต่อได้ 24 ชั่วโมง 7 วัน มีอะไรขอให้เขาบอกให้เรารู้ก่อน จะได้แก้ทัน เพื่อเรา inform ช่างบนได้ ก็จะได้จบเร็ว”

“ในการทำงานปัจจุบัน ส่วนตัวที่ต้องทำงานเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร จะต้องเปิดรับสารและมีช่องทางให้ น้องๆ สื่อสารกับเราได้ตลอด 24 ชั่วโมง คือ ไม่ปิดโทรศัพท์ สามารถ line หาได้ ส่งข้อความหาผ่านทาง facebook แต่ระบุว่าขอส่งเข้าใน inbox เท่านั้น จะอีเมล โทรศัพท์ หรือ sms มากก็ได้ทั้งหมด”

ชุดค่านิยมที่ 2: ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน

กลุ่มค่านิยมที่ 2 เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ

1) เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่า

- **การทำงานเพื่อค้นหาและรู้จักตนเอง:** “จริงๆ การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการค้นหาตัวเอง เพราะการศึกษาที่ไม่ช่วยให้เรารู้จักตัวเองได้มากพอ...”
- **การชวนช่วยหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง:** “บางทีเวลาเราออกไปราชการข้างนอก ไปเยี่ยมผู้ประกอบการ บางทีเค้าลองถามเราว่ามี ทำให้เราต้องชวนช่วยหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อเราจะสามารถตอบคำถามประชาชนได้อย่างถูกต้อง คือถือเป็นภาระหน้าที่ของเรา...เราทำงานรับใช้ประชาชนทำงานถวายในหลวง...เราก็ต้องทำงานให้เต็มที่ เป็นการทดแทนบุญคุณของแผ่นดินบ้าง”
- **การสนใจกระบวนการทำงานและความสำเร็จในงานภาพรวม:** “เวลาจะเขียนหรือร่างหนังสือ จะต้องมีเป้าหมายให้คนรับสารอ่านแล้วรู้เรื่อง รู้สึกพึงพอใจ ใช้ภาษาไทยได้สละสลวย ถูกต้อง...(ต่อจดหมายที่น้องทำมาแบบลวกๆ) ที่ตั้งคำถามให้น้องๆ คิดว่า ถ้าคุณเป็นอธิบดี เป็นคนที่ต้องรับผิดชอบกับการสื่อความทั้งหมดที่เขียนมานี้ คุณคิดว่าคุณอยากเซ็นมั้ย? เพื่อว่าน้องๆ ที่อาจจะยังไม่เข้าใจ หรือทำไม่ถูก จะได้เข้าใจว่าทำไมจดหมายนี้ถึงไม่ผ่าน”
- **สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้คำชมเชย:** “(วิธีการที่เราใช้ในการ reinforce culture) ก็ได้แก่ การหากิจกรรมประเภท cross-team ทำให้คนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญเมื่อได้เล่นบทบาททีม ต้องมี reward and recognition คือ เห็นคุณค่าสิ่งที่เขาทำ โดยอาจจะมีการชมเชย ขอบคุณ มี gimmick เล็กๆ น้อยๆ อย่างเช่น ที่นี่ เรามีรายการบอกต่อการทำดี คือ ให้คนที่ทำดีมาออกรายการทีวีขององค์กร อย่างนี้ก็เป็นการ enforce คือ เสริมแรง”

2) เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงวัตถุ

- **การทำงานหนักและคาดหวังการเลื่อนตำแหน่งอย่างสมเหตุผล:** “หนูทำงาน หนูตั้งใจ ทุ่มเท ทำเต็มที่ และหนูก็มีเป้าหมายของหนูว่าถ้าหนูอายุเท่านี้ หนูทำขนาดนี้ หนูควรจะได้ผลตอบแทนอะไรบ้าง แต่ถ้าหนูไม่ได้ตามนั้นด้วยเหตุผลอันไม่สมควร หนูก็คิดว่าหนูคงไป”
- **การทำงานเพราะต้องการความมั่นคง และมีวิธีการหารายได้เสริม:** “จริงๆ ผมคิดว่าจะทำงานที่นี้ไปอีกสักพัก ตอนนี้เราก็มีขายของออนไลน์อยู่บ้างเพราะรายได้ไม่ค่อยพอรายจ่าย ค่าครองชีพอะไรมันก็สูงขึ้นไปหมด ไร่ถ้ามีลูกทาง ตั้งตัวได้ ก็อาจจะไม่ได้ทำงานนี้”

3) เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและเชิงวัตถุ

- **เน้นทั้งการเรียนรู้ การทำงานที่มีคุณค่า และหารายได้เสริม:** “ผมอยากทำงานที่นี้เพื่อเรียนรู้ ไม่ใช่เพื่อเงิน (แล้วเงินไม่เอาเทรอ) คือ ปัจจุบันผมก็เล่นหุ้นเพื่อให้ได้เงินอยู่แล้ว เงินเดือนที่นี้อาจจะไม่เยอะ แต่เราก็อยากทำงานเพื่อชาติ เราก็เลยต้องหาช่องทางอื่น คืออย่างผมก็เล่นหุ้น เอาเงินไปลงทุน”
 “เหตุผลที่มาทำงานที่นี้เพราะผมนับถือ ชื่นชมความรู้ด้านนี้ งานที่เราทำอยู่เป็นเรื่องสมบัติของชาติ ทำงานที่นี้แล้วชาติได้ประโยชน์ ตัวเราได้ประโยชน์ win-win เป็นผลดีโดยรวมต่อเศรษฐกิจของประเทศ”

ชุดค่านิยมที่ 3: แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร

กลุ่มค่านิยมที่ 3ก. การเน้นการเคารพอาวุโส การเน้นความเป็นทางการ และการเน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร

1) เน้นการเคารพอาวุโส

- **การฟังและไม่ได้เถียงกับผู้อาวุโส**
 - “รุ่นพี่ได้รับการหล่อหลอมจากวัฒนธรรมองค์กรว่าเด็กต้องเคารพผู้ใหญ่ เวลาผู้ใหญ่พูดต้องฟัง เราต้องนอบน้อม ต้องฟังพี่ๆ เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดี”
 - “รุ่นกลางอย่างเราจะไม่ค่อยถาม คือยอมรับความคิดของผู้ใหญ่ ฟังก่อน แล้วก็นำมาปรับ เวลาผู้ใหญ่พูดก็จะไม่ขัด ไม่ถาม...”
- **การคิดก่อนพูด**
 - “คนรุ่นใหญ่กับคนรุ่นกลางจะมีช่องแบ่งระหว่างความรู้สึกกับการแสดงออก คือแม้จะรู้สึกอะไรก็ตามแต่จะเกิด reflection คือคิดก่อนว่าถ้าแสดงออกไปแล้วผลที่ตามมาคืออะไร”
 - “ผู้ใหญ่ก็สอนเรามาว่า เรื่องบางเรื่องพูดได้ บางเรื่องไม่ควรพูด”
- **การรักษา มารยาท และการมีสัมมาคารวะ**
 - “เราก็ถูกสอนว่าเป็นเด็กต้องให้ผู้ใหญ่เดินก่อน แล้วเราค่อยเดินตาม หรือในการประชุม ถ้ามาทันก่อน ก็รอจนกว่าผู้ใหญ่มา ให้ผู้ใหญ่เข้าก่อนแล้วค่อยเดินตามเข้าไป”
 - “รุ่นผมจะให้ความสำคัญและแสดงออกถึงการเคารพอาวุโสมากกว่าที่รุ่นน้องๆ แสดงออกกับพี่ๆ”

2) เน้นความเป็นทางการ

- **การสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา**
 - “ผู้ใหญ่มีความละเอียดรอบคอบกว่าเรา ชอบให้ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากๆ และละเอียดมาตรวจงาน เพราะจะช่วยแก้ไขความคิด แก้ไขงานของเราได้มาก แต่สมมติไม่มีคนช่วยแก้ไขแล้วเราทำไม่ถูกหรือทำไม่ตี ก็อาจจะถูกเรียกไปว่า”
 - “... (สมัยก่อน) ค่อนข้างมีลำดับชั้น แต่ในความยากของการทำงานก็จะมีมารอบคอบ มีคนช่วยกรองข้อมูล paper ต่างๆ ก็มีความรอบคอบ”
 - “น้องคนนึงคงรีบ ก็ส่งงานให้ผู้บังคับบัญชาโดยไม่ผ่านพี่ตรวจ พอผู้บังคับบัญชาไม่เซ็นเพราะมันไม่ถูกต้อง ก็ย้อนมาถามพี่ พี่ก็บอกไปว่าน้องเค้าไม่ได้เอามาส่งให้ตรวจก่อน แบบนี้ก็ไม่เป็นผลดี พี่ที่อยู่ตรงกลางก็รู้สึกไม่ดี”

3) เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร

- **กฎระเบียบประเภทข้อบังคับ:** ต้องดำเนินไปตามนั้น

- “...องค์กรของเรามีกฎระเบียบ ข้อบังคับมากพอสมควร (บางทีเด็กมองว่ากระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่น่าจะยากหรือซับซ้อนมากเท่านี้) แต่ด้วยความที่เรามีกฎระเบียบ มันทำไม่ได้อย่างที่เด็กอยากให้เป็น...”
- “...องค์กรรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่เด็กบอกว่าขอสื่อสารเรื่องสำคัญบางเรื่องผ่าน line ได้มัย ... เราก็ถามกลับไปว่าน้องไปศึกษาระเบียบก่อนมัย คือส่งผ่าน line มันใช้เป็นหลักฐานที่ใช้อ้างอิงไม่ได้”
- “...องค์กรประเภทสถาบันการเงินอย่างองค์กรเรายังคงมีความเป็น traditional อยู่ จึงสนใจความละเอียด และการลงรายละเอียดในการเขียนรายงาน ให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้สมบูรณ์ มีที่มาที่ไป นอกจากนี้ การเขียนรายงานที่มีประเด็น ใจความละเอียดสมบูรณ์ให้คนอ่านสามารถศึกษาและเข้าใจได้ ก็เป็นการจัดการความรู้ (knowledge management) อย่างหนึ่งด้วย”
- **กฎระเบียบประเภทแนวทางปฏิบัติ หรือเรียกว่าเป็นแบบแผนการทำงาน:** สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
 - **ผู้บังคับบัญชา Gen B, X เปลี่ยน:**

“...การเปิด group line ให้ลูกน้องสามารถสื่อสารในเวลาใดก็ได้มายังผู้อำนวยการศูนย์ได้เช่นนี้ ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ศูนย์เกิดการพัฒนา ทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น...สามารถลดปัญหาได้มาก...”
 - **ผู้บังคับบัญชา Gen B, X เปิดโอกาสให้ทดลอง:**

“บางทีน้องมีข้อเสนออะไร เราก็ฟัง บางทีก็รู้ว่าที่เค้าเสนอมันไม่น่าจะได้ แต่ก็เปิดโอกาสให้เค้าลองทำดูก่อน เพื่อเค้าจะเกิดกระบวนการเรียนรู้ และแก้ไขด้วยกัน ตัวอย่างนึง เรามอบหมายให้น้องร่างหนังสือราชการ เป็นการทำบันทึกเพื่อแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ทราบ น้องเค้าก็บอกว่าทำแบบง่ายๆ แล้วพับเอาได้มัย เราก็บอกว่าแบบนั้นผู้บังคับบัญชาไม่น่าจะเซ็นให้ แต่ก็เปิดโอกาสให้ลอง”

“เวลาจะมอบหมายก็จะลองให้เด็กทำเองดูก่อนเพื่อดูวิธีการของเขา แม้เราจะรู้ว่าเค้ายังไม่เข้าใจลองดู เพราะเด็กมีความทันสมัยกว่าเรา เค้ารู้จักใช้ social network สามารถรู้เห็นอะไรได้กว้างขวางกว่าเรา แล้วหลังจากนั้นเราก็ค่อยเสริมวิธีการของเค้า”
 - **การตอบสนองของ Gen Y**

ฟัง เสนอแนะ แต่ทำตาม เพื่อไม่ให้มีปัญหาในการทำงาน: “ถ้าอะไรที่เราเห็นว่าพูดได้ เราก็จะพยายามแนะนำ เช่น บอกว่าพี่ลองทำแบบนี้ดูดีมัยคะ แต่สมมติพูดแล้วที่เค้าฟัง พี่ไม่ยอมทำตาม เราก็จะไม่ว่าอะไร ก็ยินดีทำตามเพื่อไม่ให้มีเรื่อง”

ฟัง และทำตามดูก่อน ถ้าไม่ได้ ค่อยเสนอวิธีการของตน: “เราก็พยายามสื่อสารให้พี่เค้าทราบว่าครั้งที่แล้วทำไป (ตามวิธีของเรา) และได้ผลแบบนี้ เราจึงอยากเสนอวิธีการทำงานแนวใหม่ แต่อย่างที่บอกว่าเรามักจะยอมไปก่อนครั้งนึง เพราะอย่างน้อยจะได้รู้วิธีการทำงานว่ามันต้องทำอะไร และก็พยายามปรับตามสไตล์ เพื่อครั้งต่อไปเราจะดูโอเค คืออาจจะดูน่าเชื่อถือมากขึ้นถ้าเราเสนอวิธีการใหม่ๆ”

ฟังและทำตาม แต่แอบทำตามวิธีการของตนเองไปด้วย: “ถ้าเราเห็นว่าวิธีการที่ดีกว่า ถูกต้องมากกว่า และทำแล้วไม่เจ็บตัว คือ ปกป้องตัวเราเองได้มากกว่า บางทีเราก็จะ “แอบทำ” คือ ทดลองทำดู จนเห็นว่ามันได้ผล แล้วพอพี่ถามก็จะบอก เสนอวิธีการให้พี่ลองปรับดู แต่เราต้องฟังก่อน แล้วค่อยๆ ปรับทีหลัง”

- **กฎระเบียบประเภทกติกาเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยร่วมกัน:** เช่น ระเบียบเรื่องเวลาเข้าทำงาน สาย ขาด ลา ระเบียบการเข้าร่วมการประชุม ระเบียบเรื่องการแต่งกาย เป็นต้น
 - **ผู้บังคับบัญชา Gen B, X ยึดหยุ่น/ปรับเปลี่ยน:**

“บางคนผลงานดีมาก แต่คุณมาสายเป็นประจำ และคุณไม่ต้องการให้เอาเรื่องการสาย ขาด ลามาเป็นตัวประเมิณผลซึ่งมันเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม สมมติคุณมีเงื่อนไขชีวิตบางประการที่ทำให้เป็นแบบนั้น ก็ควรปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา คือตกลงกันก่อนชัดๆ และคงยอมรับได้เป็นช่วงเวลา ไม่ใช่ตลอดไป เช่น ช่วงนี้ต้องทำวิจัย ขอให้ช่วยยืดหยุ่น และจะลงชื่อปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้สามารถคำนวณเวลาได้ แบบนี้น่าจะดีกว่า”

“การเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กรรัฐ ควรมีการแต่งกายที่เหมาะสม ต้องมีขอบเขต อย่างท่านอธิบดีท่านก่อนค่อนข้าง strict ให้แต่งตัวเรียบร้อย แต่ท่านปัจจุบันก็อนุโลมให้สวมกางเกงได้บ้าง แต่บางคนก็ใส่เสื้อยืด เสื้อโปโลมา ทำให้ความเป็นองค์กรรัฐขาดความน่าเชื่อถือ”

“เมื่อก่อนเราต้องผูกไท ใส่สูท แต่ปัจจุบันอากาศมันร้อน กรรมการผู้จัดการใหญ่บอกว่าใส่เสื้อสีขาวก็เพียงพอ แต่ต้องแต่งกายให้ดูมีอาชีพ ดูแล่ง่าย และยังไม่เชื่อถืออยู่ คือให้เหมาะกับบริบทการทำงาน ดูดี เหมาะสมกับการเป็น Banker”

กลุ่มค่านิยมที่ 3x ไม่การเน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร

- **กฎระเบียบประเภทข้อบังคับ:** ทศนคติของ Gen Y ต่อการทำตามกฎระเบียบประเภทข้อบังคับ
 - “รุ่นผู้ใหญ่เค้าชอบให้เราทำบันทึก แต่หนูก็รู้สึกว่าเขาจู้เรื่องดีกว่ามัย อย่างเรื่องร่างเอกสารนี่หนูไม่ชอบอย่างแรง คือ มันมีหัว กลาง ท้าย ทั้งๆ ที่ต้องการสื่อความเพียง 2 ประโยค...”
 - “ตอนที่เข้ามาทำงานใหม่ๆ รู้สึกปรับตัวไม่ได้ (ช่วง 6 เดือนแรก) เพราะรูปแบบการทำงานต่างๆ มันขัดกับทัศนคติการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว”
- **กฎระเบียบประเภทแนวทางปฏิบัติในการทำงาน:** ทศนคติและการตอบสนองของ Gen Y
 - **ไม่ทำตามและเสนอวิธีการของตนเองให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา**

“เรื่องการเขียนรายงาน...ผมไม่ชอบเขียน แต่ชอบสรุปเป็น diagram ให้คนอ่านเข้าใจมากกว่า ... ผมก็เสนอวิธีเขียนรายงานแบบใหม่ให้ผู้บังคับบัญชา พี่เค้าก็โอเคนะ รับผิดชอบได้ แม้ไม่ได้เป็นไปตามแบบฟอร์ม ขอให้อ่านง่าย ข้อมูลครบถ้วน”
 - **ตั้งคำถามกับวิธีการทำงานแบบเดิม**

“เห็นว่าวิธีการแบบนี้ไม่น่าจะ work หรือ เรายังจำเป็นต้องทำงานนี้ หรือวิธีการแบบนี้อยู่หรือ”
- **กฎระเบียบประเภทกติกาเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย:** ทศนคติและการตอบสนองของ Gen Y
 - **การมาทำงานตรงเวลา**

“คนรุ่นผมยังต้องการอิสระ คือ ไม่ใช่ไม่ชอบกฎ แต่เห็นว่าควรจะ flexible...ตัวอย่างเช่น เรื่องการเข้างาน คือผมนี้เป็นพวกเข้างานแบบ flex time”

“ตอนนี้เปิดโอกาสให้เลือกเวลาเข้างานได้ คือ เราเลือก 9.30 น. เพราะนอนดึก บางทีมาไม่ค่อนทัน”

- การแต่งกาย

“หนูมองว่าบางเรื่องไม่ต้องเป๊ะมากขนาดนั้นก็ได้อ...การแต่งกายก็ต้องให้ถูกระเบียบ อันนี้หนูคิดว่าน่าจะยืดหยุ่นได้บ้าง”

“หนูแต่งฟอร์มวันจันทร์ถึงพฤหัสบดี พอวันศุกร์หนูอยากใส่ชุดอะไรหรือแบบไม่ค่อยเหมือน... บางทีตรุษจีนหนูก็ใส่ก็เข้ามา คริสต์มาสหนูก็กระโปรงเขียวแดง”

กลุ่มค่านิยมที่ 3ค ไม่การเน้นความเป็นทางการ

- Gen B: ลดความเป็นทางการลงเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

- “ผมพยายามเปิดโอกาสให้เด็กสามารถเข้ามาพูดคุยกับเราได้แบบไม่เป็นทางการ มีปัญหาอะไรก็สามารถเดินเข้ามาปรึกษาได้ และแก้ไขไปด้วยกัน”

- “ที่เปิดโอกาสให้เด็กปรึกษาในฐานะทั้งผู้บังคับบัญชา และพี่สาวคนหนึ่ง เปิดโอกาสให้เด็กติดต่อได้ 24 ชั่วโมง 7 วัน มีอะไรขอให้เขาบอกให้เราเรารู้ก่อน จะได้แก้ทัน เพื่อเรา inform ช่างบนได้ ก็จะได้จบเร็ว”

- “ที่นี้จะมีวัฒนธรรมที่ open คือ เปิดให้เด็กรุ่นใหม่เดินเข้าไปถาม ไปพูดคุยกับผู้ใหญ่รุ่นเจน B ได้เลย จนบางทีก็อาจจะเกิดปรากฏการณ์ว่าเด็กเจน Y ก็เดินไปถามเจน B โดยตรง ข้ามหัวเจน X ไปเลย”

- Gen X:

- “ผมเปิดโอกาสให้น้องๆ เข้ามาพูดคุยได้เลย คือให้ความเป็นกันเอง และพบว่าการเปิดช่องทางแบบนี้ทำให้เด็กกล้าถาม มีอะไรก็คุยกัน เกิดความผิดพลาดน้อยกว่า”

- Gen Y:

- “ที่นี้ต้องทำทุกอย่างที่เป็นทางการ บางเรื่องสามารถสื่อสารตกลงกันได้เลยด้วยวาจา แต่มันก็ไม่สิ้นสุด คือต้องมีการทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรก่อน ส่วนตัวลึกๆ ก็รู้สึกต่อต้าน แต่พอค่อยๆ คิด อึกมუნหนึ่งก็รู้สึกว่ายอมรับได้ ไม่เสียหาย”

- อิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารซึ่งช่วยลดทอนความเป็นทางการ:

Gen B: “...การเปิด group line ให้ลูกน้องสามารถสื่อสารในเวลาใดก็ได้มายังผู้อำนวยการศูนย์ได้เช่นนี้ ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ศูนย์เกิดการพัฒนา ทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น...สามารถลดปัญหาได้มาก... ตัวอย่างกรณีเรื่องที่ไม่เป็นทางการ เดิมเด็กต้องสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาของตัวทราบก่อนที่เรื่องจะมาถึงผู้บังคับบัญชาในแผนกที่เกี่ยวข้อง ตอนนี้เด็กสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในแผนกที่เกี่ยวข้องได้เลย ...”

Gen X: “เทคโนโลยีประเภท line มีประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ (ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา) บางทีเรา line ไปให้กำลังใจ ว่าสู้ๆ นะ ปรากฏว่าเด็กก็ line ตอบกลับมายาวเลย ดั่งที่บอกแล้วว่ามันเป็นช่องทางการระบายความรู้สึกได้เต็มที่กว่าการโทรศัพท์คุยกัน”

Gen Y: “อย่างหนูส่งเอกสารไป หนูก็จะถ่ายรูปแล้วส่งไลน์ไปให้คนที่เกี่ยวข้องเค้าดูก่อนว่าเอกสารหน้าตาแบบนี้ นะ จากนั้นเราก็โทร confirm อีกที”

กลุ่มค่านิยมที่ 3ง ไม่เน้นการเคารพอาวุธ เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร

1) การโต้แย้งแสดงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่อาวุโสสูงกว่า

- การโต้แย้งแสดงเหตุผลกับผู้อาวุโส โดยคำนึงถึงการรักษาหน้า: “ในการประชุม ก็มีการถกกันบ้าง ถ้าเป็นเรื่องทั่วไป เช่น จะไปจัดงานที่ไหน อันนี้ทั้งเด็กทั้งผู้ใหญ่แสดงเหตุผลกันเต็มที่ เด็กก็อาจจะให้เหตุผลว่าเคยไปมาแล้ว เป็นอย่างไร แต่สมมติพูดแล้วพี่ยังไม่รับ เราก็ดึงเรื่องมาใส่ตัวเราให้เป็นประเด็น สุดท้ายก็ vote และก็จบ แต่ในเรื่องงาน ถ้ามีประเด็นจริงๆ รุ่นเด็กก็ค่อนข้างกล้าพูด และก็พยายามเคลียร์ให้จบ... ถ้าคุณส่วนตัวจะรู้สึกว่าการพูดมากกว่าคุยในกลุ่มที่ประชุม เพราะบางทีไม่รู้ว่าพูดไปแล้ว จะทำให้ใครเสียหน้าหรือเปล่า ดังนั้น แม้จะไม่เห็นด้วยก็จะหลบให้ จะไม่พูดในที่ประชุม”

“ให้พี่ๆ นำไปก่อน เราคอยสนับสนุน ถ้าคิดต่างกันก็ค่อยๆ คุย ถ้าสิ่งที่พี่บอกมันไม่ใช่จริงๆ ก็จะไม่ค่อยยอมแล้ว แต่ต้องมีวิธีการที่เหมาะสม”

- การโต้แย้งเมื่อไม่สามารถยอมรับแนวทางปฏิบัติของผู้อาวุโสได้อีกต่อไป: “เราเป็นน้อง พูดไปก็ดูไม่ค่อยดี ซึ่งในทางปฏิบัติ สมมติงานไม่เรียบร้อย คนที่โดนว่าเป็นเรา ส่วนตัวหนู ถ้าไม่ไหวจริงๆ หนูก็จะพูด ผู้ใหญ่อาจจะมองว่าเราแรงสักหน่อย”

เหตุผลที่โต้แย้งแบบตรงไปตรงมา

- เพื่อให้คู่ปฏิสัมพันธ์เข้าใจความคิดของตนโดยไม่ต้องตีความ: “ถ้ามีประเด็นอะไรที่เกี่ยวข้องกับเรา การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการทำให้คู่สนทนาทราบว่าเราคิดอะไร ถ้าถามว่าบางคนอาจจะคิดว่ามันตรงไปมัย หนูคิดว่าวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดคือตรง ไม่ต้องทำให้ตัวเอง complex คู่สนทนาจะได้เข้าใจเราได้ง่ายๆ ไม่ต้องตีความ ยิ่งถ้าเรา deal กับคนที่ซับซ้อน หนูเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดคือเราต้องไม่ซับซ้อน เพื่อให้มันเดากันยากขึ้นไปอีก ถามว่าถ้าจะให้อ่อนๆ บ้าง ซับซ้อนบ้างจะได้มัย คิดว่าจริงๆ ก็ทำได้ แต่ไม่น่าจะเป็นประโยชน์ เราควรตรงๆ โอเคก็ว่าโอเค ไม่โอเคก็ว่าไม่โอเค ซับซ้อนมากไปก็ทำให้เรา suffer ชีวิตก็ซับซ้อนมากพอแล้ว ถ้าทุกคนซับซ้อนกันไปหมด ก็เดากันยาก อยู่กันยาก”
- เพื่อให้คู่ปฏิสัมพันธ์ตระหนักถึงปัญหา ทำให้สามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด: “ผู้ใหญ่บางท่านอาจจะไม่ค่อยชอบให้เด็กสื่อสารความจริงแบบตรงๆ แต่ถ้าลองคิดดีๆ ว่าการพูดตรงและพูดจริงแต่สามารถแก้ปัญหาได้ กับการพูดความจริงแบบไม่หมดหรือพูดได้แค่ครึ่งเดียวเพราะมัวคำนึงถึงความเหมาะสม หรือเกรงใจกัน แต่แก้ปัญหาไม่ได้ แบบไหนจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากกว่ากัน คือในบริบทการทำงาน เราควรพูดตรงๆ เพื่องาน... อย่างส่วนตัว ถ้าสมมติผู้ใหญ่เป็นฝ่ายผิด หนูก็สื่อสารตรงๆ แต่ก็พูดเลยว่า อันนี้หนูขออนุญาตพูดบนงาน หนูคิดเห็นว่า...ก็พูดไปตรงๆ เลย ในมุมมองกลับ จากวิธีคิดเรื่องอาวุโสผู้ใหญ่บางคนกลัวเสียหน้า เวลาทำงานแล้วมีปัญหา ก็ไม่บอกเรา เพราะกลัวว่าเราจะไม่รับถือ ก็เลยทำให้งานผิดพลาดหรือบางทีก็แก้ไขได้ไม่ทันเวลา”
- เป็นธรรมชาติการสื่อสารของตน: “ผู้ใหญ่เค้าก็บอกว่ารุ่นหนูนี้พูดตรง สำหรับหนู มันเป็นเรื่องปกติ บางทีหนูไม่รู้หรอกว่ามันตรง ... จะรู้ก็ตอนประชุมงานกับผู้ใหญ่ ถ้าตรงไป พี่ๆ จะคอยเบรก”

2) การเน้นความชัดเจนในการสื่อสาร

- ต้องการเข้าใจขอบเขตในการทำงาน: “ส่วนตัวผมต้องการความชัดเจนในการทำงาน จะได้คิดงานได้ตรงประเด็น นอกจากนี้ พี่ควรบอกว่าเปิดโอกาสให้พัฒนาหรือพลิกแพลงได้บ้างมัย”
- ต้องการเข้าใจเบื้องหลังของแนวทางปฏิบัติงาน: “จริงๆ ผมก็มีคำถามบ้างว่า ทำไมเราต้องมาทำงานเข้าออฟฟิศ 8 โมงเช้า เลิก 5 โมงเย็นตลอด ทั้งๆ ที่นั่งออฟฟิศแล้วก็ไม่มีอะไรให้ทำ... ส่วนเรื่องการสอนงาน ... บาง

ที่เราตั้งคำถาม คือ ทำไม ทำไม บ่อยๆ เข้า เพราะที่บอกไม่หมด พี่ที่เค้าเป็น technician เค้าก็ตอบไม่ได้ เราก็ต้องหาคำตอบเอง”

- **ต้องการผลป้อนกลับในการทำงานเพื่อนำไปพัฒนา:** “ส่วนตัวไม่ค่อยเห็นด้วยกับการประเมินผลแบบนานๆ ครั้ง คิดว่าควรจะบอกเรื่อยๆ ว่าต้องการอะไร หรือคาดหวังอะไร สมมติเจอกันครึ่งปีครึ่งนึงแบบนี้โอเค แล้วก็มาเจอกันอีกครั้งก่อนประเมินจริงๆ เพื่อเราจะรู้ว่าเราต้องปรับปรุงตัวในเรื่องอะไร”
- **แนวทางการจัดการของฝ่ายบริหารจัดการ:** “เราแนะนำพวก supervisor ที่จะมีส่วนในการประเมินผลเด็ก คือ ขอให้เขาตกลงกับน้องก่อนว่าต้องการอะไร ขอเป้าหมายชัดๆ ตอนต้นปี และมีารติดตามผลอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ทำได้ ทำไม่ได้ ก็ต้องช่วย coach ว่าทำไมไม่ได้ ทำอย่างไรจะได้ เพื่อให้น้องพัฒนาเป็นขั้นเป็นตอน นอกจากนี้ ช่วงปลายปีที่มีการประเมินผลจะได้ไม่มีการ surprise ว่าทำไปहु้ไม่ได้ ที่ผ่านมามีปัญหาเรื่องนี้ว่าผลงานที่ได้ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาไม่ได้คุยกันระหว่างทาง”

ชุดค่านิยมที่ 4: การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

กลุ่มค่านิยมที่ 4ก. ไม่นับการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร (ไม่มีผู้กล่าวถึงตนเองในด้านนี้)

กลุ่มค่านิยมที่ 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

- **นิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากกว่าออนไลน์**

“ส่วนตัวผมจะชอบเดินดูงาน และไปทักทายโต๊ะโน้ตโต๊ะนี้... นโยบายการดูแลข้าราชการของกรมนี้เป็นแบบดูแลถึงลูกถึงหลาน การเดินไปคุยจะทำให้เราทราบว่าเขาทุกข์สุขอย่างไร มีปัญหาครอบครัวมั๊ย ลูกเป็นอะไรหรือเปล่า”

“(ในการประสานงาน) เด็กๆ เดียวนี้เน้นการสื่อสารและการทำงานผ่านเทคโนโลยี ในขณะที่คนรุ่นเก่ายังเน้นความสัมพันธ์ โทรศัพท์หากันมากกว่า...พวกรุ่นใหญ่ๆ ก็มักจะเดินไปหากัน ขอโน่นขอนี้ แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน”

“จริงๆ ผมชอบการสื่อสาร การแสดงความคิดเห็นแบบต่อหน้ามากกว่า เพราะมันน่าสนใจกว่า เราได้เห็นหน้าตา ท่าทาง น้ำเสียง เราก็จะรู้ว่าเค้าคิด หรือรู้สึกอย่างไรกับเรา ฟังเสียงก็พอเอาได้ เทคโนโลยีมันเป็นเพียงแค่ตัวช่วยเท่านั้น ไม่เหมือนความสัมพันธ์ มันแค่ประดิษฐ์ขึ้นมา ผมว่าคนจะเขียนอะไรก็เขียนได้ แต่มันไม่เห็นหน้า ไม่ได้ยินเสียง”

- **Gen Y นิยมการสื่อสารแบบออนไลน์มากกว่าเผชิญหน้าเพราะ...**

“งานไหนที่ไม่จำเป็นหรือไม่เร่งด่วนมาก ผมก็จะส่งผ่านไลน์ ส่วนตัวชอบส่งไลน์มากกว่าเพราะถ้าให้โทรศัพท์ ก็พูดไม่ค่อยเป็น ไม่รู้ว่าจะพูดอะไร อาจจะผิดพลาดได้ แต่ไลน์นี้เราสามารถเรียบเรียงคำพูดได้ดีกว่าก่อนที่จะส่งไป”

“แต่ถ้าเรื่องงาน สำหรับหนู เดินไปคุยอาจจะไม่ดีเท่ากับพิมพ์ เพราะเวลาพิมพ์มันได้เป็นลายลักษณ์อักษร ได้คิดก่อนแล้วพิมพ์ทีเดียว”

“รุ่นผมพิมพ์ข้อความกันเร็วกว่าพูดนะบางที นอกจากนี้ ความผิดพลาดในการสื่อสารก็น้อยกว่า บางทีฟังๆ ก็มีประเด็นหลุดไปบ้าง แต่พิมพ์นี่มีหลักฐาน อ่านซ้ำได้ น่าจะโอกว่าฟัง...ส่วนตัวยอมรับว่าเวลาพูดคุยกับหัวหน้าแบบต่อหน้าก็ยังรู้สึกเกร็งอยู่ ยิ่งคุยเรื่องงานนี่ก็บางทีทั้งเกร็งทั้งกลัว”

- **Gen B และ X กับการสื่อสารแบบออนไลน์**
 - **ใช้เพราะต้องปรับตัวให้เข้ากับวิธีการสื่อสารของ Gen Y:** “เด็กรุ่นใหม่ต้องการ feedback ในการทำงานแทบจะทุกเรื่องและตลอดเวลา ดังนั้น เราต้องใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ ส่วนตัวมี intense planning ในการสร้างคน ดังนั้น เราจึงต้องมีระบบการให้คำปรึกษาที่ชัดเจน มีการใช้อีเมลเพื่อสื่อสารถามตอบปัญหาต่างๆ ในงานอย่างชัดเจน”
 - **ใช้เพื่อสร้างสัมพันธ์กับ Gen Y:** “มีประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ (ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา) บางทีเรา line ไปให้กำลังใจ ว่าสู้ๆ นะ ปรากฏว่าเด็กก็ line ตอบกลับมายาวเลย ตั้งที่บอกแล้วว่ามันเป็นช่องทางระบายความรู้สึกได้เต็มที่กว่าการโทรศัพท์คุยกัน”
 - **ใช้และไม่ลำบากใจที่จะให้ Gen Y ช่วยสอน:** “เด็กเค้าก็จะช่วยสอนให้เราใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร อย่างส่วนตัวเพิ่งรู้จัก twitter ได้ไม่นาน เด็กบอกว่าสื่อสารทางช่องทางนี้เร็วที่สุด”
 - **ไม่ใช่เพราะรับไม่ได้กับตัวตนออนไลน์ของ Gen Y:** “ไม่อยากมาเปรียบเทียบว่าต่อหน้าเป็นยังไง อยู่ในโลกออนไลน์เป็นอย่างไร บางทีมารู้ทีหลังว่าเขาไปว่าเราในเครือข่ายออนไลน์ก็เสียความรู้สึก คือ เรารู้ว่าเด็กมีโอกาสที่เราผ่านสื่อ Facebook ได้ดังนั้น เราเลือกไม่มองเลยดีกว่า เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่าง หรือเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันในการทำงาน”

พฤติกรรมที่ไม่ถูกจัดเข้ากลุ่ม: เน้นเป้าหมายเพื่อองค์กร

Gen B และ X อยากก้าวหน้าไปพร้อมองค์กรและไม่คิดเปลี่ยนงานบ่อยๆ เพราะ

- **องค์กรให้การสนับสนุนครอบครัว การศึกษา:**

“เพราะบริษัททำให้สามารถสร้างเนื้อสร้างตัว สร้างครอบครัวได้”

“เมื่อปี พ.ศ.2528 องค์กรให้ทุนแก่ผมไปศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการทำสื่อที่นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกาเป็นเวลา 2 ปีเต็ม เพื่อจะกลับมาทำงานด้านการสื่อสารให้กับองค์กร”
- **เส้นทางอาชีพชัดเจนแล้ว:** “อย่างรุ่นผมเป็นรุ่นที่ได้รับความไว้วางใจ ได้รับการมอบหมายงานให้ทำหลายสิ่ง ดังนั้น career path ของผมก็ชัดเจนแล้ว นอกจากนี้ผมก็รู้สึกที่ผม fit กับที่นี้แล้ว ก็เลยไม่ค่อยมีความคิดจะไปที่อื่น ก็ทุ่มเทกับการทำงานที่นี้”

การแสดงออกถึงความผูกพันกับองค์กรของ Gen B และ X

- **ไม่สบายใจหากองค์กรมีภาพลักษณ์ในทางลบ:**

“บางทีเด็กไปทำอะไรกิจกรรมในภาพรวมระดับกระทรวง ก็ไม่ค่อยรักษาหน้าตา ภาพลักษณ์ของผู้ใหญ่ในกรม ไม่ค่อยมองภาพรวมสักเท่าไร อันนี้เราก็ไม่สบายใจ ก็ต้องเตือนน้องๆ”

“ก็มององค์กรเป็นที่พึ่งพาของชีวิต และจะรู้สึกเดือดเนื้อร้อนใจ เวลาใครมององค์กรไม่ดี เป็นห่วงภาพลักษณ์ขององค์กร จะเข้าไปช่วยสื่อสารเพื่อแก้ไข”
- **ร่วมมือในด้านต่างๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร:** “อย่างพี่นี่ก็อยากช่วยองค์กรประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ มีอะไรเสียก็แจ้ง หรือมีใครเปิดไฟทางเดินตรงบันไดทิ้งไว้ก็คอยช่วยปิด บอกให้ช่วยกันคอยดู อย่างมีอยู่วันนึง พี่ก็ลองไม่ปิดดู ปรากฏว่าปล่อยไปเป็นวันแล้วก็ยังไม่เห็นว่าจะมีใครมาปิด หรือทุกคิดว่า เป็นหน้าที่ของเราไปแล้วก็ไม่ต้องรู้”

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 บุคลากรต่างรุ่นอายุมีการรับรู้เกี่ยวกับมิติความแตกต่างด้านพฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยอย่างไร

ชุดที่ 1: กลุ่มค่านิยมที่ 1ข. เน้นงาน ไม่เน้นเป้าหมายส่วนตัว และ กลุ่มค่านิยมที่ 1ก. เน้นงาน แต่เน้น ความสมดุลในชีวิตส่วนตัว

Gen B และ X รับรู้ Gen Y

- **ให้ความสำคัญกับสมดุลในชีวิต:** “เด็กรุ่นใหม่อาจจะต้องการสมดุลของชีวิต เขาจะทำงานให้เสร็จแน่ๆ แต่ขอกลับบ้านก่อน ขอกลับไปทำงานที่บ้าน ในขณะที่คนรุ่นเดิมอาจจะทุ่มเท อยู่ลุยงานจนจบ”
“ก็สังเกตว่าเราไม่ค่อยได้เจอเด็กมาทำงานเช้า เข้างาน late แต่กลับบ้านตรงเวลา คือคิดว่า work-life balance เกินรีเปลา่ บางทีงานยังไม่เสร็จ ก็ไม่อยู่เคลียร์งาน แต่เราไม่ได้ ถ้าไม่เสร็จก็ต้องทำงานจนกว่าจะเสร็จ”

Gen Y รับรู้ Gen B และ X

- **เคร่งเครียดจริงจังกับงาน:** “วิธีการที่พี่ๆ สื่อสารกับน้องบางทีอาจจะไม่ค่อยดู relax เท่าไหร่ เช่น เรื่องของการชมเชย แต่เหมือนไม่ได้ชม หรือไม่ค่อยพูดเล่น บรรยากาศมันดูจริงจังไป”
- **ไม่ค่อยเป็นกันเองกับน้องๆ:** “ยิ่งพี่ระดับสูงๆ ที่จะมาพูดหยอก หรือล้อเล่นบ้าง กับน้องนี่เห็นได้น้อยมาก ทำให้โอกาสที่พี่ๆ จะรู้จักตัวตนของน้องๆ รุ่นเด็กๆ ก็ค่อนข้างยาก เวลาที่พี่ๆจริงจังในการทำงาน บางทีผมก็ทำตัวไม่ค่อยถูก”
- **ทุ่มเทในการทำงานมาก แต่ยังคงให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิต:** “จากประสบการณ์ ผู้ใหญ่มีพลังงานในการทำงานมากกว่าเรามาก มาตรงเวลา เลิกงานตรงเวลา แต่บางคน เท่าที่เห็น ถ้ากินเวลาส่วนตัวเค้ามากเกินไป เค้าก็ไม่ค่อยอยากทำ”

ชุดที่ 2: กลุ่มค่านิยมที่ 2 เน้นตัวชีวิตความสำเร็จเชิงคุณค่าและวัตถุ

Gen B และ X รับรู้ Gen Y

- **ต้องการการยอมรับและคำชมเชย:** “เด็กสมัยนี้ชอบแชร์ ชอบให้ใกล้ชิด ต้องการการใส่ใจ แสดงออกให้เขาเห็นว่าเราเห็นความสำคัญ”
“เด็กรุ่นใหม่คนไหนได้รับการยอมรับมาจากครอบครัวที่ดี เขาก็มักจะต้องการคำชมเป็น reward ต้องการการทำงานที่ท้าทาย ต้องการการยอมรับว่าเค้ามีความสำคัญสำหรับเรา”
- **ไม่ค่อยชวนขวยหาความรู้เพิ่มเติม:** “คนรุ่นใหม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเยอะแยะมากมาย แต่ทำไม่รู้สึกรู้ว่าไม่ชวนขวย ไม่สู้งาน ไม่อยากเรียนรู้ ไม่อยากแสวงหา รอให้ลูกที่สอนอย่างเดียว ทำไม่ทำอะไร เอาเวลาไปทำอะไรหมด ทำไม่รู้สึกหาข้อมูล...ในขณะที่รุ่นน้องก็มองว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่พี่ต้องสอน”
- **ต้องการคำตอบ แต่โดยไม่ค่อยฟังคำอธิบาย หรือไม่ค้นคว้าเพิ่มเติม:** “ข้อจำกัดอย่างหนึ่งที่เห็น คือ เวลาเด็กส่งงานมา เค้าต้องการคำตอบเลย หรือไม่ก็ต้องการเฉพาะคำตอบ มากกว่าที่จะรอฟังว่าเรามีคอมเมนต์อะไร หรือเรา

จะอธิบายถึงที่มาที่ไปของสิ่งที่ให้ทำ นอกจากนี้ เวลาอธิบายไปแล้ว บางทีก็ไม่ค่อยฟัง เราก็ต้องเช็คความเข้าใจว่า เขาเข้าใจมั๊ย ขอให้เขาสรุปและทบทวนให้เราฟัง”

- **เน้นผลลัพธ์ที่รวดเร็ว แต่ไม่คำนึงถึงผลกระทบ:** “เด็กรุ่นใหม่มักอยากให้งานที่ทำเสร็จโดยเร็ว แต่อาจจะมองไม่เห็นผลกระทบที่จะตามมาจากการทำงานของตน”

- **เน้นความเร็ว: เสร็จ แต่อาจจะไม่สำเร็จ:** “ความเร็วที่ดูเหมือนเป็นคุณลักษณะของเด็กรุ่นใหม่...บางที่เราอยากได้งานเร็ว แต่ถ้าเร็วแล้วผิดก็ไม่มีประโยชน์ มันก็ต้องมานั่งนับหนึ่งกันใหม่...ความแตกต่างในการทำงานของเด็กรุ่นใหม่ๆ ที่ต่างไปจากเดิม คือ เรื่องการทำงาน “เสร็จ” กับ “สำเร็จ” การทำงานเสร็จ บางทีมันก็ต้องอาศัยความเร็ว แต่เร็วแล้วไม่สำเร็จก็ไม่เป็นผลดี”

“เด็กสมัยนี้ทำงานเพื่อให้มันจบไป แต่ไม่คิดจะทำให้สำเร็จจนเสร็จสิ้นกระบวนการ โดยเฉพาะในส่วนของตัวเองแต่ไม่คิดมากกว่าผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ค่อนข้างมีตัวเองเป็นศูนย์กลาง ต้องการให้คนอื่นเข้าใจ แต่ตัวเองไม่ค่อยเข้าใจคนอื่น”

- **สนใจเรื่องจำนวนผลงาน ผลตอบแทน การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง:** “เป็นไปได้ว่าเด็กใจร้อน อยากเติบโตในหน้าที่การงานอย่างรวดเร็ว อยากมีพื้นที่แสดงผลงาน การทำผลงานเยอะๆ ก็เป็นการสะสมคะแนนอย่างหนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของการโปรโมทตัวเอง”

และจะเปรียบเทียบเพื่อนรุ่นเดียวกัน: “ในขณะที่คนรุ่นเด็กๆ สนใจเรื่องผลตอบแทน สนใจโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานมากกว่า...บางทีเจ้าตัวเอาตัวเองไปเปรียบเทียบกับเพื่อนที่อยู่คนละฝ่าย และเกิดข้อร้องเรียนว่าเพื่อนทำน้อยกว่า แต่ทำไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง ตัวเองทำมาก ทำไม่ได้”

“(เด็กสมัยนี้) อยากเติบโตอย่างรวดเร็ว สมมติมีกลุ่มเพื่อนรุ่นราวคราวเดียวกัน ก็จะเกิดการเปรียบเทียบกันว่าใครไปถึงไหนแล้ว บางคนก็ถามเพื่อว่าได้รับการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งยังไบบ้าง จะก้าวหน้าในงานต้องใช้เวลาเท่าไร”

- **ขอการแข่งขันและเน้นรางวัล:** “เด็กสมัยนี้ขอการแข่งขัน ชอบท้าทาย ชอบรางวัล เราก็เลยต้องจัดรางวัลเพื่อจูงใจเกือบทุกโปรแกรม เช่น อยากจะให้คิดนวัตกรรมใหม่ๆ ทำ KM หรือแม้กระทั่ง 5ส ก็ต้องมีวิธีการในการจูงใจจนสมัยนี้ บางทีเด็กก็เริ่ม request รางวัลเยอะไปหมด รางวัลไม่ถูกใจก็ไม่ค่อยอยากเข้าร่วม หรือบางคนก็รู้สึกว่าได้รางวัลง่ายไป ไม่อยากเข้าร่วมก็มี”

Gen Y รั้บู้ Gen B และ X

- **มีความละเอียด รอบคอบ ตั้งใจทำงาน:** “ผู้ใหญ่มีความรอบคอบกว่า มีประสบการณ์มากกว่า บางทีเราเสนองานบางอย่างไป แล้วผู้ใหญ่เห็นว่ามันอาจจะส่งผลกระทบต่อบางอย่าง ก็จะอธิบายให้เข้าใจว่าที่เสนอไปยังไม่ดีเพราะอะไร มันจะมีผลกระทบต่ออะไรบ้าง”
- **ชอบอธิบายเหตุผล เบื้องหลังของสิ่งที่ถาม:** “จากประสบการณ์ทำงานพบว่าผู้ใหญ่มีความละเอียดรอบคอบกว่าเรา ซึ่งเราว่าดี ชอบให้ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากๆ และละเอียดมาตรวจงาน เพราะจะช่วยแก้ไขความคิด แก้ไขงานของเราได้มาก”

ชุดที่ 3: กลุ่มค่านิยมที่ 3ก, 3ข, 3ค และ 3ง

1) เน้น VS ไม่เน้นการเคารพอาวุโส

Gen B และ X รับรู้ Gen Y

- **ไม่มีระบบคิดเรื่องการเคารพอาวุโสและสัมมาคารวะ:** “น้องใหม่หลายๆ นี่บางครั้งเค้าไม่ค่อยมีวิธีคิดซับซ้อนเกี่ยวกับเรื่องระบบอาวุโส คือไม่ค่อยสนใจว่าใครเป็นใคร หรือควรจะแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ อย่างไร แต่ภาพรวมก็ยังคงเห็นว่าเค้าก็ยังให้เกียรติ และยังเคารพผู้ใหญ่อยู่ บางทีก็ไม่มีความเป็นทางการเอาเลย”
- **ไม่คิดวิเคราะห์ให้ติก่อนจะพูด:** “เด็กสมัยนี้ บางทีพูดจาห้วนๆ ไม่มีหางเสียง ฟัง ก็รู้สึกว่าเขาขาดความเคารพ บางทีก็คิดดั่ง คือคิด (ขัดแย้งกับผู้ใหญ่) แล้วพูดออกมาเลย ตรงนี้เรามองว่าเด็กน่าจะคิดสักนิดและสื่อสารความคิดเห็น”
“ตอนที่เรายูเท่าน้อง เรายังไม่กล้าขนาดนี้ เรายังแคร่ความรู้สึกคนฟัง รู้จักยับยั้งชั่งใจที่จะไม่พูดสิ่งที่จะทำให้เกิดความไม่สบายใจ เด็กรุ่นใหม่ก็อาจจะ “โพล่ง” ออกมาเลย”
- **แสดงความคิดเห็นแต่ไม่ค่อยฟังผู้ใหญ่:** “บางทีก็เจอเด็กประเภทกล้าพูด กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็นต่าง... อย่างในการประชุม เด็กจะมีบรรยากาศการโต้แย้งแสดงเหตุผลมากกว่า บางทีมากจนผู้ใหญ่ก็ต้องปรามว่าฟังให้จบก่อนมัย แล้วค่อยเสนอ”
- **หักหน้าผู้อาวุโสในที่ประชุม:** “เรื่องการแสดงความคิดเห็นที่บางทีก็กล้าพูดตรงๆ หักหน้าผู้ใหญ่ก็มีนะ เราก็ต้องเตือน รุ่นผมจะให้ความสำคัญและแสดงออกถึงการเคารพผู้อาวุโสมากกว่า ที่รุ่นน้องๆ แสดงออกกับพี่ๆ ดั่งนั้นโอกาสที่รุ่นผมจะชนนี้น้อยกว่า”
- **ไม่แสดงกิริยาอ่อนน้อมในการรับฟัง:** “บางที่รุ่นพี่สอนงานเขา เขาก็จะมีปฏิริยาคือไม่ค่อยอยากฟัง แบบกระด้างคือเด็กน่ารักๆ ก็มี แต่ก็ส่วนน้อย คนสมัยก่อนจะเชื่อฟังผู้อาวุโส มีความสุภาพมากกว่านี้”
- **การไม่แสดงความเคารพ หรือท้าทายผู้ใหญ่ หรือ ทักทายผู้ใหญ่เฉพาะที่รู้จักหรือให้ประโยชน์ได้:** “เด็กสมัยนี้ไม่ค่อยทักทาย ไม่ค่อยพูดคุยกุศลชิต บางคนเห็นก็แค่ยกมือสวัสดีเฉยๆ บางคนก็ไม่สนใจเลย หรือเด็กบางคนก็คุยกเฉพาะคนรู้จัก ถ้าไม่รู้จักก็ไม่คุยกเลย”
- **ไม่ค่อยแสดงน้ำใจไมตรีกับผู้ใหญ่:** “ (เด็ก) ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือพี่ๆ เหมือนสมัยที่เราเข้ามาทำงานใหม่ๆ บางที่เราถือของหนักมา เด็กก็ทำเฉยๆ พอเราถามที่เล่นทีจริงว่าทำไมไม่ช่วยพี่ถือของ เด็กก็ตอบว่าแบบเสีงๆ ว่า “เกรงใจ” ไม่กล้าเข้ามาช่วย คือเราลงไปเลยที่ว่าทำไมต้องเกรงใจ”
- **แต่งกายไม่สุภาพเรียบร้อย:** “การเป็นเจ้าของหน้าที่ขององค์กรรัฐ ควรมีการแต่งกายที่เหมาะสม ต้องมีขอบเขต ... แต่บางคนก็ใส่เสื้อยืด เสื้อโปโลมา ทำให้ความเป็นองค์กรรัฐขาดความน่าเชื่อถือ”
- **การเลือกใช้คำพูดไม่เหมาะสม หรือการปิ่นเกลียวในการสนทนากับผู้ใหญ่:** “คนรุ่นเราจะได้รับการสอนว่าต้องรู้จักใช้คำพูดให้เหมาะสม รู้ว่าใครเป็น junior เป็น senior แต่เด็กรุ่นใหม่เหมือนไม่รู้จักเด็ก ไม่รู้จักผู้ใหญ่ คือเรื่องสัมมาคารวะนี่เห็นชัดมาก...เด็กบางคนคุยกับเราเหมือนมาสั่งการมากกว่าขอความร่วมมือ”
- **การคุยเสียงดังในที่สาธารณะ โดยไม่เกรงใจผู้ที่ทำงานอยู่ห้องติดกัน:** “เด็กสมัยนี้ไม่ค่อยเกรงใจ เวลาเข้ามาเข้าอบรมที่ชั้น 15 นี่ก็ส่งเสียงดังกรีดกราด โดยลืมไปว่าห้องข้างๆ มีคนนั่งทำงานอยู่จำนวนมาก คือไม่ค่อยสนใจใคร”
- **โพสต์ข้อความไม่เหมาะสมบนเครือข่ายออนไลน์:** “คนรุ่นใหม่ไม่ค่อยมีช่อง (ระหว่างความคิดกับความรู้สึก) คิดอะไรก็แสดงออกแบบนั้นเลย คิดอะไรก็จะระบายออกมา ใครอ่านแล้วโดนก็โดนไป”

“เด็กบางคนก็กลัวมาก โปสตรขึ้นไปเลย ว่า “วันนี้สงสัยจะก้าวเท้าผิด มาถึงออฟฟิศแล้วอยากตบคน””

2) เน้นความเป็นทางการ

Gen B และ X รั้บู้ Gen Y

- ไม่ค่อยขอเอกสารตามลำดับบังคับบัญชาเพราะเห็นว่ายุ่งยาก **จับข้อ:** “น้องคนนึงคงรีบ ก็ส่งงานให้ผู้บังคับบัญชาโดยไม่ผ่านพี่ตรวจ พอผู้บังคับบัญชาไม่เซ็นเพราะมันไม่ถูกต้อง ก็ย้อนมาถามพี่ พี่ก็บอกไปว่าน้องเค้าไม่ได้เอามาส่งให้ตรวจก่อน แบบนี้ก็ไม่เป็นผลดี พี่ที่อยู่ตรงกลางก็รู้สึกไม่ดี”
- ไม่ค่อยสนใจธรรมเนียมปฏิบัติ **เน้นการสื่อสารที่รวดเร็ว:** “ถ้าเร่งจริงๆ ก็ไม่ต้องช่องทางที่เป็นทางการก็ได้ แต่ก็สื่อสารกันให้เข้าใจก่อน แต่เด็กสมัยนี้บางทีเอาลัด เอาเร็ว เคยมีเด็กบางคนอีเมลข้ามไปหานายเลยก็มี นายก็ต้องแหงเรื่องลงมาที่เรา เราก็ต้องรู้อยู่ดี ก็เลยไม่รู้ว่าจะข้ามไปทำไม”

Gen Y รั้บู้ Gen B และ X

- **ลงมารับฟังความคิดเห็นของรุ่นน้องมากขึ้น:** “อย่างไรในงาน ถ้ามีประเด็นจริงๆ รุ่นเด็กก็ค่อนข้างกล้าพูด และก็พยายามเคลียร์ให้จบ แต่หัวหน้าของเราดี คือเค้าจะขอความรู้ ความเข้าใจจากเรา คือก็อยากเรียนรู้จากน้องๆ”

3) เน้นการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร: กล่าวถึงมากที่สุด

Gen B และ X รั้บู้ Gen Y

- **เชื่อมั่นในวิธีการของตนเองมากเกินไป:** “เด็กรุ่นเล็กค่อนข้างมั่นใจ มองตัวเองเป็นใหญ่ เป็นตัวของตัวเองมาก เช่นเรามองจากประสบการณ์ของเราแล้วคิดว่าไม่น่าจะได้ แต่เด็กเค้าก็จะมีเหตุผลของเค้า เค้าจะขอทำ บางทีเราก็ต้องอดทน ปล่อยให้ทำไป เวลาทำผิดแล้วเค้าก็จะมาขอความช่วยเหลือเอง”
 “คนรุ่นใหม่จำนวนหนึ่งมั่นใจในตัวเองมากเกินไป คิดว่าหนูรู้แล้ว หนูเก่งแล้ว จนปิดโอกาสของตัวเองที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยไม่รู้ตัว อยู่โรงเรียนครูก็ติไม่ได้ ดูไม่ได้ ทั้งที่โดยกระบวนการสอนงานมันต้องมีทั้งติบ้าง ชมบ้างเป็นเรื่องปกติอยู่แล้ว ตัวอย่างประสบการณ์ที่พบในหน่วยงาน เช่น การให้เขียนข่าว พอเราสอนเราแก่ไป บอกว่าทำแบบนี้ไม่น่าจะได้ แทนที่เด็กจะเรียนรู้และแก้ไข เด็กก็บอกว่า “ก็หนูรู้แค่นี้”
- **ต้องการอิสระในการทำงาน ไม่ชอบให้ควบคุม:** “เวลาเราสั่งงานเค้าก็บอกได้ แต่เค้าจะลงมือทำเมื่อไหร่ก็อีกเรื่องคือ เค้าเชื่อว่าเค้าทำเสร็จแน่ๆ แต่ไม่ต้องมาให้ใครมาคอยควบคุม จะลงมือทำเมื่อไหร่ก็อาจจะแล้วแต่อารมณ์... บางทีเค้าไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงานบางอย่าง เค้าก็กล้าเสนอ ... เด็กจะชินกับการขอทำเอง ผู้ใหญ่อย่ามายุ่งอย่ามาควบคุม”
- **ไม่ค่อยสนใจกฎระเบียบ:** “บางทีเด็กรุ่นใหม่ไม่ค่อยทราบเรื่องกฎระเบียบต่างๆ เท่าที่ควร เขาไม่เข้าใจว่ากฎระเบียบต่างๆ เหล่านั้นมันช่วยกำกับระเบียบปฏิบัติที่เน้นเรื่องการตรวจสอบได้ เน้นความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรอย่างไร การทำผิดกฎระเบียบมีความเสี่ยงอย่างมาก เพราะถ้าไม่โปร่งใสนี้อาจถูกร้องเรียนได้เลย”
- **ไม่ค่อยมีระเบียบวินัย:** “ความแตกต่างที่เห็นชัดเจนคือเรื่องระเบียบวินัยในการทำงาน อย่างผู้ใหญ่ที่เข้างานตรงเวลา ไม่ค่อยมีสาย แต่เด็กนี่บางทีถึงเวลาเข้างานแล้วก็ยังซื้อกาแฟ กินข้าวอยู่เลย ไม่ค่อยตรงเวลา”

- **ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ:** “เด็กๆ มักชอบเสนอแนะมาก คำก็จะถามว่าทำไมกรรมเราไม่ทำอย่างนั้น ทำไมไม่ทำอย่างนี้...”
- **ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง:** “เด็กมีแนวโน้มอยากจะทำเปลี่ยนงานบ่อยๆ คือ หมุนเวียนงานในองค์กรนี้แหละ จะอยู่ที่หนึ่งไม่ทน อยู่ไม่นาน อาจจะคิดว่ารู้แล้ว เข้าใจแล้ว ก็อยากลองไปทำอย่างอื่นที่ใหม่ๆ ดูบ้าง อยากรู้เรื่องใหม่ๆ ไปหมด คือ ถ้าตำแหน่งว่าง แล้วตัวเองมีคุณสมบัติไปได้ อาจจะขอย้ายเลย...”
- **เน้นการขั้นตอนการทำงานที่รวดเร็ว:** “เด็กรุ่นใหม่ทำอะไรก็เน้นความเร็ว ...เขาทำงานให้เร็วที่สุดโดยไม่ให้ผิดกฎ แต่เห็นข้อดีคือ เขามีการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ เรื่องที่เขาสงสัยคือเรื่องนวัตกรรม ชอบลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้งานง่ายขึ้น สนุกขึ้น...น้องๆ เหล่านี้มักจะมีอะไรใหม่ๆ มีความคิดใหม่ๆ มีเทคโนโลยี”
- **ขาดทักษะในการเขียน:** “เด็กไม่ชอบอ่านและไม่ชอบเขียน คือส่วนตัวเด็กอาจจะไม่ชอบอยู่ในกฎระเบียบอยู่แล้ว พอต้องเข้ามาทำงานในระบบราชการที่ต้องอิงกฎระเบียบสูง ก็เกิดอาการ conflict ในตัวเอง พอต้องเขียน ก็จะมีถามว่าจะให้เขียนยังไง ทำไมต้องเขียนแบบนี้ เวลาต้องเขียนอะไรยาวๆ ก็เขียนไปเรื่อยๆ ไม่ค่อยมี frame”

Gen Y รับรู้ Gen B และ X

- **เปิดและรับฟังความเห็นของรุ่นน้อง:** “อย่างในเรื่องงาน ถ้ามีประเด็นจริงๆ รุ่นเด็กก็ค่อนข้างกล้าพูด และก็พยายามเคลียร์ให้จบ แต่หัวหน้าของเราคือเค้าจะขอความรู้ ความเข้าใจจากเรา คือก็อยากเรียนรู้จากน้องๆ”
- **ยึดติดกับแบบแผน วิธีการทำงานแบบเดิม และอยากให้รุ่นน้องทำตาม:** “คนอายุเยอะมักยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม คือ เคยทำมาแบบนี้ ก็สอนเด็กแบบนี้ ในขณะที่เด็กใหม่ๆ ก็ค่อนข้างมีความคิดเป็นของตัวเอง ช่างสงสัย ชอบถามว่าทำไมทำแบบนี้ได้ ทำไมทำแบบนี้ไม่ได้ ทั้งที่ก็ได้ผลเหมือนกัน”

“ในด้านการงาน ที่เค้าก็คงคาดหวังให้เราทำตามวิธีการที่เค้าเคยทำมา ที่เค้าเชื่อมั่นดีแล้ว...อย่างเราถนัดคอมพิวเตอร์ ที่เค้าถนัดแบบ manual (คำนวณโดยใช้มือ เครื่องคิดเลข) ที่เค้าก็อยากให้เราใช้แบบ manual ทั้งๆ ที่เรารู้ว่าใช้ excel จะทำให้ทำงานได้เร็วกว่ามาก ที่เค้าอาจจะมองว่าเทคโนโลยีเชื่อถือไม่ได้เท่ากับคน”
- **ให้ตนเสนอความคิดเห็น แต่ไม่ค่อยทำตามเพราะคำนึงถึงผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า:** “บางครั้งเราเสนอบางสิ่งไปแล้ว ก็งานค้างนาน หรือไม่อนุมัติ โดยที่ไม่เรียกไปสอบถามเพิ่มเติมด้วยว่าทำไมเราจึงเสนอไปอย่างนั้น และก็ไม่ใช่แจ้งให้ทราบว่าจะทำไมเรื่องจึงนิ่งอยู่ ไม่ขยับไปไหน ก็มีชี้แจงบ้าง เหตุผลที่ผู้ใหญ่ชี้แจง เช่น ก็ต้องเป็นไปตามกฎระเบียบ ไม่อยากขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่ตำแหน่งสูงกว่า...”
- **เน้นแบบแผนของหนังสือราชการมาก:** “อย่างเรื่องกฎระเบียบในการทำงาน ที่นี้จะไม่สามารถอีเมลตรงถึงผู้ใหญ่ระดับสูงหรือคนที่ต้องตัดสินใจได้โดยตรง จะต้องมีการทำบันทึกข้อความ ผ่านผู้บังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น จนบางที่เด็กก็ไม่เข้าใจว่าทำไมต้องขั้นตอนเยอะขนาดนี้ หรือ เวลาทำ format ไม่ผ่าน เช่น ต้องใช้ตัวเลขที่เป็นเลขไทยทั้งหมด ที่ที่เค้าเป็นเลขๆ หน้าห้องผู้ใหญ่ที่คอยตรวจกรองเอกสารเค้าก็จะตีกลับ ขอให้แก้ไขให้ตรงตาม format เด็กรุ่นใหม่ก็จะรู้สึกว่าจะไรกันเยอะแยะ”
- **มีระเบียบวินัยในการทำงานสูง:** “ผู้ใหญ่มีระเบียบวินัยในการทำงานตรงเวลามากกว่าเรามาก มาเช้ามาก มาตั้งแต่ 8 โมง อย่างตอนนี้เปิดโอกาสให้เลือกเวลาเข้างานได้ คือ เราเลือก 9.30 น. เพราะนอนดึก มาไม่ค่อยทัน”
- **ไม่ค่อยยึดหยุ่น เป็นเส้นตรงมากเกินไป:** “ผมรู้สึกว่าคนรุ่นเดิมค่อนข้างใช้ชีวิตเป็นเส้นตรง โดยเฉพาะรุ่นใกล้เกษียณนี่จะแบบ คือ ทำให้เรารู้สึกว่าเข้ากันไม่ค่อยได้เท่าไร”

4) เน้นความชัดเจนในการสื่อสาร

Gen B และ X รับรู้ Gen Y

- **ต้องการผลป้อนกลับในการสื่อสาร:** “เรื่องกล้าตามงาน กล้าถาม feedback ของงานนี้เห็นได้ว่าเด็กใหม่ๆ ค่อนข้างตามด้วยอีเมลล์มาก ค่อนข้าง active เลย”
- **ต้องการให้บอกชัดๆ ว่าต้องการอะไร อย่างไรตั้งแต่แรก:** “เด็กสมัยนี้ต้องการให้เจ้านายให้โจทย์การทำงานมาชัดๆ บอกมาแล้วจะให้ทำอะไร ต้องทำยังไงบ้าง ต้องการให้เสร็จเมื่อไหร่ จะลงมือทำงานจริงเมื่อไหร่”
 “เด็กสมัยนี้ต้องการให้เราบอกเป้าหมาย บอกผลที่ได้ตั้งแต่แรก แต่ปัญหาคือผู้ใหญ่ไม่ค่อยจะทราบ และไม่ค่อยได้คุย เพราะสมัยเราไม่ค่อยได้สื่อสารกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงแบบนี้ แต่เด็กกลับคาดหวังในเรากับเขาบ่อยๆ 3 เดือนครั้งหนึ่งอะไรแบบนี้ ยากให้พี่บอกมากๆ น้องก็จะได้ฟัง แต่ถ้าไม่ค่อยได้คุย ผลก็คืออาจจะเกิดช่องว่างระหว่างกัน เด็กสมัยนี้ต้องการการปรึกษาหารือ ในขณะที่สมัยก่อน พอนายสั่งอะไรเราก็ทำเลย”
- **ขอให้แนะนำแต่ไม่ขอให้สั่ง:** “เด็กสมัยใหม่มีไอเดีย ชอบอิสระ สร้างสรรค์ เป็นคนจะสร้าง innovation ให้กับองค์กร ชอบวิธีการสื่อสารแบบ “หารือ” มากกว่าสั่ง จะสอนกันตรงๆ ก็ไม่ค่อยจะรับ เพราะไม่ยอมทำตาม ต้องสอนแบบอ้อมๆ แต่บางทีถ้าจะสอนตรง ต้องมีเหตุผลผล รู้จังหวะว่าจะสอนเมื่อไหร่ ต้องรู้วิธีสอน เนื้อหาที่จะสอน”
- **ต้องการคำตอบเลย ไม่ชอบฟังคำอธิบายยาวๆ:** “ครั้งจะมาอธิบายยาวๆ บางทีก็ไม่ค่อยฟัง ต้องใช้เทคนิค เช่น น้องลงไปศึกษาดูซิ มีเคสอะไรคล้ายๆ กันแบบนี้มั้ย ต้องหาวิธีการให้เค้าเกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ให้เค้าค้นพบด้วยตัวเอง จะได้จำได้”
- **แม้ดูเหมือนมั่นใจ แต่มักจะถามข้อมูล ขอคำแนะนำจากรุ่นพี่ตลอดเวลา เพราะกลัวทำงานผิดพลาดซึ่งทำให้ล่าช้า หรือรับการประเมินผลที่ไม่ดี:** “น้องรุ่นใหม่นี้ ถ้าบอกแค่นั้นก็ทำแค่นั้น ไม่มีการศึกษาเพิ่ม ถ้าจะให้เขาทำ เราก็ต้องบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ต้องการการดูแลมาก ไม่ค่อยคิดอะไร ผิดถูกก็มาหาเราอย่างเดียว ไม่ยอมคิดเอง ต้องการลดขั้นตอนในการทำงานของตัวเอง จนบางทีก็รู้สึกว่ “คิดข้างลิ””

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุดที่ 4: กลุ่มค่านิยมที่ 4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร และ กลุ่มค่านิยมที่ 4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

Gen B และ X รับรู้ Gen Y

- **สื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ตลอดเวลา:** “เด็กสมัยนี้จะทำอะไรก็ติดเทคโนโลยี บางทีก็ติดแชท ติดไลน์จนแยกไม่ออกว่าเวลาไหนเป็นเวลางาน เวลาไหนควรเล่นไลน์ บางทีเด็กก็บอกว่าคนไลน์มาถามเรื่องงาน ก็ตอบยก ว่ามันคืออะไรกันแน่”

ผลที่ตามมาคือ

- **ขาดสมาธิ:** “แต่ผลที่เห็นได้ชัดคือ ทำให้สมาธิไม่ค่อยดี ทำงานผิตอยู่เรื่อย”
- **ทำงานไม่เสร็จตามเวลา:** “เล่นโทรศัพท์ตลอดเวลา เวลาไม่เป็นเวลางาน ทำทุกอย่างไปพร้อมๆ กัน ไม่รู้เวลาล่าเวลา พองานไม่เสร็จก็ต้องทำต่อ”
- **ถ้าเข้าอินเทอร์เน็ตไม่ได้จะหงุดหงิด:** “เด็กมีความสามารถในการสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีมาก และถ้าสัญญาณไม่มีนี่จะอาการออกเลย เห็นได้ชัดว่าจะหงุดหงิดมาก”

- **สื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ตลอดเวลาโดยไม่สนใจกาลเทศะและความเหมาะสม:** “เวลาประชุม บางทีผู้ใหญ่บรรยายไป เด็กๆ ก็ไม่ค่อยฟัง คือไม่ใช่เฉพาะเด็กๆ คนฟังบางคนไม่เด็กก็ไม่ฟัง อย่างเด็กนี่ก็เล่นเกมไปฟังไป”
“เด็กสมัยนี้ไม่ค่อยมีการลาล่วงหน้า อีกทั้งใช้ไลน์ในการลา คือก็เข้าใจเด็กว่าบางทีสื่อสารตอนเช้า ครั้นจะโทรหาที่ก็อาจจะไม่สะดวก มันเข้าไป ก็จะไลน์ แต่ก็ควรโทรศัพท์มาสื่อสารอีกครั้งน่าจะเหมาะสมกว่า”
- **สื่อสารทุกเรื่องผ่านสื่อออนไลน์โดยไม่สนใจว่าเหมาะสม และได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่:** “เกิดสถานการณ์ประเภทส่งอีเมลล์ แต่ไม่โทรมาพูดคุยกันว่าได้ส่งไปแล้ว ได้รับหรือยัง คิดเห็นอย่างไร เพราะคนรุ่นใหม่บางคนไม่ค่อยชอบสื่อสารแบบเผชิญหน้า ถือว่าส่งแล้วก็แล้วกัน บางทีไม่โทรมาแจ้งให้ทราบด้วย”
- **ไม่กล้าสื่อสารความรู้สึกกับผู้บังคับบัญชาแบบต่อหน้า แต่กล้าระบายเมื่อคุยผ่านสื่อออนไลน์:** “เท่าที่ผมสังเกตเวลาคนใช้ไลน์ในการสื่อสารกัน ก็อาจจะสื่อสารบางเรื่องที่ไม่ค่อยอยากคุย หรือบางเรื่องที่ไม่ได้อยากฟัง feedback แจ้งให้ทราบเฉยๆ หรือบางทีก็ไม่สะดวกใจจะพูดจริงๆ ก็มี คือถ้าเราอ่าน เราก็สังเกตได้ว่าบางทีเด็กต้องการสะท้อนความรู้สึกบางอย่างออกมา อยากรับ อยากระบายบ้าง อะไรแบบนี้ คือมันเป็นช่องทางในการระบาย แต่ถ้าให้พูดต่อหน้าก็อาจจะไม่พูดเยอะขนาดนี้”
- **ติดต่อผ่านช่องทางอื่นไม่ค่อยได้ แต่ถ้าส่งไลน์จะอ่านทันที:** “เด็กรุ่นใหม่ค่อนข้างเข้าถึงยาก เช่น ทักๆ ที่ถ้าส่งไลน์ไป เราก็จะเห็นว่าเขาอ่านทันที แต่บางทีโทรศัพท์ไปในเวลาใกล้ๆ กันกลับไม่รับ กลายเป็นว่าการสื่อสารด้วยไลน์ทำให้เข้าถึงพวก Gen Y, Gen Me ได้ง่ายกว่าวิธีการอื่นๆ”

Gen Y รับรู้ Gen B และ X

- **ผู้ใหญ่ติดใช้สื่อออนไลน์พอๆ กับเด็ก:** “บางทีผู้ใหญ่ก็มองว่าเราติดแชท อย่างครั้งนึง ไปทริปกับนาย พอมีสัญญาณเน็ตพวกหนูก็ติดใจ แต่นายก็มองว่าพวกเราติดแชท จริงๆ นายก็เล่น นายก็บอกคุยเรื่องงาน พอเราบอกว่าเราคุยเรื่องงาน นายก็ประมาณมี bias”

การสื่อสารที่สะท้อนเป้าหมายขององค์กรหรือตนเอง

Gen B และ X รับรู้ Gen Y

- **ไม่ค่อยสนใจสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง:** “อะไรไม่เกี่ยวข้องก็ไม่ค่อยอยากทำ ไม่ค่อยอยากเข้าร่วม อย่างนั่งอยู่ในที่ประชุมก็จริง แต่อยากหนีโทรศัพท์มาเล่นเมื่อไหร่ก็หนี บางทีก็ไม่เกรงใจคนสอน คือ ประเด็น หรือวาระไหนไม่เกี่ยวกับตัว ไม่ต้องรับผิดชอบ ก็ไม่ฟังเลย”
- **ให้ความสำคัญกับสิทธิของตนเองมากกว่าประโยชน์ขององค์กร:** “เด็กมองว่า องค์กรจ้างเค้ามาทำงาน เค้าก็ทำอะไรที่เป็นสิทธิ์ของเค้า เค้าก็น่าจะทำได้ ส่วนจะกระทบใจใครบ้างนั้นก็ไม่น่าสนใจ คือ เค้าจะสนใจสิทธิ์ของเค้า แต่บางทีก็ละเลยสิทธิ์ของคนอื่น”
“ค่อนข้างมองตัวเอง ว่าองค์กรจะให้อะไรกับเราบ้าง มากกว่าที่เราจะทำอะไรให้องค์กร ตัวอย่างที่เห็นได้ เช่น ถ้าวันลาเหลือนี้ เขาก็จะใช้สิทธิ์ลาให้หมด ลืมนึกไปว่า บางทีเขาขออนุญาตหัวหน้าไปทำอะไรบางอย่างในเวลางาน หัวหน้าก็อนุญาตเขาโดยไม่ต้องลาก็มี”

Gen Y รับรู้ Gen B และ X

- **ภักดีและทุ่มเทกับองค์กร:** “คนรุ่นก่อนเค้าจะมีความภักดี ทุ่มเทกับองค์กรสูง เป็นไปได้เพราะเค้ามีแนวคิดที่ว่าเค้าอยู่องค์กรตั้งแต่เด็ก องค์กรดูแลเขา ทำให้เขามีวันนี้ มีเงินเดือนเป็นแสน ยึดติดกับความมั่นคง”

- มีความรับผิดชอบสูง ตั้งใจทำงาน: “คนรุ่นใหญ่มีความรับผิดชอบสูง มีทัศนคติต่อการทำงานที่ตั้งใจทำงาน”
- ไม่คิดคำนวณหรือคาดหวังกับองค์กร: “คนรุ่นใหญ่ไม่ค่อยทะเยอทะยาน หรือไม่ได้คาดหวัง (หมายถึงเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ตัวเองทุ่มเทลงไปกับสิ่งที่คิดว่าควรจะได้รับจากบริษัท) อะไรกับองค์กรมากนัก อาจจะรู้สึกที่ทำอยู่นี้คือพอใจแล้ว”

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 4 การรับรู้ผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

1. ความพึงพอใจในการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่น

Gen B และ X ต่อ Gen Y

1) ไม่พอใจ

- เพราะเด็กสื่อสาร “ข้ามหัวผู้ใหญ่” : “บางกรณีที่เด็กรุ่นใหม่ๆ ซึ่งทำงานเก่ง แต่ไม่รู้จักสัมมาคารวะ บางคนทำงานเร็ว ก็เชื่อว่าตัวเองเก่งกว่าหัวหน้า มั่นใจในตัวเองมากเกินไปในทางที่ไม่ถูก ผลที่ตามมาคือการทำงานแบบ by pass บางทีก็ทำงานข้ามหัวผู้ใหญ่ คือ คิดงานแล้วไม่เสนอผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปก่อน แต่ข้ามไปถึงผู้บริหารระดับสูงเลย พอผู้ใหญ่ถามมา เราก็ตุกไม่ออก”
- เพราะเด็กเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป: “เด็กบางคนเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก บางทีสั่งให้ทำอะไร ก็ไม่ค่อยเป็นไปตามที่ต้องการ พอเราถามว่าทำไมเขาถึงไม่ทำตาม เขาก็มองว่าทำไปตามที่พี่บอกก็เปลี่ยนอะไรไม่ได้ ก็เลยเลิกไม่ทำ...นอกจากนี้ เค้าก็พยายามหาเส้นทางในการทำงาน วิ่งหาผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า จนบางทีก็ข้ามหัวผู้บังคับบัญชาตรงไปเลย”
- เพราะเด็กแสดงกิริยาวาจาไม่ให้เกิดดีผู้ร่วมงาน: “โดยภาพรวม ก็ไม่มีประเด็นอะไร แต่อาจจะรู้สึกไม่พอใจกับการสื่อสารของเด็กยุคใหม่บ้าง เพราะบางทีก็ไม่ค่อยให้เกิดดีผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะทั้งด้วยการพูด การแสดงออก หรือการเขียน ...”
- เพราะเด็กไม่เอาใจใส่งาน ปิดความรับผิดชอบ: “เรื่องความขัดแย้งระหว่างกันก็ไม่ค่อยมี ส่วนใหญ่พี่ๆ ก็พยายามเรียนรู้น้องเป็นอย่างไร แม้อาจจะมีไม่พอใจบ้าง เพราะเด็กรุ่นใหม่บางทีมีข้อต่อรองเยอะ บางทีมีการปฏิเสธ เราไม่ได้ใช้เค้าได้ทุกเรื่อง ต่างจากสมัยก่อนที่แม่เราไม่รู้ เราก็พยายามที่จะเรียนรู้และพยายามเข้าใจ”
“เราก็เข้าใจว่าเป็นเด็ก บางทีก็ไม่ทันคิด คิดน้อย ปากไว แต่ที่จะทำให้มีประเด็นกันคือเรื่องความรับผิดชอบ เด็กๆ ไม่ค่อยรับผิดชอบจนสุด ไม่ลึก ไม่ละเอียด พอถามก็บอกว่าพี่ไม่บอก”
- เพราะเด็กทำงานโดยไม่คำนึงถึงผู้ที่มีรับงานต่อ: “บางทีพอทำงานของตัวเองจบ ก็อาจจะไม่สนใจแล้วว่า จะต้องทำอะไรต่อ หรือใครจะต้องมารับต่อ อย่างไรก็ตาม บางสิ่งที่ไม่สำคัญสำหรับเขา ก็เป็นความสำคัญสำหรับองค์กร”

Gen Y ต่อ Gen B และ X

1) พอใจ

- เพราะผู้ใหญ่ให้ความช่วยเหลือในการทำงาน: “ถ้าประเมินความพึงพอใจเต็ม 5 ก็ให้ 4 แต่กับพี่ที่เป็นผู้บังคับบัญชาอาจจะรู้สึกเกร็งมากกว่า คือบางทีถามหลายรอบก็รู้สึกเกร็งมากกว่า อย่างไรก็ตาม พี่ๆ เค้าก็ให้

ความช่วยเหลือเราดี เต็มที่ พุดคุยกับเราดี แสดงออกชัดเจนว่าอยากช่วยเรา บางทีเค้าไม่ค่อยว่างจะตอบเรา บางเรื่อง เค้าก็จะพยายามหาอะไรให้เราอ่านก่อน”

“ช่วงปีแรกๆ ที่เข้ามาทำงาน รู้สึกดี เครียด ยังปรับตัวไม่ได้กับสภาพแวดล้อมของพี่ๆ คือ ระบบระเบียบที่พี่ๆ เป็นผู้บังคับบัญชาตอนนั้นวางไว้ในการทำงานค่อนข้างกดดัน...ช่วงหลังๆ ก็ได้ทำงานกับพี่รุ่นกลางๆ ก็รู้สึกสบายใจมากขึ้น อย่างถ้ามีปัญหาอะไรในการทำงาน ก็สามารถคุยกับพี่เค้าได้”

- **เพราะผู้ใหญ่ดูแลเอาใจใส่เหมือนเป็นคนในครอบครัว:** “สำนักงานที่หนูทำงานอยู่มีผู้ใหญ่เยอะ มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันแบบครอบครัว มีอะไรก็ช่วยเหลือกัน ดูแลเอาใจใส่ รับฟังซึ่งกันและกัน สามารถปรึกษาหารือได้ อย่างเวลาหนูมีปัญหาอะไร หนูก็ปรึกษากับพี่เค้า ทั้งเรื่องงาน เรื่องที่บ้าน พี่ๆ เค้าก็รับฟังดี”

“ตอนที่เข้ามา พี่ๆ เค้าก็ให้ความเป็นพี่เป็นน้อง เป็นกันเองกับเรามาก ถ้าเราผูกพันกับพี่คนไหน พี่ๆ คอยดูแล คอยปกป้องเรา เป็นแบบครอบครัว ไม่ค่อยมีการทำร้ายกัน”

2) ไม่พอใจ

- **เพราะผู้ใหญ่ไม่ค่อยเต็มใจจะสื่อสารด้วย:** “ถ้าจะเข้าไปคุยงานกับรุ่นใหญ่เราก็ไม่ค่อยกล้าเข้าไปคุยมากนัก เพราะเรารู้สึกว่าเค้าไม่ค่อยเข้าใจ ภาษาที่ใช้ก็ไม่ค่อยเหมือนกัน บางทีหนูเห็นว่างานที่พี่เค้าทำก็น่าจะช่วยงาน โอิทีของหนูได้ แต่พอเข้าไปคุย ก็ไม่ค่อยรู้เรื่อง คือพี่เค้าไม่ค่อยอยากให้เราเข้าไปทำไม่ แต่ถ้าคุยกับพี่รุ่นกลางๆ ก็รู้สึกว่าคุยได้ง่ายกว่า”

- **เพราะผู้ใหญ่ใช้อารมณ์ในการสื่อสาร:** “ถามว่ามีอะไรที่เรารู้สึกว่าแตกต่างกันจนทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกันม๊าย ส่วนตัวผมไม่คิดว่ามี และไม่เคยเจอ แต่ถ้าแบบทำให้รู้สึกไม่ค่อยดี อันนี้อาจจะมี อย่างผู้ใหญ่บางคนอาจจะมีการใช้อารมณ์ในการสื่อสารบ้าง เช่น พี่ๆ ที่เป็นประมาณนายช่าง บางทีก็ด่าน้องๆ ในไลน์ ทำให้เด็กๆ รุ่นใหม่รับไม่ค่อยได้”

- **เพราะผู้ใหญ่ตอบคำถามได้ไม่ชัดเจน:** “ผมรู้สึกว่าคนรอบๆ ตัวผมสื่อสารไม่ค่อยเก่ง คือพูดไม่ค่อยเก่ง บางทีผมก็รู้สึกน้อยใจนิดๆ ว่าเราพูด เราถามอยู่คนเดียว พอพี่ๆ พูดไม่เก่ง ทำให้เราไม่ได้รับ feedback เพื่อจะทำให้เราสามารถปรับปรุงงานได้ แต่ปัจจุบัน หัวหน้าของผมนั้นก็พยายามปรับ”

2. บรรยากาศการสื่อสารในการทำงาน

Gen B และ X รู้รึว่า

- **บรรยากาศความเป็นครอบครัว ความเอื้ออาทรที่น้อยลง ต่างคนต่างอยู่:** “คนรุ่นก่อนจะรักผูกพันกันมาก มีบรรยากาศของความเป็นพี่น้องมาก เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเคารพระบบอาวุโส สนิทสนมกัน เพราะเราช่วยสร้างองค์กรมาด้วยกัน แม้รุ่นพี่จะเกษียณไปแล้ว ก็ยังผูกพัน ติดต่อกันอยู่ หรือแม้ใครจะแยกออกมาจากสำนักงานใหญ่ มาอยู่สาขา ก็ยังติดต่อกัน รู้สึกว่าอยากทำงานด้วยกัน ... แต่บรรยากาศที่เกิดขึ้นกับเด็กรุ่นใหม่อาจจะไม่เป็นแบบนั้น คือเด็กอาจจะเป็นตัวของตัวเองมากไปนิดนึง มองว่าเรื่องของใครก็เรื่องของคนนั้น ความรู้สึกอยากช่วยเหลือ เอื้ออาทรกันและกันบางทีมันก็น้อยลง”

- **บรรยากาศต่างคนต่างอยู่มากขึ้น:** “...มองการทำงานแบบ process ทำงานตามหน้าที่ ทำส่วนของตัวเองตามกฎหมายแล้วก็ไม่ค่อยยืดหยุ่นที่จะช่วยเหลือคนที่เกี่ยวข้อง หรือมองการทำงานในภาพรวม”

- บุคลากรรุ่นอายุน้อยแยกกลุ่ม และไม่ค่อยปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรรุ่นอายุมาก: “เด็กรุ่นใหม่ๆ พอเข้ามาก็จับกลุ่มกัน ความสัมพันธ์ห่างกับพี่ๆ ห่างกันจนบางทีรู้จักแค่ชื่อ ไม่เคยคุยกัน คือที่รู้จักชื่อนี้แปลว่าถ้าไม่มีธุระอะไรก็คงไม่ได้คุยกัน”
- มีบรรยากาศเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นกันมากขึ้น: “ส่วนตัวพี่ๆ ก็พยายามจะปรับตัวเพื่อจะรับฟังความเห็น เปิดโอกาสให้น้องได้นำเสนออย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้งานพัฒนา มีอะไรก็ได้แก้ไขกันได้เลย จากประสบการณ์พบว่า ถ้าเด็กไม่ได้มีโอกาสพูดจริงๆ เพราะอาจจะกลัวหรืออะไรก็แล้วแต่ จะทำให้งานผิดพลาดได้เยอะ ... ดังนั้น เพื่อป้องกันและแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน เราก็สนับสนุนให้เด็กได้นำเสนอความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาได้มากขึ้น”
“จากการที่คนรุ่นเดิมกับรุ่นใหม่เข้ามาทำงานด้วยกัน คือ เราเปิดเวทีให้น้องใหม่ๆ ร่วม ครีเอท แสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สร้าง best practice ขึ้นมา แต่ต้องยังคงคำนึงถึงความปลอดภัยอยู่”

Gen Y รู้ว่า

- มีบรรยากาศเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นกันมากขึ้น: “เมื่อก่อนบรรยากาศค่อนข้างเป็นแบบ top-down แต่เดี๋ยวนี้เป็น bottom-up มากขึ้น ฟังเสียงคนทำงานมากขึ้น เน้นการมีส่วนร่วมทุกระดับ สมัยก่อนมักจะฟังเฉพาะวิศวกร แต่เดี๋ยวนี้ฟังพนักงานทุกคน เช่น น้องๆ ที่จบระดับไม่สูงมากอย่าง ปวส.”
“ปัจจุบัน ผู้บริหารเรียกให้ระดับล่าง คือระดับปฏิบัติการไปรับคำสั่งโดยตรง มีการรับฟังกันมากขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการทำงานก็ยังคงต้องไปตามระเบียบเหมือนเดิม”

3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารในองค์กร

Gen B และ X รู้ว่า

- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น: “มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารแทบทุกอย่างมาใช้ ไม่ว่าจะเป็น ไลน์ เฟสบุ๊ก อีเมล อย่างปัจจุบัน การใช้อีเมลก็ถือเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการ เป็นสายลักษณะอักษรถูกต้อง แทบจะแทนตราครุฑได้เลย”
“พี่ๆ Gen B ที่นี้เค้าค่อนข้างชินกับการใช้ intranet ดี คือเป็นหน้าที่องค์กร set by default ไว้อยู่แล้ว... ในการทำงาน ปัจจุบันก็ใช้พวกอีเมล ไลน์ ที่นี้ก็มีการตั้ง line group เป็นกลุ่มๆ ไป เช่น ระดับฝ่าย ระดับส่วนหรือบางทีที่ระดับประเทศ ทำให้เราสามารถสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งประเทศกว่า 23,000 คนได้อย่างรวดเร็วหรือแม้กระทั่งช่วยเรื่องการทำงานให้เร็วขึ้น”
- การสนับสนุนวัฒนธรรมการรับฟังซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนา: “ในเรื่อง open คือ เราปลูกฝังค่านิยมแห่งการฟัง ทุกุ่นอายุต้องรู้จักฟังคนที่แตกต่างไปจากตัว เป็นการฟังแบบ deep listening คือที่ฟังน้อง น้องรู้จักฟังที่ ยอมรับความคิดเห็นด้วยการพิจารณาเหตุและผล ไม่ใช่เรื่อง majority แม้ที่จะอยู่มานาน แก่กล้าพระราชานาไหน ก็ต้องฟังน้องด้วย ส่วนเรื่อง challenge คือ เราทุกคนต้องรู้จักพัฒนาตัวเอง ต้องรู้จักให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน”
“องค์กรพยายามปลูกฝังค่านิยมแบบนี้ คือ มีอะไรก็ให้คุยกันได้ตรงๆ เลยในที่ประชุม คุยให้จบ ไม่เอาความลับที่คุยในที่ประชุมไปคุยข้างนอก เปิดโอกาสให้เด็กได้สื่อสารเต็มที่ พยายามรับฟัง”

- **การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นทำงานร่วมกันมากขึ้น:** “(ในสภาพการแข่งขันสูง) ทีมเราต้องแข็งแรง จึงจะ pack คนข้างล่างซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายไว้ด้วยกันได้ หัวหน้าทีมภายใต้ที่ส่วนใหญ่ก็อายุ 30 ต้นๆ แต่ที่อายุ 59 ก็มี 35 ก็มี ก็ถือเป็น subculture ที่แตกต่างกันออกไป ก็มี life style ต่างด้วย อย่างทีมหนุ่มๆ เค้าก็บาร์ดี กินเหล้ากัน ทีมอายุเยอะหน่อยก็กลับบ้านเลี้ยงลูก”
- **การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงานทำให้ความเป็นทางการในการสื่อสารลดลง:** “การเปิด group line ให้ลูกน้องสามารถสื่อสารในเวลาใดก็ได้มายังผู้อำนวยการศูนย์ได้เช่นนี้ ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ศูนย์เกิดการพัฒนา ทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น (เคยนำระบบ line group ไปใช้กับงานด้าน Front Office พบว่าสามารถลดปัญหาได้มาก) กล่าวคือ แทนการสื่อสารแบบเป็นทางการสมัยก่อน ที่ต้องมีกรเรียน กรบาทเรียนจะต้องสื่อสารตามลำดับบังคับบัญชา คือ ในกรณีเรื่องที่ไม่เป็นทางการ เด็กต้องสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาของตัวทราบก่อนที่เรื่องจะมาถึงผู้บังคับบัญชาในแผนกที่เกี่ยวข้อง มาสู่การที่เด็กสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในแผนกที่เกี่ยวข้องได้เลย ไม่ต้องผ่าน operation”
- **การเน้นการทำงานแบบมืออาชีพ มีโอกาสเท่าเทียมกัน แต่ยังคงให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส:** “องค์กรยังคงให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส คือ เราให้เกียรติและเคารพผู้อาวุโสแม้เราจะมีแนวทางการทำงานแบบมืออาชีพ คือ ดูความสามารถ คือ เราเป็นคนไทย เราเป็นเหมือนครอบครัว ดังนั้น เราต้องมิน้ำใจ ไม่แล้งน้ำใจกันแน่นอนว่า ในงาน อาจจะมีรุ่นเล็กบางคนแสดงฤทธิ์ได้ แต่ออกจากที่ประชุมแล้วก็ต้องจบ อย่างเราเป็นผู้ใหญ่เราก็เคารพความคิดของเด็ก เราไม่มานั่งดูว่าคนนี้อายุมากอายุน้อย ต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีเหตุผล แต่ยังคงต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน”
“คนเป็นนายก็ไม่ควรจะเจ้ายศเจ้าอย่าง เพราะอย่างไร ในวันหนึ่งเมื่อโลกเปลี่ยนไป ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเท่าเทียมกันอยู่แล้วแต่ก็ยังคงเคารพระบบอาวุโสอยู่”
- **การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารไม่ได้ทำให้ความเคารพอาวุโสน้อยลง:** “ถามว่ามีการใช้ไลน์ในการพัฒนาความสัมพันธ์ในงานหรือไม่ ก็คิดว่ามี แต่ถ้าเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น หรือต่างรุ่นกัน ก็คิดว่ายังมีความเกรงใจกันอยู่ ข้อดีคือมันช่วยให้เราคุยกัน เข้าถึงกันได้ง่ายในการทำงาน ช่วยให้สนิทกันได้ระดับหนึ่ง มีการส่งสติ๊กเกอร์ แשרความรู้ แต่การแสดงออกต่อกันในโลกความเป็นจริง ก็ยังคงเป็นไปตามระบบอาวุโส หรือเป็นไปตามสายบังคับบัญชา คือเป็นไปตามความจริงอยู่”
- “(การใช้เทคโนโลยีทำให้เข้าถึงได้ตลอดเวลา จะมีผลต่อความเคารพนับถือที่น้อยลง หรือสัมพันธ์น้อยลงหรือไม่) คิดว่าไม่เกี่ยวข้อง เพราะความเคารพนับถือก็เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์แบบตัวเป็นๆ มากกว่า แม้จะดูเหมือนพูดคุยเล่นกันได้ในไลน์ แต่ความสัมพันธ์ในโลกความเป็นจริงก็ยังคงเคารพให้เกียรติกัน รู้จักเด็ก รู้จักผู้ใหญ่กัน”

Gen Y รับรู้ว่า

- **การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารไม่ได้ทำให้ความเคารพอาวุโสน้อยลง:** “จริงๆ เด็กๆ ก็กล้าเข้าถึงผู้ใหญ่มากขึ้นเมื่อเทียบกับสมัยก่อน แต่ด้วยความที่มันยังคงมีลำดับขั้นตามสายบังคับบัญชาอยู่ มันก็ไม่ถึงกับจะเข้าถึงได้ทันที ยังมีระยะห่างอยู่ แต่ไม่ห่างมากเหมือนสมัยก่อน มีการพูดคุยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น หัวหน้าสูงๆ ก็ลงมาคุยกับน้องใหม่ๆ มากขึ้น”
- **ความรู้สึกระหว่างกันในการสื่อสารออนไลน์ขึ้นกับตัวตนในโลกความเป็นจริง:** “บางคนสื่อสารในไลน์เป็นอย่างหนึ่งแต่ตัวจริงเป็นอีกอย่างหนึ่ง ก็ทำให้รู้สึกแปลกๆ ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานบางคนเวลาสื่อสารในไลน์ก็

ดูแบบน่ารัก ความสัมพันธ์ในไลน์ก็เหมือนจะโอเค แต่ตัวจริงที่แสดงออกในการทำงานไม่เป็นแบบที่แสดงออกในไลน์ เป็นแบบ bossy มาก (คือ ทำตัวเป็นนายมาก) อันนี้ลูกน้องก็รู้สึกไม่ค่อยโอเค คิดว่าการแสดงออกที่เกิดขึ้นในโลกความเป็นจริงมีผลต่อความสัมพันธ์มากกว่าสิ่งที่สื่อสารออกมาทางไลน์”

4. การสร้างเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร

Gen B และ X ระบุว่า

- **เกิดเครือข่ายคละรุ่นอายุแบบต่อหน้า เป็นทางการ:** “กรมก็มีโครงการสืบทอดทายาท หรือสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ เพราะเรารู้ว่าคนรู้เก่าก็กำลังจะไป คนรุ่นใหม่ก็จะเข้ามา ก็มีการให้คนหลายวัยมาอบรมหรือประชุมร่วมกัน สร้างกลุ่มที่มีคนหลากหลายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้”

“ลักษณะงานที่ HR นี้ค่อนข้างจัดให้คนต่างรุ่นมา mix กัน คือเป็น cross function ตัวอย่างเช่น กิจกรรมประเภทส่งเสริมค่านิยม innovation ของเราชื่อว่า talent show เราเปิดโอกาสให้ทุกสายงานส่งกิจกรรมการแสดงมาบนเวที กิจกรรมนี้ได้รับการตอบรับดีมาก ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนต่างรุ่นได้ดี”
- **เกิดเครือข่ายคละรุ่นอายุแบบต่อหน้า ไม่เป็นทางการ:** “ในการทำงานร่วมกัน เราก็มีกิจกรรมประเภท teambuilding ชมรม สโมสร เพื่อช่วยให้คนต่างรุ่นต่างวัยมาเจอกันให้ได้ แต่ก็คงไม่ 100% อย่างไรก็ตาม HR ก็ค่อยๆ encourage คนให้เข้ากิจกรรม เรามีกิจกรรมเกือบทุกเดือน ปกติก็ประมาณ 1 ใน 3 ที่มาเข้าร่วม”

“อย่างที่กองผมนี้ ผอ.เค้าก็จะใช้วิธีการเชิญมาคุยกันบ่อยๆ ให้คนมาคุยงานกันบ่อยๆ เดือนละ 1-2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย มีการทำงานระหว่างรุ่นร่วมกันเป็นโปรเจกต์ หรืออย่างบางกองเค้าก็มีการทำกิจกรรมร่วมกันบ่อยๆ เช่น สันทนาการ ไปเที่ยว ทำบุญ เล่นกีฬา ก็ขึ้นกับกลุ่มคน หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะทำให้คนต่างรุ่นต่างวัยทำงานร่วมกันได้”
- **เกิดเครือข่ายคละรุ่นอายุแบบออนไลน์ เป็นทางการ:** “มีการตั้งกลุ่มไลน์เพื่อการทำงาน ซึ่งมีประโยชน์มาก อย่างเรามีเครือข่ายประสานงานด้านการเงินที่ให้ความช่วยเหลือกันได้ทั้งประเทศ... ทำให้เราประสานงานแก้ปัญหาได้ทั้ง 76 จังหวัด แต่เท่าที่สังเกต คนรุ่นเดียวกันก็มักจะคุยกัน (รุ่นใหญ่) มีเด็กๆ เข้ามาบ้าง นอกจากนี้ เรายังมีกลุ่มพี่เลี้ยง ที่ให้การสนับสนุนงานด้านวิชาการ ช่วยแก้ปัญหา ให้ความรู้ เรายังมี admin เข้ามาช่วยตอบ ซึ่งจุดนี้ได้รับคำชมมากจากการตั้งเครือข่าย”
- **ผู้บริหารมักเข้าไม่ถึงและไม่ค่อยได้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ:** “ประโยชน์ของเครือข่ายที่เกิดขึ้น คือ ทำให้คนมีความเท่าเทียมกันมากขึ้น เมื่อความรู้สึกเท่าเทียมกันมีมากขึ้น ความรู้สึกเป็นเพื่อน เกิดความสัมพันธ์ที่มีผลกับงานก็เกิดขึ้น กลุ่มที่มีโอกาสจะเกิดสูงคือกลุ่มไม่เป็นทางการ แต่ไม่มีผลอะไรต่องาน อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่สนใจ ไม่เท่าทัน ไม่ปรับ กับสิ่งที่เกิดขึ้น ก็อาจทำให้พลาดการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมียุทธศาสตร์ที่จะทำให้เกิดเครือข่ายเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่องานจริงๆ คือมีทิศทาง ไม่ใช่สัมพันธ์กันดีข้ามสายงาน แต่ไม่มีผลดีต่อกลุ่มงานตัวเอง ทำทำงานในกลุ่มตัวเองไม่เกิด หรือไม่เดินไปข้างหน้า เป็นต้น”

Gen Y ระบุว่า

- **เกิดเครือข่ายคละรุ่นอายุแบบออนไลน์ ไม่เป็นทางการ:** “อย่างในกองหนูนี้ส่งเรื่องที่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ แต่อย่างที่ไม่เป็นทางการก็มี ก็จะมีกลุ่มแบบรักหมา รักแมว ...”

- **ต้นตอมีความระมัดระวังในการสื่อสารในเครือข่าย โดยเฉพาะเครือข่ายออนไลน์:** “ส่วนใหญ่กลุ่มที่สื่อสารนี้มักจะเป็นกลุ่มคนรุ่นเดียวกัน ถ้ารุ่นเดียวกันก็คุยกันได้ทุกเรื่อง แต่ถ้าเป็นกลุ่มทำงานในสายเดียวกันก็จะเป็นกลุ่มคนละรุ่น ก็ไม่สามารถคุยได้ทุกเรื่องแน่นอน เพราะเราไม่รู้ว่าใครเป็นใคร ใครชอบใครไม่ชอบใคร หรือแม้ใครเป็นเด็กของใคร”

“อย่างในกลุ่มงานก็มีทั้งคนวัยเดียวกันและต่างวัย มี ผอ.อยู่ด้วย ก็คุยงานปกติ มีส่งสติ๊กเกอร์บ้าง แต่ลักษณะการพูดค่อนข้างเรียบร้อย แต่กลุ่มไหนที่มีเพื่อนรุ่นราวคราวเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ก็คุยอีกแบบนึง”

- **เครือข่ายออนไลน์ที่ตนสะดวกเปิดใจพูดคุยเป็นเครือข่ายที่ประกอบด้วยคนรุ่นเดียวกัน:** “ส่วนใหญ่เราก็มักจะมีเครือข่ายเด็กกับเด็ก คุยกันเรื่องพีๆ ฝ่ายของเค้า แต่ผู้ใหญ่เค้าก็จะคุยกับผู้ใหญ่ แต่บางแผนกหรือบางสายงาน เค้าก็มีเด็กกับผู้ใหญ่ทำงานร่วมกัน แต่ละหน่วยงานก็คงไม่เหมือนกัน”

Gen B, X และ Y รับรู้ว่

- **ความสัมพันธ์ในเครือข่ายที่เป็นทางการที่องค์กรจัดตั้งขึ้นมักเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้น:** “สิ่งที่กรมทำเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร เช่น เปิดโอกาสให้มีกลุ่มพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคนต่างรุ่น 2-3 กลุ่ม คณะกลุ่มงานกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แนะนำกัน แต่ก็ทำไม่ค่อยบ่อยและไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ บางที่เราไม่ได้พูดทุกอย่างที่เราคิด ยังมีบางอย่างในใจอยู่ พอเลิกกิจกรรมและเข้าสู่การทำงานจริงก็เป็นคล้ายๆ เดิม”

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ปภัสสร่า ชัยวงศ์ (สกุลเดิม “ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม”) เกิดเมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2518 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากภาควิชาการออกแบบอุตสาหกรรม สาขาการตกแต่งภายใน (เกียรตินิยมอันดับ 2) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2540 และระดับปริญญาโทจากภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง (สาขาวาทวิทยา) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.00 ได้รับการประเมินวิทยานิพนธ์ (เรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน”) ระดับดีมาก ในปี พ.ศ.2546

ปภัสสร่าเคยทำงานในตำแหน่ง Executive Assistant to the President ในองค์กรระหว่างประเทศ (องค์กรไม่แสวงผลกำไร) เป็นระยะเวลาเกือบ 10 ปี และตำแหน่ง Project Manager ที่บริษัทรับจัดงาน (Event Organizing Agency) แห่งหนึ่งเป็นระยะเวลา 3 ปี จากนั้น ได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ.2554 โดยในระหว่างที่ทำงานและศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ได้รับเชิญจากภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสาขาวิชาลูกค้าสัมพันธ์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นอาจารย์พิเศษ บรรยายในวิชาต่างๆ เช่น หลักและการปฏิบัติทางวาทนิเทศ ภาษาเพื่อการสื่อสาร หลักการพูดในที่ชุมชนและการนำเสนอแบบมีอาชีพ การสื่อสารระหว่างบุคคล และเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการตรวจจุดนิพนธ์

ปภัสสร่ามีประสบการณ์การนำเสนอผลงานวิชาการในการประชุมระดับนานาชาติ เช่น International Communication Association Conference ครั้งที่ 64 (ICA#64) ซึ่งจัดขึ้นที่เมืองซีแอตเติล มลรัฐวอชิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำเสนอผลงานเชิงแนวคิด (conceptual paper) เกี่ยวกับกรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยซึ่งทำร่วมกับผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่ง ศรีอักษร อาจารย์ที่ปรึกษา และเคยมีผลงานตีพิมพ์เผยแพร่เรื่อง “Preliminary Study of Intergenerational Communication Competence in Thai Organizations” ในวารสารนิเทศศาสตร์ จัดทำโดยคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบัน ปภัสสร่า ชัยวงศ์ เป็นอาจารย์ประจำภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สนใจงานศึกษาวิจัยด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารองค์กร การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์