

# การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย

สุกิจ วงศ์ปิ่นง้าว

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีส่วนผสมของช่วงอายุแตกต่างกัน มีการอบรมเลี้ยงดูและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ส่งผลทำให้มีความคิด ความคาดหวัง ทศนคติ ค่านิยม รูปแบบการทำงาน รูปแบบในการดำเนินชีวิต วิธีการสื่อสาร และมุมมองในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกันภายในองค์กร และเกิดความขัดแย้งในการทำงาน

ช่วงอายุที่เกี่ยวข้องกับวัยทำงานของทุกองค์กรในปัจจุบัน ประกอบด้วย 4 ช่วงอายุ ได้แก่

1. Gen B หรือ Baby Boomers (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489 - 2507) คนกลุ่มนี้เป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน มีความอดทนสูง พุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรอย่างมาก เคารพกฎเกณฑ์ กตึกาให้ควมสำคัญกับสายบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ กระบวนการในการทำงาน ชอบทำงานที่มั่นคงและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง Gen X หรือ Generation X (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 - 2522) คนกลุ่มนี้ชอบ

ทำงานอย่างอิสระ ไม่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา ชอบความสมดุลทั้งชีวิตส่วนตัวและเรื่องงาน เนื่องจากให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว นอกเหนือจากเรื่องงาน เช่น การพักผ่อน ครอบครั้ว หรือความสนใจอื่น ๆ ที่มีความสำคัญพอ ๆ กับงาน มีความพยายามที่จะปรับปรุงทักษะการทำงาน เปิดรับและเข้าใจความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีความสามารถในเรื่องของเทคโนโลยี รวมถึงมีความกระตือรือร้นที่จะเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ และนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน

2. Gen Y หรือ Why Generation (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 - 2537) คนกลุ่มนี้เป็นคนกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความมั่นใจในตัวเอง มีการศึกษาสูงขึ้น ชอบการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน

3. Generation Z (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2538 - 2552) คนกลุ่มนี้มีความสามารถหลากหลายมีทักษะความสามารถหลายด้าน ชอบการทำงานแบบอิสระ เป็นกลุ่มคนทำงานหน้าใหม่ไฟแรง แต่ยังมีประสบการณ์น้อย สนุกกับการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบเงื่อนไขการทำงานที่มีการผูกมัดตัวเอง คนกลุ่มนี้ชอบการแสดงออกและมีความเป็นตัวของตัวเองสูง

ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวและพัฒนาองค์กร เพื่อแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กร การแก้ปัญหาที่ต้นเหตุจึงอยู่ที่วิสัยทัศน์และมุมมองของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างในพื้นฐานของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงต้องพิจารณาหาจุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่เป็นโอกาส และจุดที่เป็นอุปสรรคของแต่ละคนในแต่ละ

ละกลุ่มให้พบจากนั้นต้องใช้ทักษะในการบริหารความแตกต่าง และเปลี่ยนวิธีในการสื่อสารให้เข้าถึงคนแต่ละกลุ่มที่ต้องร่วมงานด้วย จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าใจกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และเมื่อมีการสื่อสารที่ดีแล้ว จะทำให้ได้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ได้นวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์สมัยใหม่ เกิดมุมมองที่หลากหลาย ก่อนการตัดสินใจ ความแตกต่างทางด้านความคิดและมุมมองจะเป็นจุดแข็ง แห่งการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปลูกสร้างจิตสำนึกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุนการทำงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มคุณภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวหน้างานสามารถใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อแก้ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ภายในองค์กร และทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีจิตวิญญาณในการทำงานอย่างทุ่มเทและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถสร้างและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนี้ การสอนงาน (Coaching) คือ การที่ผู้สอนงาน (Coach) ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ พัฒนาและค้นหาศักยภาพของผู้รับการสอนงาน (Coachee) แก้ไขปัญหา ชี้แนวทางและโอกาสที่ผู้รับการสอนงานมองไม่เห็นด้วยตัวเอง โดยให้ผู้รับการสอนงานเกิดกระบวนการภายในที่จะปลดปล่อยศักยภาพที่ซ่อนอยู่ ค้นหาคำตอบ และสามารถตัดสินใจได้ด้วย

ตัวเอง และผลักดันผู้รับการสอนงานสู่ความสำเร็จและใช้ชีวิตอย่างสมดุล และมีความสุข การสอนงานจะใช้กระบวนการสนทนาที่สร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ เน้นไปที่อนาคต และการลงมือทำอาจเป็นรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน เรียกว่า การสื่อสารแบบสองทาง คือ สามารถใช้วิธีนี้เพื่อใช้แจ้งและรับฟัง ความคาดหวังและความต้องการจากผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานได้อีก ช่องทางหนึ่ง จะเป็นการสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน เปิดพื้นที่ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และเข้าใจคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่หัวหน้างานและทีมงานได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หลังจากการสนทนาแล้ว จะมีการลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย ผ่านการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ผู้รับการสอนงานมีแรงบันดาลใจในการนำศักยภาพในตนเอง ทั้งด้านส่วนตัวและด้านการทำงานออกมาใช้สูงสุด

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการนำเอาผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากในองค์กรหรือในสายงานนั้น ๆ หรือพี่เลี้ยง (Mentor) มาให้คำปรึกษา แนะนำถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพที่ดี เพื่อที่จะทำให้พนักงานเข้าใจวิธีการและแนวทางในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งอาจจะรวมไปถึงการเป็นพี่เลี้ยงในด้านชีวิต สังคม การทำงาน ให้ราบรื่นและมีความสุขด้วย การเป็นพี่เลี้ยงมักจะจับกันเป็นคู่เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็กเพื่อให้ดูแลได้อย่างทั่วถึง ระบบพี่เลี้ยงได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงและนิยมใช้กันมากในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา เป็นช่องทางที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากระบบพี่เลี้ยง

เป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีจุดประสงค์ พื้นฐานในการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้ร่วมงานเป็นการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อให้องค์กรความรู้อยู่กับองค์กรต่อไป

การสอนงาน (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ต่างก็เป็นเครื่องมือในการพัฒนาที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยหากต้องการฝึกให้ผู้ร่วมงานรู้จักคิดและประยุกต์ใช้ หรือสร้างความมั่นใจในการทำงาน ให้รับรู้ได้ด้วยตนเอง ควรจะใช้การสอนงานเป็นหลัก แต่หากต้องการให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้ทันที รู้จักเทคนิคในการทำงาน และแก้ไขปัญหาหน้างานได้อย่างเชี่ยวชาญ และมีเวลาในการฝึกน้อย ควรใช้ระบบพี่เลี้ยงเป็นหลัก ดังนั้น จึงควรใช้ทั้งสองเครื่องมือให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสื่อสารสองทางที่เกิดขึ้นในการกระบวนการสอนงานทำให้ได้รับรู้มุมมองใหม่ ๆ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ขยายเครือข่ายความร่วมมือให้กว้างขวางขึ้น สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น และเมื่อองค์กรมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีแล้ว จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และเป็นสิ่งเชื่อม

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมการสอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อหัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน ดังนี้

ประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน/ผู้รับการสอนงาน คือ การเข้าใจขอบเขต เป้าหมายของงาน และความต้องการที่หัวหน้างานคาดหวัง การรับรู้ถึง ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและมีส่วนร่วม กับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีโอกาสทราบ จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้นรู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญก่อน - หลังของงาน รับทราบ วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่หัวหน้า งานกำหนด และส่งเสริมให้ผู้รับการสอนงานมีคุณค่าในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกน้อง ช่วยตอบสนองให้ผู้รับการสอนสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายของตนเองได้

ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน/ผู้สอนงาน/พี่เลี้ยง คือ ช่วยแบ่งเบาภาระงาน เนื่องจากผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงาน ตามเวลาที่กำหนด มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการ ให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงการทำงาน สามารถแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความ พร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กรมีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ผู้ร่วมงาน คาดหวัง และปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้ร่วมงาน มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและ

ผู้ร่วมงาน เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่กำหนด และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง ให้เกิดขึ้นในองค์กรจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเป็น ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย โดยหัวหน้างานจะได้ประโยชน์จากการสอนงาน จากการที่ผู้ร่วมงานทำงานได้ถูกต้อง ทันทเวลา รับรู้ถึงปัญหาอุปสรรคในการ ทำงานและความคาดหวังของผู้ร่วมงาน ส่วนผู้ร่วมงานจะได้ทราบและ เข้าใจเป้าหมายการทำงานขององค์กรและความคาดหวังของหัวหน้างาน ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน และเมื่อทั้งหัวหน้างานและผู้ร่วมงานได้รับประโยชน์จากวัฒนธรรม การเรียนรู้และการสื่อสารดังกล่าวแล้ว จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของ องค์กรจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ต่อราชการ ในภาพรวมต่อไป