

Generation & Gender Mixture

สยาม ศิริมงคล

ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย

สภาพปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจุบันรัฐบาลให้ความสำคัญกับการบูรณาการในระดับพื้นที่ โดยการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และพัฒนาเชิงพื้นที่ ซึ่งในขณะเดียวกันได้มีข้อเสนอการปฏิรูปด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง บุคลากร และการบริหารราชการของภาครัฐ โดยนักวิชาการหลายท่านมองว่า ระบบราชการในปัจจุบันเป็นระบบที่ใหญ่โตเทอะทะ ซักชำ อืดอาด เป็นจำขุณูสนาย คอรัปชั่น ตรวจสอบได้ยาก ไม่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ จึงคิดแนวทางแก้ไขโดยให้ปฏิรูปโครงสร้างการจัดองค์กรให้มีขนาดเล็กลง เพื่อให้เกิดความกะทัดรัด คล่องตัว และการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้ความคาดหวังของประชาชนในการได้รับบริการจากองค์กรมีเพิ่มมากขึ้น เช่น การได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย หลากหลาย เป็นต้น จึงเป็นสิ่งกระตุ้นให้ทุกองค์กรพยายามปรับตัว ปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สภาพของกระทรวงมหาดไทย

ในช่วง 3 - 4 ปีที่ผ่านมา กระทรวงมหาดไทยทั้งราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ได้รับมอบหมายภารกิจสำคัญในการนำนโยบายสำคัญไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และพัฒนาเชิงพื้นที่ตั้งแต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อันเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ ซึ่งปัญหาในการปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน คือ การบูรณาการความร่วมมือ/แผนงาน/โครงการกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ยังขาดความเชื่อมโยง และมองปัญหาแบบแยกส่วน การบริหารอัตรากำลังยังขาดความสมดุล เนื่องจากการดำเนินการตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ จากมาตรการยุบเลิกตำแหน่งว่างที่เกิดจากเกษียณอายุราชการ การฝึกอบรมทักษะ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านของบุคลากรยังขาดความเป็นระบบและต่อเนื่อง สาเหตุจากการที่ผู้บริหารองค์กรถูกเร่งรัดในเรื่องประสิทธิภาพของงานในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับปัญหาในการทำงานมีความหลากหลาย ส่งผลให้ละเลยการให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลของการพัฒนาบุคลากร ประกอบกับบุคลากรมีอยู่อย่างจำกัด และบุคลากรบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความสำคัญ ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมในการแต่งตั้งให้ดำรง

ตำแหน่ง ที่สูงขึ้นหรือโยกย้ายไปยังหน่วยงานที่ต้องการ จึงทำงานโดยไม่ได้ใส่ใจในงานที่ทำนั้นจะมีประโยชน์ต่อตนเองหรือองค์กรมากน้อยเพียงใด และไม่เห็นความสำคัญของการได้รับการพัฒนาตนเอง และบุคลากรที่มีอายุค่อนข้างมากส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน บางครั้งจึงไม่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วตามความคาดหวังของผู้รับบริการ

แนวคิด

Gender

เพศภาวะ (gender) ว่าหมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลรู้ถึงลักษณะความเป็นชายและเป็นหญิงในตนเอง เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับการเรียนรู้ และผ่านการขัดเกลาจากสถาบันต่าง ๆ ในสังคม ตั้งแต่แรกเกิดจนถูกปลูกฝังอย่างลึกซึ้งสู่จิตสำนึกทั้งชายและหญิงตามบทบาททางเพศ (gender role) ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม/วัฒนธรรม โดยจะเห็นได้ว่าชายและหญิงไม่ได้แตกต่างกันเพียงสรีระภายนอกเท่านั้น แต่ยังมีความต่างกันไม่ว่าจะอารมณ์ ความคิด ความถนัด ความชื่นชอบ (ชลิตาภรณ์ ส่งสัมพันธ์, 2551) ซึ่งในแต่ละองค์กร ทั่วโลกจะมีบุคลากรที่เป็นชายและหญิงในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป หากสังเกตจากลักษณะงานขององค์กรจะเห็นว่าความถนัดหรือเชี่ยวชาญในงานแต่ละประเภทของเพศชายและหญิงก็แตกต่างกัน เช่นงานด้านวิศวกรรมหรืองานด้าน IT บุคลากรส่วนใหญ่ที่ทำงานด้านนี้จะเป็นเพศชาย งานด้านบัญชีหรือตรวจสอบภายในหรืองานเลขานุการ บุคลากรส่วนใหญ่ที่ทำงานด้านนี้จะเป็นเพศหญิง เป็นต้น

Generation

“เจนเนอเรชั่น” (Generation) หมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (The American Heritage Dictionary, 1992 : 351) ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้าย ๆ กันในสังคมหนึ่ง ๆ และประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน ผู้คนที่เจริญเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมอย่างหนึ่ง ก็จะได้รับ การปลูกฝังความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่งส่งผลทำให้คนรุ่นหนึ่งของสังคมมีคุณลักษณะที่แตกต่างออกไปจากคนอีกรุ่นหนึ่งอย่างชัดเจน (Billingham, 2007) คุณลักษณะที่คนในแต่ละรุ่นของสังคมมีส่วนร่วมนี้เอง ทำให้นักวิชาการสามารถแบ่งผู้คนในแต่ละยุคสมัยออกเป็น เจนเนอเรชั่น (Generation) ต่าง ๆ เช่น **Baby Boomers** เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 - 2507 อายุ 54 ปี ขึ้นไปจะเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กตึกา อดทน ให้ความสำคัญกับผลงาน มีความทุ่มเทกับการทำงานและองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก **Generation X** เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 - 2522 อายุระหว่าง 39 - 53 ปี ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work - life Balance) มีแนวคิด และการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติง เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาตนเอง มีความยืดหยุ่น **Generation Y** เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2540 อายุระหว่าง 21 - 38 ปี

มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ และไม่ชอบเงื่อนไข ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่า สิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน Generation Z เป็นผู้ที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป อายุไม่เกิน 21 ปี เป็นกลุ่มวัยเด็กที่เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย มีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ และเรียนรู้ได้เร็ว เป็นต้น (Zemke et al., 2000, pp. 1-150)

แนวทางการแก้ไขปัญหา/พัฒนาองค์กร

จากการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีอาชีพประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และได้ศึกษาดูงานในองค์กรต่าง ๆ ณ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ได้แก่ The Berlin School of Economics and Law, การรถไฟเยอรมัน (Deutsche Bahn AG), กระทรวงศึกษาและวิจัย (Federal Ministry of Education and Research), กระทรวงมหาดไทย (Federal Ministry of The Interiors) และ The Talent Management Institute ผู้จัดทำตระหนักดีว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ ที่มีค่าสำหรับองค์กรทุกแห่ง เนื่องจากเป็นกำลังหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การที่ทุกองค์กรมีส่วนผสมของบุคลากรที่มีความแตกต่างทางเพศ และวัย ไม่ใช่ปัญหาขององค์กร หากแต่การบริหารจัดการที่ไม่ถูกจุดคือปัญหาที่จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น เช่น การให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความโดดเด่นในการทำงาน หรือเป็นคนรุ่นใหม่

ไฟแรง เพราะคิดว่าบุคลากรเหล่านั้น จะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพจนละเลยคนอื่น ๆ อันจะเป็นการบั่นทอนขวัญกำลังใจของบุคลากรเหล่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงนั้นทุกคนต่างมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญแตกต่างกัน และสามารถช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ อยู่ที่ผู้บริหารจะสามารถมองเห็น และบริหารจัดการอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยผู้จัดทำมีแนวคิด/แนวทางการแก้ไข ปัญหา/พัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ทุกองค์กร ดังนี้

การจัดการช่องว่างระหว่างเพศและวัย (Gender and Generation Gap Management)

การจัดการช่องว่างระหว่างเพศและวัยต้องเข้าใจถึงความแตกต่างในพื้นฐานของแต่ละกลุ่มบุคคล ทุกคนย่อมมีจุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่เป็นโอกาส และจุดที่เป็นอุปสรรค จึงต้องให้โอกาสแสดงผลงาน จากนั้นต้องใช้ทักษะในการบริหารความแตกต่างและเปลี่ยนวิธีในการสื่อสารให้เข้าถึงคนแต่ละกลุ่มที่ต้องร่วมทำงานด้วยก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าใจกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีแนวทางดังนี้

ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันทำงานและแก้ไขปัญหา
หลีกเลี่ยงการทำงานในลักษณะควบคุม

ให้โอกาสทุกคนเสนอแนวความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ปิดกั้น

ให้ความสนใจในกระบวนการทำงานมากกว่างานทางธุรการ

ให้ทุกคนคำนึงถึงความสำคัญของผู้รับบริการ

ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทาง (Two - way Communication)

สนับสนุนให้ทุกคนสื่อสาร สร้างสัมพันธภาพระหว่างองค์กร ทั้งภายในและภายนอก

กระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน

ให้ทุกคนตระหนักและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งหาวิธีแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)

ผู้บริหารควรตระหนักว่าการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีส่วนผสมของ บุคลากรที่มีความแตกต่างทางเพศ และวัย เป็นจุดแข็งขององค์กร สามารถ ผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้ เพราะบุคลากรเหล่านี้จะมีมุมมอง ความคิด ความถนัดที่ต่างต่างกัน สามารถผสมผสานแนวความคิดเพื่อ ขับเคลื่อนงานได้ดี มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนั้น บุคลากรทุกคน ต้องได้รับการดูแล เอาใจใส่ ได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โดยองค์กรจะต้อง มองว่าในอนาคตจะมีทิศทางไปในทางใด แล้วจึงวางแผนในการพัฒนา บุคลากรเพื่อให้ทุกคนไม่ว่าจะเพศใด วัยใด มีความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี ส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เช่นแนวคิดของ The Berlin School of Economics and Law ว่า “Education is for everyone” เป็นการสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสได้ เรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน แนวทางในการทำงานของ Deutsche Bahn AG ที่คนทุกรุ่นทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยคนรุ่นใหม่ยังต้องทำงานกับ

เครื่องจักรยุคแรก ๆ ที่ยังคงมีความจำเป็นต้องใช้งานอยู่จนถึงปัจจุบัน ซึ่งในการทำงานก็ต้องอาศัยการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นเก่า ในขณะที่คนรุ่นเก่าก็มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานกับคนรุ่นใหม่ และแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับ Gender O ของ The Talent Management Institute ที่จะช่วยให้ทุกเพศทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ควรมีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน (put the right man on the right job) เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญกับองค์กร ไม่มีใครถูกทอดทิ้งหรือละเลยหรือไม่ได้รับความสำคัญ และที่สำคัญจะต้องเล็งเห็นความสำคัญในการให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา กระตุ้นให้ทุกคนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน