

# การจัดการช่องว่างระหว่างวัย เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

Generation Gap Management to Develop Human Resources in Organization

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

พ.ศ. กนกพันธ์ โสภทรพงศ์

คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

E-mail: kanokpanthombg@pim.ac.th

## การจัดการความเสี่ยงในการบริหารงานบุคคล

ทักษะการบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เป็นเพราะว่า ผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดใดๆ เกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งมีตัวอย่างของความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น

- การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
- การมีอัตราการลาออกของพนักงานสูง
- การที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
- การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
- การทำให้องค์กรต้องขึ้นศาลจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร

ผู้บริหาร

● การทำให้องค์กรต้องขึ้นศาลจากความไม่ปลอดภัยทางด้านสภาวะสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งภายในและภายนอก

- การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม
- การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

- การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากตัวอย่างเหล่านี้ จึงเป็นต้นเหตุของการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ในความเป็นจริงแล้ว แต่ละองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระบบและรูปแบบในการทำงานจึงเป็นตัวชีวิตที่แสดงถึงศักยภาพของการบริหารจัดการในแต่ละองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

การพิจารณาบุคคลผู้ที่มีประสบการณ์จากการทำงานมาหลายองค์กร น่าจะมีมุมมอง วิสัยทัศน์ที่แตกต่าง เนื่องจากเห็นสัจจะธรรมของระบบการทำงานในแต่ละแห่ง สามารถสรุปแนวคิดการร่วมงานได้ดังนี้

● หากได้ร่วมงานกับหัวหน้างานที่เป็นคนเก่งและเป็นคนดี ต้องรีบเรียนรู้ เก็บทักษะต่างๆ ตักตวงความรู้ให้ได้มากที่สุด เพราะเป็นโอกาสที่ดีที่สุดที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวไปข้างหน้า

● หากได้ร่วมงานกับหัวหน้างานที่เป็นคนไม่เก่ง แต่เป็นคนดี ต้องเรียนรู้ทุกเรื่องด้วยตัวเอง เหนื่อยหน่อย

● หากได้ร่วมงานกับหัวหน้างานที่เป็นคนเก่ง แต่เป็นคนไม่ดี ก็ต้องทนกับความเจ็บปวด อาจจะถูกกลั่นแกล้ง เอาวัดเอาเปรียบ แต่ผลที่ได้จากการเรียนรู้ จะคุ้มค่าและรวดเร็ว

● หากได้ร่วมงานกับหัวหน้างานที่เป็นคนไม่เก่งและเป็นคนไม่ดีแล้ว ถือเป็นโชคร้าย ขอแนะนำให้ไปแสวงหางานใหม่ที่ดีกว่า แล้วชีวิตจะดีขึ้นแน่นอน

## ช่วงอายุของบุคคลากรผู้ร่วมงาน

ในปัจจุบันนี้ หากองค์กรใดมีบุคคลากรที่ทำงานร่วมกันอยู่หลายช่วงอายุคน ซึ่งคนแต่ละรุ่น (Generation gap) ก็จะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันไป อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกันในองค์กร เนื่องจากมีแนวคิด มุมมอง และความต้องการที่แตกต่าง



รูปที่ 3: ผู้ร่วมงานประกอบด้วยหลายช่วงอายุคน

ที่มา: [www.advantagebizmag.com](http://www.advantagebizmag.com)

มุมมองหนึ่ง ในข้อดีของการที่มีความคิดเห็นที่หลากหลาย และแตกต่างกัน การพิจารณาในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีหลายประการด้วยกัน ไม่ใช่การพิจารณาเรื่องๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น การเน้นนวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์สมัยใหม่เป็นการกระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูลที่ทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย ก่อนการตัดสินใจ

อย่างไรก็ดีความยากสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจท่ามกลางความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างกันมีอยู่มาก โดยปกติทั่วไปแล้ว บุคคลที่เคยประสบความสำเร็จ มักมีความยึดมั่นถือมั่นต่อความคิดของตนเองพอสมควร

การดำเนินการในการแสดงความคิดเห็น ควรเริ่มจากผู้บริหารต้องเปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเองเสียก่อน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารความแตกต่างทางความคิดและนำการประชุมที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความขัดแย้งจากการประชุมที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน หากสมาชิกต่างยึดมั่นและถือมั่นต่อความเห็นของตนเองก็จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้โดยง่าย

ในการนำการประชุมของผู้บริหาร จำเป็นต้องมีบารมีที่สามารถทำให้สมาชิกยอมรับและสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถที่จะเลือกรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย และต้องสามารถตัดสินใจให้ได้ แม้ว่าจะไม่ได้เป็นไปตามความต้องการของทุกคน แต่เมื่อผู้บริหารตัดสินใจแล้วก็จะต้องสามารถทำให้ผู้ที่มีความเห็นที่ต่างนั้นยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจได้

ประเด็นที่ทำทลายและยากที่สุดสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร คือ แทนที่จะตัดสินใจกลับชะลอ หรือดึงเรื่องออกไปเรื่อยๆ เนื่องจากไม่ชอบการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง หรือบางท่านก็นิยมการ回避แบบพวกมากลากไป ทั้งๆ ที่ความคิดเห็นของคนส่วนมากนั้น อาจจะไม่ใช่ว่าดีที่สุด แต่ผู้บริหารก็ไม่สามารถที่จะแสดงวุฒิภาวะทางด้านการบริหารของตนเองออกมา ทั้งในการชักจูงให้คนอื่นเห็นด้วย และการตัดสินใจที่ชัดเจน ฉียบคม



รูปที่ 4 : การขัดแย้งทางความคิดเห็นของกลุ่มบุคคล

ที่มา: [www.readersdigest.ca](http://www.readersdigest.ca)

ดังตัวอย่างอดีตประธานาธิบดีเคนเนดีของสหรัฐที่ชอบรวบรวมคนเก่งๆ มาไว้ด้วยกัน จากนั้นจะโยนปัญหา หรือโจทย์ให้และปล่อยให้คนเก่งเหล่านั้น ได้ทำการโต้เถียงและแสดงความคิดเห็นกัน อดีตประธานาธิบดี ก็จะไม่ฟังการโต้เถียงของคนเก่งเหล่านั้นไปเรื่อยๆ จนกระทั่งถึงจุดหนึ่งก็จะเข้ามายุติการโต้เถียงและทำการตัดสินใจ โดยเมื่อตัดสินใจแล้ว ก็จะก้าวไปในประเด็นต่อไป วิธีการแบบนี้ มีผู้นำหลายประเทศนำไปใช้กันจนประสบความสำเร็จ

การทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่มีช่วงอายุต่างกันในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ถึงเบื้องหลัง (Background) ของแต่ละช่วงอายุคนในแต่ละยุค ซึ่งสามารถแบ่งช่วงอายุในแต่ละยุคออกได้เป็น 4 ยุค คือ

1. ยุค Generation B เป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประมาณ พ.ศ.2489-2504 เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศหลังเหตุการณ์สงครามโลกยุติ จะเป็นกลุ่มที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ มีกติกามีวินัย มีความทุ่มเทและความอดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะต้องทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว มีความทุ่มเทกับการทำงานให้กับองค์กรมาก คนกลุ่มนี้มักจะไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมาก คนกลุ่มนี้จึงเป็นพวกที่ทำงานหนัก ทุ่มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณ (Monozukuri) หามรุ่งหามค่ำ เมื่อใดก็ตาม ที่คนกลุ่มนี้เคลื่อนตัวไปที่ไหน ก็จะส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของพื้นที่นั้นๆ

2. ยุค Generation X เป็นกลุ่มลูกหลานจากกลุ่ม Generation B ประมาณ พ.ศ.2505-2520 เป็นกลุ่มที่ได้รับอิทธิพลการทำงานถ่ายทอดมาจากกลุ่ม Generation B ซึ่งได้วางรากฐานไว้แล้วเพื่อการต่อยอด แต่คนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มคนที่ทำงานโดยมีความใฝ่ฝันที่อยากจะมีธุรกิจเป็นของตนเอง มีความทะเยอทะยานสูง มีความตั้งใจ ทุ่มเทและทำงานอย่างจริงจัง เป็นกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรง่ายๆ ไม่ต้องเป็นทางการ แต่จะให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life Balance) มีแนวคิดการทำงานในลักษณะ “รู้ทุกอย่างทำทุกอย่าง” ได้เพียงลำพัง ไม่ต้องพึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติง ความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ซึ่งปัจจุบันคนกลุ่มนี้กำลังจะก้าวไปสู่ผู้บริหารระดับสูง