

## ช่องว่างระหว่างกันในองค์กร

### ถึงเวลา ...ใช้ความแตกต่างสร้างความเติบโต

\*\*\*ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ

นักสื่อสารกลยุทธ์แบบบูรณาการ

[dr.photj@gmail.com](mailto:dr.photj@gmail.com)

ทุกวันนี้ปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคลากรภายในองค์กร จะเป็นปัญหาที่มีมากขึ้นเรื่อยๆ แม้ว่าที่ผ่านมา อาจดูเป็นเรื่อง ธรรมดาที่ในทุกองค์กร ต่างประกอบด้วยผู้คนหลายช่วง หลายวัย หลายระดับชั้น ต่างประสบการณ์ ต่างการศึกษา ต่างสังคม ต่างความสนใจ ต่างด้วย ลักษณะของงาน ต่างหน้าที่ ต่างความรับผิดชอบ แต่ทั้งหมดต้องดำเนินการภายใต้ภารกิจหลักที่เป็น เป้าหมายขององค์กรอันเดียวกัน

#### ปัญหาเก่ายังไม่คลาย ...ปัญหาใหม่เข้ามาแทรก

นานาปัญหาที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่ : คุณภาพของงานโดยรวมตกต่ำลง / ความร่วมมือของ พนักงานมีน้อย / พนักงานแยกตัวออกเป็นกลุ่มย่อยๆ มากยิ่งขึ้น / ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ องค์กรลดน้อยลงเป็นลำดับ / ฝ่ายบุคคลส่งเสริมให้พนักงาน เข้าระบบ E – learning แต่ไม่ได้รับการตอบรับ / กิจกรรมขององค์กรที่ขอความร่วมมือไปยังพนักงานมีผลกลับมาคือแทบไม่มีคนเข้าร่วม / พนักงานเอาเรื่องราวขององค์กรไประบายในโลก on – line / Facebook และปัญหาอีก มากมาย

ภาระจึงตกอยู่กับฝ่ายบริหารนับตั้งแต่ผู้บริหารของหน่วยงาน ผู้บริหารด้านบุคคล จนกระทั่ง ถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในยุคนี้ ต่อการทำความเข้าใจเรียนรู้ และจัดการให้ความต่างนั้นมี แนวร่วมในทิศทางเดียวกันให้ได้

## แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยังมีสูง

จากสภาพของการแข่งขันและการวางแผนเตรียมความพร้อมต่อเพื่อรองรับ การเติบโตในอนาคต ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง เกิดการดึงตัว โยกย้ายตำแหน่งในกลุ่มของผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางจนถึงระดับสูงเกิดขึ้นมากในปัจจุบันทั้งในธุรกิจเดิมและข้ามธุรกิจใหม่ ขณะที่จำนวนการเข้าสู่ระบบการทำงานของผู้ที่จบการศึกษาใหม่มีมากขึ้น ปัญหาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การปรับตัวระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ ความต่างของช่วงวัย แนวความคิด วิธีการทำงาน แม้กระทั่งเป้าหมาย ความสนใจ การใช้ชีวิต ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## ช่วงที่แตกต่างและหลากหลายในองค์กร

มีผลสรุปเกี่ยวกับกลุ่มคนในองค์กรปัจจุบันไว้มากมาย สำหรับคนหลายรุ่นที่ทำงานร่วมกัน นับตั้งแต่ช่วงวัย 46 จนถึง 60 ปีขึ้นไป(เกิดระหว่างปี พ.ศ.2490-2507) รุ่น **Baby Boom** เป็น

กลุ่มที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรสูงมาก รักชีวิตการทำงาน เคารพกติกา กฎเกณฑ์ ให้ความสำคัญต่อผลงาน ให้ความสำคัญต่อการทำงานเพื่อสร้างฐานะ ความมั่นคง มีความผูกพัน เชื่อมั่นต่อองค์กรสูง ส่วนรุ่นที่สอง จะเป็นกลุ่มช่วงอายุระหว่าง 31 จนถึง 45 ปี (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2523) รุ่น **Generation X** เป็นกลุ่มที่ไม่ติดกับพิธีรีตอง ชอบความไม่เป็นทางการ มีแนวคิดในการทำงานที่เป็นชอบการเรียนรู้ แบบลำพังชอบพึ่งพาตนเอง มีความคิดที่เปิดกว้าง รับฟังข้อเสนอ เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุง สนใจเรื่องราวใหม่ๆ ขณะที่กลุ่มที่ 3 เป็นคนทำงานช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี หรือเกิด พ.ศ. 2523 เป็นต้นไป ที่เรียกว่า **Generation Y** กลุ่มนี้เติบโตมากับคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี เป็นวัยที่เริ่มเข้าสู่ระบบการทำงานไม่นานนัก มีความชัดเจน เป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบ

กรอบ กฎ กติกา เงื่อนไข ให้ความสนใจสำหรับการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิต ( Work-life Balance ) ทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ตัดสินใจรวดเร็วและกล้าแสดงออก

ดังนั้น การที่แต่ละ Generation มารวมอยู่ในที่เดียวกัน การสร้างความเข้าใจ การรับรู้ร่วมกัน กับกลุ่มที่มีเป้าหมาย แนวความคิดต่างกัน จึงเป็นความท้าทายของการจัดการทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ที่ยังไม่นับรวม โครงสร้างทางพฤติกรรม ของเยาวชนคนรุ่นใหม่ล่าสุดอย่าง **Generation Z** ได้แก่ผู้ที่อยู่ในวัย 20 ปีลงมา ที่มีศิลปะของการใช้ชีวิตแบบอัตตา ( Art of Life ) ที่มีความเป็นตัวตนของตัวเองสูงมากและจะเข้าสู่สังคมการทำงานในระยะเวลาอันใกล้

### เรียนรู้ และเข้าใจ อย่างถ่องแท้

แม้ว่า โดยทั่วไป รุ่น **Baby Boom** และ **Generation X** ส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มบริหารระดับสูง กลาง ต่ำ และปฏิบัติการคละเคล้ากันไป และกลุ่ม **Generation Y** อยู่ในกลุ่มปฏิบัติการหรือบริหารในระดับต้น แต่ก็ประชากรส่วนมากและทยอยหลังไหลเข้าสู่องค์กรเป็นลำดับ ขณะเดียวกัน **Generation Y** เป็นจำนวนไม่น้อยในปัจจุบัน ที่ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือสูง อันเป็นแนวโน้มสำหรับการเติบโตที่รวดเร็ว ทั้งภายในองค์กรเองและการเปลี่ยนองค์กรเพื่อสู่เป้าหมายของการเติบโตในตำแหน่ง หน้าที่ การงานที่รวดเร็วขึ้น

### แตกต่างแต่ร่วมสร้างความเติบโตได้

แม้ว่าองค์กรจะมีความแตกต่างของคนหลายช่วงความคิด แต่ถ้าองค์กรมีแผนงานที่ชัดเจน สำหรับ การบริหารภายใต้ความแตกต่าง ทั้งการให้แต่ละกลุ่มมีกิจกรรมร่วมกัน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ / การสื่อสารที่ชัดเจนไปยังแต่ละกลุ่มด้วยเนื้อหา วิธีการและช่องทางที่เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิต ความสนใจ / การวางโครงสร้าง กระบวนการรองรับ ในระยะสั้น และระยะยาว / การสร้างเป้าหมายหลักร่วมกันและลำดับความสำคัญ / การวางระบบการวิเคราะห์

อย่างมีขั้นตอน ควบคู่ไปกับพัฒนาทักษะและการวางแผนทางสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่  
เกิดขึ้นทางด้านบุคลากรในอนาคต

## ผ่าทางตันอุปสรรคแห่งความแตกต่าง

ที่ผ่านมา กรอบแนวทางการทำงานที่ถูกกำหนดให้เป็นนโยบาย คือทิศทางของการอยู่  
ร่วมกันที่แต่ละองค์กรใช้เป็นแนวทางสำหรับการอยู่ร่วมกันในอดีต แต่จากนี้ไปภายใต้กรอบ  
เดียวกัน อาจไม่เคยมีปัญหามาก่อน แต่จากความต้องการที่มีความหลากหลายมากขึ้น ต่างคนต่างมี  
แนวคิดและการใช้ชีวิตทั้งในเรื่องการทำงาน และเรื่องส่วนตัว ตลอดจนเป้าหมายที่แตกต่างกัน ไม่  
ว่าเรื่องผลตอบแทน ตำแหน่ง โอกาสสำหรับการใช้ความสามารถที่ท้าทาย มากกว่าความผูกพันใน  
องค์กร การที่องค์กรไม่สามารถผลิตคนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการรับช่วงต่อ จึงเป็นปัญหา  
สำคัญอยู่ในขณะนี้ การศึกษาเรียนรู้ถึงลักษณะการใช้ชีวิตของพนักงาน ก็เป็นส่วนสำคัญประการ  
หนึ่ง ที่ต้องมีแนวทางรองรับที่ชัดเจน

1. เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมกับเป้าหมายและการแก้ปัญหา สนับสนุนให้ทุกกลุ่มได้ใช้  
ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ การเปิดแนวคิดของการเป็นเฟืองจักร ที่ต่างมีความ สำคัญ ดู  
จะเป็นเรื่องที่สำคัญ มากกว่าการที่บอกให้ทุกคนรักและผูกพันต่อองค์กร เพราะการสร้าง  
ความสำคัญในบทบาทหน้าที่ จะนำมาซึ่งความรักความผูกพัน ความภาคภูมิใจในองค์กร
2. การให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมต่อพนักงานในแต่ละช่วง หมดสมัยสำหรับการโอ้คนใหม่  
ทำร้ายหรือเมินเฉยต่อจิตใจคนเก่า นับวันจะยิ่งสร้างปัญหามากยิ่งขึ้น แทนที่จะใช้ศักยภาพ  
ของทุกส่วนสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร และมีบรรยากาศของการแบ่งปันประสบการณ์  
แทนการสั่งการหรือยึดยึดเหนี่ยว

3. การสร้างแรงกระตุ้นด้วยข้อเสนอที่น่าสนใจต่อความสำเร็จ การเพิ่มพลังด้วยข้อเสนอและแรงจูงใจสำหรับ ทุกส่วนงานในองค์กร ทั้งฝ่ายหน้าบ้านและงานสนับสนุน และการตอบแทนที่เหมาะสมต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เรียนรู้ที่จะตอบสนองเป้าหมายของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
4. การสร้างช่องทาง เวทีที่เปิดกว้างสำหรับการรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กรทั้งระบบบุคคลและเทคโนโลยี การรับฟังหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ดีกว่าการปิดโอกาส ทำให้รู้ถึงความต้องการเหตุผล เพราะทุกวันนี้คนส่วนใหญ่ต้องการแสดงความคิดเห็นมากกว่าการปฏิบัติตามโดยไม่มีเหตุผลที่สนับสนุนอย่างเพียงพอ ก้าวทันและรองรับด้วยเทคโนโลยีภายในองค์กร สร้างพื้นที่คุยกันข้างในดีกว่าการ ปิดกั้นเพื่อต้องไปหาพื้นที่ระบายกันข้างนอก
5. การแสดงให้เห็นถึงความจริงใจขององค์กรต่อบุคลากรอย่างตรงไปตรงมาและมีความต่อเนื่อง การที่องค์กรสื่อข้อความไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ทั้งภายในหรือภายนอกย่อมหมายความว่า เป็นพันธะสัญญาที่ต้องดำเนินการ อย่างมีความรับผิดชอบ
6. การชี้เป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร ความชัดเจน การชี้แจงที่โปร่งใส การเข้าถึงผู้บริหาร การออกแบบกิจกรรมสำหรับการสื่อสารและการมีกิจกรรมที่สร้างสรรค์ เน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม จะเป็นการลดช่องว่างได้เป็นอย่างดี
7. การวางระบบการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรที่เหมาะสม การใช้ช่องทาง เนื้อหา วิธีการ สื่อที่รองรับถึงความแตกต่างของงานการใช้ชีวิต การวางระบบการสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป จะเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถด้านการสื่อสารที่สุดสำหรับการบริหารองค์กรในยุคนี้

การแก้ไขปัญหาช่องว่างในองค์กร มีทั้งการแก้กว้างหรือเฉพาะจุด การแก้ปัญหาระยะสั้นหรือระยะยาว ดูจะเป็นเงื่อนไขต่อการเติบโตขององค์กรในปัจจุบัน การนำเทคโนโลยี การใช้คนที่มีความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ การวางระบบการทำงาน การวางโครงสร้าง การแก้ไขเรื่องความก้าวหน้า หรือผลตอบแทน หรือการวางแนวทางการรับมือ อย่างลุ่มลึก ต่อการแก้ไขปัญหาช่องว่างในองค์กร เรื่องใดจะเป็นสิ่งที่ควรนำมาดำเนินการจึงเป็นสิ่งที่น่าติดตามไม่ใช่น้อย

แต่ที่แน่ๆ หากองค์กรยังไม่ได้ลงมือตั้งแต่บัดนี้ ถือว่าช้าไปแล้ว

\*\*\*ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ  
นักสื่อสารกลยุทธ์แบบบูรณาการ  
dr.photj@gmail.com