

ทางออกความขัดแย้งและผลการปฏิบัติงาน
จากการขับเคลื่อนโดยการบริหารองค์กรในมิติ
ด้านโครงสร้าง การสื่อสารและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
โดยมีกลุ่มอายุเอ็มและเอ็กซ์เป็นตัวแปรกำกับ
Conflict Resolution, and Job Performance Driven
by Organizational Management on the Dimensions
of Structure, Communication and Learning Culture
with Age Groups, M and X, as Moderator

สุธารัตน์ จั๊ยเจริญ (Sutarat Juicharoen)¹

ระพีพรรณ พิริยะกุล (Rapeepun Piriyakul)²

Received: January 12, 2019

Revised: January 30, 2019

Accepted: February 22, 2019

บทคัดย่อ

การหาทางออกของความขัดแย้งและผลการทำงานบนความแตกต่างด้านอายุของแรงงานนับเป็นปัญหาที่สำคัญในการบริหารแรงงาน งานวิจัยนี้ทำการสร้างตัวแบบซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสาเหตุ 3 ประการ คือ

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Doctor of Business Administration Program in Business Management, Ramkhamhaeng University

² ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Department of Computer Science, Faculty of Science, Ramkhamhaeng University

การบริหารการสื่อสาร โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยผล ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัว ผลการทำงาน และการหาทางออกของความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ การศึกษานอกเหนือจากการทดสอบอิทธิพลของปัจจัยตามกรอบแนวคิดแล้วยังมีการเปรียบเทียบตัวแบบในกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ในมิติของตัวแปรกำกับ การศึกษาดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างของประชากรทั้งสองกลุ่มอายุในอุตสาหกรรมบริการ โดยใช้ขนาดตัวอย่างกลุ่มละ 300 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) โดยเส้นอิทธิพลของทุกปัจจัยในกลุ่มมิลเลนเนียลมีค่าสูงกว่ากลุ่มเอ็กซ์ ยกเว้นปัจจัยความสามารถในการปรับตัวไปยังปัจจัยการหาทางออกของความขัดแย้งของกลุ่มเอ็กซ์มีค่าสูงกว่ากลุ่มมิลเลนเนียล แสดงว่า กลุ่มเอ็กซ์มีความสามารถปรับตัว และ 2) ปัจจัยโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อผลการทำงาน และการหาทางออกของความขัดแย้งของแต่ละกลุ่ม

คำสำคัญ: โครงสร้างองค์การ, วัฒนธรรมองค์การ, การหาทางออกความขัดแย้ง

Abstract

The conflict resolution and job performance caused by age-diverse workforce are the crucial issues on the workforce management. This study formulated the conceptual model which consisted of three exogenous factors: communication management, organizational structure, learning organizational culture, and four endogenous factors: involvement, adaption, job performance and Win-Lose conflict resolution. Besides the test of the significance of the influence on the factors based on the conceptual framework, there was the comparison of the working population in the service industry of two age groups (Millennial and X) as moderator variables. The study was conducted by using the sample size of 300 from each group. The results have shown that (1) the influence of each factor on model of the millennium group was higher than that of generation X except the influence of adaptive factor of conflict resolution which indicated that generation X had more ability

to solve conflict and (2) the organizational structure and learning organizational culture have significantly influenced the conflict resolution and job performance in each group.

Keywords: Organizational Structure, Organizational Culture, Conflict Resolution

บทนำ

การบริหารองค์กรโดยมีความแตกต่างในมิติต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ วัฒนธรรม ต้องอาศัยความเข้าใจเพื่อใช้ความแตกต่างเป็นโอกาสแทนที่จะเป็นปัญหา การเข้าใจความแตกต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถนำไปปรับปรุงการบริหารให้เหมาะสมและสนับสนุนการอยู่ร่วมกันของความแตกต่างของแรงงานทุกระดับในงานวิจัยร่วมสมัยมีการศึกษาความแตกต่างด้านเพศระหว่างสตรีและบุรุษในหลายประเด็น เช่น ภาวะผู้นำและการเข้าถึงสตรีในตำแหน่งธุรกิจระดับบนสุด (Leadership styles and access of women to top level business positions) (Sedlmayr, 2017) และการศึกษาเรื่องผลของการจัดการความหลากหลายในสถานที่ทำงานในวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อความเป็นชาย (The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture) (Kim, 2015) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม หรือกรณีของการควมรวมธุรกิจมีการศึกษาเรื่องการบริหารแรงงานข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น

ประเด็นเรื่องความแตกต่างด้านอายุของแรงงานก็นับว่า มีความสำคัญเช่นกัน ทั้งนี้เพราะการมีอายุที่ต่างกันของแรงงานกลุ่มเอ็กซ์ และกลุ่มมิลเลนเนียล โดยคนกลุ่มมิลเลนเนียล อายุระหว่าง 21-35 ปีได้เข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น และทำงานร่วมกับคนกลุ่มเอ็กซ์ ที่มีอายุระหว่าง 36-55 ปี คนกลุ่มนี้ก็เป็นแรงงานที่สำคัญ (prime-age) (Chaudhuri & Ghosh, 2012) และเนื่องจากจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน องค์การจึงประสบกับปัญหาช่องว่างในความแตกต่างระหว่างการทำงานของสองกลุ่มนี้ สถาบันวิจัย Pew Research Center (2010a) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับคนกลุ่มมิลเลนเนียล ที่มีอายุระหว่าง 21-35 ปี มีรูปแบบการใช้ชีวิตที่มีลักษณะหรือพฤติกรรมจากความเป็นตัวของตัวเองสูง ชอบการทำงานแบบยืดหยุ่นเวลาทำงาน มีแนวคิดและชอบการทำงานแบบอิสระ มักไม่ต้องการการพึ่งพาผู้อื่น มีความคิดเปิดกว้าง

พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากคนรอบข้างเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป โดยทั่วไปมีความตั้งใจและทะเยอทะยานสูง และส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการทำงานไม่ชอบทำงานล่วงเวลา ชอบใช้เวลาสนองความต้องการในการใช้ชีวิตส่วนตัวมากกว่าการทุ่มเทเพื่องาน (Arsasongtham, 2012) คนวัยนี้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีก็เพื่อสนับสนุนการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกสบาย (Dwyer, 2009; Piktialis et al., 2008) และคนกลุ่มเอ็กซ์ที่มีอายุระหว่าง 36-55 ปี คนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ทำงานในระดับบริหาร มักมีบุคลิกภาพที่เป็นปัจเจกบุคคล เน้นความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต มีโลกทัศน์กว้าง ยอมฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง คนกลุ่มนี้มักจะแสดงพฤติกรรมถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร ทุ่มเทให้องค์กรโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า ในชีวิตของตนเองเพื่อเป้าหมายของชีวิตที่มั่นคง มีส่วนร่วมในการผลักดันขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตก้าวหน้า เรียกว่า บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จทั้งตนเองและองค์กร คือ เป้าหมายเดียวกัน ความมุ่งมั่นทำงานหนักส่งผลให้คนกลุ่มนี้เป็นนักปฏิบัติที่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน และพยายามทำให้สำเร็จตามความมุ่งหวัง ทั้งการงาน การเงิน การสร้างครอบครัว และการใช้ชีวิต (Dwyer, 2009; Piktialis et al., 2008)

จากปัญหาที่กล่าวมานี้งานศึกษานี้จึงเลือกประเด็น (1) การสื่อสารในองค์กร (Organizational communication) (2) โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) และ (3) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization culture) มาศึกษาระดับความสามารถการรับรู้ของกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์มาเปรียบเทียบ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มมิลเลนเนียลชอบวิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพื่อความรวดเร็ว มีการใช้ภาษาซึ่งไม่เป็นทางการ สามารถใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากกว่ากลุ่มเอ็กซ์ (McNamara, 2007) ในส่วนของโครงสร้างองค์กร คนกลุ่มมิลเลนเนียลที่ชอบอิสระ (Noe et al., 2009) มักไม่ชอบการทำงานที่ยึดระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไป จินตนาการทำให้ทำงานถูกกฎ แต่ไม่ได้ผลงานตามต้องการ รวมทั้งการยึดโยงกับการมีพิธีการสื่อสารและถ่ายทอดกันยาวมากอาจทำให้ล่าช้า และมองเป็นความไม่ยุติธรรมในกระบวนการ (Procedural justice) ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มมิลเลนเนียลซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่มักจะยึดโยงกับวัฒนธรรมในการมองตัวเองเป็นหลัก (Individualism) ขณะที่กลุ่มเอ็กซ์มีวัฒนธรรมแบบมองส่วนรวม (Collectivism) มากกว่าการมีวัฒนธรรม

ทางความคิดและปฏิบัติในเรื่องของการจัดการความรู้จึงมักไม่ตรงกัน โดยกลุ่มเอ็กซ์มีความคิดว่า กลุ่มที่อายุน้อยกว่าจะมองว่ากลุ่มของตนเป็นศูนย์กลางความรู้ ในขณะที่กลุ่มมิลเลนเนียลมองว่า ศูนย์กลางความรู้อยู่ที่ระบบเทคโนโลยี เมื่อทั้งสองกลุ่มในองค์กรมีการจัดการความรู้ต่างกัน ส่งผลให้มีปฏิสัมพันธ์ในการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) และนำความรู้มาบูรณาการเป็นนวัตกรรมให้องค์การ (Yusof & Bakar, 2012) ความรู้ที่ไม่ประสานจึงไม่เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Alavi & Leinder, 2001; Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008) ด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี และท้ายสุดคือ องค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์

งานวิจัยลักษณะนี้ในประเทศไทยยังมีน้อย โดยงานในอดีตมักใช้กลุ่มวาย (Gen Y) ในการศึกษา แต่ด้วยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้กลุ่มแซด (Gen Z) ในช่วงอายุประมาณ 17-20 เข้าสู่ระบบการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้มีการกำหนดกลุ่มใหม่เป็นกลุ่มมิลเลนเนียลซึ่งทำให้มีช่องว่างมากขึ้นกับกลุ่มเอ็กซ์ นอกจากนี้ด้วยสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของธุรกิจการงาน และการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป จึงเป็นที่มาของการศึกษาครั้งนี้ว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะทำให้กลุ่มเอ็กซ์และกลุ่มมิลเลนเนียลมีปัญหาความแตกต่างเหมือนงานวิจัยในอดีตหรือไม่ โดยเฉพาะในบริบทของแรงงานไทยในปัจจุบันบนความแตกต่างนี้ การหาตัวแบบที่แสดงถึงปัจจัยของปัญหาและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งการสอบย้ำ (Confirmatory analysis) และการค้นหาตัวแบบที่เป็นจริง (Exploratory analysis) ในบริบทความรู้ในมิติพื้นที่และเวลา (Spatial & temporal) เพื่อนำไปบริหารจัดการในระดับของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ในมิติต่าง ๆ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาระดับการบริหารการสื่อสาร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานและปัจจัยความสามารถในการปรับตัว และนำไปสู่ทางออกของความขัดแย้งและผลการทำงาน
2. ศึกษาระดับอิทธิพลของตัวแปรที่เป็นบุพปัจจัยของกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ (Multi group/moderator) ในตัวแบบตาม

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. นำผลการวิจัยไปสนับสนุนการวางแผนการบริหารจัดการเรื่องแนวทางการหาทางออกของความขัดแย้ง (Conflict resolution) และการจัดการความแตกต่าง (Diversity management)
2. ได้เป็นตัวแบบที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็ง ในเรื่องการบริหารจัดการในการทำงานระหว่างกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ ในธุรกิจบริการของไทย
3. ขยายผลวรรณกรรมแนวคิดของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ในการทำงานร่วมกันในสังคมไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทางออกความขัดแย้งและผลการปฏิบัติงานจากการขับเคลื่อนโดยการบริหารองค์กรในมิติด้านโครงสร้าง การสื่อสารและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยมีกลุ่มอายุเอ็มและเอ็กซ์เป็นตัวแปรกำกับ โดยใช้แผนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเชิงชั้นภูมิ (Stratified sampling) กำหนดกรอบรายชื่อของอุตสาหกรรมบริการที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีพนักงานมากกว่า 50 คน เนื่องจาก งานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับจำนวนพนักงานที่มีกลุ่มเอ็กซ์ และกลุ่มมิลเลนเนียลอายุเป็นหลัก โดยการแบ่งบริษัทเป็นชั้นภูมิตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัทเป็นกลุ่มละประมาณ 14-15 ตัวอย่างของกลุ่มมิลเลนเนียล 300 ตัวอย่าง และกลุ่มเอ็กซ์ 300 ตัวอย่าง

การทบทวนวรรณกรรม

การสื่อสารในองค์กร คือ การส่งสารหรือการรับสารหรือการแลกเปลี่ยนสาร โดยสารอาจเป็นเสียง ข้อความ ภาพ สัญลักษณ์ในมิติของการสื่อสารระดับองค์กร อาจเป็นการสื่อสารภายในองค์กร (Intra organization) หรือนอกองค์กร (Extra organization) การสื่อสารภายนอกองค์กรอาจเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top down) จากล่างขึ้นบน (Bottom up) หรือเป็นการสื่อสารในระนาบเดียวกันระหว่างสมาชิกในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรเดียวกันมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ

หรือไม่เป็นทางการ รูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบาย และคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ ย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้และนำไปปฏิบัติอันนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร (Klapper, 1967; Schramm, 1973) เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของการสื่อสารส่งผลให้ใช้เครื่องมือการสื่อสารเปลี่ยน มาเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ แทนที่จะใช้วิธีแบบดั้งเดิม ทำให้การสื่อสารเร็วขึ้น กว้างขึ้น สามารถสื่อสารได้ โดยไม่ข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่ ดังนั้น ปริมาณสารจึงมีมากขึ้น รูปแบบการสื่อสารที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วส่งผลทั้งเชิงบวกและลบ ประโยชน์ในเชิงบวก เช่น การสื่อสารทำให้เราสามารถสื่อสารกับใครก็ได้ จึงเกิดสังคมเสมือน (Virtual community) (Henning et al., 2010) ผลที่เกิดขึ้นในทางการตลาด คือ การรักษาลูกค้าเก่าและการหาลูกค้าใหม่ ในส่วนของการกิจกรรมอื่น คือ การหาความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ เพื่อนำไปใช้ชีวิตประจำวันหรือการทำงาน เป็นต้น ส่วนผลเชิงลบก็เกิดจากการที่สื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้ข้อจำกัด ส่งสารได้หลายรูปแบบจึงทำให้ปริมาณสารมีจำนวนมาก ภาษาที่สื่อสารก็มีการออกแบบใหม่ในสังคมแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างอัตลักษณ์ของกลุ่มด้วยปริมาณสารจำนวนมาก การทำความเข้าใจก็จะน้อยลง หรือเมื่อใช้ภาษาข้ามกลุ่มก็จะคลุมเครือ หรือเข้าใจคลาดเคลื่อนระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง โดยเฉพาะคนละต่างวัย เป็นต้น (Lipnack & Stamps, 1999)

โครงสร้างองค์กร คือ การกำหนดระบบการทำงานเพื่อแบ่งการทำงานรวมทั้งยังกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ อาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์กร คือ การกำหนดลักษณะงาน กำหนดคนที่เหมาะสมจะทำงาน โดยมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเสริมอำนาจให้ทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร (Fink, 1983; McFarland, 1974) นอกเหนือจากการจัดแบ่งงานตามความเหมาะสม การกำหนดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการกำหนดอำนาจบังคับบัญชา แล้วสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานสำเร็จ คือ การกำหนดรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการประสานงานได้อย่างลงตัว ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน (Chandler, 1962) โครงสร้างขององค์กรมีองค์ประกอบหลักดังนี้ วัตถุประสงค์ (Objective) ภาระหน้าที่ (Function) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การบังคับบัญชา (Hierarchy) ขอบข่าย

การควบคุม (Span of control) และเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) เพื่อลดหรือควบคุมอิทธิพลของความเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยมีการใช้อำนาจและกำหนดกิจกรรมที่จะให้ดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Hall, 1984) นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริม สนับสนุนด้วยการเสริมอำนาจในการบริหารจัดการกลุ่มงานตามลักษณะด้วยการแบ่งแยกงานตามความชำนาญให้เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญของบุคลากรและหน้าที่ของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการเขียนโครงสร้างองค์การในรูปของแผนผังองค์การ เพื่อสื่อสารในคนในองค์การรับทราบ โดยแผนผังองค์การจะทำหน้าที่สื่อสาร คือ (1) การจัดกลุ่มประเภทของงานที่เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน (2) นำเสนอข้อมูลผ่านเครือข่าย (3) การกำหนดโครงสร้างอำนาจในการตัดสินใจ (4) การประสานงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (5) การเชื่อมโยงหน่วยงานภายในองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Coffey, Cook, & Hunsaker, 1994; Weiss, 2001)

วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่จะต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถก้าวทันกับสถานการณ์การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคลากรที่มักเรียกกันว่า กลุ่มเอ็กซ์และกลุ่มมิลเลนเนียล เริ่มเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจขององค์การมากขึ้น กลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่เหล่านี้เริ่มมองเห็นการเติบโตและการพัฒนาในสายงาน และมีความเชื่อมั่นว่าตนเองพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ และเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์การได้ในไม่ช้า (Hansen & Leuty, 2012) งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า บุคลากรที่ต่างวัยกันมักมีความแตกต่างในเจตคติและพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกลุ่มมิลเลนเนียลมักจะหาความรู้จากการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีเพราะเชี่ยวชาญการใช้ ในขณะที่กลุ่มเอ็กซ์ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า และได้รับความรู้จากการถ่ายทอดมาในรูปแบบที่เป็นการอบรมโดยองค์การ (Organizational support) จากผู้บังคับบัญชาสายงาน (Supervisor support) และจากเพื่อน ๆ ในวัยเดียวกัน (Peer support) ส่งผลให้วิธีปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมของการหาความรู้ของคนทั้งสองกลุ่มต่างกัน อาจเทียบเคียงได้โดยใช้แนวคิดของ Hofstede (2011) คือ กลุ่มมิลเลนเนียลมักจะมีวัฒนธรรมในการมองตัวเอง (Individualism) ขณะที่กลุ่มเอ็กซ์มีวัฒนธรรมแบบมองส่วนรวม (Collectivism) การมีวัฒนธรรมทางความคิดและปฏิบัติในเรื่องของความรู้จึงไม่ตรงกัน โดยกลุ่มเอ็กซ์

มีความคิดว่า กลุ่มที่อายุน้อยกว่าจะมองว่ากลุ่มของตนเป็นศูนย์กลางความรู้ ในขณะที่กลุ่มมิลเลนเนียลมองว่าศูนย์กลางความรู้อยู่ที่ระบบเทคโนโลยี เมื่อทั้งสองกลุ่มในองค์กรมีการจัดการความรู้ต่างกัน ส่งผลให้ไม่มีปฏิสัมพันธ์ในการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) และนำความรู้มาบูรณาการเป็นนวัตกรรมในองค์กร (Yusof & Bakar, 2012) ความรู้ที่ไม่ประสาน จึงไม่เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Alavi & Leinder, 2001; Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008) นอกจากนี้การที่กลุ่มเอ็กซ์เป็นกลุ่มที่มักจะอยู่ในระดับบริหารมีการสะสมความรู้ไว้นาน มักจะเก็บความรู้ไว้นาน (Tacit knowledge) มากกว่าที่จะไปเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีเพื่อให้คนอื่นนำไปใช้ อันอาจจากเหตุผลสองประการ คือ (1) เพราะถ้าทำเช่นนั้นแล้วความสำคัญของตนเองจะหายไป ไม่มีบทบาทเป็นศูนย์กลางความรู้ (Knowledge center) และ (2) ไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากนัก จึงไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ (Liebowitz, Ayyavoo, Nguyen, Carran, & Simien, 2007)

การมีส่วนร่วมของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีบทบาทในการร่วมกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ โดยใช้ความรู้ความสามารถและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งในเชิงทัศนคติและพฤติกรรม ที่จะต้องช่วยสนับสนุนในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จตามมาตรฐาน (Job involvement) การมีส่วนร่วมในงานของพนักงานนั้น จัดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานกับการบริหารที่งานโดยตรง โดยหลักการแล้ว การเริ่มที่จะมีการทำงานในโครงการใดโครงการหนึ่ง สมาชิกในทีมต้องมีส่วนร่วมทั้งการวางแผน การกำหนดหน้าที่ เป้าหมายของงาน รวมทั้งการเข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจทุกขั้นตอนของโครงการดังกล่าว ด้วยกระบวนการดังกล่าวจะเป็นกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในโครงการ ต้องรับผิดชอบ และภาคภูมิใจเมื่องานนั้นสำเร็จร่วมกัน ส่วนการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) ของพนักงาน หมายถึง การถูกกำหนดให้เข้าไปช่วยสนับสนุนให้งานนั้นสำเร็จ โดยมีการกำหนดลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ระดับของทုံมความรู้ความสามารถและสำนึกความเจ้าของงานก็แตกต่างกันระหว่าง “Employee involvement” และ “Employee participation” ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรมีหลายมุมมองดังนี้ (1) การมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจในงาน เป็นระดับการให้ความร่วมมือของพนักงานที่มีต่องาน และตอบสนอง

ความต้องการเช่น ความมีศักดิ์ศรี และความมีอิสระ” (Blau, 1985) โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่าง เช่น “ขอบเขตที่แต่ละคนต้องการแสดงออกถึงตัวตนและความสมบูรณ์ในงานของตนเอง” “โอกาสที่จะได้ทำการตัดสินใจในงาน ความรู้สึกที่จะประสบความสำเร็จ และมีโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในงานและการตัดสินใจด้วยตนเอง” (Saleh & Hosek, 1976) เป็นต้น (2) การทำงานด้วยเพราะการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) (French and Kahn, 1962; Gurin, Veroff, & Feld, 1960) โดยประเมินผลจากความสำเร็จและประสิทธิภาพในงาน (Siegel, 1969) ซึ่งสนับสนุนจากงานวิจัยของ Lodahl and Kejner (1965) ที่พบว่า สถานะภาพทำงานโดยเน้นงานเป็นศูนย์กลางเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของพนักงาน

ความสามารถในการปรับตัว คือ การใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการจัดการทั้งในเชิงทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่องค์กรยังสามารถยืนหยัดในการทำธุรกิจต่อไปได้ ในกรณีของพนักงานก็จะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรนั้นได้อย่างมีความสุข และมีผลงานที่ประสบความสำเร็จ (Boxall & Purcell, 2003) ได้เสนอแนวคิดในการปรับตัวขององค์กรว่า ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสภาวะแวดล้อมอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถือเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนทางธุรกิจ การที่องค์กรจะมีสมรรถนะนี้ได้ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ (1) ความสามารถของพนักงานทุกคน ทุกแผนก และทุกทีมที่จะต้องประสานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Ricky & Griffin, 1999) (2) ความสามารถสำหรับพนักงานทุกระดับในการเชื่อมต่อกับเครือข่ายนอกองค์กรเพื่อหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนกระบวนการขององค์กร รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมภายนอก ทั้งที่องค์กรจะมีหรือไม่มีคู่แข่งทางการค้าก็ตาม และ (3) ความสามารถสำหรับพนักงานทุกระดับในการมีอิสระทางความคิดในการคิดค้นหาความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยไม่สนใจการครหาจากคนรอบข้าง โดยองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมของการเชิดชูบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการให้รางวัลยกย่องผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวร่วมด้วย เพราะถ้าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการปรับตัวสูง และเกิดสภาวะในการนำองค์ความรู้ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

ดังที่กำหนดไว้ จากงานวิจัยของ Boxall and Purcell (2003) เห็นได้ว่า หน่วยที่สำคัญที่สุดในการที่จะนำพาให้องค์กรมีการปรับตัวก็คือ ตัวพนักงานนั่นเอง ซึ่งงานวิจัยที่สนับสนุน คือของ Onyiah & Ogbodo (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงาน จากการที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การอันเนื่องจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถของพนักงานจะส่งผลต่อการที่พนักงานเหล่านั้นนำไปปรับตัวให้รองรับกับการทำงานในบริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ผลการทำงาน คือ กิจกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ความสามารถ ร่วมกับการสนับสนุนด้วยทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยองค์การจะมีการประเมินความสามารถของพนักงานด้วยผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการทำงานมาส่งเสริมการทำงานด้วย จากแนวคิดของ Borman and Motowidlo (1993) แบ่งผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) Task performance และ (2) Contextual performance โดย Task performance หมายถึง ประสิทธิภาพของงานซึ่งสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กร ส่วน Contextual performance เป็นผลลัพธ์ที่ไม่ได้บ่งชี้ถึงงานโดยตรงแต่หมายถึง บริบทในเชิงจิตวิทยา องค์กรและสังคมนอกเหนือ โดยจะครอบคลุมถึงผลสำเร็จของตัวงานและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น เกิดประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและทุนทางปัญญาขององค์กรด้วย นอกจากนี้ รวมถึงความเข้าใจในการนำทรัพยากรไปใช้ในการทำงานจนได้รับผลการทำงาน (Numrah, 2008) ผลการทำงานของพนักงานมักต้องใช้ความสามารถของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาองค์การที่สำคัญ คือ (1) พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้ทันกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ตามมาตรฐานสากล โดยผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง และ (3) เพิ่มความสามารถในระบบการทำงานขององค์กรเพื่อมาพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ทางออกของความขัดแย้ง คือ การดำเนินการให้ความขัดแย้งลดน้อยลง สงบลงหรือสิ้นสุดลง โดยผู้บริหารแต่ละคนจะมีวิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

ความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ต่างกัน และจากสาเหตุที่ต่างกันย่อมต้องการการจัดการที่แตกต่างกันไป สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงในการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดของเจ้าของแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ คือ การเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์การ โดยทั่วไปงานในองค์การมีความแตกต่างหลากหลายทั้งลักษณะและขอบเขตของงาน ปริมาณงาน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน อีกทั้งผู้ปฏิบัติแต่ละคนก็มีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ ความเชื่อ และความชอบต่าง ๆ ดังนั้น จึงเป็นปกติที่จะเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันการแย่งทรัพยากรกัน การมีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกัน จนเกิดเป็นการกระทบกระทั่งกันและกลายเป็นความไม่ชอบหน้ากัน ความไม่ลงรอยกัน และเกิดเป็นความขัดแย้งกันในที่สุด ซึ่งสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การอาจเกิดได้จากหลายปัจจัย โดยจำแนกออกเป็น 5 ประการ ดังนี้ (Montana & Charnov, 2008)

- (1) การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน (Differences in goals) ในองค์กรย่อมมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายงานย่อมมีหน้าที่รับผิดชอบ ลักษณะงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ล้วนมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ทั้งสิ้น
- (2) การแข่งขันด้านทรัพยากร (Resource competition) เมื่อองค์กรมีทรัพยากรให้ใช้อย่างจำกัด ฝ่ายงานทุกฝ่ายจึงต้องแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นเงินลงทุน พื้นที่การทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเครื่องมือในการทำงาน เมื่อแต่ละฝ่ายไม่ได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรม จึงเกิดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในที่สุด
- (3) การสื่อสารที่บกพร่อง (Communication failure) ในการทำงานองค์การมีการประสานงานหรือข้อมูลให้แต่ละฝ่าย การที่บุคคลหรือฝ่ายงานได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอ หรือขาดความเข้าใจในข้อมูลที่ใช้การตัดสินใจ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างฝ่ายงานได้ เมื่อมีข้อมูลหรือมุมมองที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้
- (4) ความไม่ลงรอยกันในมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Disagreement over performance standard) ในแต่ละฝ่ายงานขององค์กรย่อมมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ต่างกันไป อาจส่งผลให้การทำงานทั้งสองฝ่าย ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างทั้งสองฝ่ายงานขึ้นได้ และ
- (5) โครงสร้างองค์การที่ไม่สอดคล้องกัน (Organizational structure incongruities) บางองค์กรอาจมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ก้าวก่ายงานหรือ

การทำงานซ้ำซ้อนกัน แม้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ ๆ ขึ้นมาตลอดเช่นกัน แต่องค์กรส่วนใหญ่ยังคงไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ทำให้บุคคล หรือฝ่ายงานไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการแบ่งงาน หรือปัดความรับผิดชอบงานให้กับฝ่ายงานอื่น และก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากการศึกษาวิจัยการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กรตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1976) มี 5 วิธี คือ 1) การแข่งขันเพื่อชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaborating) 3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 4) การยินยอม (Accommodating) และ 5) การประนีประนอม (Compromising)

องค์กรที่มีบุคลากรสองกลุ่ม คือ กลุ่มเอ็กซ์และกลุ่มมิลเลนเนียล ซึ่งเกิดมาในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มมิลเลนเนียลเกิดมาในยุคที่เทคโนโลยีก้าวหน้า มีการสื่อสารที่รวดเร็วและกว้างไกล ส่งผลให้พฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การสื่อสารหาความรู้ เป็นแบบไม่เป็นทางการ คือ ส่วนใหญ่มักจะเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งต่าง ๆ ในอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้จากผู้อื่นที่เป็นบุคคลน้อยลง เป็นกลุ่มที่ชอบท้าทาย ยอมรับความเสี่ยงสูง มีความเชื่อมั่นตัวเองสูง (Cetin & Hacifazlioglu, 2004) กลุ่มมิลเลนเนียลไม่ค่อยอดทน อันอาจเนื่องจากเพิ่งจบการศึกษามา รวมทั้งมีความคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนสูง ต้องการงานในระดับบริหารมากกว่าระดับปฏิบัติการ (Gursoy, Maier, & Chi, 2008) นอกจากนี้ กลุ่มนี้ยังมีลักษณะที่ค่อนข้างจะปรับตัวยาก ส่งผลให้คนกลุ่มนี้มักจะมีอัตราการเปลี่ยนงานสูง (Balay, 2006; Stubager, 2009) ในขณะที่กลุ่มเอ็กซ์ซึ่งอยู่ในสถานะของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มมิลเลนเนียล ก็มักจะมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ค่อนข้างจะตรงข้ามกับกลุ่มมิลเลนเนียล โดยมีวิธีคิดมาจากพื้นฐานวัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมไทยสอนให้มีการแบ่งปัน เกื้อกูล ช่วยเหลือกัน อยู่กันแบบครอบครัว สนับสนุนความรู้กัน (Freeman & Gilbert, 1988) มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรมีความยั่งยืนก็จะส่งผลต่อคุณภาพงานและชีวิต (Work-life balance) คนกลุ่มนี้มีค่านิยมร่วมทางสังคมอันสืบเนื่องจากการที่ตนเองมีครอบครัว (Bova & Kroth, 2001; Kupperschmidt, 1998) ในแต่ละพื้นฐานวัฒนธรรมต่างกันก็就会有ความขัดแย้งต่างกัน ในคนต่างกลุ่มที่มาอยู่ร่วมกันในองค์กร (Kreitner & Kinicki, 2001)

องค์กรทุกองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ หากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารต้องพิจารณาว่า ความขัดแย้งนั้นส่งผลในทางบวกหรือทางลบ หากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมาจะเป็นไปในทางลบ (Negative consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิภาพขององค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ประสิทธิภาพให้กับองค์กร ดังนั้น ผลของความขัดแย้งจึงมี 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) ผลที่ตามมาจะเป็นไปในทางลบ (Negative consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิภาพขององค์กร มุ่งจะแข่งขันและเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดมาจากคนกลุ่มเอ็กซ์และกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennium: M) ที่ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งมีความแตกต่างทางด้านอายุและประสบการณ์อาจนำมาสู่ความไม่เข้าใจกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน ปัญหาเหล่านี้อาจเกิดขึ้นกับคนสองกลุ่มนี้ ส่งผลให้องค์กรเกิดความล่าช้าในการทำงาน ผลลัพธ์ที่อาจไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร 2) แต่ถ้าหากความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive consequences) ซึ่งมีลักษณะสร้างสรรค์ประสิทธิภาพให้กับองค์กร การที่คนกลุ่มเอ็กซ์และกลุ่มมิลเลนเนียลมารวมมือกัน อาจก่อให้เกิดการตระหนักและรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ทั้งสองกลุ่มนี้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และเกิดการสร้างความสัมพันธ์ของสองกลุ่มนี้ในองค์กรที่ดีขึ้น คุณภาพการทำงานและการยอมรับความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มนี้ในการปรับตัว และการประสานงานร่วมกันแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการศึกษา

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาระดับการบริหารการสื่อสาร โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานและปัจจัยความสามารถในการปรับตัว และนำไปสู่ทางออกของความขัดแย้งและผลการทำงาน

ตาราง 1 ภาพรวมของปัจจัยโดยจำแนกตามกลุ่มมิลเลนเนียล

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์ แห่งความผันแปร	การแปลผล
การบริหารการสื่อสารในองค์กร	4.081	0.821	0.201	มาก
การบริหารโครงสร้างองค์กร	3.703	0.860	0.232	มาก
วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.133	0.754	0.182	มาก
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.031	0.785	0.195	มาก
ความสามารถในการปรับตัว	4.253	0.710	0.167	มาก
ผลการทำงานของพนักงาน	3.973	0.750	0.189	มาก
ทางออกของความขัดแย้ง	3.592	0.981	0.273	ปานกลาง

จากตาราง 1 ภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มมิลเลนเนียลมีค่าเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยอยู่ในช่วง 3.592-4.253 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย 0.167-0.273 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การหาทางออกของความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ย 3.592 ประเมินค่าในระดับปานกลาง โดยค่ามีประสิทธิ์ความผันแปรสูงถึงร้อยละ 27 แสดงถึงการกระจายค่อนข้างสูง และความคิดเห็นของกลุ่มมิลเลนเนียลเกี่ยวกับปัจจัยความสามารถในการปรับตัว มีระดับการเกาะกลุ่มมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรร้อยละ 16.7 ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.253 แสดงว่า กลุ่มมิลเลนเนียลมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานในองค์กรมากที่สุด

ตาราง 2 ภาพรวมของปัจจัยโดยจำแนกตามกลุ่มเอ็กซ์

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์ แห่งความผันแปร	การแปลผล
การบริหารการสื่อสารในองค์กร	3.964	0.836	0.211	มาก
การบริหารโครงสร้างองค์กร	3.627	0.920	0.254	มาก
วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.018	0.840	0.209	มาก
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.005	0.816	0.204	มาก
ความสามารถในการปรับตัว	4.207	0.770	0.183	มาก
ผลการทำงานของพนักงาน	4.006	0.802	0.200	มาก
ทางออกของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.347	1.064	0.318	ปานกลาง

จากตาราง 2 ภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มเอ็กซ์โดยจำแนกตามปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การหาทางออกของความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย 3.347 อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรสูงถึงร้อยละ 31 แสดงถึงการกระจายค่อนข้างสูง และความคิดเห็นของกลุ่มเอ็กซ์เกี่ยวกับตัวแปรความสามารถในการปรับตัวมีระดับการเกาะกลุ่มมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรร้อยละ 18.3 ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.207 แสดงว่า กลุ่มเอ็กซ์มีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานในองค์กรมากที่สุด

ตาราง 3 เปรียบเทียบภาพรวมของปัจจัยโดยจำแนกตามกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์

ตัวแปร	กลุ่ม M		กลุ่ม X	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร
การบริหารการสื่อสารในองค์กร	4.081	0.201	3.964	0.211
การบริหารโครงสร้างองค์กร	3.703	0.232	3.627	0.254
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	4.133	0.182	4.018	0.209
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.031	0.195	4.005	0.204
ความสามารถในการปรับตัว	4.253	0.167	4.207	0.183
ผลการทำงานของพนักงาน	3.973	0.189	4.006	0.200
ทางออกของความขัดแย้ง	3.592	0.273	3.347	0.318

จากตาราง 3 สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรที่ต่ำสุดและตรงกันทั้งในกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ คือ ความสามารถในการปรับตัวคือ 0.167 และ 0.183 ตามลำดับ แสดงว่าทั้งสองกลุ่มมีความสามารถในการปรับตัวสูงกว่าปัจจัยอื่น โดยกลุ่มมิลเลนเนียลมีความสามารถในการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มเอ็กซ์ ส่วนในลักษณะตรงข้ามคะแนนกระจายกันมากทั้งในกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ คือ ระดับความคิดเห็นของความขัดแย้ง ซึ่งมีค่าสูงที่สุดคือ 0.273 และ 0.318 โดยที่กลุ่มเอ็กซ์จะมีความคิดเห็นแตกต่างกันภายในกลุ่มมากกว่ากลุ่มมิลเลนเนียล

วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาระดับอิทธิพลของตัวแปรที่เป็นบุพปัจจัยของกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ (Multi group/moderator) ในตัวแบบตาม

ตาราง 4 การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างบนเส้นอิทธิพลระหว่างกลุ่มมิลเลนเนียล (M) และกลุ่มเอ็กซ์ (X)

ความสัมพันธ์	สัมประสิทธิ์มาตรฐาน กลุ่ม M	ค่า SD กลุ่ม M	สัมประสิทธิ์มาตรฐาน กลุ่ม X	ค่า SD กลุ่ม X	สรุปผล T-Test
COM -> EMIN	-0.167	0.101	-0.379	0.195	16.721
COM -> ADAP	-0.286	0.129	-0.430	0.227	9.553
OR -> EMIN	0.296	0.070	0.277	0.070	3.324
OR -> ADAP	0.026	0.084	-0.069	0.079	14.269
LO -> EMIN	0.870	0.120	1.122	0.195	-19.063
LO -> ADAP	1.076	0.175	1.312	0.250	-13.395
EMIN -> JOBP	0.681	0.095	0.588	0.100	11.678
EMIN -> COPET	0.593	0.125	0.276	0.151	28.010
ADAP -> JOBP	0.251	0.083	0.333	0.097	-11.125
ADAP -> COPET	-0.120	0.119	0.017	0.146	-12.598

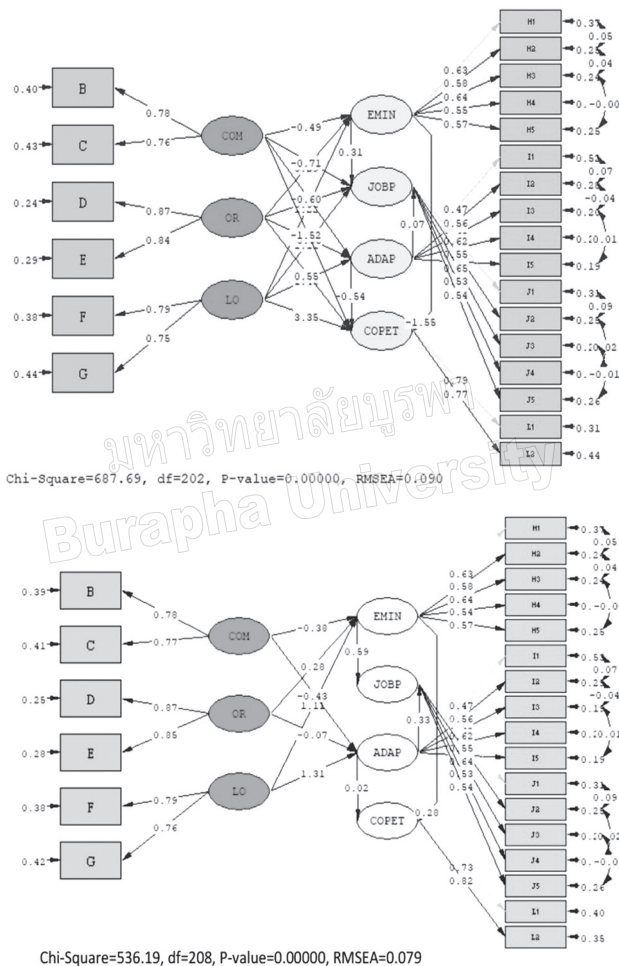
สรุปผลสมมติฐานในเส้นอิทธิพลระหว่างกลุ่มมิลเลนเนียล (M) และกลุ่มเอ็กซ์ (X) มีดังนี้

(1) COM -> EMIN และ COM -> ADAP สัมประสิทธิ์มาตรฐานเป็นลบทั้งสองกลุ่ม โดยกลุ่มเอ็กซ์ (X) มีอิทธิพลทางลบสูงกว่ากลุ่มมิลเลนเนียล (M)

(2) OR -> ADAP ในกลุ่มมิลเลนเนียล (M) มีค่าเป็นบวกในขณะที่กลุ่มเอ็กซ์ (X) ให้ค่าเป็นลบ

(3) ADAP -> COPET ในกลุ่มเอ็กซ์ (X) มีค่าเป็นบวกในขณะที่กลุ่มมิลเลนเนียล (M) ให้ค่าเป็นลบ

(4) ค่าสัมประสิทธิ์บนเส้นทางอื่น ๆ ยกเว้นข้อ (1) และ (2) ให้ผลเป็นบวกโดยกลุ่มมิลเลนเนียล (M) มีค่าสัมประสิทธิ์บนเส้นทางสูงกว่ากลุ่มเอ็กซ์ (X)



ภาพ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบ กลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์

สรุปผลโดยภาพรวมในการวิเคราะห์กลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์พบว่า ตัวแปร
กำกับระหว่างคือกลุ่มอายุมีอิทธิพลต่อทุกเส้นทางทั้งที่เป็นบวกและลบ โดยตัวแบบที่
วิเคราะห์ของทั้งสองกลุ่มมีค่าดัชนีความกลมกลืน คือ χ^2/df คือ 2.254, 2.257
RMSEA คือ 0.072, 0.079 CFI 0.981, 0.970 GFI คือ 0.876, 0.850 และ RMR
คือ 0.046, 0.675 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในความเหมาะสมของตัวแบบ

อภิปรายผล

จากการทดสอบสมมติฐานในกรอบแนวคิดวิจัยภายใต้ตัวแปรกำกับ คือ กลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ อภิปรายผลได้ดังนี้ ปัจจัยการบริหารโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานสูงถึง 0.863 และ 0.329 ในกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ ตามลำดับ ทั้งนี้ปัจจัยการบริหารวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ มักสืบทอดมาจากวัฒนธรรมทางสังคมไทยที่มีการแบ่งปันกันเอื้อเฟื้อกันทั้งในรูปแบบทรัพย์สินหรือความรู้ เพื่อช่วยเหลือกัน (Ohbuchi, Weiner, & Takaku, 2001) เมื่อคนในสังคมมีวัฒนธรรมแบบมุ่งส่วนรวม (Collectivism) ตามหลักการแบ่งวัฒนธรรมของ Hofstede (1984) นอกจากนี้งานศึกษาของ Fry (2003) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมในการสร้างคนในสังคมให้เป็นผู้นำที่เป็นคนมีน้ำใจ มีความเมตตา ช่วยเหลือกันอย่างจริงใจโดยไม่หวังผลตอบแทน ซึ่งผลของการปลูกฝังวัฒนธรรมจึงส่งผลให้คนในสังคมไทยเมื่อเข้าไปทำงานองค์การก็จะนำแนวปฏิบัตินี้เข้าไปใช้ในองค์การ กลายเป็นวัฒนธรรมการแบ่งปันทรัพยากรทั้งด้านทรัพย์สินและความรู้ ซึ่งในบริบทนี้ถือเป็นความเข้มแข็งขององค์การในทุกภาคส่วนที่จะต่อยอดในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยไม่ยากลำบาก ซึ่งทำให้การสร้างฐานรากทุนทางปัญญาอันจักนำไปสู่ประสิทธิผลของการดำเนิน ๑ ตามมา ดังนั้น การนำประเด็นความแตกต่างด้านอายุมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมแบ่งปันแบบครอบครัวใช้ความได้เปรียบของกลุ่มมิลเลนเนียลในการเสาะหาความรู้และกลุ่มเอ็กซ์ที่สะสมความรู้มายาวนาน มาสนับสนุนการสร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดฐานความรู้ที่มั่นคง

ในส่วนของปัจจัยคั่นกลาง คือ การมีส่วนร่วม (EMIN) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (JOBP) สูงถึง 0.681 และ 0.276 ในกลุ่มมิลเลนเนียลและกลุ่มเอ็กซ์ ตามลำดับนั้นตามหลักการบริหารถ้ามีการสร้างการมีส่วนร่วมโดยในสถานการณ์ที่พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมสูงมักส่งผลดีต่อการทำงานลดความขัดแย้งกับกลุ่มที่ทำงานร่วม รวมทั้งการเกิดผลกับตัวพนักงาน เช่น ทำให้เกิดความรักงาน พึงพอใจทำงาน (Blau, 1985; Brow, 1996; Kanungo, 1982; Rabinowitz & Hall, 1977; Saal, 1978; Saleh & Hosek, 1976) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ และใช้กลยุทธ์เข้าเสริม เช่น การเสริมอำนาจ การยกย่อง

การเห็นคุณค่าต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ระดับการมีส่วนร่วมขึ้น และเป็นผลเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็ลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย

ส่วนปัจจัยการบริหารการสื่อสาร การบริหารโครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากน้ำหนักของเส้นอิทธิพลพบว่า การมีส่วนร่วมของกลุ่มมิลเลนเนียลส่งผลเชิงบวกในการบริหารการขัดแย้ง อันเนื่องมาจากความคาดหวังในการหาทางออกของความขัดแย้งที่เป็นแบบชนะ-แพ้ ทั้งนี้อาศัยทฤษฎีของคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory) ว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำสิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ถ้าเชื่อในคุณค่าของเป้าหมาย และมองเห็นว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งการตั้งใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งซึ่งมีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม (อาจจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ) ดังนั้น หลักการบริหารในกลุ่มมิลเลนเนียลต้องใช้หลักการความยุติธรรม เข้าไปบริหารโดยให้สิทธิประโยชน์กับการลงทุนพนักงานในการหาความรู้ และพัฒนาความสามารถในการทำงาน ซึ่งสนับสนุนแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง win-lose ว่าใครลงทุนมากก็ต้องได้ผลตอบแทนมาก ตามหลักการบริหารแบบเท่าเทียม ซึ่งสนับสนุนด้วยงานของ Tjosvold et al. (2001), Choi (2013) นอกจากนี้ ในกรณีของลดความขัดแย้งก่อนที่จะเป็นปัญหาควร ใช้การบริหารการสื่อสารอย่างประสิทธิภาพรวมทั้ง สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งสองกลุ่ม อันจักนำไปสู่การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพเพราะยังผลต่อผลการทำงานในด้านบวก

ข้อเสนอแนะการวิจัย

งานวิจัยที่ศึกษาข้างต้นประเด็นการสร้างเชื่อมั่น (Trust) ต่อบุคลากรทั้งสองกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่า ถ้าขยายการศึกษาในมิติดังกล่าว การหาทางออกความขัดแย้งตามงานวิจัยนี้ที่เลือกแบบ “ชนะ-แพ้” อาจจะไม่เกิดนัยสำคัญ และไม่แตกต่างกันในคนทั้งสองกลุ่ม นอกจากนี้ การศึกษาลักษณะตัวแปรกำกับระหว่างความแตกต่างด้านสายงาน ระหว่างพนักงานประจำกับพนักงานภาคสนามในธุรกิจบริการ น่าจะหาความรู้ที่น่าสนใจเพิ่มในการบริหารแรงงานที่แตกต่างในมิติ พื้นที่การทำงาน (Spatial diverse-workforce)

รายการอ้างอิง

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27(1), 19-36.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boxall, F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management (management, Work and organizations)*. New York: Macmillan.
- Brow, S. P. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Choi, I. (2013). *How is Good Governance Re-contextualised at the Local Level in Indonesia*. Bristol: University of Bris.
- Coffey, C., & Hunsaker. (1994). *Management and Organizational Behavior*. New York: Austen Press.
- Fink, S. L., Jenk, S. R., & Willit, R.D. (1983). *Designing and managing organizations*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- French, J. R., & Kahn, R. L. (1962). The relationship among self-efficacy beliefs, external locus of control and work stress in public setting schoolteachers. *Open Journal of Social Sciences*, 2(11), 149-152.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

- Gurin, G., Veroff, J., & Feld, S. (1960). The relationship of job satisfaction, job stress, mental health of government and non-government employees of bangladesh. *Journal psychology*, 4(6), 11.
- Hall, E. T. (1984). *Entrainment. In The dance of life: The other dimension of time*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hansen, J.I.C., & Leuty, M.E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52
- Henning et al., (2010). Integration of iconic gestures and speech in left superior temporal areas boosts speech comprehension under adverse listening conditions. *Neuroimage*, 49(1), 875-884
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (2011). Cultures: Dimensional zing The Hofstede Model in Context. Online Reading in Psychology and Culture. *International Association for Cross-Cultural Psychology*, 3-26
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kim. (2015). *Design of a multi-variable QoE function based on the remaining battery energy*. Conference: 2015 IEEE 26th Annual International Symposium on Personal, Indoor, and Mobile Radio Communications (PIMRC).
- Klapper, J. T. (1967). *The Effect of Mass Communication*. New York: Free Press.
- Liebowitz, J., N. Ayyavoo, H. N., Carran, D., & Simien, J. (2007). Cross-generational knowledge flower in edge organizations, *Industrial Management & Data Systems Journal*, 107(2).
- Lipnack, J., & Stamps, J. 1999. Virtual teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*, 27(1), 14-19.

- Lodahl and Kejner (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- McFarland, D. E. (1974). *Management: Principles and Practice*. Michigan: Macmillan/McGraw-Hill School Division.
- McNamara, D. S. (2007). *Reading comprehension strategies: Theories, interventions, and technologies*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Montana, P. & Charnov, B. (2008). *Management* (4th ed.). New York: Barron's Educational Series.
- Numrah, I. (2008). *Commitment to job performance: Development and validation of a multi-dimensional measure*. Ontario, Canada: University of Guelph.
- Onyishi, I.E., & Ogbodo, E. (2012). The contributions of self-efficacy and perceived Organisational support when taking charge at work. *Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 1-11.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Griffin.
- Rabinowitz, S. and Hall, D.T. (1977). Organization research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(1977), 267-269
- Saal, F.E. (1978). Job involvement: a multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 53-61.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: concepts and measurements. *The Academy of Management Journal*, 19(2) 213-224
- Schramm, W. (1973). Channel and audience in handbook of communication. Chicago: Renelly College Publishing Company.
- Sedlmayr, L. (2017). *Leadership styles and access of women to top level business positions*. Submitted for the Doctor's degree in Management science (Dr.sc.admin.) Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia.

- Siegel, L. S. (1969). Conservation of number in young children recently versus relation response strategies. *Journal of Child Development Abstract and Bibliography*, 47-175.
- Thomas, K. and Schmidt, W. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19(2), 315-318.
- Tjosvold, D., Moy, J., & Shigeru, S. (2001). Co-operative teamwork for service quality in East Asia. *Managing Service Quality*, 9, 209-216
- Wijk, R.V., Jansen, J.J.P., Lyles, M.A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Weiss, J.B., Suyama, K.L., Lee, H.H., Scott, M.P. (2001). Jelly belly: a *Drosophila* LDL receptor repeat-containing signal required for mesoderm migration and differentiation. *Pubmed*, 107(3), 387-98.
- Yusof, M.N and Bakar A.H.A. (2012). Knowledge management and growth performance in construction companies: a framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62(2012), 128-134.