

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสาร ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย Theoretical Framework of Intergenerational Communication Competence in Thai Organizations

ปภัศรา ชัยวงศ์
รุ่ง ศรีอัญญาพร

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (630 คน) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (76 คน) จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ 3 รุ่นอายุ ได้แก่ รุ่นอายุสูงกว่า 45 ปี (Gen B) รุ่นอายุ 30 – 45 ปี (Gen X) และ รุ่นอายุน้อยกว่า 30 ปี (Gen Y) ที่ทำงานในองค์กรไทยภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน จำนวน 18 องค์กร

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย อธิบายพฤติกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมการทำงานในองค์กรไทย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดลำดับความสำคัญและสมดุลในชีวิตกับการทำงาน 2) การวัดความสำเร็จในการทำงานเชิงคุณค่าและเชิงวัตถุ 3) แบบแผนในการทำงานและมารยาทการสื่อสาร และ 4) การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร

2. กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุรับรู้ตนเองว่ามีพฤติกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงานแตกต่างกัน เช่น กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X เน้นการสื่อสารในเรื่องงาน การรักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y พร้อมจะเปลี่ยนงานถ้าต้องการ

ปภัศรา ชัยวงศ์ (นศ.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อีเมล: papassara.c@chula.ac.th) และ รุ่ง ศรีอัญญาพร (Ph.D., Organizational Communication, University of Texas at Austin, USA, 1996) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของคณาณัติเรื่อง “กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย” ของ ปภัศรา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และได้รับการประเมินการสอบระดับ “ดีมาก”

3. กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X ระบุว่า บุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมการสื่อสารที่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสาร กล่าวคือ พอใจการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ มากกว่าแบบเผชิญหน้า ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen Y ระบุว่า บุคลากร Gen B และ Gen X มีพฤติกรรมการสื่อสารที่เน้นการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนขององค์กร ความเป็นทางการ การเคารพอาวุโส และมารยาทในการสื่อสาร

4. กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุคาดหวังให้บุคลากรต่างรุ่น มีพฤติกรรมการสื่อสารแบบเปิดใจ รับฟัง และสนับสนุน ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ Gen X คาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุต่ำกว่าสื่อสารแบบต่อหน้า และสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับกาลเทศะ ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ Gen Y คาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุมากกว่าสื่อสารความคิดเห็นใหม่ๆ เข้าใจความแตกต่าง และใส่ใจบุคลากรต่างรุ่นมากขึ้น

5. กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ถึงบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมการสื่อสารที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และมีการพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุเดียวกันที่ให้ความสนใจเรื่องต่างๆ ร่วมกันในองค์กร

คำสำคัญ : รุ่นอายุ, การสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่น, ความสามารถในการสื่อสาร, การสื่อสารในองค์กร, ค่านิยมการทำงาน

Abstract

This survey study was aimed to conceptualize a theoretical framework of the intergenerational communication competence in Thai organizations. Both quantitative and qualitative research methods were employed to collect data in this study. Questionnaire data (N=630) and additional in-depth interview data (N=76) were gathered from executives and operational

employees working in eighteen large public, state enterprise and private Thai organizations. Subjects were ranged into three generation aged groups, i.e. above 45 years (Gen B), 30-45 (Gen X), and below 30 (Gen Y).

Results of this study revealed that:

1. The theoretical framework of intergenerational communication competence in Thai organizations asserted that communicative behaviors revolved around four areas of work-related values, i.e. 1) prioritization and work-life balance, 2) heuristic and materialistic indicatives of success, 3) working patterns and communication etiquettes, and 4) dependency on communication technology.

2. Three generation sample groups differently perceived their own communicative behaviors associated with different work-related values. For example, Gen B and Gen X subjects perceived themselves as focusing on organizational works, regulations and traditions. Gen Y subjects perceived themselves as being ready for job change if desired.

3. Subjects also differently perceived other generation's communicative behaviors associated with different work-related values. For example, Gen B and Gen X subjects perceived that Gen Y possessed high level of dependency on communication technology, whereas Gen Y subjects perceived that Gen B and Gen X preferred to follow organizational patterns and possessed high formality, seniority and courtesy in communication.

4. Each of the three generation sample groups expected all generations to communicate openly, listen attentively, and be supportive to one another. Moreover, Gen B and Gen X subjects expected younger employees to be able to communicate through face-to-face and mediated channels effectively and appropriately. Gen X and Gen Y subjects expected older employees to express new ideas, understand differences among three generations, and show caring behaviors towards younger generations.

5. With respect to the organizational communication outcomes, all three generation sample groups perceived

that employees at all level showed respects to one another, promoted the use of communication technology to enhance work effectiveness, and developed communication networks of the same-generation employees who had mutual interests in their organization.

Keywords : Generation, Intergenerational Communication, Communication Competence, Organizational Communication, Work Values

ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

การทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างรุ่นอายุเป็นสถานการณ์ปกติที่เกิดขึ้นตั้งแต่สังคมโลกยังอยู่ในยุคสังคมเกษตรกรรม อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยเฉพาะในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 (ประมาณปี ค.ศ. 1990 หรือ พ.ศ. 2533) เป็นเหตุให้กระบวนการโลกาภิวัตน์ดำเนินไปในอัตราเร่ง ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกทั้งระดับมหภาคทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ไปจนถึงระดับจุลภาคทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในด้านค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมการใช้ชีวิต การทำงานและการสื่อสารของคนในรุ่นอายุต่างๆ ในระดับองค์กรฝ่ายบริหารจัดการไม่เพียงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคภายนอกองค์กรในมิติต่างๆ แต่ยังต้องปรับแนวทางการบริหารจัดการให้เหมาะกับบุคลากรรุ่นใหม่ที่เข้ามาทำงานในอัตราทดแทนบุคลากรรุ่นเดิมที่ทยอยเกษียณอายุไปด้วย นอกจากนี้ ในระดับระหว่างบุคคล ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังนำไปสู่ความตึงเครียดในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยในระดับที่เพิ่มมากขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน (Lancaster & Stillman, 2005; Myers & Sadaghiani, 2010; วรชัยรัตน์ดวงตา, 2553) ดังที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เกือบร้อยละ 60 จากองค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลกตั้งข้อสังเกต

ว่า ความขัดแย้งภายในสำนักงานส่วนใหญ่มักเกิดจากปัจจัยความแตกต่างระหว่างรุ่นอายุของบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน (Burke, 2004)

ปัจจุบัน ในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งประสบความสำเร็จและก่อตั้งมายาวนานมักประกอบด้วยบุคลากรอย่างน้อย 3 รุ่นอายุ¹ คือ เจนเนอเรชัน Baby Boomers (ต่อไปจะเรียก Gen B) เจนเนอเรชัน X (ต่อไปจะเรียก Gen X) และ เจนเนอเรชัน Y (ต่อไปจะเรียก Gen Y) ผลการศึกษาในอดีตพบว่า ส่วนใหญ่ ภาวะการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันระหว่างคนต่างรุ่นมักจะเกิดระหว่าง Gen B กับ Gen Y ซึ่งช่องว่าง (gap) ในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นมักเกิดจากความแตกต่างด้านองค์ประกอบของระบบคิด (cognitive elements) ระหว่างรุ่นอายุอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ คือ ค่านิยมในการทำงาน การรับรู้ซึ่งกันและกันและความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของกันและกัน (เช่น Gursoy et al, 2008; McCan & Keaton, 2013; Murphy et al, 2010; Twege, 2010)

การบริหารความแตกต่างด้านรุ่นอายุในองค์กรเป็นประเด็นความท้าทายมากขึ้นเรื่อยๆ แท้จริง การทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรหลายรุ่นอายุนำมาซึ่งผลดีหลายประการ เช่น ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม เกิดผลิตภาพ (productivity) ในการทำงานสูงขึ้น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของทีมให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Tan, 2012) อย่างไรก็ตาม หากการบุคลากรหรือองค์กรไม่สามารถบริหารจัดการการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสะท้อนถึงการขาดความสามารถในการสื่อสาร (communication competence) อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานร่วมกัน บรรยากาศการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้บุคลากรโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ไม่อยากผูกพันกับงานหรือองค์กร และการลาออกจากงานในที่สุด (Cogin, 2012; ผู้จัดการออนไลน์, 2555)

¹ เจนเนอเรชัน Baby Boomers เกิดในช่วงประมาณ ค.ศ. 1946–1960 (พ.ศ. 2489–2503) เจนเนอเรชัน X เกิดในช่วงประมาณ ค.ศ. 1961–1980 (พ.ศ. 2504–2523) และ เจนเนอเรชัน Y เกิดในช่วงประมาณ ค.ศ. 1981–1995 (พ.ศ. 2524–2538)

ผลกระทบเชิงลบจากการไม่สามารถจัดการกับช่องว่างในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นดังที่กล่าวมาทำให้องค์กรหลายแห่งทั่วโลก รวมถึงองค์กรไทย ต้องสูญเสียงบประมาณต่อปีจำนวนมหาศาลในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ ประสบวิกฤตการณ์หาผู้บริหารรุ่นใหม่มาสืบทอดตำแหน่งการบริหารงานจากผู้บริหารรุ่นเดิมซึ่งทยอยกันเกษียณอายุ ส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนขององค์กร (PricewaterhouseCoopers, 2013; ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555; วรชัย รัตนดวงตา, 2553; ศูนย์วิจัย ออกิตส์ลิงคอต, 2555)

ในบริบทองค์กรไทย นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้นำข้อค้นพบเกี่ยวกับความแตกต่างของพฤติกรรมสื่อสารซึ่งสะท้อนค่านิยมการทำงานระหว่างคนต่างรุ่นมาปรับใช้ในการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบส่วนใหญ่มีที่มาจากการศึกษาในสังคมตะวันตก อีกทั้งยังไม่ปรากฏการศึกษาเชิงประจักษ์ในสังคมไทย ข้อค้นพบดังกล่าว จึงไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยได้ถูกต้องทั้งหมด เพราะกรอบแนวคิดการแบ่งรุ่นอายุพัฒนามาจากรากฐานวัฒนธรรมและเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ ตลอดจนคุณลักษณะและเงื่อนไขเฉพาะทางสังคม (เช่น ความเชื่อ ระบบชนชั้นทางสังคม) ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน (Codrington, 2011; Srinivasan, 2012)

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย โดยใช้มุมมองเชิงจิตวิทยาในระบบนิเวศการสื่อสาร โดยในบทความนี้ได้เสนอผลภาพรวมจากการสำรวจ

1) ระดับบุคคล: ความแตกต่างของพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน การรับรู้ระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุเกี่ยวกับความแตกต่างของพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานและความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยและ

2) ระดับองค์กร: การรับรู้ ผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

โดยความเข้าใจการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยแบบองค์รวมทั้งจากมุมมองเชิงจิตวิทยาและระดับองค์กรจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรไทยให้มีชุดความรู้เชิงกลยุทธ์ในการสื่อสาร (strategic communication knowledge) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการสื่อสารกล่าวคือ ช่วยชี้นำการแสดงพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างบุคลากรต่างรุ่นและทักษะการสื่อสารที่ควรพัฒนาในแต่ละสถานการณ์ เพื่อการลดช่องว่างในการสื่อสารอันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการตอบวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะกล่าวถึงพอสังเขป 4 หัวข้อหลักดังนี้

1. ภาพรวมคุณลักษณะการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย

การศึกษารอบแนวคิดมิติการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทยของ Hofstede (1984, 2001) พบว่าคุณลักษณะการสื่อสารในองค์กรไทยประกอบด้วย 6 มิติหลัก คือ

- 1) มีระยะห่างเชิงอำนาจสูง (high power distance) สะท้อนผ่านการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับสถานะและลำดับชั้นของคู่ปฏิสัมพันธ์ ระวังและเลือกใช้กิริยาและวาจาที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้ที่ตนสนทนาคด้วย
- 2) หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (high uncertainty avoidance) สะท้อนผ่านการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับระเบียบ แบบแผน ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรกำหนดเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน
- 3) ให้ความสำคัญกับภาพรวมมากกว่าปัจเจก (low individualism) สะท้อนผ่านการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับสังคม ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความปรารถนาส่วนบุคคล ถนอมน้ำใจและสร้างความปรองดองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของกลุ่ม เกรงใจที่จะแสดงออกความคิดที่ขัดแย้งหรือความรู้สึกเชิงลบ โดยเฉพาะกับผู้มีสิทธิอำนาจหรืออาวุโสกว่า

4) มีความเป็นชายระดับต่ำ (low masculinity) สะท้อนผ่านการสื่อสารที่ไม่ตรงไปตรงมาเพื่อรักษาหน้าของคู่ปฏิสัมพันธ์และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

5) มองสถานการณ์ในระยะยาวต่ำ (low long-term orientation) สะท้อนผ่านการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับบรรทัดฐานของสังคมมากกว่าความสมจริงสมจังในทางปฏิบัติ เคารพประเพณี มีแนวคิดเรื่องการลงทุนเพื่ออนาคตน้อยหวังผลตอบแทนในเวลาอันรวดเร็ว และ

6) เน้นการทำตามใจตนเองมากกว่าการเคร่งเครียดในการทำงาน (indulgence) สะท้อนผ่านการสื่อสารที่เน้นการผ่อนคลายสบายๆ มากกว่าการควบคุมเคร่งครัด โดยผลการศึกษพบว่าองค์กรไทยมีค่านิยมนี้ในระดับกลางๆ

อย่างไรก็ตามการศึกษาในอดีตพบว่า โลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศในอัตราเร่งทำให้องค์กรธุรกิจทั่วโลกต้องเร่งพัฒนากลยุทธ์ด้านต่างๆ การหลอหลอมค่านิยม รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนั้น คุณลักษณะการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะมาจากวัฒนธรรมใดมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร โดยเฉพาะ Gen Y ซึ่งเติบโตมากับการเปิดรับและใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเป็นประจำสม่ำเสมอ มีแนวโน้มจะได้รับการหลอหลอมระบบคิดค่านิยม และพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัฒนธรรมตะวันตก (neo-westernization) มากขึ้น และมีความแตกต่างไปจากบุคลากรรุ่นเก่า (สำนักงานคณะกรรมการการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

2. ภาพรวมผลการศึกษาค่านิยมในการทำงาน การรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในบริบทสังคมตะวันตก

ค่านิยมในการทำงาน (work-related value) หมายถึงแบบแผนความคิดในการทำงานอันเกิดจากการจัดระบบการเรียนรู้หลักการและกฎระเบียบต่างๆ ว่าสิ่งใดสำคัญ สิ่งใดควรเป็นเป้าหมายที่พึงปรารถนา ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์ซึ่งจะช่วยให้ปัจเจกสามารถประเมินสถานการณ์ผลลัพธ์และเลือกแนวทางจากตัวเลือกต่างๆ ที่

มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาจัดการความขัดแย้ง หรือตัดสินใจ (Rokeach, 1973) การรับรู้ (Perception) หมายถึงกระบวนการที่บุคคลตระหนักถึงสิ่งเร้าต่างๆ ที่อยู่รอบตัวผ่านทางประสาทสัมผัสต่างๆ และเลือกเก็บสิ่งเร้าเข้าสู่กระบวนการคิดมีการจัดระบบและตีความสิ่งเร้าเหล่านั้น ในการเลือกเก็บสิ่งเร้าเข้าสู่กระบวนการคิดบุคคลจะมีชุดตัวกรองการรับรู้ (perceptual filters) ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบทางจิตวิทยาหลายตัว เช่น ความคาดหวัง ความสามารถในการคิด ความต้องการ ความสนใจ โดยตัวกรองที่สำคัญในการเลือกรับรู้และมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการสื่อสาร ได้แก่ โลกทัศน์ ค่านิยม และความเชื่อของปัจเจก (DeVito, 2007)

นอกจากค่านิยมจะทำหน้าที่เป็นตัวกรองการรับรู้แล้วยังเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างทางความคิด (schemas) ที่ปัจเจกสะสมมาแต่เดิม โดยเมื่อสิ่งเร้าหนึ่งๆ ผ่านเข้ามาในกระบวนการรับรู้ โครงสร้างทางความคิดจะทำหน้าที่ในการจัดระบบ ประเมิน และตีความ (หรือให้ความหมาย) กับสิ่งเร้านั้นๆ รวมทั้งกำหนดแนวทาง หรือดำเนินการตามข้อมูลในโครงสร้างความรู้ (schemata หรือ script) ที่มีอยู่ ในการตอบสนองหรือปฏิสัมพันธ์กับสิ่งเร้าดังกล่าวตามการตีความครั้งนั้นๆ ด้วย ความคาดหวังในการสื่อสาร (communication expectation) หมายถึงการที่บุคคลเชื่อว่าเมื่อเกิดการปฏิสัมพันธ์กันในสถานการณ์การสื่อสารหนึ่งๆ คู่ปฏิสัมพันธ์ควรแสดงพฤติกรรมสื่อสารบางอย่างที่เจาะจงในสถานการณ์นั้นๆ ในบริบทการทำงานในองค์กรความคาดหวังในการสื่อสารเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ค่านิยมของบุคคล การประเมินสภาพภายนอกเช่น เพศ และวัย รวมถึงความสัมพันธ์เชิงบทบาทในการทำงาน (ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)

จากการศึกษาดำรงงานวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องในอดีตทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการศึกษาภาพรวมไม่ขึ้นกับประเภทองค์กร ลักษณะงาน หรือบริบททางสังคม ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความแตกต่างด้านพฤติกรรมสื่อสาร (เช่น การสร้างแรงจูงใจ การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงความคิดเห็น การให้

คำปรึกษาการให้ผลป้อนกลับในการทำงานและการนำกลุ่ม) ที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของคนต่างรุ่นอายุไว้ 6 มิติ เช่น ในมิติการจัดลำดับความสำคัญ บุคลากรรุ่นก่อน (ในที่นี้คือ Gen B) เห็นความสำคัญของการทำงาน เน้นการสื่อสารเรื่องงานและสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่จริงจัง มากกว่าบุคลากรรุ่นหลัง (ในที่นี้คือ Gen X และ Y) ซึ่งให้ความสำคัญกับความสมดุลในการทำงาน และการใช้ชีวิตส่วนตัว ดังนั้น ในการทำงานร่วมกัน บุคลากรรุ่นก่อนจึงมักรับรู้ว่าคุณค่าการรุ่นหลังไม่ค่อยจริงจังกับการทำงาน และคาดหวังให้พวกเขาแสดงออก ถึงความเอาใจใส่ในการทำงานมากกว่านี้ หรือ ในมิติ แบบแผนการทำงาน บุคลากรรุ่นก่อนให้ความสำคัญ กับการดำเนินตามกฎระเบียบ แบบแผนขององค์กร ในขณะที่บุคลากรรุ่นหลังเน้นอิสระและความยืดหยุ่นในการ ทำงาน ไม่นิยมทำตามกฎระเบียบ ดังนั้น ในการทำงาน ร่วมกัน บุคลากรรุ่นหลังจึงมักรับรู้ว่าคุณค่าการรุ่นก่อน มีพฤติกรรมที่ควบคุม ไม่เปิดใจกับวิธีการทำงานใหม่ๆ และคาดหวังให้บุคลากรรุ่นก่อนยืดหยุ่น เปิดรับแนวทาง การทำงานใหม่ๆ มากขึ้น เป็นต้น (ดูรายละเอียดเพิ่มเติม ใน ปภัสสรราชวงศ์, 2557) อย่างไรก็ตามข้อสังเกตที่ผู้วิจัย ได้สรุปไว้ส่วนใหญ่มาจากการศึกษาในบริบทสังคมตะวันตก ยังไม่ปรากฏผลการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับค่านิยมและ การรับรู้ถึงพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการ ทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยมาก่อน

3. ผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระดับองค์กร

ผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระดับองค์กร (organizational communication-related outcomes) เป็นผลรวมที่เกิดจาก สะสมอารมณ์ความรู้สึก ทักษะคติของปัจเจกที่มีต่อ การปฏิสัมพันธ์หรือพฤติกรรมสื่อสารระหว่างกัน เป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ และเป็นผลที่สมาชิกของ องค์กรสามารถรับรู้ได้ในบรรยากาศภาพรวม ซึ่งหาก พิจารณาจากมุมมองเชิงระบบ ผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร ระดับองค์กรจะทำหน้าที่เป็นผลป้อนกลับที่ช่วยให้อะไร การเรียนรู้และพัฒนาการจัดการสื่อสารระดับต่างๆ ใน องค์กรได้ (Jablin, 1994) ผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร มี 5 มิติ (เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหล่อหลอมสมาชิกใหม่

เข้าสู่องค์กร โดย Jablin, 2001) ได้แก่:

1) ความรู้สึกพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร (organizational communication satisfaction) เมื่อบุคลากรใหม่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพวกเขา แต่ละคนจะมีประสบการณ์ในเชิงอารมณ์ที่ตอบสนองต่อ สถานการณ์การสื่อสารต่างๆ ในการทำงานในองค์กร ไม่มากนักน้อย ซึ่งประสบการณ์เชิงอารมณ์ดังกล่าวอาจ เกิดจากความคาดหวังของตนเอง หรือการรับรู้จากการ สื่อสารของพนักงานที่อยู่มาแต่เดิมว่าตนควรพอใจและ ไม่พอใจอะไร

2) การรับรู้ถึงบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร (organizational communication climate) หมายถึง การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานอันเกิดจาก การถ่ายทอดความคิดของบุคลากรที่ร่วมอยู่ในองค์กร ผ่านรูปแบบและช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น คำพูด การแสดงออก การตกแต่งสถานที่ เสียงเพลง เป็นต้น บุคลากรใหม่สามารถรับรู้ถึงบรรยากาศในองค์กร จากสัญญาณทางสังคม (social cues) ซึ่งบุคลากร ที่อยู่เดิมขององค์กรแสดงออกต่อสถานการณ์การสื่อสาร หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กร

3) ความเข้าใจและการร่วมในวัฒนธรรมการสื่อสาร ขององค์กร (communication culture of the organization) หมายถึง ความเข้าใจในชุดข้อตกลงเบื้องต้น (assumption) ที่อยู่เบื้องหลังอุดมการณ์การสื่อสารขององค์กรเป็น ชุดตกลงสมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกันและเชื่อในข้อ ตกลงนั้น โดยไม่จำเป็นต้องพิสูจน์ (taken-for-granted) วัฒนธรรมการสื่อสาร จะสื่อสารให้สมาชิกในองค์กร ทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ และแนวทางการ ตัดสินใจที่สมาชิกควรดำเนินการ

4) การมีส่วนร่วมในเครือข่ายการสื่อสารขององค์กร (organizational communication network) หมายถึง การ มีส่วนร่วมในกลุ่มทำงานหรือกลุ่มทางสังคมที่เกิดขึ้นใน องค์กรทั้งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยสมาชิกภายในกลุ่มมีการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งใน เรื่องงานและเรื่องทางสังคมในกระบวนการหล่อหลอม สมาชิกให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคลากรใหม่จะ

มีส่วนร่วมในเครือข่ายการสื่อสารขององค์กรเมื่อเขามีความพึงพอใจในการสื่อสารของเครือข่ายนั้นจนถึงระดับที่อยากร่วมผูกพันอยู่ในเครือข่าย ซึ่งโดยทั่วไปบุคลากรใหม่เข้าร่วมเครือข่ายการสื่อสารในกรณีที่มีบุคลากรระดับบริหารบางท่านทำหน้าที่เป็นแม่ข่ายในการรวบรวมบุคลากรใหม่เข้าด้วยกัน หรืออาจมีความประทับใจในบุคลากรความสามารถสูงบางท่านและอยากร่วมในเครือข่ายเดียวกับบุคลากรนั้น และ

5) **ระดับความสามารถในการสื่อสารขององค์กร (organizational communication competence)** หมายถึง ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ด้วยความแม่นยำชัดเจน สื่อสารให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันอย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าหมาย (เกิดประสิทธิผล) ในการสื่อสารซึ่งการรับรู้ถึงความสามารถในการสื่อสารของบุคคลหนึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปเมื่อสถานการณ์หรือบริบทการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไป

Spitzberg (1988) กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถสื่อสาร 3 มิติ คือ แรงจูงใจในการสื่อสาร ความรู้เชิงกลยุทธ์ และทักษะการสื่อสารดังรายละเอียดต่อไปนี้

แรงจูงใจในการสื่อสาร (motivation) หมายถึงทำที่บุคคลจะเข้าหาหรือหลีกเลี่ยงการสื่อสารกับคู่ ปฏิสัมพันธ์ในสถานการณ์การสื่อสารหนึ่งๆ (Spitzberg & Cupach, 1984) ซึ่งผลการศึกษาในอดีตพบว่าค่านิยมส่วนบุคคลการรับรู้และความคาดหวังในการสื่อสารที่บุคคลมีต่อกันรวมถึงความนิยมชมชอบทัศนคติระหว่างกันหรือแม้แต่การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) ต่างมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการสื่อสาร (Blauth, McDaniel, Perrin, and Perrin, 2012; Crumpacker & Crumpacker, 2007; McCann & Keaton, 2013)

ความรู้เชิงกลยุทธ์ (strategic communication knowledge) หมายถึง ความรู้ถึงสภาพความเป็นจริง (realities) ในการสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร คือทราบว่าการสื่อสารหนึ่งๆจะถูกรับรู้และตีความอย่างไรในสถานการณ์การสื่อสารที่เจาะจงและพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสมในสถานการณ์การสื่อสารต่างๆ เป็นอย่างไร ในบริบทองค์กรไทย นงลักษณ์ ศรีธิยาพร เจริญงาม (2541) พบว่า

บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทย จะต้องการเข้าใจลักษณะพื้นฐานทางวัฒนธรรมของคนในสังคมไทย เข้าใจรูปแบบ กฎเกณฑ์ บรรทัดฐานของปฏิสัมพันธ์ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เคารพผู้อาวุโสและระบบอาวุโส

ทักษะการสื่อสาร (tactical communication skills) หมายถึง ทักษะที่บุคคลสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือทำให้เป้าหมายของตน กลุ่ม หรือองค์กรสำเร็จได้ในสถานการณ์การสื่อสารหนึ่งๆ

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในอดีตเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงการสื่อสารทั้ง 5 มิติ ยังไม่ครอบคลุมถึงผลลัพธ์เชิงการสื่อสารซึ่งเกิดจากอิทธิพลของการใช้ระบบเทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กรและการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยมาก่อน

4. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระดับองค์กรตัวแปรเชิงจิตวิทยาของบุคลากรต่างรุ่น กับความสามารถในการสื่อสาร**

การสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารมักจะศึกษาจากมุมมองเชิงระบบคิดเชิงสังคม (social cognitive approach) เพราะการค้นหาคูณลักษณะของความรู้เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการสื่อสาร มักจะหมายถึงรวมถึง ความสามารถในการคิดที่ซับซ้อนของบุคคล (cognitive complexity) ความสามารถในการประเมินมุมมองของอีกบุคคลหนึ่ง (perspective taking) ความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (empathy) และความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง (self-monitoring) ในสถานการณ์การสื่อสารหนึ่งๆ ในองค์กร (Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin, 1999) อาจกล่าวได้ว่า การสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย จะต้องศึกษาทั้ง

1) ตัวแปรเชิงจิตวิทยาเพื่อค้นหาคูณลักษณะของความรู้เชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ ความเข้าใจถึงค่านิยมของคนรุ่นอายุหนึ่งและการรับรู้ที่คนรุ่นอายุหนึ่งมีต่อคนอีกรุ่นอายุหนึ่งในสถานการณ์การสื่อสารหนึ่งๆรวมถึงการทราบความคาดหวัง ที่คู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่นมีต่อ

พฤติกรรมการสื่อสารของตนในสถานการณ์เจาะจงซึ่งจะทำให้สามารถเลือกแสดงออกได้อย่างเหมาะสมและ

2) สภาพการณ์ที่เป็นผลกระทบจากการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กร ซึ่งเปรียบได้กับการรับผลป้อนกลับจากระบบซึ่งจะทำให้คู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่นอายุตระหนักและพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร

อย่างไรก็ตาม Jablin & Sias (2001) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยในระบบภายนอก คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และโลกาภิวัตน์ จะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระบบจุลภาค (microsystem) ซึ่งได้แก่ ระบบคิดของคนภายในองค์กรทั้งรุ่นก่อนและหลัง ไปจนถึงระบบมหภาค (macrosystem) ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรม บรรทัดฐาน นโยบายต่างๆ ขององค์กร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารทั้งระดับระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนั้น ดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารในองค์กรไทยซึ่งเคยศึกษาในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2540 – 2553 อาจเปลี่ยนแปลงเนื่องจากพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการนำระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการสื่อสารองค์กรมากขึ้นและอย่างแพร่หลาย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 4 หัวข้อที่ได้ทบทวนมา จึงนำมาสู่ปัญหาคำถามวิจัยว่า

1) ระดับบุคคล: ความแตกต่างของพฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน การรับรู้ถึงความแตกต่างของพฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุ และความคาดหวังต่อพฤติกรรม การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยเป็นอย่างไร และ

2) ระดับองค์กร: การรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยเป็นอย่างไร

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่าง 3 รุ่นอายุ (ต่ำกว่า 30 ปีลงมา, 30-45 ปี และ 45 ปีขึ้นไป แต่ในทางปฏิบัติหลัง

การทดสอบนำร่อง ผู้วิจัยจัดช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างใหม่เพื่อให้ผลการศึกษา มีความชัดเจนมากขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่าง Gen B ส่วนใหญ่ในงานวิจัยนี้ จึงได้แก่บุคลากรอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป Gen X ได้แก่ บุคลากรอายุระหว่าง 35-45 ปี และ Gen Y ได้แก่ บุคลากรอายุ 30 ปีลงมา ซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการในองค์กรไทยขนาดใหญ่ (ก่อตั้งมานานกว่า 30 ปี และมีจำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไป) ซึ่งได้รับการยอมรับด้านผลการดำเนินงานซึ่งสะท้อนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพในระดับชาติและนานาชาติในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ที่ตอบรับเข้าร่วมการวิจัย (volunteer sampling) จำนวน 18 แห่ง และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ สื่อสารองค์กร และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รุ่นอายุ

การพัฒนาเครื่องมือและการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยเอกสารมาสร้างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งข้อคำถามแต่ละส่วน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นตามกรอบที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ในส่วนของแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือหลักของการวิจัย ผู้วิจัยออกแบบแบบสอบถาม 3 ชุดสำหรับแต่ละรุ่นอายุ แบบสอบถามแต่ละชุดมีข้อคำถามเหมือนกันแต่มีคำสั่งต่างกัน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล พฤติกรรม การใช้ช่องทางการสื่อสารในการทำงาน (ดูเพิ่มเติมใน ปกัสนิพนธ์ฉบับนี้, 2557) และแบบประเมินระดับความเห็นด้วยต่อพฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของตนเอง

ตอนที่ 2 ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่าหรือน้อยกว่า 15-20 ปีขึ้นไป (เป็นช่วงจำนวนปีเฉลี่ยของ 1 รุ่นอายุ) ที่เคยร่วมงานหรือยังร่วมงานกันอยู่ในปัจจุบัน และแบบประเมินระดับความเห็นด้วยต่อพฤติกรรม การสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นที่นึกถึง

ตอนที่ 3 ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น

ในระดับองค์กร และตอนที่ 4 ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ในภาพรวมของบุคลากรรุ่นอายุมากกว่าหรือน้อยกว่า 15-20 ปี โดยข้อคำถามที่ประเมินการรับรู้แต่ละตอน ผู้วิจัยใช้ตัวเลือกแบบ 4-point Likert-type scales

หลังจากนั้นได้ทดสอบความตรง (validity test) ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญ พนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการ 3 รุ่นอายุจากทั้ง 3 ประเภทองค์กร รวม 11 คน และทดสอบความเที่ยง (reliability test) ของแบบสอบถามโดยการดำเนินการวิจัยนำร่องกับกลุ่มตัวอย่าง 3 รุ่นอายุ จาก 3 องค์กรรวม 45 คน โดยแบบสอบถามแต่ละชุดมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Reliability Test) ดังนี้ แบบสอบถามสำหรับ Gen B = 0.947, Gen X = 0.943 และ Gen Y = 0.945 ซึ่งหมายถึงมีความเที่ยงเชิงเนื้อหาในระดับมากจากนั้น ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจริงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพใน 18 องค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการวิจัยในช่วงระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2557-กุมภาพันธ์ 2558

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยสถิติเชิงบรรยาย โดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละเพื่อนำเสนอ ข้อมูลตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาตำแหน่งงานประสบการณ์การทำงานองค์กรที่สังกัด/ประเภทธุรกิจจำนวนปีที่ปฏิบัติงานสัมพันธ์ร่วมงานกันมารวมถึงการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถาม และเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ในการจัดกลุ่มพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยใช้สถิติ Non-parametric Kruskal-Wallis H Test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ถึงพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน และการรับรู้ถึงผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารของกลุ่มตัวอย่าง และสถิติ Non-parametric Mann Whitney U Test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้และคาดหวังของของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคู่ (B-X, B-Y,

X-Y) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

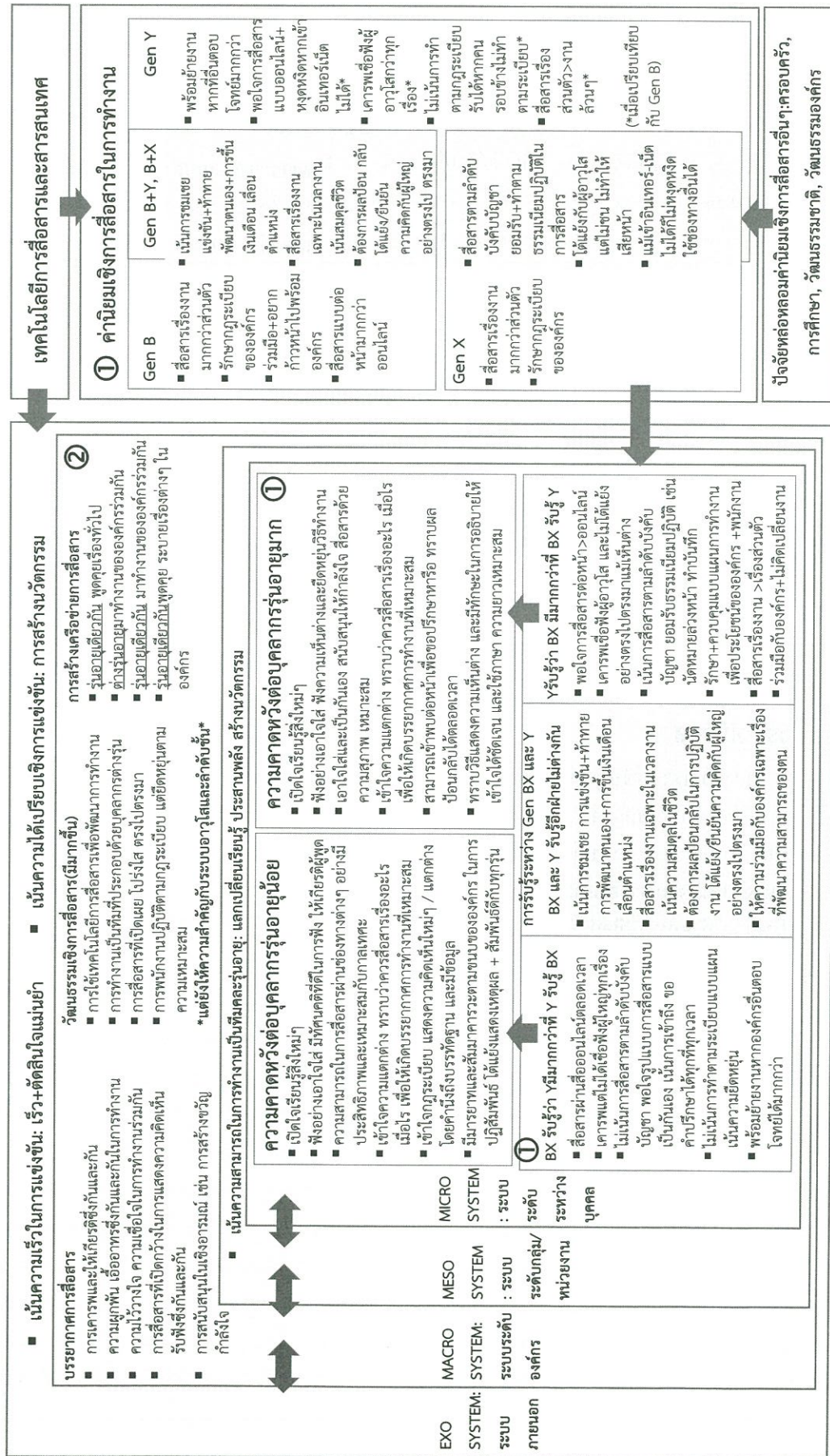
ผลการวิจัย

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง 828 คนใน 18 องค์กร ได้รับแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 630 คน คิดเป็นร้อยละ 76.09 โดยเป็นบุคลากร Gen B 188 คน (ร้อยละ 29.8) Gen X 196 คน (ร้อยละ 31.2) และ Gen Y 246 คน (ร้อยละ 39) มาจาก 3 ประเภทองค์กรคือภาครัฐ 183 คน (ร้อยละ 29) รัฐวิสาหกิจ 214 คน (ร้อยละ 34) และเอกชน 233 คน (ร้อยละ 37) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 387 คน (ร้อยละ 61.4) เป็นเพศชาย 243 คน (ร้อยละ 38.6) จบการศึกษา ในระดับปริญญาตรีและโทในสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ ระดับปริญญาตรี 296 คน (ร้อยละ 47) และปริญญาโท 273 คน (ร้อยละ 43.3) จบการศึกษาด้านบริหารการเงินและบัญชีมากที่สุด จำนวน 211 คน (ร้อยละ 33.5) และจบการศึกษาจากในประเทศมากที่สุด จำนวน 517 คน (ร้อยละ 82.1) ในด้านการงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 427 คน (ร้อยละ 67.8) ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน คือ งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 203 คน (ร้อยละ 32.2) รองลงมาคืองานด้านบริหารทั่วไปงานธุรการและบริการ จำนวน 173 คน (ร้อยละ 27.5) มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรมากกว่า 15 ปีมากที่สุด จำนวน 221 คน (ร้อยละ 35.1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (จำนวน 413 คน คิดเป็นร้อยละ 65.5) เคยมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรอื่นมาก่อน โดยส่วนมากทำงานในองค์กรเอกชน (290 คน ร้อยละ 46) และทำอยู่ในช่วง 1-3 ปีมากที่สุด (183 คน คิดเป็นร้อยละ 29)

สำหรับข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ ในภาพรวม ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในแผนภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดของผลการวิจัยในปัญหานำวิจัยแต่ละข้อดังนี้

ระดับบุคคล: ความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน การรับรู้ถึงความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุและความคาดหวังต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทย

แผนภาพที่ 1 สรุปผลการวิจัยตามปัญหาวิจัยจากกรอบแนวคิดเชิงจิตวิทยาในระบบนิเวศเชิงการสื่อสาร



ผลการจัดกลุ่มตัวแปรพฤติกรรมเชิงการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน 32 ตัวแปรซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุได้ประเมินตนเองโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) และเกณฑ์เข้มงวด (ค่าน้ำหนักปัจจัย 0.5 ขึ้นไป) พบว่า สามารถจัดกลุ่มค่านิยมในการทำงาน

ของบุคลากรต่างรุ่นอายุในองค์กรไทยได้ 9 กลุ่ม จัดลงตามกรอบการวิเคราะห์ได้ 4 มิติ (ชุด) โดยค่าเฉลี่ยการรับรู้พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของทั้ง 3 รุ่นอายุ (ภาพรวม) ในแต่ละกลุ่มเป็นดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 แสดงการผลสรุปจัดกลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานในงานวิจัย

ชุดที่	มิติ	เน้นงาน/องค์กร (traditional theme)	เน้นตนเอง (liberal theme)
1	การจัดลำดับความสำคัญ	1ก. กลุ่มเน้นการสื่อสารเรื่องงานแต่เน้นสมดุลในชีวิต $\bar{x}$ (=3.03, S.D. = 0.52)	1ข. กลุ่มเน้นการสื่อสารเรื่องงานและเน้นเป้าหมายตนเอง $\bar{x}$ (=2.22, S.D. = 0.67)
2	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	2 กลุ่มที่เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณค่าและเชิงวัตถุ ($\bar{x}$ =3.16, S.D. = 0.43)	
3	แบบแผนการทำงานและมารยาทการสื่อสาร	3ก. เน้นอาวุโส ความเป็นทางการ และการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร ($\bar{x}$ =2.72, S.D. = 0.53)	3ข. เน้นการดำเนินงานและตั้งเป้าหมายตามแนวทางของตนเอง ($\bar{x}$ =2.30, S.D. = 0.58)
			3ค. ไม่เน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ ไม่เน้นอาวุโส ($\bar{x}$ =2.56, S.D. = 0.57)
			3ง. ไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร ($\bar{x}$ =2.82, S.D. = 0.56)
4	การพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร	4ก. ไม่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงาน ($\bar{x}$ =2.72, S.D. = 0.53)	4ข. เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสารในการทำงาน ($\bar{x}$ =2.27, S.D. = 0.74)

ความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน: กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 รุ่นอายุรับรู้ว่าคุณมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมการทำงานคล้ายกัน โดย 3 อันดับแรก ตามลำดับ คือ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม เน้นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุ ได้แก่ การให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยแสดงการยอมรับ ชมเชย สนใจกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ เห็นว่าการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ในขณะที่ให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจด้วยการแข่งขัน สนใจผลลัพธ์ที่รวดเร็ว และเห็นว่าการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเช่นกัน เน้นงานแต่

เน้นความสมดุลในชีวิตส่วนตัว ได้แก่ การสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว สื่อสารเรื่องงานในเวลางาน และใช้วันหยุด/เวลาหลังเลิกงานเพื่อพักผ่อน และไม่เน้นอาวุโส และต้องการความชัดเจนในการสื่อสาร ได้แก่ เคารพแต่ไม่คิดว่าจำเป็นต้องเชื่อฟังผู้อาวุโสทุกเรื่อง และต้องการผลป้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และบ่อยๆ

ค่านิยมการทำงานของ Gen X เหมือน Gen Y หรือ : ผลการวิจัยเชิงปริมาณบ่งชี้ว่า Gen X มีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานแตกต่างจาก Gen Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 10 พฤติกรรม ในขณะที่ต่างจาก Gen B 5 พฤติกรรม โดยพฤติกรรมร่วมที่ Gen B และ X รับรู้ว่าคุณแตกต่างจาก Gen Y คือ

การเน้นการสื่อสารเรื่องงานล้วนๆ มากกว่าเรื่องส่วนตัว การเน้นการดำเนินตามกฎระเบียบ แบบแผนการทำงาน ขององค์กร เน้นการผูกพันตัว อยากรักษาหน้า ไปพร้อมๆ กับองค์กรอีกทั้งอันดับกลุ่มพฤติกรรม ที่กลุ่มตัวอย่าง Gen X และ B รับรู้ตนเอง 6 อันดับแรกยัง ตรงกันด้วย นอกจากนี้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุอื่นๆ รับรู้ว่าบุคลากร Gen B และ X มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานใกล้เคียงกันมากกว่า Gen Y สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพว่า กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานเหมือนกับ Gen B มากกว่า Gen Y โดยเฉพาะการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร การเคารพอำนาจและมารยาทการสื่อสารตามแบบวัฒนธรรมไทย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า Gen X มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานเหมือน Gen B มากกว่า Gen Y และจะใช้ข้อสรุปนี้มาเสนอผลในการตอบปัญหานำวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรม การสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นต่อไป

ในการอธิบายผลการศึกษาในส่วนการรับรู้ถึงบุคลากร ต่างรุ่นอายุ และความคาดหวังทั้งด้านแรงจูงใจ ความรู้เชิงกลยุทธ์ และทักษะการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น ที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ในองค์กรไทย ผู้วิจัยได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ค่านิยมของตนเองของกลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมาก การรับรู้ และความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยไว้ในตารางที่ 1 และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ค่านิยมของตนเองของกลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมาก การรับรู้และความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรรุ่นอายุน้อยไว้ในตารางที่ 2

การรับรู้ถึงความแตกต่างของพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นอายุ: จากแผนภาพที่ 1 ตารางที่ 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ว่าทั้งตนเองและบุคลากรต่างรุ่นมีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมเน้นตัวชี้วัดความสำเร็จ

ในการทำงานทั้งเชิงคุณค่าและวัตถุประสงค์กันแต่รับรู้ ซึ่งกันและกันโดยเฉพาะในพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมเน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร (เช่น การสื่อสารที่สะท้อนการเคารพอำนาจ มารยาทการสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่น) แตกต่างกัน

ในด้านการรับรู้ความแตกต่าง จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X รับรู้ว่าบุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมพึ่งพาเทคโนโลยีการสื่อสาร (การพอใจการสื่อสารแบบออนไลน์มากกว่าแบบเผชิญหน้า) มากเป็นอันดับที่ 2 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าตนเองมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมนี้เป็นอันดับที่ 8 นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X ยังรับรู้ว่าบุคลากร Gen Y มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมเน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กรเป็นอันดับที่ 8 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมนี้เป็นอันดับ 5

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง Gen Y รับรู้ว่าบุคลากร Gen B และ X มีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมเน้นอาวุโส เน้นความเป็นทางการ เน้นการดำเนินตามแบบแผนองค์กร (เช่น การรักษาและควบคุมคนรอบข้างให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ การไม่ได้แย้งกับผู้ที่มีอาวุโสกว่าหรือผู้บังคับบัญชา) มากเป็นอันดับที่ 2 ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่าง Gen B รับรู้ว่าตนเองมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมนี้เป็นอันดับที่ 4

ความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุ: จากตารางที่ 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุต่างคาดหวังให้บุคลากรต่างรุ่นมีพฤติกรรมสื่อสารที่แสดงถึงการเปิดใจ รับฟังด้วยความเอาใจใส่ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

จากตารางที่ 1 ความคาดหวังที่กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมากมีต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อย (Gen X และ Y) ในลำดับที่ 2 คือ สามารถสื่อสารแบบต่อหน้าผ่านสื่อ (เช่น โทรศัพท์ กระดาษโน้ต) และสื่อเทคโนโลยี (เช่น อีเมล แชต ไลน์) รวมถึงการพูด และการเขียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม การรับรู้ และความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นใหม่

การรับรู้ค่านิยม ตนเองของ Gen B และ X	การรับรู้ค่านิยม ตนเองของ Gen Y	การรับรู้ของ Gen B, X ต่อค่านิยมของ Gen Y	ความคาดหวังของ Gen B, X ต่อพฤติกรรม การสื่อสารของ บุคลากรรุ่นใหม่	ความรู้เชิงกลยุทธ์และทักษะ การสื่อสารที่บุคลากร รุ่นใหม่ควรมี
#2 ค้ำชมเชย การแข่งขัน การพัฒนาตนเอง เงินเดือน+ ตำแหน่ง	#2 ค้ำชมเชย การแข่งขัน การพัฒนาตนเอง เงินเดือน+ ตำแหน่ง	#2 ค้ำชมเชย การแข่งขัน การพัฒนาตนเอง เงินเดือน+ ตำแหน่ง	การรับฟังและเสนอ ความคิดเห็นใหม่ๆ	- มารยาทและการแสดงออกที่เหมาะสมในการฟังผู้อื่น - ทักษะการฟังเชิงลึก: มีสมาธิและวิจารณ์อย่างรอบคอบ, การคิดเชิงวิพากษ์
#1ก งานและ สมดุลชีวิต	#1ก งานและ สมดุลชีวิต	#4ข เน้นพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสาร	การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	- ความเหมาะสม+ประสิทธิผลในการใช้สื่อประเภทต่างๆ + ใช้ให้เหมาะกับเนื้อหา, กาลเทศะ - ทักษะการสื่อสารแบบต่อหน้าและการใช้สื่อประเภทต่างๆ
#3ง ได้แย่งแสดง เหตุผล+ต้องการ ผลป้อนกลับ	#3ง ได้แย่งแสดง เหตุผล+ต้องการ ผลป้อนกลับ	#3ง ได้แย่งแสดงเหตุผล+ ต้องการผลป้อนกลับ	การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจ คนต่างรุ่น	- กาลเทศะในการสร้างบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสม - ทักษะการสร้างบรรยากาศ
#3ก เน้นอาวุโส ทางการ แบบแผน ขององค์กร	#4ก ไม่เน้นพึ่งพา เทคโนโลยี การสื่อสาร	#1ก งานและสมดุลชีวิต	การเสนอความคิดเห็น ใหม่ๆ	- ความเข้าใจกฎระเบียบ บรรทัดฐานองค์กร - การหาข้อมูลสารสนเทศโดยมีแหล่งที่น่าเชื่อถือ - ทักษะการสื่อสารแบบเผชิญหน้า - ทักษะการเขียนที่เป็นทางการ - ทักษะการนำเสนอเพื่อสร้างการยอมรับการเลือกใช้คำ
#4ก ไม่เน้นพึ่งพา เทคโนโลยี การสื่อสาร	#3ก เน้นอาวุโส ทางการ แบบแผน ขององค์กร	#4ก ไม่เน้นพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสาร	การเสนอความคิดเห็น ที่ขัดแย้งกับเป้าหมาย องค์กร	
#3ค ไม่เน้นทางการ ไม่เน้นอาวุโส	#3ค ไม่เน้นทาง การ ไม่เน้นอาวุโส	#3ค ไม่เน้นทางการ ไม่เน้นอาวุโส		
#1ข เน้นงานและ เป้าหมายตนเอง	#3ข ไม่เน้นแบบแผน ไม่เน้นเป้าหมาย องค์กร*	#3ข ไม่เน้นแบบแผน ไม่เน้นเป้าหมาย องค์กร		
#4ข เน้นพึ่งพา เทคโนโลยี การสื่อสาร	#4ข เน้นพึ่งพา เทคโนโลยีการ สื่อสาร*	#3ก เน้นอาวุโส ทางการแบบแผน ขององค์กร	การแสดงความคิดเห็น และโต้แย้งแสดงเหตุผล	- มารยาทและการแสดงออกที่เหมาะสมในการฟังผู้อื่น - ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ - ทักษะการโน้มน้าวใจ
#3ข ไม่เน้นแบบแผน ไม่เน้นเป้าหมาย องค์กร	#1ข เน้นงานและ เป้าหมายตนเอง*	#1ข เน้นงานและ เป้าหมายตนเอง		

*Gen X รับรู้ว่าตนเองมีค่านิยม 3 อันดับท้ายตรงกับ Gen Y

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม การรับรู้ และความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุมาก

การรับรู้ ค่านิยมตนเอง ของ Gen B และ X	การรับรู้ค่านิยมตนเอง ของ Gen Y	การรับรู้ของ Gen Y ต่อค่านิยมของ Gen B, X	ความคาดหวังของ Gen X, Y ต่อพฤติกรรม การสื่อสารของบุคลากร รุ่นอายุมาก	ความรู้เชิงกลยุทธ์และ ทักษะการสื่อสาร ที่บุคลากรรุ่นอายุมากควรมี
#2 ค้ำชมเชย การแข่งขัน การพัฒนา ตนเองเงินเดือน+ ตำแหน่ง	#2 ค้ำชมเชย การแข่งขัน การพัฒนาตนเอง เงินเดือน+ ตำแหน่ง	#2 ค้ำชมเชย การแข่งขัน การพัฒนา ตนเองเงินเดือน+ ตำแหน่ง	การรับฟังและเสนอ ความคิดเห็นใหม่ๆ	■ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การแสดงความคิดเห็น ■ ทักษะการฟังเชิงลึก: มีสมาธิและวิจารณ์ญาณ การคิดเชิงวิพากษ์
#1ก งานและ สมดุลชีวิต	#1ก งานและ สมดุลชีวิต	#3ก เน้นอาวุโส ทางการ แบบแผน ขององค์กร	ความเป็นทางการ สุภาพและเหมาะสม	■ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ■ ภาวะผู้นำที่เป็น แรงบันดาลใจให้คนต่างรุ่น (ไคดอล) ■ ทักษะการสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่เหมาะสม ■ ทักษะการสร้างแรงจูงใจ ■ ทักษะการสร้างอารมณ์ขัน
#3ง ได้แย้ง แสดงเหตุผล+ ต้องการผล ป้อนกลับ	#3ง ได้แย้ง แสดงเหตุผล+ ต้องการผล ป้อนกลับ	#1ก งานและ สมดุลชีวิต	การยอมรับ เข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจ คนต่างรุ่น	
#3ก เน้นอาวุโส ทางการ แบบแผนของ องค์กร	#4ก ไม่เน้นพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสาร	#3ง ได้แย้ง แสดงเหตุผล+ ต้องการผล ป้อนกลับ		
การรับรู้ค่านิยม ตนเองของ Gen B และ X	การรับรู้ค่านิยม ตนเองของ Gen Y	การรับรู้ของ Gen Y ต่อค่านิยม ของ Gen B,X	ความคาดหวังของ Gen X,Yต่อพฤติกรรม การสื่อสารของบุคลากร อายุมาก	ความรู้เชิงกลยุทธ์และทักษะ การสื่อสารที่บุคลากร รุ่นอายุมากควรมี
#4ก ไม่เน้นพึ่งพา เทคโนโลยี การสื่อสาร	#3ก เน้นอาวุโส ทางการ แบบแผน ขององค์กร	#4ก ไม่เน้นพึ่งพา เทคโนโลยี การสื่อสาร	การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้า และ การโต้แย้งแสดงเหตุผล	■ การเข้าถึงได้เพื่อหารือ ■ ทักษะการสอนงาน/อธิบาย ■ ทักษะการแสดงความเห็นต่าง ■ ทักษะการให้ผลป้อนกลับเชิงลบ
#3ค ไม่เน้นทางการ ไม่เน้นอาวุโส	#3ค ไม่เน้นทางการ ไม่เน้นอาวุโส	#3ค ไม่เน้นทางการ ไม่เน้นอาวุโส		
#1ข เน้นงานและ เป้าหมายตนเอง	#3ข ไม่เน้นแบบแผน ไม่เน้นเป้าหมาย องค์กร*	#1ข เน้นงานและ เป้าหมายตนเอง	การสื่อสารแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ และสื่อเทคโนโลยี	■ การใช้ประโยชน์จากสื่อ เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ ต่องานและ การสร้างความสัมพันธ์ ■ ทักษะการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์
#4ข เน้นพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสาร	#4ข เน้นพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสาร*	#4ข เน้นพึ่งพาเทคโนโลยี การสื่อสาร	การเสนอความคิดเห็น ที่ขัดแย้งกับเป้าหมาย องค์กร	■ ความเข้าใจกฎระเบียบ บรรทัดฐานองค์กร ■ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์
#3ข ไม่เน้นแบบแผน ไม่เน้นเป้าหมาย องค์กร	#1ข เน้นงานและ เป้าหมายตนเอง*	#3ข ไม่เน้นแบบแผน ไม่เน้นเป้าหมาย องค์กร		

*Gen X รับรู้ว่าตนมีค่านิยม 3 อันดับท้ายตรงกับ Gen Y

เหมาะสมกับกาลเทศะ และบรรลุเป้าหมายของการสื่อสาร และคาดหวังให้มีพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งแสดงเหตุผลเป็นอันดับสุดท้าย ในขณะที่ จากตารางที่ 2 ความคาดหวังที่กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุน้อยมีต่อบุคลากรรุ่นอายุมาก (Gen B และ X) คือ มีการสื่อสารที่สุภาพและเหมาะสม และแสดงถึงการยอมรับเข้าใจ สร้างบรรยากาศที่ใส่ใจคนต่างรุ่น เช่น ให้เกียรติรุ่นน้อง ให้ความเป็นกันเอง สามารถเข้าถึงเพื่อปรึกษาหารือได้แบบไม่เป็นทางการผ่านช่องทางต่างๆ

ระดับองค์กร: การรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย

ความพึงพอใจในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่น: กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุมีความพึงพอใจในกิจกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นต่างๆ ในระดับ “มาก” และไม่แตกต่างกันทางสถิติ โดยกิจกรรมการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุน้อยกว่าที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X พึงพอใจมากที่สุด 2 อันดับแรก คือ การส่งงาน การประสานงานโดยคุณลักษณะการสื่อสารในกิจกรรมดังกล่าวเป็นทั้งรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ พอๆ กันสื่อสารแบบต่อหน้า (การประสานงานจะใช้สื่อออนไลน์ร่วมกับการสื่อสารแบบต่อหน้า) เน้นการสื่อสารเรื่องงาน และสื่อสารมากพอให้เข้าใจตรงกัน ในขณะที่ กิจกรรมการสื่อสารกับบุคลากรรุ่นอายุมากที่ Gen X และ Gen Y พึงพอใจมากที่สุด คือ การขอคำปรึกษาหารือ ซึ่งคุณลักษณะการสื่อสารเป็นแบบไม่เป็นทางการ หรือเป็นทางการและไม่เป็นทางการพอๆ กัน สื่อสารแบบต่อหน้า ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และปริมาณมาก พอให้เข้าใจตรงกัน ส่วนกิจกรรมการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจเป็นอันดับท้ายสุด คือ การให้และรับผลป้อนกลับ

การรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในการทำงานร่วมกัน: บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้มากที่สุด ได้แก่ “การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน” โดยที่ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ X รับรู้ถึงบรรยากาศ “การให้อิสระในการทำงาน (เช่น ด้านความคิด เวลา) โดยไม่จำกัด หรือควบคุม” และ “การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน” มากกว่า Gen Y ส่วนบรรยากาศที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ การเคารพ และให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน ความผูกพัน เอื้ออาทร ซึ่งกันและกันในการทำงาน ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นรับฟังซึ่งกันและกัน การสนับสนุน ในเชิงอารมณ์ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจ ระหว่างกันตามลำดับ

การรับรู้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสาร: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้มากที่สุด ได้แก่ “การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น” โดยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 Gen B และ X กับ Gen X และ Y รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน แต่ Gen B รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงด้าน “การสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นและแนวทางการทำงานใหม่ๆ มากขึ้น” “การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของบุคลากรมากขึ้น” “การให้ความสำคัญกับลำดับขั้นหรือความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานในองค์กรน้อยลง” และ “การให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง” มากกว่า Gen Y ส่วน การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ตรงกันคือการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี การสื่อสาร

² ข้อค้นพบเกี่ยวกับความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของของบุคลากรต่างรุ่นเป็นเพียงผลการศึกษาในภาพรวมของความคาดหวังของ Gen B ที่มีต่อบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า และความคาดหวังของ Gen Y ที่มีต่อบุคลากรอายุมากกว่า การศึกษาในอนาคต ควรศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติมว่า Gen B คาดหวังจาก Gen X ต่างจาก Gen Y อย่างไร ในทางตรงกันข้าม Gen Y คาดหวัง Gen X ต่างจาก Gen B อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการศึกษาความคาดหวังต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่นอายุมีความชัดเจนขึ้น

ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ในการทำงาน มากขึ้นการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่น ทำงานร่วมกันมากขึ้นการสนับสนุน การสื่อสาร แบบที่เปิดเผย โปร่งใส และตรงไปตรงมา มากขึ้นและการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบแต่ ยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม มากขึ้น ตามลำดับ ทั้งนี้ วัฒนธรรมเชิงการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุ รับรู้ว่าเป็นเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด คือ “การให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสในองค์กรน้อยลง”

การพัฒนาเครือข่ายการสื่อสาร: การพัฒนาเครือข่าย การสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้มากที่สุด คือ “เครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่อง ทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ IT” โดยที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ 0.05 Gen X รับรู้การเกิด “เครือข่าย บุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไป เช่น กลุ่มสนใจสุขภาพ IT” มากกว่า Gen B และ การเกิด “เครือข่ายบุคลากรรุ่นต่างรุ่นอายุกัน พูดคุยเรื่องต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบายความรู้สึก ต่อฝ่ายบริหารจัดการ หรือเหตุการณ์ต่างๆ” มากกว่า Gen Y ส่วนการเกิด และพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่น อายุรับรู้ตรงกัน คือ เครือข่าย บุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พูดคุยกันในเรื่องทั่วไปเช่นกลุ่มสนใจสุขภาพ IT เครือข่าย บุคลากรต่างรุ่นอายุมาทำงานร่วมกัน เช่นกลุ่มทำงาน/ โครงการต่างๆ ขององค์กรเครือข่ายบุคลากรรุ่นอายุ เดียวกันมาทำงานร่วมกัน เช่นเครือข่ายพนักงาน ที่มีศักยภาพสูงเครือข่ายผู้บริหารรุ่นใหม่และเครือข่าย บุคลากรรุ่นอายุเดียวกันพูดคุยเรื่องต่างๆในองค์กรเช่น ระบายความรู้สึกต่อคนต่างรุ่นอายุหรือต่อฝ่ายบริหาร จัดการต่างรุ่นอายุตามลำดับ

ความเชื่อมโยงระหว่างการรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิง การสื่อสารและตัวแปรเชิงระบบคิด(ค่านิยมการรับรู้ความ คาดหวัง)กับความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากร ต่างรุ่นในองค์กรไทย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมา วิเคราะห์หลังตามกรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก คือ แรงจูงใจในการสื่อสาร

ความรู้เชิงกลยุทธ์ และทักษะในการสื่อสาร ซึ่งข้อค้นพบ ในงานวิจัยนี้เป็นดังนี้:

แรงจูงใจในการสื่อสาร: สะท้อนจากการรับรู้ ความคาดหวัง และทัศนคติที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่นอายุ มีต่อกัน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและโดยเฉพาะผล การวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุรับรู้ ตรงกันว่าบุคคลที่สามารถสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่น ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการ สื่อสาร จะต้องมีความรู้ถึงลักษณะการสื่อสารต่อไปนี้

- 1) การเปิดใจและเต็มใจเรียนรู้จากบุคลากรต่างรุ่นอายุ
- 2) ตระหนักและมีความรู้ถึงความแตกต่างระหว่าง รุ่นอายุ
- 3) สามารถเข้าใจมุมมองของบุคลากรต่างรุ่นอายุต่อ การทำงานในด้านต่างๆ และ
- 4) พร้อมจะยืดหยุ่นวิธีการสื่อสารและแนวทางการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ร่วมกันอย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ว่าคุณมี หรือไม่มีทักษะการสื่อสารผ่านช่องทางใดช่องทางหนึ่ง ก็มีผลต่อการเลือกวิธีการสื่อสาร เช่น Gen Y รับรู้ว่าคุณขาดทักษะการพูดหรือเรียบเรียงเรื่องที่เป็นทางการ ต่อหน้าผู้ใหญ่ ก็มักเลี่ยงการสื่อสารแบบเผชิญหน้าไป สื่อสารผ่านช่องทางที่ตนถนัด เช่น การเขียนอีเมลหรือส่ง ข้อความผ่านไลน์แทน

ความรู้เชิงกลยุทธ์การสื่อสาร: การทราบถึงผลกระทบ ต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กร และระบบคิดของ คู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่น จะทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ การสื่อสารและเลือกแนวทางการแสดงออกได้อย่าง เหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า

- 1) **ระดับองค์กร** องค์กรกลุ่ม ตัวอย่างจัดการความ หลากหลายด้านรุ่นอายุโดยส่งเสริมค่านิยมการเปิดรับ สิ่งใหม่ๆ การเคารพซึ่งกันและกันสอดคล้องกับ **ระดับปัจเจก** ที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุเห็นตรงกันว่า ผู้ที่สามารถสื่อสารกับบุคลากรต่างรุ่นได้ดีจะต้องทราบดี การแสดงออกที่สะท้อนการเปิดใจ การเคารพในความคิด ของคู่ปฏิสัมพันธ์ เช่น การรับฟังอย่างตั้งใจ มีมารยาท ในการฟังและการสนทนา ไม่เล่นโทรศัพท์มือถือขณะ อยู่ในการประชุม

2) ระดับองค์กร องค์กรกลุ่มตัวอย่างยังให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการเคารพอาวุโส และบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว ระดับปัจเจก แม้จะให้ความสำคัญกับรูปแบบและความเป็นทางการในการสื่อสารน้อยลง เปิดรับกับการโต้แย้งแสดงเหตุผลมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมาก (Gen B และ X) ยังคงคาดหวังให้บุคลากรรุ่นใหม่ (Gen X และ Y) สื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งแบบต่อหน้า ผ่านสื่อ/สื่อเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ สะท้อนการเคารพอาวุโส และเป็นไปตามแนวปฏิบัติขององค์กรทราบวิธีการเสนอความคิดที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาหรืออาวุโสกว่าเกิดการยอมรับ ในขณะที่แสดงน้ำใจไม่ตรีและรักษาความสัมพันธ์กับผู้หลักผู้ใหญ่เพื่อจะสามารถทำงานในองค์กรได้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

3) ระดับองค์กร องค์กรกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ระดับปัจเจก กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุน้อย (Gen X และ Y) ซึ่งให้ความสำคัญการสร้างแรงจูงใจด้วยการชมเชยการยอมรับ ให้กำลังใจและให้รางวัลคาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุมาก (Gen B และ X) แสดงออกถึงความเป็นกันเอง ไม่เน้นกฎระเบียบมากเกินไป สนับสนุน เอาใจใส่ให้ผลป้อนกลับในการทำงานบ่อยๆ และชัดเจน

ทักษะการสื่อสาร: การทราบถึงผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสารในองค์กรและระบบคิดโดยเฉพาะความคาดหวัง ของคู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่น จะทำให้ทราบว่าควรพัฒนาทักษะการสื่อสารด้านใดอย่างไรและในระดับใดเพื่อให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานและความคาดหวังเชิงการสื่อสารขององค์กรและคู่ปฏิสัมพันธ์ต่างรุ่น ผลการวิจัยพบว่าทักษะการสื่อสารที่บุคลากรต่างรุ่นคาดหวังต่อกันและกัน คือ ทักษะการฟังเชิงลึกและการฟังอย่างเอาใจใส่ สำหรับทักษะที่บุคลากรรุ่นอายุน้อย (Gen X และโดยเฉพาะ Gen Y) ควรได้รับการพัฒนา คือ ทักษะการสื่อสารทั้งแบบเผชิญหน้า และผ่านสื่อต่างๆ โดยเฉพาะ การพูดและการเขียน ในการสื่อสารที่เป็นทางการ รวมถึงทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรรุ่นอายุมากกว่า ในขณะที่ ทักษะที่บุคลากร

รุ่นอายุมาก (Gen X และโดยเฉพาะ Gen B) ควรได้รับการพัฒนา คือ ทักษะการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ผ่อนคลายในการทำงาน ทักษะการสอนงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะการให้ผลป้อนกลับในการทำงาน เช่น การสื่อสารให้ชัดเจน มีการตกลงกันล่วงหน้า ติดตามผลการทำงานเป็นระยะๆ

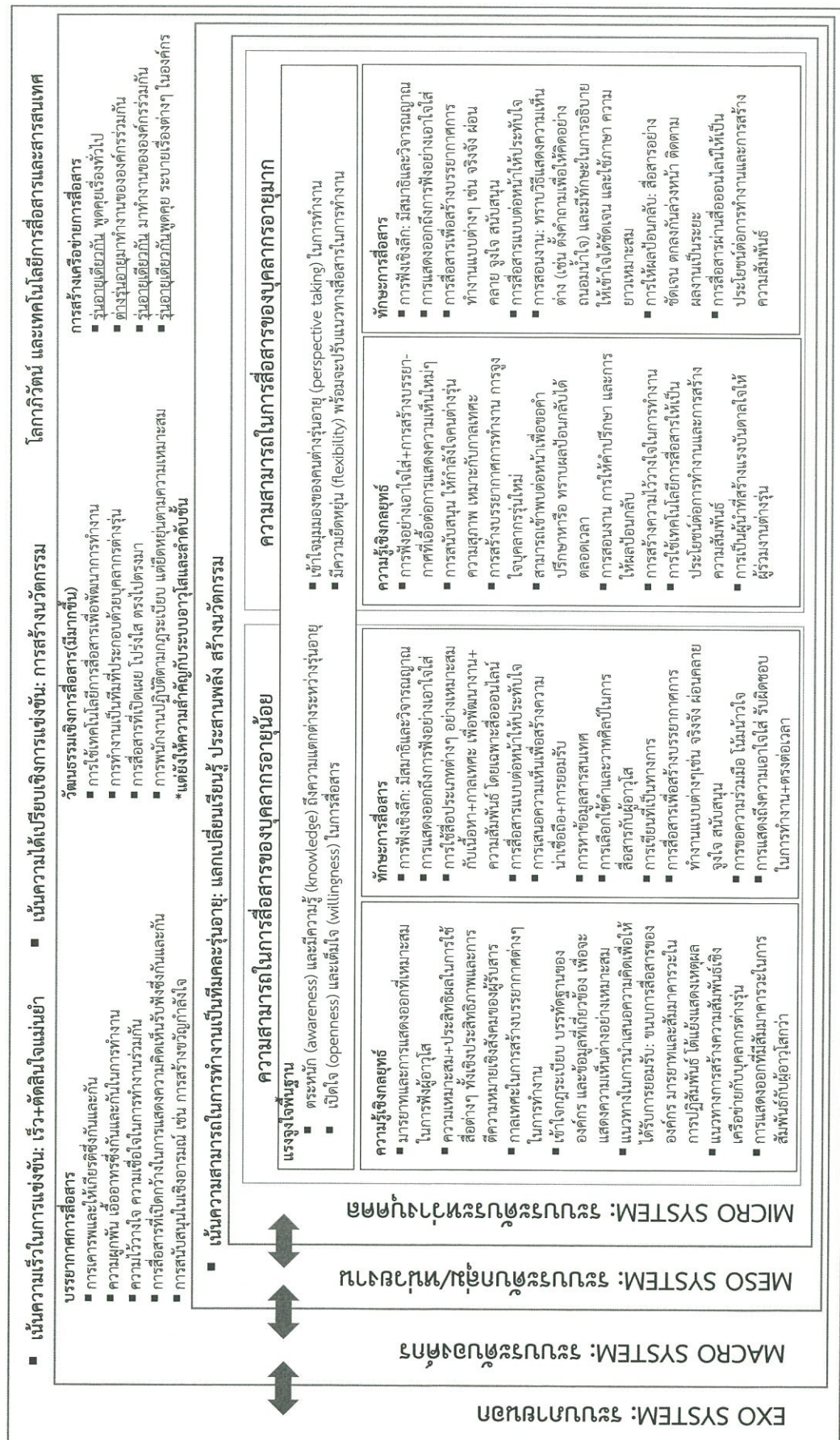
ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นที่สังเคราะห์จากข้อค้นพบในปัญหานำมาวิจัยข้อต่างๆ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 3

อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผล ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะข้อค้นพบที่เด่นๆ เกี่ยวกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทยซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการศึกษานี้ ส่วนข้อค้นพบในรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงาน การรับรู้ และความคาดหวังต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรต่างรุ่น และการรับรู้ผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงการสื่อสาร สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในปัสตรา ชัยวงศ์ (2557)

Gen X รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม การทำงานเหมือน **Gen B** มากกว่า **Gen Y** กลุ่มตัวอย่าง Gen X รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมในการทำงานเหมือนกับ Gen B มากกว่า Gen Y โดยเฉพาะการดำเนินตามแบบแผนขององค์กร การเคารพอาวุโส และมารยาทการสื่อสารตามแบบวัฒนธรรมไทย จากผลการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง Gen X ในองค์กรรัฐและรัฐวิสาหกิจตั้งข้อสังเกตว่าช่วงวิกฤตเศรษฐกิจพ.ศ. 2540 ทำให้องค์กรมีนโยบาย ไม่รับพนักงานใหม่หรือรับเพิ่มน้อยมากและเว้นช่วงมาประมาณ 10 ปี ก่อนจะเริ่มรับพนักงานใหม่ใน พ.ศ. 2550 ดังนั้น คนรุ่นตนจึงได้รับการหล่อหลอมค่านิยม ในการทำงานคล้ายกับ Gen B ไปโดยปริยายสำหรับกลุ่มตัวอย่าง Gen X ในองค์กรเอกชนรับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมที่สะท้อน ค่านิยมในการทำงานต่างไปจาก Gen Y โดยเฉพาะการดำเนินตามแบบแผน ขององค์กร การเคารพอาวุโสและมารยาท

แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย



การสื่อสารตามแบบวัฒนธรรมไทยเช่นกันแต่ไม่ได้ระบุว่าตนมีค่านิยม เหมือนกับ Gen B ใน 2 ด้านนี้หรือไม่ นอกจากนี้นักวิจัยยังตั้งข้อสังเกตว่าการกระจายตัวและความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสารในยุคที่ Gen X อยู่ในวัยพัฒนาการ (25 ปีแรก) ยังไม่ทั่วถึงเหมือนยุคที่ Gen Y เติบโตขึ้นมาจึงยากที่ Gen X จะได้รับการหล่อหลอมค่านิยมให้คล้าย Gen Y เหมือนในสังคมตะวันตก

ภาพรวมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย พฤติกรรมการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างทุกรุ่นอายุคาดหวังต่อบุคลากรต่างรุ่น และเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึงมากที่สุดคือ พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนการเปิดใจ รับฟัง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตถึงสาเหตุของความคาดหวังในเรื่องนี้จาก 2 มุมมอง ดังนี้

1) มุมการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลให้องค์กรสร้างค่านิยมการทำงานที่ส่งเสริมการสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เน้นนวัตกรรมประสิทธิภาพและความเร็ว ดังนั้น การเปิดใจรับฟังเพื่อนร่วมงาน ที่มีความสามารถแตกต่างจากตน และการพร้อมจะยืดหยุ่นวิธีการทำงาน จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่งผลให้ต่างฝ่ายต่างได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ การประสานพลัง (synergy) ระหว่างบุคลากรรุ่นเดิมซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เชิงลึกในการทำงานกับบุคลากรรุ่นใหม่ซึ่งมีทักษะในการหาข้อมูลและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับทีมด้วย

2) มุมการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม องค์กรไทยให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความปรองดองเห็นแก่ภาพรวม (collectivism) และการให้กำลังใจและถนอมน้ำใจซึ่งกันและกัน (femininity) (Hofstede et al, 2010) นอกจากนี้ การรับฟังเป็นการสื่อสารพื้นฐานที่ทำให้ได้ยินสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร แสดงถึงการเห็นคุณค่าให้เกียรติ

ซึ่งกันและกัน และยังสะท้อนถึงค่านิยมความเท่าเทียม คือ ทุกคนมีโอกาสเท่ากันในการได้รับการรับฟัง

ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้อง และขยายความต่อยอดจากผลการศึกษาของ เกวลี ขันธุ์เงิน (2553) และ หทัยพร ทิมสว่าง (2553) ว่าบุคลากรใหม่ที่ได้รับ การยอมรับว่ามีความสามารถในการสื่อสารจะต้องมีทักษะในการฟัง นั่นเป็นเพราะปัจจัยระบบโลกาภิวัตน์ และ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หล่อหลอมให้ Gen Y เติบโตมาอย่างคุ้นชินกับความเร่งรีบสนใจผลลัพธ์ ช่างหางานขาดสมาธิในการฟัง และทักษะการฟังอย่างมีวิจรรย์ญาณนอกจากนี้ความคุ้นชินกับการสื่อสารผ่านหน้าจอยังเป็นสาเหตุให้ขาดทักษะการรับรู้อวัจนภาษา ขาดกาลเทศะ เมื่อต้องปฏิสัมพันธ์ในโลกความเป็นจริง ดังนั้นการฝึกทักษะฟังเชิงลึกดังที่หลายองค์กรได้นำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ การฝึกอบรมพนักงาน จึงน่าจะเป็นแนวทางที่ดีให้ Gen Y ได้รับการอบรมขัดเกลา และพัฒนาในด้านนี้เพื่อจะสามารถ ทำงานกับบุคลากรรุ่นอายุมากได้ดียิ่งขึ้นโดยเหตุนี้องค์กร จึงสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันมากขึ้นตามที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้เพราะการเปิดใจและรับฟังจะสร้างบรรยากาศ การทำงานที่สนับสนุน ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความไว้วางใจผูกพันซึ่งกันและกัน (วิริยา ขุนพรหม, 2544) และโดยเฉพาะ ทำให้บุคลากร Gen Y ซึ่งมีพื้นฐานค่านิยมต้องการการยอมรับเกิดพลังจากภายในในการทำงาน (passion) หากได้รับการสนับสนุนทำให้ทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรต่างรุ่นซึ่งมีศักยภาพหลากหลายประสานพลังในการทำงานเป็นทีมที่ แข็งแกร่ง และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากรอายุน้อย (Gen X และ Y) ที่มีความสามารถในการสื่อสาร นอกเหนือจากการเปิดใจ รับฟังและสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมากยังคาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุน้อย “รู้จักสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” และ “สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร” ในขณะที่คาดหวัง

ให้ “แสดงความคิดเห็นและโต้แย้ง แสดงเหตุผล” เป็นอันดับท้ายสุด (แต่ค่าเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับ “มาก”) ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับข้อค้นพบในการศึกษาของ เกวลี ขันธเงิน (2553) จิราวรรณ วงศ์คอกไม้ (2553) และ หทัยพร ทิมสว่าง (2553) คือ ในมิติความรู้เชิงกลยุทธ์ บุคลากรใหม่ที่มีความสามารถในการสื่อสารต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน กับผู้อื่นทราบถึงวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมในการประชุม และการทำงาน เป็นทีมกล้าแสดงความคิดเห็น ในขณะที่ต้องมีสัมมาคารวะและรู้จักเคารพอาวุโสและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Komin (1991) ซึ่งกล่าวว่าค่านิยม การทำงานที่ฝังรากในสังคมไทยสะท้อนผ่านคุณลักษณะ การสื่อสาร ที่ให้ความสำคัญกับการเคารพอาวุโสความปรองดอง การรักษาความสัมพันธ์และรักษาหน้าของกันและกัน

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อยยังสัมพันธ์กับการที่ฝ่ายบริหารจัดการและกลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมากในองค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่สะท้อนการเคารพให้เกียรติอาวุโสและการรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานเช่น ในประเด็นความคาดหวัง ด้าน “การสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ในปัจจุบันบุคลากรทุกรุ่นอายุต้องอยู่กับสื่อที่หลากหลายซึ่งมีประสิทธิภาพในการลำเลียงสารต่างกันตามแนวคิดของ Daft & Lengel (1996) การเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหา และศักยภาพของผู้รับสาร จะทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผลมากกว่ายิ่งไปกว่านั้นสำหรับคนรุ่นอายุมากในบริบทสังคมไทยแล้ว “สื่อสื่อสาร” ที่ต้องติดตามแนวคิดของ McLuhan (1964) โดยเฉพาะ ในเรื่อง “ความเหมาะสมทางสังคม” คือเหมาะกับกาลเทศะและลำดับชั้นทางสังคม ดังนั้นการที่บุคลากร Gen Y เลือกสื่อสารเรื่องต่างๆ ผ่านสื่อออนไลน์เป็นหลักด้วยเหตุผลว่าตนไม่ถนัดการสื่อสารต่อหน้าหรือเรียบเรียงคำพูดไม่ถูกหรือการสื่อสารเรื่องงานตลอดเวลาผ่านโทรศัพท์มือถือหรือโน้ตบุ๊ก (ซึ่งผู้ใหญ่รับรู้ว่าเป็น “ดีดเน็ต”) จึงขัดแย้งกับความคาดหวังของ Gen B และ X ซึ่งต้องการให้ Gen Y เลือกช่องทางการสื่อสารให้ “เหมาะสม” กับเรื่อง

ที่ต้องการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งกาลเทศะด้วย

ในประเด็นความคาดหวังต่อบุคลากรรุ่นอายุน้อย ด้าน “สามารถคบหาและเข้ากันได้กับบุคลากรรุ่นอายุต่างๆ และระดับต่างๆ ในองค์กร” เกิดจากประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุมากที่เห็นว่าบุคลากรรุ่นอายุน้อยมักมีพฤติกรรมรวมกลุ่มกันเอง ไม่ค่อยปฏิสัมพันธ์กับคนรุ่นอายุมาก (สอดคล้องกับข้อค้นพบที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้การพัฒนาเครือข่ายที่ประกอบบุคลากรรุ่นอายุเดียวกัน พุดคุยกันในเรื่องต่างๆ มากที่สุด) ทักทายเฉพาะคนที่รู้จักหรือ ผู้ที่เป็นประโยชน์แก่ตน หรือแม้การเชื่อว่าตนจะใช้ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ (connection) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง Gen B และ X เห็นว่าในบริบทองค์กรไทย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้หลักผู้ใหญ่เป็นเรื่องจำเป็น เพราะไม่เพียงทำให้ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น แต่ผู้ใหญ่ซึ่งมองคนรุ่นใหม่เหมือนลูกหลานยังจะเต็มใจถ่ายทอดความรู้ สนับสนุนในเรื่องต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

บุคลากรอายุมาก (Gen B และ X) ที่มีความสามารถในการสื่อสาร นอกเหนือจากการเปิดใจ รับฟังและสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว กลุ่มตัวอย่างรุ่นอายุยังคาดหวังให้บุคลากรรุ่นอายุมาก “สื่อสารอย่างสุภาพและเหมาะสมกับบุคลากร รุ่นอายุต่างๆ และ “ยอมรับเข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่ใส่ใจต่อบุคลากรต่างรุ่น” สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) คือผู้บังคับบัญชา (ซึ่งได้แก่ ผู้อาวุโสกว่า) ที่มีความสามารถในการสื่อสาร จะต้องเก่งทั้งในงานและในความสัมพันธ์เช่น การให้กำลังใจเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา การเข้าถึงได้เพื่อขอคำปรึกษาหารือ และสอดคล้องกับแนวคิด Leadership-membership Exchange ที่กล่าวว่าการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาแสดงความใส่ใจห่วงใย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสร้าง ความไว้วางใจต่อกันและกัน เกิดบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิด ทำให้พนักงานเกิดความเต็มใจมีส่วนร่วมในงานต่างๆ และมักเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ในการทำงานในองค์กรในระยะยาวของพนักงาน (Jablin, 2001)

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างต่างรุ่นอายุพบว่า การจะ “ได้ใจ” บุคลากร Gen Y และทำให้เขากลายเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่คั้นนั้น บุคลากรรุ่นอายุมากต้องแสดงการ “ยอมรับในตัวเขาก่อน” และพฤติกรรมที่แสดงการยอมรับของบุคลากรรุ่นอายุมาก ในการรับรู้ของ Gen Y คือการรับฟังความคิดของเขาโดยไม่ตัดบทการชมเชยแต่ไม่ดำเนินต่อหน้าไม่ทำให้รู้สึกด้อยคุณค่าการให้ความเป็นกันเองสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาการสนับสนุนและให้อิสระในการทำงานโดยไม่กำกับควบคุมรวมถึงเข้าใจความแตกต่างระหว่างรุ่น และไม่พยายามทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเป็นเหมือนหรือเห็นด้วยกับตนทุกเรื่อง ซึ่งความคาดหวังเช่นนี้อาจเป็นความท้าทายสำหรับบุคลากรรุ่นอายุมาก ซึ่งมีโครงความคิด (schema) ที่ได้รับการขัดเกลาหรือฝึกฝนการทำงานมาภายใต้วิถีที่ต้องรับฟังผู้อาวุโสก่อนเห็นประโยชน์และเข้าใจแนวคิดเบื้องหลังของระเบียบแบบแผนขององค์กร

สรุป

การเปลี่ยนแปลงในระบบภายนอกองค์กร เช่น โลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศส่งผลกระทบต่อสื่อสารทุกระดับขององค์กร โดยจากผลการศึกษาพบว่าทุกองค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมการวิจัยได้มีการปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อทำให้บุคลากรต่างรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างประสานประโยชน์ บริหารความแตกต่างให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยเน้นการเปิดกว้าง (open) ความท้าทาย (challenge) การสร้างนวัตกรรม (innovation) ในขณะที่ให้ความสำคัญกับการเคารพซึ่งกันและกัน (mutual respect) ซึ่งสะท้อนผ่านการรับฟัง นอกจากนี้ตัวผู้บริหาร และบุคลากรรุ่นเดิมก็พยายามปรับความคิดและแนวทางการทำงานให้เข้ากับบุคลากรรุ่นใหม่มากขึ้น เช่น การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ในการทำงาน อย่างไรก็ตามแม้องค์กรจะยอมรับและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาได้บ่งชี้ความแตกต่างของการรับรู้และความคาดหวัง ต่อพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยม แบบแผนการทำงานและมารยาท

การสื่อสาร โดยเฉพาะเรื่อง การเคารพอาวุโสสัมมาคารวะ และกาลเทศะ ซึ่งเป็นค่านิยมที่ฝังรากในระบบคิดของสังคมไทยมายาวนาน ดังนั้น บุคลากรรุ่นเดิมเช่น Gen B และ X จะต้องเข้าใจและยืดหยุ่นกับข้อจำกัดในระบบคิดเรื่องนี้ของ Gen Y ซึ่งอาจจะเข้าใจ และ ไม่สามารถแสดงออกได้ตรงตาม ความคาดหวังของคนรุ่นเดิมเพราะ ไม่ได้รับการหล่อหลอมโครงความคิดในเรื่องการเคารพอาวุโส สัมมาคารวะ กาลเทศะมาเช่นเดียวกับ Gen B และ X ในขณะที่ Gen Y ที่ต้องการทำงาน กับ Gen B และ X ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรเข้าใจว่า แม้ Gen B และ X จะพยายามเข้าใจตน แต่การแสดงออกที่สะท้อนถึงการให้เกียรติ เช่น การเปิดใจรับฟังการมีท่าทียินดีสนับสนุนการฟังให้จบก่อนถาม หรือแสดงความคิดเห็นการใช้คำพูดให้เหมาะสม และทราบบริเวณเสนอความคิดเห็น ให้ได้รับการยอมรับ รวมถึงการเลือกช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับกาลเทศะ และการรู้จักพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใหญ่จะทำให้ได้รับการสนับสนุนจาก Gen B และ X มากกว่าการเชื่อในความสามารถของตนเพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบในการศึกษานี้เกิดขึ้นในขณะที่ยังมีบุคลากรรุ่นก่อนและรุ่นหลังซึ่งมีพฤติกรรมสื่อสารที่สะท้อนค่านิยมการทำงานแตกต่างกันทำงานร่วมกันในองค์กร ดังนั้น หากในวันหนึ่ง ที่บุคลากร Gen X ตอนปลายและ Gen Y ซึ่งได้รับการหล่อหลอมพฤติกรรมสื่อสารจากอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร และมีบุคลากร Gen C (Connected Generation หรือ Digital Natives) ซึ่งได้แก่คนรุ่นที่เกิดหลัง ค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) ซึ่งเติบโตขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีการสื่อสารโดยสมบูรณ์ เข้าทำงานในองค์กรมากขึ้น กรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปอีกดังที่ Jablin & Sias (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและ โลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงการสื่อสารในทุกระดับขององค์กรรวมถึงการเปลี่ยนแปลงดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารทั้งระดับระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กรด้วย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกวลี ชันซ์เงิน. (2553). *การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของพนักงานใหม่ในองค์กรไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์.
- คนผูกพันองค์กรลดลง-ทำงานไม่ถึง 5 ปี พร้อมตีจาก. (3 สิงหาคม 2555). ผู้จัดการออนไลน์. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Weekly54/ViewNews.aspx?NewsID=9550000093623>. เข้าถึงเมื่อ ตุลาคม, 2556.
- จิราวรรณ วงศ์คอกไม้. (2553). *การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2555). *ความไม่สมดุลของแรงงานไทย: นโยบายการขาดแคลนแรงงาน*. สืบค้นจาก <http://v-cop.net/file/ธปท.pdf> เข้าถึงเมื่อ มิถุนายน 2556.
- นงลักษณ์ ศรีชัยภูพร เจริญงาม. (2541). *ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย*. ใน *โลกของสื่อ*. ปีที่ 1 ลำดับที่ 2 (มิถุนายน). กรุงเทพฯ : ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปภัตตรา ชัยวงศ์. (2557). *กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์.
- วรชัย รัตนดวงตา. (2553). 9 องค์กร 9 ความคิด: ผู้ปี 2032 เตรียมองค์กรให้พร้อมกับคนรุ่น Post-generation XYZ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ปรีณ โอโซน.
- ศูนย์วิจัยออกคิดสกลิชอท. (2555ก). *แนวโน้มการบริหารบุคลากรในปี 2555* (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://orchidslingshot.com/main/articles/th#1683>. เมื่อ กุมภาพันธ์ 2556.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11* (2555-2559).
- หทัยพร ทิมสว่าง. (2553). *การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้สูงในองค์กรเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะนิเทศศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Blauth, C., McDaniel, J., Perrin, C. & Perrin, P. (2011). *Age-based Stereotypes: A Silent Killer of Collaboration and Productivity*. Achieve Global. Retrieved from http://www.aqg-quebec.org/docs/Nouvelles/Age-Based_Stereotypes.pdf, Accessed December 1, 2015.
- Burke, M.E. (2004). *Generational Differences*. Vol. August 2004. VA, USA: Society for Human Resource Management.
- Codrington, G. (2011). *Detailed Introduction to Generational Theory in Asia*. (Online) Retrieved from http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/pdf/TomorrowToday_Generations_in_Asia.pdf, Accessed June 11, 2013.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), pp. 2268-2294. Retrieved from: DOI:10.1080/09585192.2011.610967. Accessed September 8, 2013.

- Crumpacker, M. and Crumpacker, J. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fed? *Public personnel management*, 36(4), 349–370.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- DeVito, J. A. (2007). *The Interpersonal Communication Book*. 11th ed. Boston: Pearson/Allyn and Bacon, c2007.
- Gursoy, D., Chi, C. G. & Karadag E. (2013). *Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees*. *International Journal of Hospitality Management*, 32(2013), 40–48. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>. Accessed May 10, 2013.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill, USA.
- Jablin, F.M., Cude, R.L., House, A., Lee, J., & N.R. Roth (1994). Communication competence in organizations: Conceptualization and comparison across multiple levels of analysis. In Thayer & G. M. Barnett (Eds.), *Organization communication: Emerging Perspectives IV* (pp. 114-140). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Jablin, F.M., & Sias, P.M. (2001). Communication competence. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.), *New Handbook of Organizational Communication* (pp. 544-581). Newbury Park, CA: Sage.
- Komin, S. (1991). *Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns*. National Institute of Development Administration (NIDA), Bangkok 1991, ISBN 974-85744-8-2, pp. 191-197
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2002). *When generations collide: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: Collins Business, 2005, c2002
- McCann, R. M. & Keaton, S. (2013). A Cross Cultural Investigation of Age Stereotypes and Communication Perceptions of Older and Younger Workers in the USA and Thailand. *Educational Gerontology*, 39(5), 326-341.
- Murphy, E. F. Jr., Gibson, J. W. & Greenwood, R. A. (2010). Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33-43.
- Myers, K. K. and Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>. Accessed May 10, 2013.
- PricewaterhouseCoopers. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study 2013 Summary and compendium of findings*. Retrieved from http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf. Accessed August 8, 2013.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Sriussadaporn-Charoenngam, N. & Jablin, F. M. (1999). An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organizations. *Journal of Business Communication*, 36(4), 382-418.

- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *Indian Institute of Management Bangalore (IIMB) Management Review*, 24(1), 48-66. Retrieved from <http://dx.doi:10.1016/j.iimb.2012.01.004>. Accessed June, 2013.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Tan, C. (2012). The Aging Workforce in Singapore: Managing Intergenerational Issues of Generation Y and Baby Boomers at the Workplace. Retrieved from: <https://www.cscollge.gov.sg/Knowledge/Pages/The-Aging-Workforce-in-Singapore-Managing-Intergenerational-Issues-of-Generation-Y-and-Baby-Boomers-at-the-Workplace.aspx>. Accessed April 20, 2014.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.