

การปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย :

ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

Working of civil servants under Generation gap problem : Case study of the Bureau of Policy and Planning Office of the Permanent Secretary, Ministry of Interior

นางสาวณัฐวดี ณ ระนอง**

Nattawadee Na Ranong

6414830078@rmail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยใช้วิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นข้าราชการ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทุกคน ล้วนมีความคิดเห็นว่าคุณส่วนใหญ่ในแต่ละ Generation มีบุคลิกตามธรรมชาติที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละช่วงวัย สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นด้วยกับแนวคิดการแบ่งคนเป็นกลุ่มตามช่วงวัยและให้คำนิยามลักษณะอุปนิสัยเฉพาะของคนแต่ละช่วงวัย โดยมีปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากช่องว่างระหว่างวัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1. รูปแบบการทำงานที่ต่างกัน 2. ระบบบังคับบัญชาที่มีความชัดเจนและระบบอาวุโส 3. เทคโนโลยีและแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ 1. การพยายามทำความเข้าใจโดยตรงต่อคุณวุฒิ 2. การรายงานผู้บังคับบัญชา 3. ปลอบปัญหาดังกล่าวไว้และไม่แก้ไข

คำสำคัญ: ช่องว่างระหว่างวัย ; การแบ่งคนเป็นกลุ่มตามช่วงวัย ; ระบบอาวุโส

Keywords Factors: Generation gap ; Generation ; Seniority

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

**นักศึกษาลูกสุตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปัจจุบันทุกองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาภายในองค์กรของตนเองหลายประการ ซึ่งช่องว่างระหว่างวัยถือเป็นหนึ่งในปัญหาในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากภายในองค์กรประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายที่แตกต่างกันในเรื่องของช่วงวัย โดยในแต่ละวัยนั้นมักจะมีบุคลิกตามธรรมชาติที่เกิดจากการหล่อหลอมจากสิ่งแวดล้อม ข่าวสาร การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมในยุคนั้น ๆ ส่งผลให้คนในแต่ละช่วงวัย โดยส่วนใหญ่ผ่านประสบการณ์และความรู้สึกร่วมในสังคมในบริบทที่ใกล้เคียงกัน มีทัศนคติที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ คนที่เกิดและมีช่วงวัยแตกต่างกันมักจะมีธรรมชาติในการแสดงออกหรือปฏิบัติงานต่างกันออกไป ทำให้บ่อยครั้งเกิดการขัดแย้งหรืออุปสรรคขณะปฏิบัติงานจากบุคลากรที่มีวัยต่างกัน โดยในส่วนของช่วงวัยสามารถแบ่งได้ ดังนี้ Baby Boomer (เกิด พ.ศ. 2489 - 2507) Generation X (เกิด พ.ศ. 2508 - 2522) Generation Y (เกิด พ.ศ. 2523 - 2540) Generation Z (เกิด พ.ศ. 2540 ขึ้นไป) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558)

นอกจากปัญหาเรื่องช่องว่างระหว่างวัยแล้ว ปัจจุบันประเทศไทยยังประสบกับสภาวะการก้าวเข้าสู่ระดับสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ อันเกิดจากการที่ประเทศไทยมีอัตราการเกิดต่ำลง สตรีมีบุตรต่ำลง และประชากรมีอายุยืนยาวมากขึ้นจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการแพทย์ ทำให้ประเทศไทยถูกคาดการณ์ว่าจะเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอด ภายในปีพุทธศักราช 2578 ซึ่งคาดว่าจะมีประชากรที่เป็นผู้สูงอายุซึ่งอายุ 60 ปี ขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 28 ของประชากรทั้งหมด โดยคณะรัฐมนตรีได้เคยพิจารณาเรื่องขยายเวลาการเกษียณอายุของข้าราชการจาก 60 ปี เป็น 63 ปี เมื่อปีพุทธศักราช 2564 ซึ่งแม้สุดท้ายคณะรัฐมนตรีจะชะลอการขยายเกษียณอายุราชการออกไป เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) (ผู้จัดการออนไลน์, 2564) ก็ตาม แต่อายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญในปี 2564 คือ 42.21 โดยมีข้าราชการที่มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 108,925 คน คิดเป็นร้อยละ 25.86 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมด ดังนั้น ในอีก 10 ปี ข้างหน้า ข้าราชการกลุ่มที่มีความรู้และประสบการณ์ทำงานสูงจะเกษียณอายุจำนวนมาก ขณะที่การสรรหาข้าราชการใหม่เพื่อทดแทนมีแนวโน้มยากขึ้น เนื่องจากประชากรวัยทำงานมีแนวโน้มลดลงชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) หากไม่มีการบริหารจัดการหรือมีมาตรการ

รองรับอย่างเป็นระบบ อาจมีผลต่อความพร้อมและความต่อเนื่องของการบริหารราชการและคุณภาพของการให้บริการสาธารณะได้ ดังนั้นการขยายเวลาการเกษียณอายุของข้าราชการจึงยังมีความสำคัญและจำเป็น และอาจนำกลับมาปิดฝุ่นใหม่อีกครั้ง

ดังนั้น การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์อาจหมายถึง การที่องค์กรต้องบริหารจัดการบุคลากรที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในระดับปริญญาตรีไปจนถึงวัยใกล้เกษียณอายุหรือเกษียณอายุแล้วแต่ได้รับการต่ออายุ โดยการที่องค์กรต้องบริหารจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายช่วงวัยนั้น อาจเป็นไปได้ทั้งโอกาส และอุปสรรคในองค์กร เนื่องจากการที่องค์กรมีบุคลากรที่หลากหลายช่วงวัยนั้น ทำให้ภายในองค์กรมีแนวคิดที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดีและหลากหลายวัยมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันการที่องค์กรมีบุคลากรที่หลากหลายช่วงวัยนั้น อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือคลาดเคลื่อน หรือขัดแย้งกัน เพราะบุคลากรแต่ละกลุ่มวัยจะมีมุมมองในแต่ละเรื่อง แต่ละประเด็นแตกต่างกัน จึงอาจเกิดการกระทบกระทั่งทางความคิด ตลอดจนจนแนวทางในการปฏิบัติงานมากขึ้น

โครงสร้างของกระทรวงมหาดไทยมีข้าราชการที่อายุมากกว่า 50 ปี มากถึงร้อยละ 34.06 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561) และมีอายุเฉลี่ย 45.09 ปี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) ซึ่งผู้มีอำนาจบังคับบัญชาระดับสูงล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่เกิดในช่วง Baby Boomer (เกิด พ.ศ. 2489 - 2507) และ Generation X (เกิด พ.ศ. 2508 - 2522) ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีช่วงอายุหรือ Generation ที่หลากหลาย ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยใน 2 มิติ ได้แก่ มิติระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีมติเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน และอาจเกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงานอันเนื่องมาจากช่วงวัยที่แตกต่าง เพื่อหาจุดเชื่อมโยงของทัศนคติ ปัญหา และอุปสรรค เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัยต่อไป เพื่อเป็นแนวทางให้สามารถสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เกิดความสามัคคี สร้างความปลอดภัยทางร่างกายและจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ เอกสารประกอบการบรรยาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ ด้วยการสัมภาษณ์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากข้าราชการสำนักงานโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 9 คน ที่มีอายุระหว่าง 26 – 59 ปี (เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2507 – 2540 ซึ่งอยู่ในกลุ่ม Baby Boomer, Generation X และ Generation Y) และกำลังปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2566 โดยผู้วิจัยต้องการให้มีผู้ให้ข้อมูลครบทุก Generation อย่างละเท่า ๆ กัน แต่ในสำนักงานโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีข้าราชการ Baby boomer (อายุ 59 ปี) เพียง 1 คน จึงเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เหลืออีก 8 คน ซึ่งอยู่ใน Generation X และ Generation Y โดยเฉลี่ยจำนวนผู้ให้ข้อมูลในแต่ละ Generation ให้เท่า ๆ กัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด โดยถามคำถามหลักและถามคำถามต่อจากคำตอบที่ผู้ให้ข้อมูลตอบไปเรื่อย ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียด และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลบอกเล่าประสบการณ์ที่มี โดยเป็นคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ โดยมีคำถามหลักดังต่อไปนี้

1. ท่านมีทัศนคติต่อปัญหาช่องว่างระหว่างวัยอย่างไร
2. ท่านคิดว่าช่องว่างระหว่างวัยเป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของท่านหรือไม่ อย่างไร
3. เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างวัย ท่านมีแนวทางการแก้ไขหรือลดปัญหาอย่างไร

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแยกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิจัยสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้แก่กลุ่มตัวอย่าง ในเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2566

ส่วนที่ 2 การวิจัยสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยผู้สัมภาษณ์จะถามคำถามในประเด็นที่ต้องการทราบ และอาศัยคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ในการสร้างคำถามต่อเนื่องระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงประเด็น มีรายละเอียดและลึก

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสานกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 การวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ เช่น ตำรา หนังสือ บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ใช้วิธีการตีความข้อมูล อิงกรอบแนวคิด ทฤษฎี เพื่อตรวจสอบความหมายของข้อมูลในแต่ละประเด็น

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า

1. ทศนคติของข้าราชการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อการแบ่ง Generation หรือการแบ่งกลุ่มบุคคลตามช่วงวัย และการจัดการกับปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในที่ทำงาน มีดังนี้

1.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านมีความคิดเห็นว่าคนส่วนใหญ่ในแต่ละ Generation จะมีบุคลิกตามธรรมชาติที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละช่วงวัย โดยเชื่อว่าแนวคิดการแบ่ง Generation สามารถแบ่งกลุ่มคนตามอายุเพื่อแบ่งลักษณะนิสัยที่คนในช่วงวัยเดียวกันมักจะมีส่วนร่วมกันได้ ลักษณะการแบ่ง Generation ดังกล่าวทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยขึ้นด้วยลักษณะที่มีส่วนร่วมของคนส่วนใหญ่ในแต่ละ Generation ที่แตกต่างกันนั่นเอง

1.2 ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นว่าช่องว่างระหว่างวัยเป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน

1.3 ผู้ให้ข้อมูลมองว่าปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงาน

ปลัดกระทรวงมหาดไทยมีความรุนแรงในระดับน้อยไปจนถึงระดับปานกลาง และไม่มีผู้ให้ข้อมูลคนใดเลยที่คิดว่าปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีความรุนแรงในระดับรุนแรงหรือต้องเร่งแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน

ทัศนคติของข้าราชการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อการแบ่ง Generation หรือการแบ่งกลุ่มบุคคลตามช่วงวัย และการจัดการกับปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในที่ทำงาน สอดคล้องกับแนวคิด Generation (การแบ่งลักษณะบุคคลตามช่วงเวลา) ของเสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ซึ่งได้กล่าวว่า Baby Boomer, Generation x และ Generation Y ว่าเป็นความแตกต่างกันในแง่ของลักษณะนิสัย เป้าหมายทางสังคม รวมถึงพฤติกรรมในที่ทำงาน โดยพนักงานในองค์กรก็มีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ออกไป โดยเฉพาะในองค์กรที่มีอายุเกิน 10 ปี ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นองค์กรที่มีอายุถึง 130 ปี ประกอบด้วยคนทุก Generation ซึ่งทำให้เกิดปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในการปฏิบัติงาน โดยสรุปได้จากการที่ข้าราชการผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่าน มีความเห็นว่า Generation (การแบ่งลักษณะบุคคลตามช่วงเวลา) สามารถแบ่งได้จริง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนมีความเห็นว่าช่องว่างระหว่างวัยเป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับการศึกษาของนิภา วิริยะพิพัฒน์ (2559) เรื่อง บทบาทของ HRM : การจัดการ ช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร ซึ่งพบว่าในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของ พนักงานในองค์กร ซึ่งมีช่วงอายุหรือเรียกว่า เจเนอเรชั่น (Generation) แตกต่างกัน ทำให้มีความคิด ความคาดหวัง และมุมมองในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน และ สอดคล้องกับการศึกษาของสุกิจ วงศ์ปั้นจ้าว (2562) เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง : ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งสรุปได้ว่า ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ของ พนักงานในองค์กรของ ซึ่งมีส่วนผสมของช่วงอายุแตกต่างกัน มีการอบรมเลี้ยงดูและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยีและวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ส่งผลทำให้มีความคิด ความคาดหวัง ทัศนคติ ค่านิยม รูปแบบการทำงาน รูปแบบในการดำเนินชีวิต วิธีการสื่อสาร และมุมมองใน ด้านต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกันในองค์กรและเกิดความขัดแย้งใน การทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องปรากฏการณ์ความผาสุกขององค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัย ทำงาน : การศึกษาทฤษฎีฐานราก ของปาริชาติ เยพิทักษ์และคนอื่น ๆ (2561) ซึ่งได้พบว่าหากองค์กรใดมี พนักงานที่มีช่วงวัยที่หลากหลายจะเห็นว่า พนักงานแต่ละช่วงวัยมีความคิดและทัศนคติที่ต่างกันออกไป

ความแตกต่างของช่วงวัยนี้ส่งผลให้เกิดความคิด ทัศนคติ ค่านิยม มุมมอง และแนวทางการดำเนินชีวิตซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมของแต่ละช่วงวัยทำงาน ในความหลากหลายของช่วงวัยทำงานนี้มีภูมิหลังของคนแต่ละช่วงวัยซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละช่วงวัยได้ นักวิชาการหลายท่านจึงจัดกลุ่มบุคลากรตามช่วงอายุออกต่าง ๆ ซึ่งทั่วไปเรียกว่า Generation เพื่อให้พนักงานในองค์กรต่าง ๆ สามารถยอมรับซึ่งกันและกันและปรับตัวเข้าหากันได้ โดยในปัจจุบัน Generation ที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย Generation B หรือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีภูมิหลังและลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

นอกจากนี้ การก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุโดยสมบูรณ์ของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2565 ส่งผลให้รัฐบาลหามาตรการมาเพื่อรองรับปัญหาสังคมสูงอายุที่เกิดขึ้น ด้วยประเทศไทยมีอัตราการเกิดของประชากรที่ต่ำลงและอายุขัยของประชากรไทยที่ยืนยาวขึ้น ทำให้ประชากรวัยทำงานไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนประเทศ ผู้จัดการออนไลน์ (2564) โดยรัฐบาลเคยมีแนวทางที่จะขยายเวลาการเกษียณอายุราชการ แม้ภายหลังจะยุติแนวทางดังกล่าวเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) ก็ตาม แต่ถือว่าแนวทางดังกล่าวจะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยที่มากและยาวนานขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ กนกลักษณ์ จุฑามณี (2562) ซึ่งได้กล่าวว่า พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญ พ.ศ. 2494 ซึ่งได้กำหนดให้ข้าราชการเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ โดยนับถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2566) ประเทศไทยได้ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลานานถึง 72 ปีแล้ว ปัจจุบันสังคมมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และนวัตกรรมทางการแพทย์ ทำให้ปัจจุบันคนไทยมีอายุเฉลี่ยเปลี่ยนแปลงไป โดยมีอายุเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับ พ.ศ. 2494 กล่าวคือ เมื่อ พ.ศ. 2490 อายุเฉลี่ยของคนไทยมีค่าเฉลี่ย ดังนี้ เพศชายอายุเฉลี่ย 40 ปี เพศหญิงอายุเฉลี่ย 43 ปี ในขณะที่ปัจจุบัน (พ.ศ. 2563) เพศชายอายุเฉลี่ย 70 ปี เพศหญิงอายุเฉลี่ย 79 ปี โดยอายุเฉลี่ยของคนไทยเพิ่มขึ้นประมาณ 30 ปี ซึ่งปัจจุบันผู้ที่อายุ 60 ปี ส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สามารถปฏิบัติราชการต่อไปได้อีก ฉะนั้น การตั้งเกณฑ์กำหนดให้ข้าราชการเกษียณอายุเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ จึงไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยหากไม่มีการขยายเวลาเกษียณอายุราชการ จะส่งผลให้ข้าราชการมีระยะเวลาในการรับเงินบำนาญนานมากขึ้น เนื่องจากคนไทยมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากความก้าวหน้าทางการแพทย์ และเป็นภาระต้องงบประมาณ

ซึ่งทัศนคติเรื่องปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของข้าราชการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ถือเป็นปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Federick Herzberg) (อ้างถึงใน ดารณี พานทอง พาลุสุข และ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ, 2548, หน้า 237 - 238) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็น เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่าง ดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน
- 2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็น เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็น เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและ กัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนมีความเห็นว่าช่องว่างระหว่างวัยเป็นปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Federick Herzberg) ใน 2 มิติ ได้แก่ มิติระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จึงอาจสรุปได้ว่า ช่องว่างระหว่างวัยถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานของ ข้าราชการ สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Federick Herzberg) ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีระดับความรุนแรงในระดับน้อยถึงปานกลาง โดยไม่มีใครที่ให้ความเห็นว่าช่องว่างระหว่างวัยเป็นปัญหาระดับรุนแรงเลย

2. ปัญหาและอุปสรรคเรื่องปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีดังนี้

2.1 รูปแบบวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน

แต่ละ Generation มักจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ข้าราชการ Generation X ชอบ การประชุมแบบต่อหน้ากันมากกว่าการประชุมออนไลน์ ในขณะที่ข้าราชการ Generation Y คิดว่าการประชุมแบบออนไลน์มีความสะดวกกับผู้เข้าร่วมประชุม ทันสมัย และประหยัด

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างกรณีการตั้งกฎเกณฑ์ที่ข้าราชการ Generation Y คิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ เช่น เวลาการทำงานและเวลาเลิกงาน หรือการกำหนดรอบการทำงานต่าง ๆ ที่ไม่มีประโยชน์ต่อผลลัพธ์ของงาน โดยข้าราชการ Generation Y คิดว่าเพียงแค่ปฏิบัติงานให้มีผลลัพธ์ดี มีประสิทธิภาพ และตรงเวลาก็เพียงพอ ซึ่งรูปแบบการทำงานที่มีความแตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งในที่ทำงานได้

2.2 ระบบบังคับบัญชาที่มีความชัดเจนและวัฒนธรรมระบบอาวุโส

สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานราชการที่มีระบบบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน ทำให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยจะต้องทำงานตามที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่ามอบหมาย ทำให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยมีความเกรงใจและเกรงกลัวข้าราชการชั้นผู้ใหญ่สูงมาก ส่งผลให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยไม่มีความกล้าหาญที่จะทักท้วงและไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ นอกจากนี้ ในกรณีที่ข้าราชการมีระดับเดียวกันก็มีวัฒนธรรมระบบอาวุโสเป็นอุปสรรคในการทักท้วงหรือเสนอความคิดเห็นเช่นกัน ทำให้ข้าราชการที่แม้จะมีระดับเดียวกันมีความเกรงใจและเกรงกลัวที่จะสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานผ่านไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพดี เมื่อไม่มีการสื่อสารที่ดีส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้

2.3 การปรับใช้เทคโนโลยีกับการทำงาน

ข้าราชการ Generation Y ชอบการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการทำงาน เพราะคิดว่าสะดวก รวดเร็ว และประหยัด ขณะที่ข้าราชการ Generation X ให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์ ระเบียบ และหลักฐานในการทำงาน จึงทำให้บางครั้งตัดสินใจไม่ใช้เทคโนโลยี รวมทั้งข้าราชการ Baby Bommer และ Generation X มักจะมีความสามารถทางเทคโนโลยีน้อย เมื่อเทียบกับข้าราชการ Generation Y จึงทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้

โดยผลการค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของกฤตินันท์ อนันตกุล (2561) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องโลกทัศน์

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่ และพบว่าการจัดระบบองค์กรแบบมุ่งเน้นการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บังคับบัญชา จะมีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียวแบบบนลงล่าง (Top down) โดยข้าราชการรุ่นใหม่ต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด และผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นมักจะไม่ได้รับการแจ้งภาพรวมของการทำงาน ลักษณะงานในองค์กรแบบนี้จะมีลักษณะเป็นการที่เด็กต้องสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

ความสะดวกให้แก่ผู้ใหญ่ ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่มีแนวโน้มสูงที่จะไม่บรรลุค่านิยมในการปฏิบัติงานได้ โดยการจัดระบบการบริหารองค์กรแบบมุ่งเน้นการรวมศูนย์อำนาจที่ผู้บริหาร พบว่าเป็นผลสืบเนื่องมาจากการบังคับใช้เงื่อนไขทางราชการ ทั้งกฎระเบียบที่มุ่งตอบสนองฝ่ายการเมือง โครงสร้างลำดับชั้นแบบข้าราชการ และกระบวนการหนังสือราชการ ซึ่งมุ่งรักษาพิธีการที่มีความเป็นทางการ ตลอดจนทำให้ผู้บังคับบัญชากับข้าราชการรุ่นใหม่มีระยะห่างทางการสื่อสารกันอีกด้วย

3. แนวทางในการแก้ไขหรือลดปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

3.1 สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา โดยทำใจยอมรับความแตกต่างและธรรมชาติของอีกฝ่าย

3.2 รายงานผู้บังคับบัญชาเพื่อแก้ไขปัญหา

3.3 ไม่แก้ไขปัญหาเลย เพราะเป็นเรื่องละเอียดอ่อน การพยายามแก้ไขปัญหามักทำให้สถานการณ์แย่ลงได้

โดยแนวทางในการแก้ไขหรือลดปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีความสอดคล้องกับผลรายงานการวิจัยขนาดย่อย (Mini research) ภายในสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคของปฐมดวง เชวงเดช (2563) พบว่า เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานโดยมีสาเหตุจากช่องว่างระหว่างวัย ส่วนใหญ่จะแก้ไขปัญหาโดยการทำความเข้าใจ/สื่อสารโดยตรง (ร้อยละ 93.8) ในขณะที่วิธีการรองลงมาคือ ไม่แก้ไขปัญหาเลย (ร้อยละ 3.1) บางท่านเลือกที่จะรายงานผู้บังคับบัญชา หรือใช้วิธีอื่น ๆ (ร้อยละ 1.5) แต่ไม่มีใครใช้วิธีนินทา/ใส่ร้าย ซึ่งนับเป็นเรื่องที่ดีที่เจ้าหน้าที่มีวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเองในเบื้องต้น และเป็นการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพพอสมควร นั่นคือการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจอีกฝ่าย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากประสบการณ์และข้อค้นพบของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่น่าจะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศไม่ตึงเครียด โดยอาจจัดอบรมด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน หรือจัดกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เพื่อให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. สร้างความรักและความผูกพันต่อองค์กรให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความภาคภูมิใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ

3. การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีศักยภาพ มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น

4. การลดเงื่อนไข ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพิจารณาขยายขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการวิเคราะห์ในมุมมองต่าง ๆ ได้มากขึ้น

2. ควรทำการศึกษาให้ครอบคลุมทั้งกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้ได้ทราบถึงการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัยทั้งกระทรวงมหาดไทย

เอกสารอ้างอิง

กนกลักษณ์ จุ้ยมณี. (2562). การขยายเวลาเกษียณอายุราชการ Extending the retirement for civil servants.

ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2565,

จาก file:///C:/Users/HPI3/Downloads/werapassachon,+%7B\$UserGroup%7D,+3+

%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%82%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%80%E0%B8%A7%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%93%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3.pdf.

กฤตินันท์ อนันตกุล. (2561). โลกทัศน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

โครงการรัฐประศาสนศาสตร์.

ดารณี พานทอง พาลุสุข และ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. (2548). ทฤษฎีการจูงใจ. หน้า 237-239.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของ HRM : การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร. ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2565,

จาก: https://repository.rmutp.ac.th/bitstream/handle/123456789/2451/IRD_61_39.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ปฐมดวง เชวงเดช. (2563). รายงานการวิจัยขนาดย่อย (Mini research) ภายในสำนักงาน

คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2565,

จาก https://knowledge.ocpb.go.th/download/article/article_20200312194132.pdf

ปาริชาติ เยพิทักษ์ ธีระวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงษ์. (2561). ปรากฏการณ์ความผาสุกขององค์กร

ที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน : การศึกษาทฤษฎีฐานราก. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2565,

จาก: http://www.mis.ms.su.ac.th/MISMS01/PDF02/445_20190528_j_37.pdf.

ผู้จัดการออนไลน์. (2564). **ข่าวจริง! กรม. ชะลอขยายเกษียณอายุราชการจาก 60 ปี เป็น 63 ปี.**

ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2565,

จาก <https://mgronline.com/factcheck/detail/9640000024464>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2558). การดำเนินการสรรหาเชิงรุก **Proactive**

Recruitment Strategy. ค้นเมื่อ 9 มกราคม 2566,

จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/ocsc-2558-proactive-recruitment-strategy.pdf>.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). ภาครัฐกับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมสูงวัย.

ค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2565,

จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2561-y60b04.pdf>.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). กำลังคนภาครัฐข้าราชการพลเรือนสามัญ 2563.

ค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2565,

จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-manpower-2563-o_0.pdf.

สุกิจ วงศ์ปั้นจ้าว. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย. ค้นเมื่อ 20

กันยายน 2565,

จาก https://wiki.ocsc.go.th/_media/%E0%B8%AA%E0%B8%B8%E0%B8%81

[_%E0%B8%B4%E0%B8%88_%E0%B8%A7%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C](https://wiki.ocsc.go.th/_media/%E0%B8%B4%E0%B8%88_%E0%B8%A7%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C)

[_%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%87%E0%B9%89%E0%B8%B2%](https://wiki.ocsc.go.th/_media/%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%87%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%A712.pdf)

[E0%B8%A712.pdf](https://wiki.ocsc.go.th/_media/%E0%B8%A712.pdf).

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). Gen Y จับให้มันคั่นให้เวิร์ค. หน้า 11-15. กรุงเทพมหานคร: เนชั่น

มัลติมีเดีย.