

การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลต่างช่วงวัยของนักบิน Human Resource Management with the Collaboration of the People of Different Ages of Pilots.

ปวริศ อนุสรณ์พานิช^{1*} พระมหาประเสริฐ ปัญญาวโร(พรมลา)² และ จตุรพัฒน์ ทรายคำ³
Pawaris Anusornphanich^{1*} Phramaha Prasert Panyawaro(Prommala)² and Jaturapat Saikam³

Received 10 August 2023 Revised 10 October 2023 Accepted 5 November 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกันของนักบิน โดยมุ่งเน้นศึกษาที่ Gen X และ Gen Y ด้วยการอาศัยหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประกอบในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการกิจตามที่วางไว้ได้ เพราะไม่เพียงแต่การปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งแสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน ภายใต้การบริหารจัดการที่เหมาะสมถูกต้องกับสถานการณ์และยุคสมัย เพื่อป้องกันความขัดแย้งและเพื่อลดการเกิดปัญหาที่อาจตามมาได้

ทั้งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการทรัพยากรอย่างมีคุณค่า โดยใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการของแต่ละส่วนงานอย่างเข้าใจให้ได้อย่างมากที่สุด เพราะถ้าบุคลากรมีศักยภาพย่อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพในคราวเดียวกัน โดยเฉพาะงานของนักบินที่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยอยู่เสมอ ดังนั้นการลดปัญหาระหว่างช่วงวัยด้วยความเข้าใจถึงทัศนคติ พฤติกรรม และหลักการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างจะสามารถช่วยลดความขัดแย้งได้ และถือว่าการช่วยเพิ่มมาตรฐานทางด้านความปลอดภัยในเวลาเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานร่วมกัน นักบิน บุคคลต่างช่วงวัย

¹ อาจารย์พิเศษ/นักวิชาการอิสระ

Guest Lecturer/Independent Scholar * Email: pawaris.anusornphanich@gmail.com

² เจ้าอาวาสแห่งวัดธรรมปทีป กรุงเอเดนเบอร์ระ ประเทศสกอตแลนด์ สหราชอาณาจักร

The Abbot of The Dhammapadipa Temple, Edinburgh, Scotland, UK

³ นักวิชาการอิสระ/พนักงานประจำฝ่ายปฏิบัติการบิน บางกอกเอวีเอชั่นเซ็นเตอร์ (BAC)

Independent Scholar/ Flight Operation Officer at Bangkok Aviation Center (BAC)

Abstract

This academic article's objective is to create ideas for working together between pilots of different ages, focusing on Gen X and Gen Y by following human resource management with team principles to work together. Because teamwork is extremely important for the organization to achieve its mission goals as planned. Because it is not only the performance of one's duties, but it is also an indication of success working together. Management and communication are appropriate and correct to the situation and era, to prevent conflicts, and to reduce the occurrence of problems that may result.

However, it is very necessary to develop personnel to be able to work effectively with others, with knowledge and understanding of the principles of valuable resource management take advantage of the management of each department to understand as much as possible. Because if personnel have potential, they will work efficiently. and enable the organization to develop with quality at the same time, especially the work of pilots who must always consider safety. Therefore, reducing problems during work will help with age. With an understanding of attitudes, behaviors and principles of coexistence across differences. Because if conflict can be reduced, it will help increase safety standards at the same time, and results in the organization being able to operate effectively to achieve its goals.

Keywords: Human Resource Management, Collaboration, Pilot, People of different ages

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เปรียบดังสินทรัพย์ที่มีคุณค่า หน่วยงานหรือองค์กรใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพย่อมก่อเกิดประโยชน์ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นี้ควรมีรูปแบบที่หลากหลาย สามารถประยุกต์ได้เข้ากับยุคสมัยและครอบคลุมกับทุกภารกิจขององค์กร เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และด้านความสามารถในการร่วมกันขับเคลื่อนทุกภารกิจขององค์กรสู่ความสำเร็จ และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

ผู้เขียนได้ค้นคว้าแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยการทบทวนวรรณกรรมจากบทความวิชาการและงานวิจัยหลายฉบับได้แก่ Pongsuwan (2023), Sanamthong (2021), Boonyapo (2019) และ Boonsanong (2012) ซึ่งให้นิยามที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หากมีระบบที่ดีก็จะสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างราบรื่นสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ฉะนั้นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการพัฒนาเชิงนโยบายและการพัฒนาเชิงปฏิบัติ โดยต้องกำหนดแผนงานให้เข้ากับสถานการณ์ตามยุคสมัย

โดยบทความนี้มุ่งศึกษาหลักแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งธรรมชาติของทรัพยากรมนุษย์มีหลายมิติ ในแง่ของทักษะในการดำรงชีพ ทักษะในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พรสวรรค์ และความถนัดที่แตกต่าง (Ruenrom, 2004) โดยเฉพาะช่วงวัย ซึ่งบทความนี้ได้นำหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งเจนเนอเรชั่น (Gen) ด้วยการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลต่างช่วงวัยอย่างมีประสิทธิภาพของนักบิน โดยมุ่งเน้นที่ Gen X และ Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มอายุที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันมากที่สุด เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน และแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยหลักการทำงานเป็นทีมมาประกอบใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรต่างช่วงวัย

เมื่อกล่าวถึงความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคคลนั้น ไม่ได้เกิดจากช่วงวัยที่แตกต่างกันเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นความแตกต่างที่เกิดจาก Gen ที่ต่างกัน กล่าวคือบุคคลที่เกิดในยุคที่แตกต่างกันจะเติบโตมาในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีลักษณะนิสัยที่ต่างกันไป ซึ่งคนในแต่ละ Gen มีความแตกต่างกันในหลายด้าน รวมไปถึงความแตกต่างด้านทัศนคตินี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลาย โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้าใจในคุณลักษณะทางด้านช่วงวัย เพื่อเป็นการบูรณาการแนวคิดของการปฏิบัติการร่วมกันของบุคคลต่างช่วงวัยให้มีประสิทธิภาพ (Soonkhlang,

2021) ซึ่งการปฏิบัติการร่วมกันของบุคคลต่างช่วงวัยของนักบินดังกล่าวจะต้องดำเนินการภายใต้กฎ นโยบาย และ ข้อบังคับที่เป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Pongsuwan (2023) ได้ให้นิยามถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การบริหาร การฝึกอบรมพัฒนา และการรักษาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักคิดของ Bratton and Gold (2022) กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารดำเนินงานบริหารจัดการกับความหลากหลายของคน โดยการบริหารให้ผู้ที่บังคับบัญชาดำเนินงานตามแผนงาน เริ่มตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การรักษาไว้ และการพัฒนาบุคลากรด้วยแผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์

Sanamthong (2021) ได้ให้จำกัดความทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คนเปรียบดั่งสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การ กระบวนการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบำรุงรักษา บุคลากร จนถึงปัจฉิมบท โดยต้องกำหนดแผนงานและขอบข่ายให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ภายใต้งบประมาณที่คุ้มค่า ซึ่งมีแนวคิดสนับสนุนจาก Anusornphanich and Ngolumduen (2023) ที่ให้เห็นในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมกับยุคสมัยด้วยการนำอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์เข้ามามีบทบาทในหน่วยงาน ซึ่งจะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่าย เนื่องจากมีความสะดวกและช่วยลดงบประมาณในการเดินทาง โดยสามารถนำสิ่งเหล่านี้มาประกอบการดำเนินการกิจ เช่น การจัดการประชุมออนไลน์ ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการพัฒนางานบุคคล เป็นต้น

Boonsanong (2012) ได้เขียนงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีใจความสำคัญว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้ามและควรจัดทำอย่างสม่ำเสมอ เพราะสามารถช่วยสร้างความมั่นคงให้องค์การ และช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการนำองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาประยุกต์ใช้กับทักษะและความสามารถภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Boonyapo (2019) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรมีรูปแบบที่หลากหลาย เข้ากับยุคสมัยและครอบคลุมกับทุกภารกิจขององค์การ โดยควรเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัครในกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมพัฒนา จนกระทั่งเข้าสู่การปฏิบัติงาน เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งความรู้และความสามารถในการนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน

จากผลการทบทวนวรรณกรรม ผู้เขียนจึงขอนิยามคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” นั้นคือ กระบวนการบริหารจัดการและการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินการกิจได้อย่างราบรื่นสู่ความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดอันประกอบด้วย ขั้นตอนของการวางแผน การสรรหาคัดเลือก การจัดฝึกอบรมพัฒนา และการรักษาไว้ รวมทั้งการประเมินผลซึ่งควรให้ความสำคัญเพราะในปัจจุบันสถานการณ์

เปลี่ยนแปลงได้ตลอด ฉะนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนงานให้เข้ากับยุคสมัยและควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ภายใต้กระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม เพื่อจะได้นำมาใช้ประกอบการวางแผนเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการกิจครั้งต่อไป

การจัดการงานทรัพยากรมนุษย์กับการทำงาน (Human resource management at work) เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การพิจารณามองหาบุคคลต้องมองว่าเป็นเรื่องของ การลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วยโดยแนวคิด การบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea) ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ ซึ่งตามหลักแนวคิดของ Suwannasri (2014) ได้แบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 “คนดีและเป็นคนเก่ง” เป็นบุคคลที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการทำงานและแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายาก ซึ่งทุกองค์กรต้องหาและต้องการ

กลุ่มที่ 2 “คนดีแต่เป็นคนไม่เก่ง” เป็นบุคคลที่คล้ายกับกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหา แค่เพียงระดับปานกลาง แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้นก็จะสามารถพัฒนาขึ้นไปได้อีก ซึ่งคนกลุ่มนี้มีสิทธิได้รับพิจารณา เพราะอย่างน้อยก็เป็นคนดี ส่วนความเก่งนั้นสามารถฝึกฝนกันได้หากให้โอกาส

กลุ่มที่ 3 “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง” แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี แต่อาจมีความคิดไม่ประสงค์ดีต่อผู้อื่น เช่น เอาดีเข้าใส่ตัว เอาชั่วใส่คนอื่น ไม่มีจิตคุณธรรม หรือการกระทำที่สุ่มเสี่ยงต่อการประพฤติดุจรต ซึ่งคนกลุ่มนี้จึงมีความน่ากลัวมาก เพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิดและสามารถทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้

กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดีและเป็นคนไม่เก่ง” คือ คนไม่ดีที่อาจมีความคิดและความประพฤติดุจรตเอาผลประโยชน์เข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม ซึ่งคนประเภทนี้ไม่มีองค์การไหนอยากรับคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแนวยกเว้นแต่การเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อประโยชน์ส่วนตน

ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีอาจมองข้ามได้ หากองค์กรมีการจัดระบบทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรมพัฒนา และการรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม เพราะการค้นหามหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้กระบวนการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณธรรมให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีระบบที่ดีมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับยุคสมัย ถือว่าเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

ไปพร้อมกันด้วย รวมถึงนับเป็นการลงทุนและบริหารงบประมาณที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาของผู้บริหารในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นว่ามีแนวทางไปในทิศทางใด (Boonsanong, 2012)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาบุคลากร

ผู้เขียนได้ศึกษางานวิจัยของ Phongphutthachart and Chirinang (2019) เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกออกเป็นประเภท ดังนี้

การพัฒนาเชิงนโยบาย

- 1) องค์กรควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมคุณลักษณะเฉพาะตนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และสอดคล้องกับบริบทของตำแหน่งงาน
- 2) องค์กรควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสมกับกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองได้อย่างทั่วถึงทุกตำแหน่งงาน

การพัฒนาเชิงปฏิบัติ

- 1) บุคลากรทุกตำแหน่งควรได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอในรอบด้าน เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร
- 2) ผู้บริหารควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในรอบด้านอย่างต่อเนื่อง
- 3) ผู้บริหารควรจัดแผนงานการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในแต่ละกิจกรรม เพื่อทราบถึงระดับความสำเร็จเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ปรับปรุงแผนงานและการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้เขียนเห็นว่าการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และการสนับสนุนเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสฝึกอบรม หรือศึกษาเพิ่มเติมทางด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการฝึกอบรมช่วยสร้างเสริมพัฒนาความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรได้รับองค์ความรู้ใหม่ หรือได้มีโอกาสพัฒนาความสามารถจากการศึกษาเรียนรู้ การทำกิจกรรม หรือการรับฟังประสบการณ์จากวิทยากร ซึ่งถือว่าวิธีนี้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะผู้อบรมสามารถนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดการพัฒนา และช่วยให้องค์กรมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

การจัดกลุ่มบุคคลออกเป็นรุ่น ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่ เรียกกันว่า Generation (Gen) เริ่มต้นจากแนวคิดของชาวตะวันตก และในประเทศสหรัฐอเมริกา (Society for Human Resource Management, 2004) ซึ่งคำว่า Gen หมายถึง กลุ่มบุคคลรุ่นราวคราวเดียวกัน (The American Heritage Dictionary, 1992)

ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมในกลุ่มสังคมที่คล้ายกัน ซึ่งก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่คล้ายกันในกลุ่มบุคคลรุ่นราวคราวเดียวกันดังกล่าว (Glass, 2007)

การแบ่งกลุ่มเช่นนี้ก่อให้เกิดการศึกษาวิเคราะห์ ความแตกต่างเชิงคุณลักษณะ ความคิดและพฤติกรรมในการใช้ชีวิต การบริโภคและการทำงานของคนอายุรุ่นราวคราวเดียวกันในแต่ละยุคสมัย โดยแต่ละยุคก็จะมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต่างกันไป ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต สภาพแวดล้อมทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถเข้าใจคุณลักษณะและแนวโน้มเชิงพฤติกรรมของประชากรในแต่ละยุคสมัยดีขึ้น เมื่อสามารถเข้าใจความแตกต่างของประชากรแต่ละกลุ่มได้ดีก็จะสามารถเข้าถึงหรือบริหารงานต่างให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ พฤติกรรม และความต้องการในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของสินค้าหรือบริการ กระบวนการติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงาน กระบวนการจูงใจในการทำงาน ฯลฯ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีการนำแนวคิดและผลการศึกษาดังกล่าว มาประยุกต์ใช้เชิงการบริหารจัดการหลายแขนง ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล (Assael, 1995) เป็นต้น ซึ่งในบทความวิชาการนี้ได้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรทางการบินใน 2 ช่วงวัย ได้แก่ Gen X และ Gen Y โดยองค์การต้องมีความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะเฉพาะวัย เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างวัยได้อย่างถูกต้องเพื่อประโยชน์แก่บุคลากรและองค์กร โดยรายละเอียดของบุคคลทั้ง 2 ช่วงวัย มีดังนี้ (Hackman, 2002)

1. คุณลักษณะของ Gen X หรือกลุ่มประชากรที่เกิด ระหว่างปี พ.ศ. 2508-2523 ปัจจุบันอายุช่วง 43-58 ปี มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่

- 1.1 เกิดในช่วงเวลาที่มวลมนุษยชาติส่งยานอวกาศออกไปนอกโลกได้สำเร็จ
- 1.2 พวกเขาเติบโตมาในยุค รอยต่อของ Analog กับ Digital อยู่ท่ามกลาง เทคโนโลยีที่สร้างความตื่นตาตื่นใจ
- 1.3 สังคมยุคนี้ส่วนใหญ่สถาบันครอบครัวสั่นคลอน ความภักดีต่อองค์กรของคนรุ่นนี้จึงลดน้อยลงมาก นำมาสู่การลาออกและเปลี่ยนงาน
- 1.4 ปฏิเสธการทำงานล่วงเวลา หรือยอมลาออกไปหางาน สมัยครงานใหม่หากไม่พอใจ ทั้งนี้เพราะ Gen X เชื่อว่างานไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่างของชีวิต

2. คุณลักษณะของ Gen Y หรือกลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2524 -2538 ปัจจุบันอายุช่วง 28-42 ปี มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่

- 2.1 เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองรวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า

2.2 มีบุคลิกลักษณะด้านหนึ่งตามสมัยนิยมมีความเก่งกล้าในการแสดงออกและกล้าคิดซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กรเพราะเป็นปัจจัยด้านบวกที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในสภาวะ ที่องค์กรจะต้องปรับตัวตามสภาวะการแข่งขันของตลาด และพฤติกรรมของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านการปฏิบัติงาน ประชากรกลุ่ม Gen X มักมองว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น จึงทำให้คนกลุ่มนี้สร้างสมดุลในการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว และสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนรอบข้างได้ดี โดยให้น้ำหนักความสำคัญต่อสัมพันธ์ภาพทั้งเรื่องงาน ครอบครัว และสังคมเท่ากัน ที่เรียกว่า Work Life Balance (Dechawatanapaisai, 2008; Gursoy, Maier & Chi, 2008) ซึ่งกลุ่มประชากร Gen Y เป็นกลุ่มที่อยู่ในช่วงระยะของการทำงานที่มุ่งหมายความก้าวหน้าในอาชีพ จึงมีการทำงานด้วยความทะเยอทะยาน มีความใฝ่รู้และความต้องการพัฒนาศักยภาพในการทำงานโดยมีการตั้งเป้าหมายในงานอยู่เสมอ (Allen & Syfert, 2009) เพื่อสร้างความแตกต่างและหลากหลายโดยการนำเทคโนโลยีมาประกอบใช้ในการทำงานเพื่อให้เข้ากับยุคสมัย

ดูตารางที่ 1 สรุปคุณลักษณะสำคัญของ Gen X เทียบกับ Gen Y

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของ Gen X และ Gen Y (Haserot, 2004)

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Gen) X	เจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y)
ชอบอิสระ Independent	ชอบกลุ่ม Team-oriented
ตนเองเป็นศูนย์กลาง Self-centered	กลุ่มเป็นศูนย์กลาง We-oriented
แสวงหาสังคม Looking for Community	สร้างสังคม Create Community
รู้จักใช้เทคโนโลยี Tech Savvy	รู้จักใช้เทคโนโลยี Tech Savvy
ปัจเจก Individualistic	ให้คุณค่ากับกลุ่ม Communitarian Values
มีทักษะการเอาตัวรอด Survival-minded	มองโลกในแง่ดี Optimistic
ต้องการได้รับการยกย่อง Crave Respect	คาดหวังว่าจะได้รับปฏิบัติดี Expect to be Treated Well
ต้องการคำวิพากษ์หรือแนะนำ Want Feedback	ต้องการคำวิพากษ์หรือแนะนำ Want Feedback
ต้องการเป็นผู้ควบคุม Want to be in Control	ต้องการการชี้แนะ หรือทิศทาง Want Guidance / Direction
ต้องการพัฒนาเรียนรู้ Want Training	ต้องการพัฒนาเรียนรู้ Want Training
มักวิพากษ์วิจารณ์สิ่งต่างๆ Often Cynical	เชื่อมั่นในความอาวุโส More Trusting of Elders
ชอบทำงานด้วยตนเอง Free Agents	เข้ากับกลุ่มได้ดีเวลาทำงาน Comfortable With Organizations

ช่างสงสัย Skeptical	เชื่อว่าทุกสิ่งเป็นไปได้ Can do Attitude
ขอความตรงไปตรงมา Appreciate Directness	ต้องการความน่าเชื่อถือ Demand Authenticity
ต้องการมีเวลาส่วนตัว Want “a Life”	ต้องการมีเวลาส่วนตัว Want “a Life”
เต็มใจทำงานหนัก Willing to Work Hard	มักยุ่งวุ่นวายตลอดเวลา Used to Being Busy all the Time
ไม่ชอบการใช้อำนาจ Reject Authority	คล้อยตามผู้มีอำนาจ Defer Authority
ไม่อดทนกับการประชุม Impatient With Meetings	การประชุมเป็นงานสังคม Meeting as a Social Aspect
ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย Open to Diversity	คาดหวังความแตกต่าง หลากหลาย Expect Diversity

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของ Gen X และ GenY มีความแตกต่างกันอยู่หลายจุด ซึ่งสังเกตได้อย่างชัดเจน แต่ก็มีบางคุณลักษณะของทั้งสอง Gen ที่เหมือนกัน เช่น การรู้จักใช้เทคโนโลยี ความต้องการผลสะท้อนกลับหรือคำแนะนำ ความต้องการพัฒนาการศึกษาเรียนรู้ และความต้องการมีเวลาส่วนตัว เป็นต้น (Dechawatanapaisal, Numpaya, Nuanluk & Pluembum, 2014)

หลักของการทำงานเป็นทีม

Sayatpanich (2020) ได้นิยามความหมายเกี่ยวกับหลักการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

การทำงานเป็นทีม ถือเป็นส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์การ ถ้าทุกคนสามัคคีร่วมแรงร่วมใจ ก็ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยสร้างเสริมให้คุณภาพภาพของงานมีมากขึ้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมยังเป็นการระดมความคิด ซึ่งอาจค้นพบหลักการใหม่จากบุคลากรภายในทีมที่มีความหลากหลาย ทั้งด้านองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์

ทีม คือ กลุ่มคนทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยที่สมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะสำเร็จไปด้วยกัน

สมาชิกในทีม นับเป็นองค์ประกอบของระบบการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การยึดถือในนโยบาย กฎและแบบแผนขององค์การร่วมกัน ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับฟังความเห็นต่าง แต่ต้องไม่ใช่สิ่งที่ผิดกฎหมายหรือจารีตประเพณี โดยควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอย่างสูงสุด เพราะความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกในทีม

การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามที่จะเข้าใจพฤติกรรมของคนที่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน และสามารถบูรณาการให้แต่ละบุคคลวิเคราะห์ปัญหา เรียนรู้ และรู้วิธีหาทางออกในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสันติ เพราะฉะนั้นถ้าองค์การต้องการจะประสบความสำเร็จ สมาชิกทุกคนในองค์การต้องมีการสร้างทีมที่มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันในการทำงานด้วยความสามัคคี เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

กระบวนการทำงาน ทุกคนต้องเคารพกติการ่วมกันตามนโยบาย กฎและแบบแผน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ โดยควรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจนในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานไม่ทับซ้อน และเกิดความยุติธรรม ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยกระบวนการทำงานที่มีความชัดเจนนี้ จะส่งเสริมให้สามารถบรรลุผลงานได้ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้ ซึ่งต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และเหมาะสมกับยุคสมัย

ประสิทธิภาพ คือ ผลลัพธ์จากการทำงานให้ออกมาตามแผนงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้วยการลดขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย แต่ต้องไม่ลืมที่จะรักษาทางด้านมาตรฐานคุณภาพคงไว้ด้วย

จากองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมดังกล่าว ตามแนวคิดของ Sayatpanich (2020) ผู้เขียนได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักคิดของ Thuetham (2021) ซึ่งมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพในส่วนของคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

ผู้นำ ต้องสามารถมีกระบวนการจัดสรรแบ่งงานและมอบหมายงานโดยปราศจากความขัดแย้ง โดยดำเนินการตามนโยบาย และมีการประเมินผลการทำงานตามแผนที่วางไว้ โดยมีการติดตามและประมวผลตามกรอบระยะเวลาให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ โดยผู้นำต้องสามารถให้คำแนะนำ หรือสามารถสอนวิธีการที่ช่วยพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถให้บุคลากรในทีม นอกจากนั้นแล้วผู้นำและทีมต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี เพราะถ้าทุกคนรู้สึกเป็นทีมเดียวกันก็ย่อมช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันเพื่อประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแรงผลักดันและแรงจูงใจทำให้สมาชิกในทีมมีความสุขกับการทำงานและมุ่งมั่นทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

ทั้งนี้ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการบริหารจัดการกับความไม่แน่นอนในโลกปัจจุบัน ควรมีแผนสำรองและวิธีการในการรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยการจัดทำแผนสำรองและแบ่งสรรภาระงานไว้อย่างชัดเจน เพราะ ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญในการรักษาไว้ รวมถึงสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับยุคสมัย ด้วยการบริหารให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการทำงาน แลกเปลี่ยนความเห็น และสร้างความผูกพัน ความสามัคคีให้กับสมาชิกของทีมจากการทำงานร่วมกัน เพื่อดำเนินทุกภารกิจของทีมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

หลักการบริหารคนหลายเจนเนอเรชั่นให้ทำงานร่วมกันได้

การทำงานเป็นทีมยิ่งทีมงานมีขนาดใหญ่มากเท่าไร ความหลากหลายก็ยิ่งมากตามไปเท่านั้น โดยเฉพาะการทำงานกับทีมที่มีคนทำงานหลายช่วงวัย หรือที่เรียกว่าคนหลาย Gen อยู่ร่วมกัน ความท้าทายก็ยิ่งมากขึ้นตามไปด้วย การที่มีคนที่มีความคิดหลากหลายมาอยู่ร่วมกัน จะทำให้ทีมมีแนวคิดที่ค่อนข้างแตกต่าง และอาจทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานได้ง่าย หากให้เลือกว่าทีมใหญ่ หรือทีมเล็กอย่างไหนจะดีกว่ากันนั้น เป็นเรื่องที่

ตัดสินใจได้ยาก เพราะต้องดูองค์ประกอบภายในร่วมด้วย แม้ว่าทีมจะเล็ก แต่ถ้าแนวคิดของคนในทีมต่างกันมาก ก็จะทำให้การทำงานไม่สอดคล้องกัน ตรงกันข้ามกับการทำงานเป็นทีมที่มีขนาดใหญ่ แต่ทุกคนมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน ก็จะทำให้การทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนมีความคิดเห็นคล้ายกัน ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนหลาย Gen สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีอุปสรรค และมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น แม้ว่าสิ่งนี้จะไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายแต่เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ หากทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน โดยต้องสามารถมีวิธีอยู่ร่วมกันบนความคิดต่างอย่างสันติโดยยึดถือส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้การบริหารการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen ต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามยุคสมัยด้วย (Avolio & Bass, 1988; JobsDB, 2023)

การบริหารความแตกต่างของช่วงวัยในองค์กร (Managing Cross Generational Workforce) สรุปได้ดังนี้ เนื่องจากองค์ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ประสบการณ์ สถานะทางสังคม หรืออัตลักษณ์ของกลุ่มแต่ละคน เป็นต้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละองค์การมีความหลากหลายทั้งบุคลิกภาพ ความสามารถ ดังนั้น รูปแบบในการติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ควรบรรจุไว้ในแผนงาน และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพราะการบริหารคนที่มีความแตกต่างกันในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่มีอาจมองข้ามได้ (Rattanakul, 2010)

อภิปรายการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงวัยในสายงานทางด้านการบิน

การบริหารความหลากหลาย หมายถึง การบริหารจัดการความแตกต่างของช่วงวัย ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพ และการไม่เลือกปฏิบัติเพียงแค่ข้อจำกัดของอายุ (Phetkhong, 2020)

การเคารพความหลากหลายแต่ละช่วงวัย ส่วนนี้หมายถึง บุคลากรทางการบิน อันได้แก่ ผู้บริหาร ครูการบิน และศิษย์การบิน โดยทุกคนต้องให้ความสำคัญเรื่องการเคารพความแตกต่างต่างของช่วงวัยด้วยการให้เกียรติในคุณวุฒิและวัยวุฒิซึ่งกันและกัน กล่าวรวมทั้งในด้านความรู้และความสามารถ ซึ่งเมื่อทำดีต้องพร้อมชื่นชมอย่างปราศจากอคติเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และต้องกล้าที่จะตักเตือนคือ ดีเพื่อก่อนเมื่อทำผิด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและไม่ให้อีกฝ่ายรู้สึกเสียหน้า เพื่อจะได้ร่วมกันดึงศักยภาพและพัฒนาองค์การให้เดินทางสู่ความสำเร็จด้วยพลังความสามัคคี จากการรวมเป็นหนึ่งเดียวบนความแตกต่างอย่างสันติ

จากหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามข้อมูลที่ได้ศึกษาค้นคว้าทบทวนวรรณกรรม และการวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะของ Gen X และ Gen Y ผู้เขียนได้นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ถึงด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม รวมถึงแนวทางของการปฏิบัติภารกิจทางด้านการบิน โดยได้นำหลักการที่ได้ศึกษามาใช้ประกอบการสนทนา แลกเปลี่ยนแนวคิดของการพัฒนาบุคลากรตามหลักทรัพยากรมนุษย์ หลักการทำงานเป็นทีม และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกับครูการบิน Gen X และ Gen Y ในการวางแผนการสอน วิธีการสื่อสาร รวมถึงแนวทางการ

แก้ปัญหาเรื่องความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากการสื่อสารระหว่างช่วงวัย โดยหลังจากให้คำแนะนำกับบุคคลใกล้ชิด ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และครูการบิน ค้นพบผลลัพธ์ว่าสามารถช่วยลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันของ บุคลากรต่างช่วงวัยได้ และช่วยสร้างเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ลำดับแรก ขอยกตัวอย่างบุคลากรของโรงเรียนการบินของเอกชนแห่งหนึ่ง มุ่งเน้นที่นักบิน (ไม่รวมถึง พนักงาน) โดยในโรงเรียนการบินนี้ถือเป็นสถาบันฝึกอบรมระบบประเภทวิชาชีพภายใต้ พ.ร.บ.โรงเรียนเอกชน 2550 เปิดอบรมหลักสูตรการบิน หลายหลักสูตร เช่น หลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรี (CPL) หลักสูตรนักบินส่วนบุคคล (PPL) หลักสูตรครูการบิน (IP) เป็นต้น (Bangkok Aviation Center, 2022) ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย ตาม กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหน่วยงานประกอบด้วยบุคคลหลายช่วงวัยปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้เขียนขอยกตัวอย่างโดยจำแนกออกเป็นประเภท ดังนี้

1. **ผู้บริหาร และ ครูการบิน:** ปัจจุบันนี้มีครูการบินซึ่งมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง Gen X และ Gen Y เกิดขึ้นมากมาย และด้วยเหตุที่สถานการณ์โควิด 19 ในปัจจุบันกลับคืนสู่สภาวะปกติตามลำดับ ทำให้มีผู้ที่ถือใบอนุญาตสำคัญครูการบิน (IP) หรือ นักบินผู้ที่มีใจรักในการสอนหันมาเป็นครูการบินกัน มากขึ้น ดังนั้นหลักการสื่อสาร (Jitsaeng, 2021) จึงเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในขั้นตอนของการประสานงาน โดยการสื่อสารนี้ควรมีความชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยสนทนาหรือหนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดย ควรใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ใช้คำแสลง หรือศัพท์เฉพาะของกลุ่มวัยรุ่น เพื่อป้องกันการเกิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่าง GEN เพื่อให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จได้ด้วยดี (Chidchom, 2021)

2. **ครูการบิน Gen X และ ครูการบิน Gen Y:** ถ้าพูดถึงครูการบิน (IP) ในจินตนาการของ หลายคน รูปลักษณ์ภายนอกควรต้องเป็นผู้ที่มีความอาวุโส แต่ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปทำให้ในปัจจุบัน จำนวนครูการบิน Gen Y เพิ่มจำนวนมากขึ้น ซึ่งก่อนจะเป็นครูการบินได้ ทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมและ ผ่านประเมินมาตรฐานให้ถือใบอนุญาตสำคัญครูการบิน จึงจะทำการสอนทั้งภาคพื้นและภาคอากาศได้ ถึงแม้ทุกท่านจะผ่านเกณฑ์มาตรฐานและถือใบอนุญาตรับรองความสามารถ แต่บางครั้งก็ยังคงเกิดปัญหา การมีอคติระหว่างช่วงวัยของครูในทั้ง 2 ช่วงอายุเกิดขึ้นคือ Gen X และ Gen Y ทั้งนี้เพื่อให้การทำงาน ร่วมกันราบรื่นผู้ปฏิบัติงานจะต้องปราศจากอคติ โดยให้ความสำคัญกับการยึดถือคุณวุฒิเป็นหลักมากกว่า วัยวุฒิ ต่างฝ่ายควรเคารพในความสามารถซึ่งกันและกัน รับฟังความเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ โดยผู้ที่อาวุโส กว่าสามารถให้คำแนะนำและแบ่งปันประสบการณ์ได้ตามวาระและโอกาสที่เหมาะสม โดยการให้ คำแนะนำนี้จะต้องไม่เป็นการทำให้อีกฝ่ายรู้สึกเสียหน้า หรือรู้สึกถูกด้อยค่าความสามารถอย่างไม่เป็น ธรรมและอีกสิ่งสำคัญคือ ไม่ควรพาดพิงถึงบุคคลที่ 3 เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งที่อาจจะตามมาได้

เพราะ การรักษาความสามัคคีเป็นอีกหนึ่งในวิธีการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง (Nakwatchara, Meejaisue & Chinuntdej, 2022) ภายใต้แนวคิดของหลักการทำงานเป็นทีม

3. ครูการบิน และ ศิษย์การบิน: “Put the right man on the right job” ประโยคนี้ยังคงใช้ได้เสมอในหลักการของทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุที่ปัจจุบันโอกาสในการเข้ามาศึกษาหลักสูตรทางการบินเปิดกว้างขึ้น ทำให้ผู้ที่สนใจและมีความพร้อมหลากหลายช่วงอายุเข้ามาทำการฝึกอบรมในฐานะศิษย์การบิน ทำให้หลายครั้งครูการบินอาจจะมีอายุที่ใกล้เคียงกับศิษย์ใน Gen Y หรือบางครั้งถึงแม้ว่าอยู่ใน Gen เดียวกัน แต่ครูการบินมีอายุน้อยกว่าศิษย์ เพราะฉะนั้นในมุมมองของครูควรวางแผนจัดวิธีการสอนที่เหมาะสม โดยจัดเตรียมวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย (Chansarn, 2018) ในการดัดแปลงภาพของแต่ละคนออกมา เพราะระยะเวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจของแต่ละคนนั้นไม่เท่ากัน แต่สุดท้ายถ้ามีความตั้งใจและพยายามก็จะสามารถพัฒนาจนถึงระดับมาตรฐานและสามารถตามทันกันได้ ทั้งนี้การยืดหยุ่นในวิธีการสอนจะต้องอยู่ในหลักสูตรภายใต้ขอบเขตของมาตรฐานความปลอดภัย ซึ่งการเตรียมตัวและการวางแผนที่ดีทุกครั้งก่อนทำการบินเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ผู้สอนและผู้เรียนสามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกันได้สำเร็จอย่างปลอดภัย โดยมีแนวคิดสนับสนุนจาก Piyatat (2023) กล่าวว่า ก่อนการบินทุกครั้งต้องมีการวางแผนร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับรายละเอียดตลอดระยะเวลาการบินครั้งนี้ ตรวจสอบแผนการบิน รวมถึงต้องตรวจสอบความพร้อมของนักบิน อากาศยาน เอกสารประกอบการบิน และสภาพอากาศภายใต้กฎ นโยบาย และข้อบังคับทางการบินที่เป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ทุกเที่ยวบินนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยเป็นอันดับแรก

ลำดับที่สอง ขอยกตัวอย่างในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างวัยของนักบินสายการบินพาณิชย์ โดยภายหลังสถานการณ์โควิด 19 ในประเทศไทยมีการฟื้นฟูตามลำดับ ส่งผลให้สายการบินทั้งในและระหว่างประเทศกลับมาให้บริการมากขึ้น และด้วยจำนวนเที่ยวบินที่กลับมาเพิ่มขึ้นส่งผลให้เหล่านักบินที่หยุดพักไปในช่วงที่โควิดระบาดหนัก ได้กลับมาปฏิบัติการบิน แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด เพราะ นักบินบางส่วนได้ตัดสินใจเกษียณก่อนวาระ หรือเบนเข็มไปประกอบอาชีพอื่นแล้ว และการขาดหายไปของนักบินกลุ่มนี้ส่งผลให้เกิดพื้นที่ว่างให้นักบินรุ่นต่อมาใน Gen Y ซึ่งมีคุณสมบัติและชั่วโมงบินครบตามเกณฑ์มาตรฐานที่สายการบินกำหนด ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา โดยจะมีการสังเกตเห็นได้ว่านักบินพาณิชย์ตามสนามบินในปัจจุบัน มีนักบินที่รูปลักษณ์หนุ่มสาวหรือวัยกลางคนเป็นส่วนใหญ่และพบเห็นนักบินอาวุโสได้น้อยลง ทั้งนี้ยังคงมีนักบินอาวุโส-กัปตัน Gen X มากประสบการณ์หลายท่านที่ยังคงหลงเหลืออยู่ในระบบ (Changsirikulchai, Temkaew & Namsang 2023)

กัปตัน คือ นักบินที่มีชั่วโมงบินผ่านเกณฑ์ โดยเฉลี่ยอายุบินควรมากกว่า 5 ปี และมีชั่วโมงบินมากกว่า 4,000-5,000 ชั่วโมง เป็นต้น โดยผ่านการทดสอบตามเกณฑ์มาตรฐานตามข้อบังคับของบริษัทนั้น ๆ

นักบินผู้ช่วย คือ ผู้ถือใบอนุญาตสำคัญหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรี (CPL – Commercial Pilot License) โดยสอบผ่านเกณฑ์มาตรฐาน มีคุณสมบัติและชั่วโมงบินครบตามที่บริษัทกำหนด โดยทั่วไปประมาณ 200 ชั่วโมงขึ้นไป จึงจะสามารถเข้าทดสอบเพื่อเป็นนักบินผู้ช่วยได้

เนื่องจากยุคก่อน กว่ำนักบินคนหนึ่งจะได้เลื่อนขั้นเป็นกัปตันได้ต้องใช้เวลามากกว่าปัจจุบัน เพราะจำนวนสายการบินและโอกาสในการขึ้นปฏิบัติการบินที่จำกัด ทำให้กว่าจะสะสมชั่วโมงบินครบถึงขั้นสามารถเลื่อนขั้นจากนักบินผู้ช่วยเป็นกัปตันได้ อายุก็ย่อมมากขึ้นด้วยเช่นกัน ต่างกับในปัจจุบันที่จำนวนสายการบิน เที่ยวบิน และเส้นทางการบินมีเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โอกาสในการเลื่อนขั้นสู่กัปตันจึงใช้ระยะเวลาที่สั้นกว่าสมัยก่อน และด้วยเหตุผลนี้ทำให้ช่องว่างระหว่างวัยของนักบินนั้นใกล้เคียงกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเกิดทั้งผลดีและผลเสีย โดยขอยกตัวอย่างเป็น 2 กรณี

กรณีที่1: กัปตัน และนักบินผู้ช่วย มีช่วงวัยที่ใกล้เคียงกัน

ข้อดี คือ ด้วยช่วงวัยที่ใกล้เคียงกันของ Gen Y และยุคปัจจุบันที่นักบินพาณิชย์มาจากโรงเรียนการบินของพลเรือนมากกว่าโรงเรียนการบินทหาร ทำให้อาจมีการพบเจอกันระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้องจากโรงเรียนการบินแห่งเดียวกัน ซึ่งนับเป็นสายสัมพันธ์ที่ดี และส่งผลให้การร่วมงานกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น (Proyrungroj & Chansom, 2021) ทั้งนี้ในการทำงานร่วมกันต้องคำนึงถึงความปลอดภัยอยู่ภายใต้มาตรฐาน ตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเป็นสิ่งสำคัญที่สุด (Changsirikulchai, Temkaew & Namsang, 2023)

ข้อเสีย คือ ด้วยช่วงวัยที่ใกล้เคียงกันซึ่งส่วนใหญ่อยู่ใน Gen Y ทำให้อาจเกิดปัญหากระทบกระทั่งกันได้ง่ายกว่า เพราะอาจขาดความเกรงใจเรื่องความอาวุโส เพราะฉะนั้นนักบินทั้ง 2 ตำแหน่ง คือ กัปตันและนักบินผู้ช่วย ต้องให้ความเคารพในหน้าที่ซึ่งกันและกัน โดยให้เกียรติในคุณสมบัติของทั้งสองฝ่ายโดยอาศัยหลักการทำงานเป็นทีม ภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Krajangsaeng, Kittisaknawin & Deesawadi, 2017) ไม่ว่านักบินผู้ช่วยจะมีอายุที่มากกว่า เท่ากับ หรือน้อยกว่ากัปตัน ต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้บนความต่างของช่วงวัย เพื่อให้ภารกิจการนำพาผู้โดยสารและลูกเรือเดินทางสู่จุดหมายปลายทางโดยสวัสดิภาพ

กรณีที่2: กัปตัน และนักบินผู้ช่วย มีช่วงวัยที่แตกต่างกัน

ข้อดี คือ ด้วยความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมาของกัปตัน Gen X ย่อมเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันอย่างแน่นอน โดยยิ่งกัปตันมีอายุมาก เท่ากับว่า มีประสบการณ์ที่หลากหลายเกี่ยวกับการบินด้วย เพราะว่าท้องฟ้าแต่ละวันไม่เคยเหมือนกัน ทั้งสภาพอากาศและสภาพการจราจรทางอากาศ และถ้าพูดถึงขั้นตอนในการควบคุมอากาศยาน กัปตัน ผู้ที่ประสบการณ์มากกว่าก็ย่อมสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ (Jaitrong &

Loykulnanta, 2023) รวมถึงเคล็ดลับให้กับนักบินผู้ช่วยไว้ใช้เป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาฝีมือทางด้านการบินต่อไป โดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ

ข้อเสีย คือ ด้วยช่องว่างระหว่างวัย อาจส่งผลให้เกิดปัญหาทางด้านการสื่อสาร หรือการกระทำโดยไม่ได้เจตนาที่ส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาได้ เช่น การกระทบกระทั่งทางด้านวาจา เป็นต้น ถึงแม้ว่านักบินถูกฝึกฝนมาเพื่อสามารถรับมือกับการทำงานภายใต้แรงกดดันได้ แต่ถ้าลดส่วนของความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นนี้ออกไปได้ ก็ย่อมส่งผลดีกว่าแน่นอน โดยนักบินทั้งสองฝ่ายต่างควรให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพในคุณวุฒิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น โดยใช้หลักการบริหารจัดการทุนมนุษย์จึงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ เพื่อลดปัญหาเรื่องช่องว่างระหว่างวัย (Wiryapipat, 2016) โดยสิ่งสำคัญคือ ต้องยึดถือนโยบายของบริษัท กฎข้อบังคับ และระเบียบเป็นหลักเหนืออื่นใด เพื่อความปลอดภัยของทุกชีวิตบนเที่ยวบินโดยสารนั้น เป็นต้น (Piyatat, 2023)

ปัจจุบันสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีทิศทางดีขึ้น จนแทบจะไม่มีผลกระทบต่อชีวิตประจำวันแล้ว อุตสาหกรรมการบินกำลังกลับคืนสู่สภาวะปกติ ทำให้ตลาดแรงงานในสายงานทางด้านการบินเปิดกว้างขึ้นและกำลังกลับมาสดใส การได้ทราบถึงทิศทางและมาตรการรองรับภายหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด 19 ของธุรกิจการบินจึงเป็นอีกสิ่งที่มีความสำคัญ ที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยก้าวสู่การบินบริบทใหม่ในอนาคต ภายใต้รูปแบบของชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เพื่อส่งเสริมให้อุตสาหกรรมการบินของไทยกลับมาเฟื่องฟูได้อย่างยั่งยืน (Mahasap, Pipathanangkul & Pasunun, 2022)

บทสรุป

ปัจจุบันเรื่อง Gen หรือช่วงวัยถูกนำมาวิเคราะห์มากขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นของการทำงานร่วมกัน เนื่องจากหลายองค์การกำลังเผชิญกับสภาวะพนักงานหลาย Gen ที่มีความคิด ทักษะ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้บ่อยครั้งอาจเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างช่วงวัย แต่ก็มีบางองค์การที่สามารถใช้ความแตกต่างนี้ให้เกิดผลดีอย่างน่าสนใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิคในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้น ในการบริหารบุคลากรต่าง Gen ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นโดยเกิดอุปสรรคอย่างน้อยที่สุด ถึงแม้จะไม่ใช่ง่าย แต่ถ้าหากทุกคนในองค์การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจ ก็จะช่วยให้องค์การมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น เพราะความเข้าใจถึงหลักการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและการเรียนรู้มุมมองของบุคคลต่างช่วงวัย ทั้งในด้านทัศนคติและด้านพฤติกรรม จะช่วยลดปัญหาระหว่างช่วงวัยและสามารถช่วยลดความขัดแย้งได้ เพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันให้ภารกิจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ภายใต้หลักของการทำงานเป็นทีม

โดยการใช้หลักการทำงานเป็นทีม ควรเริ่มวางแผนโดยการสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน โดยอาจเขียนวัตถุประสงค์และหน้าที่ของแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่ายและทำได้จริง สนองนโยบายขององค์การ เพราะ

การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ถือเป็นส่วนประกอบหลักที่สำคัญขององค์กร หากเกิดการร่วมแรงร่วมใจ สามัคคี ก็ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยสร้างเสริมให้คุณภาพภาพของงานมีมากขึ้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมถือเป็นการระดมความคิด ซึ่งอาจค้นพบหลักการใหม่จากบุคลากรภายในทีมที่มีความหลากหลาย ทั้งด้านองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีช่วยเพิ่มคุณภาพของงาน จึงเป็นวาระประจำที่ทุกองค์กรต้องมีแผนการดำเนินงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงด้วยการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสฝึกอบรมเพิ่มเติมทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือทำการศึกษาเพิ่มเติมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงาน วิธีนี้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะช่วยสร้างเสริมพัฒนาความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรได้รับองค์ความรู้ใหม่หรือได้มีโอกาสพัฒนาความสามารถจากการศึกษาเรียนรู้ ได้ทำกิจกรรม หรือการรับฟังประสบการณ์จากวิทยากร และผู้อบรมสามารถนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดการพัฒนา เหตุนี้จึงเป็นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องควบคุมให้ภารกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการพัฒนาเชิงนโยบายและการพัฒนาเชิงปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

นักบิน เป็นอาชีพที่มีสภาวะความเครียดสูง เพราะต้องรับผิดชอบชีวิตของผู้โดยสารให้ถึงจุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัย ภายใต้กฎ ระเบียบและข้อบังคับตามมาตรฐานการเดินอากาศในส่วนของการควบคุมอากาศยาน โดยปัจจัยที่จะทำให้การเดินทางในแต่ละเที่ยวบินราบรื่น นักบินควรมีภาวะความเป็นผู้นำและเป็นผู้ตามในขณะเดียวกันภายใต้หลักของการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ การกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้อง กล้าแสดงความคิดเห็น เคารพในความเห็นต่าง รวมถึงคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างช่วงวัย และเมื่อฝ่ายหนึ่งในทีมแสดงภาวะความเป็นผู้นำ อีกฝ่ายต้องสามารถต้องผู้ตามที่มีวินัย ยอมรับฟังความเห็นแล้วนำกลับมาใช้ปรับปรุงพัฒนาตนเอง

การปฏิบัติงานร่วมกันของนักบิน Gen X และ Gen Y จะสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานปราศจากอคติในการดำเนินงานร่วมกัน โดยการให้ความสำคัญและยึดถือคุณวุฒิเป็นหลักมากกว่าวัยวุฒิ ต่างฝ่ายต้องเคารพในการตัดสินใจและความสามารถของซึ่งกันและกัน เปิดรับมุมมองที่แตกต่าง และมีการรับฟังความเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ ภายใต้กรอบมาตรฐานทางด้านความปลอดภัย โดยในหลายองค์กรมีนโยบายละลายพฤติกรรมของทีม โดยการจัดไปพักร้อนนอกสถานที่ การจัดกีฬา หรือกิจกรรมสันทนาการร่วมกันนอกเหนือจากการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ เพื่อก่อให้เกิดการสานสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร และเมื่อสร้างความสนิทสนมให้คนในทีมก็ยิ่งส่งผลให้ทีมปฏิบัติงานด้วยกันอย่างราบรื่นมากขึ้น โดยการจัดกิจกรรมเช่นนี้สามารถจัดได้ปีละหลายครั้ง เพราะนอกจากจะช่วยในเรื่องของการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังช่วยลดภาวะความตึงเครียดจากภารกิจบินได้อีกด้วย

ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของนักบินต่างช่วงวัยในปัจจุบัน ต้องมีแผนสำรองและวิธีการในการรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยการจัดทำแผนสำรอง การกำหนดภาระงาน และการรักษาไว้

ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถ รวมถึงกำหนดแผนการฝึกอบรมพัฒนาให้เข้ากับยุคสมัย บรรจุเรื่องความสามัคคีเพิ่มเติมในวาระ โดยการให้ความสำคัญเรื่องการลดปัญหาช่องว่างระหว่างจะช่วยวัย ด้วยความเข้าใจถึงทัศนคติพฤติกรรม และหลักการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง ซึ่งจะสามารถช่วยลดความขัดแย้งได้ และยังเป็นการช่วยเพิ่มมาตรฐานทางด้านความปลอดภัยในเวลาเดียวกันด้วย เพื่อที่จะสามารถดำเนินทุกภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

- Allen, M. & Syfert, T. (2009). Gen Y: Providing for the new generation worker. Grand Rapids Business Journal.
- Anusornphanich, P. & Ngolumduen, B. (2023). Meeting that Works. Journal of Value Chain Management and Business Strategy, 2(3), 73–75. available at <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/VCMBBS/article/view/2310/>. (accessed 4 October 2023). (in Thai).
- Assael, H. (1995). Consumer Behavior and Marketing Action, 5th edition, South-Western College Publishing, Oklahoma.
- Avolio, B. J. & Bass, B. (1988). Transformational Leadership, Charisma, and Beyond. In Hunt, J. G. Baliga, B. R., Dachler, H. P., & Schriesheim, C. A. (Eds.). Emerging Leadership Vistas. Massachusetts: Lexington, D. C. Heath.
- Bangkok Aviation Center. (2022). Bangkok Aviation Center. History. Available at <https://www.ba.ac.th/en/about/>. (accessed 28 September 2023). (in Thai).
- Boonsanong, A. (2012). An influence of learning organization and human resource development on organizational effectiveness. Romphruek Journal, 30(1). Bangkok: Krirk University.
- Boonyapo, K. (2019). The Cutting Edge of Human Resource Management. Journal of Management Science Review, 21(1), 165-170.
- Bratton, J. & Gold, J. (2022). Human Resource Management critical approach: Theory and Practice. London: Bloomsbury Publishing.
- Changsirikulchai, S., Temkaew, W. & Namsang, A. (2023). Change Management of Thai pilot and Organization During Pandemic Situation. The Journal of Development Administration Research, (1)1, 103-114.

- Chansarn, C. (2018). Students' Satisfaction Towards Educational Management of College of Aviation & Transportation Sripatum University, Doctoral dissertation. Rangsit University.
- Chidchom, T. (2021). Internal Organization Communication Strategy for Conflict Resolution and Trust of Working Team Building in Private ABC Hospital, Samutprakarn Province. An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for Master of Business Administration Program for Executive Graduate School of Commerce Burapha University 2021. Chonburi: Burapha University.
- Dechawatanapaisal, D. (2008). Generation Y and new challenges in human resource management. Chulalongkorn Journal, 20(80), 32-52.
- Dechawatanapaisal, D., Numpaya, K., Nuanluk, J. and Pluembum, C. (2014). A Study of Viewpoints and Expectations of Generational Characteristics between Generation X and Generation Y. Creative Business and Sustainability Journal, 36(3), 1-17. Available at <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CBSReview/article/view/22362/>. (accessed 4 October 2023). (in Thai).
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, Industrial and Commercial Training, 39(2), 98-103.
- Gursoy, D., Maier, T. & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, International Journal of Hospitality Management, 27, 448-458.
- Hackman, R. (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Review Press.
- Haserot, P.W. (2004). Another look at how Gen X and Gen Y differ, IOMA's Report on Compensation and Benefits for Law Offices.
- Jaitrong, N. & Loykulnanta, S. (2023). The Effect of Motivation on the Efficiency in Performance of Multi-Generational Workforces. Case study of Provincial Electricity Authority Area 3 (South). Prince of Songkla University, Faculty of Management Sciences (Business Administration). Available at <https://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2016/18133/>. (accessed 29 September 2023). (in Thai).

- Jitsaeng, K. (2021). Interpersonal Communication in the Educational Context. *Journal of Information Science*, 39(3), 89–107.
- JobsDB. (2023). Principles for managing people of different generations to work together. Available at <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/management-Gen/>. [accessed 4 October 2023]. (in Thai).
- Krajangsaeng, K., Kittisaknawin, C. & Deesawadi, N. (2017). The Role of Administrators and Team Building for The Organization Development. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 11(26), 156-161. Available at https://www.thonburi-u.ac.th/Journal/Document/11-26/Journal11_26_13.pdf. (accessed 5 October 2023). (in Thai).
- Mahasap, N., Pipathanangkul, C. & Pasunun, S. (2022). Challenges and opportunities of aviation business in Thailand to a new normal life after the COVID-19 Pandemic. *Journal of Aviation, Travel, and Service*, 1(1), 1-19. Available at <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/tft/article/view/1213/>. (accessed 10 August 2023). (in Thai).
- Nakwatchara, S., Meejaisue, P., & Chinuntdej, N. (2022). The Relationship of Factors Affecting the Happy Work of Thai Pilots. *Rajapark Journal*, 16(47), 332-348.
- Phetkhong, P. (2020). Collaboration and Organizational Climate Building Affecting Age Diversity Management: A Case Study of Schools under the Local Administrative Organization, Narathiwat Province. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Public Administration Prince of Songkla University. Songkla: Songkla University Press.
- Phongphutthachart, R. & Chirinang, P. (2019). Human resource development according to the New Public Management Guidelines of Sub-district Administrative Organization in Ratchaburi Province. *Journal of Administrative and Management*, 7(3), 53-65.
- Piyatat, J. (2023). Preflight planning for safety and service. *Sripatum Chonburi Academic Journal*, 19(4), 135-144. Available at <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/SPUCJ/article/view/263867> (accessed 5 October 2023). (in Thai).
- Pongsuwan, P. (2023). The Three Keys for Human Resource Management in The Digital Age. *Journal of Interdisciplinary Innovation Review*. 6(2). 74-88.

- Proyrungroj, P. & Chansom, N. (2021). Soft Skills Factors Affecting to Workers Performance Effectiveness of Y Generation Group in Bangkok. *Rajapark Journal (Humanities and Social Sciences)*, 15(42). 117-128.
- Rattanakul, P. (2010). A study of expectation and commitment to Organization of Mahidol University personnel. *Journal of Routine Development to Research*, 4(1), 56-66.
- Ruenrom, K. (2004). Customer and Market Orientation: Creating a uniquely different organization. Bangkok: Bangkok National Productivity Institute.
- Sanamthong, E. (2021). Human Resource Management and Development. (4thEdition). Bangkok: Ramkhamhaeng University Press.
- Sayatpanich, P. (2020). Creating an effective team. KM, Knowledge Management, Siriraj. Available at <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/15325/>. (accessed 5 October 2023). (in Thai).
- Society for Human Resource Management (2004). Generational Differences Survey, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- Soonkhleng, K. (2021). Human resource management that has an impact on generation X and generation Y personnel' performance: a case study of Office of the Royal Development Projects Board. Thammasat University.
- Suwannasri, K. (2014). Documents for teaching human resource management. Nakhon Pathom: Nakhon Pathom Rajabhat University Press.
- The American Heritage Dictionary. (1992). 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, New York.
- Thuetham, S. (2021). The Characteristics of Leaders with Management Formal Organization. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahamakut Buddhist University Isan Campus*, 2(1), 59-68.
- Wiriyapipat, N. (2016). The Role of HRM: Generation Gap Management in Organization. *RMUTP Research Journal Humanities and Social Sciences*, 1(2), 73-88.