

การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

Communication for Managing Intergenerational Conflict among Flight Attendants
at Bangkok Airways Public Company Limited

ธวัช เวสต์ตัน¹

Tawat Weston¹

Received 12 December 2023 Revised 28 January 2024 Accepted 13 February 2024

บทคัดย่อ

เรื่องราวของเจนเนอเรชันในสถานที่ทำงานกำลังเป็นประเด็นที่หลายองค์กรกำลังให้ความสนใจกันอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันนี้เป็นช่วงเวลาที่ยากลำบากต่าง ๆ มีประชากรอย่างน้อยสองเจนเนอเรชันกำลังทำงานอยู่ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวาย งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะการสื่อสารในการจัดการความขัดแย้งในระหว่างการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่น บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสร้างสัมพันธภาพในงานของพนักงานต่างรุ่น เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในระหว่างการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่น บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่น เจนเนอเรชันเอ็กซ์ จำนวน 15 คน และเจนเนอเรชันวาย จำนวน 15 คน รวม 30 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เชิงลึก จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารในการจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์และนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน

คำสำคัญ คุณลักษณะการสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ช่องว่างระหว่างรุ่น

¹ อาจารย์ประจำ สถาบันการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Lecturer, Institute of International Studies, Ramkhamhaeng University, Thailand, Email: tawatweston@gmail.com, tawat.w@iis.ru.ac.th

Abstract

The story of Generation Y in the workplace has been a topic of significant interest for many organizations in recent years, especially in the realms of human resource management and organizational development. Currently, various organizations have a workforce consisting of at least two generations working together, including Generation X and Generation Y. The objectives of this research are as follows: 1) To investigate the communication characteristics in conflict management during the work of cabin crew members of different generations at Thai Airways International Public Company Limited 2) To examine the essential components necessary for fostering camaraderie in the work of multigenerational cabin crew members, with the aim of formulating operational plans to reduce conflicts within Thai Airways International Public Company Limited; and 3) To study communication strategies for managing conflict during the work of cabin crew members on different aircraft at Thai Airways International Public Company Limited. The research employed a qualitative research methodology, collecting data through in-depth interviews, utilizing a semi-structured in-depth interview questionnaire with the main information providers. The researcher utilized purposive sampling to selectively choose participants based on their roles as cabin crew members on different aircraft, comprising 15 individuals from Generation X and 15 individuals from Generation Y, totaling 30 participants. Content analysis and analysis of data from in-depth interviews were conducted to derive meaningful insights. Content analysis was employed to analyze data derived from the in-depth interviews. The study found that effective communication in conflict management among cabin crew members of different generations is crucial for efficient collaboration. Cabin crew members should enhance positive communication skills, efficient communication, and creative communication to manage conflicts constructively and foster collaboration in the workplace.

Keywords: Communication features Conflict Management Flight Attendant Generation Gap

บทนำ

เรื่องราวของเจนเนอเรชั่นในสถานที่ทำงานกำลังเป็นประเด็นที่หลายองค์กรกำลังให้ความสนใจกันอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาองค์กร ประเด็นที่น่าสนใจคือ ในปัจจุบันนี้เป็นช่วงเวลาที่ต้องคัดกรองต่าง ๆ มีประชากรอย่างน้อยสามเจนเนอเรชั่นกำลังทำงานอยู่ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นเจนเนอเรชั่นวาย เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ อาจกล่าวได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ใหม่

สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคนี้ที่เดียว Reynolds (2005) ปรากฏการณ์นี้ได้เกิดขึ้นในวงกว้าง และในหลายประเทศ ในปัจจุบันพบว่าความไม่เข้าใจกัน มุมมองที่แตกต่างกัน หรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดช่องว่างในการทำงานระหว่างเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ มีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นมุมมองด้านการสื่อสาร การเรียนรู้ และการพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ความต้องการใช้งานด้านเทคโนโลยี เป็นต้น (Herbison & Boseman, 2009) โดยเฉพาะมุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ในองค์กรในปัจจุบัน และเป็นกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

การแบ่งคนเป็นช่วงอายุมีการกำหนดช่วงปีพ.ศ. เกิด เช่น Generation X คือคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2507 -2519 แต่ สำหรับ Generation Y มีแนวคิดในการกำหนดช่วงปีเกิดที่แตกต่างกัน สำหรับรายงานการศึกษานี้จะถือเอาเกณฑ์ตามงานวิจัยของ Engleman (2009) ที่ระบุว่า Generation Y คือผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2520 - 2542 ซึ่งคนรุ่นนี้มีลักษณะเป็นตัวของตัวเองสูง มีความมั่นใจตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับกรอบ ชอบเป็นเจ้าของ กิจการและมีความชำนาญเชิงเทคโนโลยี เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างช่วงอายุ เป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไปในปัจจุบัน ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร การไม่มีความเป็นหนึ่งเดียวกันในทีมงาน การลาออกของคนรุ่นใหม่อันนำไปสู่การตกต่ำของคุณภาพของงานขององค์กร และการขาดแคลนผู้สืบทอดงาน (Successors) ต้นเหตุของปัญหาความขัดแย้งมีมูลเหตุมาจากความไม่เข้าใจความแตกต่างระหว่างช่วงอายุ (Generations) และการบริหารจัดการที่ผิดพลาด ไม่รู้เท่าทันความแตกต่าง ความชอบ ทัศนคติ และรูปแบบความคิด การทำงานของกันและกัน โดยเฉพาะแนวคิดการดำเนินชีวิต และการทำงาน รวมทั้งค่านิยมต่าง ๆ ของ Generation Y ที่ยังไม่เป็นที่เข้าใจและยอมรับมากเท่าใดนักในปัจจุบันจากคนรุ่นก่อนหน้าในที่ทำงานเดียวกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานไม่มีความสุขและไม่สร้างผลผลิตให้เกิดขึ้น แนวคิดในการจัดการเรื่องช่วงอายุเท่าที่ปรากฏในงานบทความของ พรธณวดี ศิริวงศ์ และประจวบ วงศ์ภูวัฒน์ (2553) ได้แก่ การพัฒนาเทคนิคด้านการบริหารจัดการและแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อรองรับและตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ สอดคล้องกับคำแนะนำของ Engleman (2009) ที่ว่าต้องทำความเข้าใจรูปแบบความชอบ แนวคิดในการดำเนินชีวิตและทำงานของ Generation Y เพื่อนำมาปรับรูปแบบในการบริหารจัดการคนรุ่นนี้ให้มีประสิทธิภาพ และเป็นอนาคตขององค์กรในภายภาคหน้า

ในสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มาจากบุคลากรต่างรุ่น โดยบุคลากรแต่ละรุ่นมีค่านิยม วิธีการทำงาน และรูปแบบของการสื่อสารที่แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในระหว่างการทำงานได้ ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ทบทวนวรรณกรรม

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X)

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์โดยทั่วไปมักถูกเรียกว่า เจนเอ็กซ์ (Gen X) เริ่มเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายจากหนังสือของ Douglas Coupland ที่มีชื่อว่า Generation X : Tale for an Accelerated Culture (Coupland, 1996) เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1964-1976 (พ.ศ. 2507 -2519) Bell and Narz (2007) โดยภาพรวม เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เป็นกลุ่มประชากร ที่เติบโตมาด้วยการดูแลตัวเองเป็นส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นกลุ่มที่แสวงหาอำนาจด้วยตัวเอง และเป็นกลุ่มคนที่ต้องการความเป็นอิสระและต้องการการยอมรับอุปนิสัยของคนเจนเนอเรชั่นนี้ จึงมีอุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบทำอะไรใหม่ ๆ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความยืดหยุ่น ชอบความเป็นอิสระ และมักท้าทาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่อาจไม่เหมาะสมกับยุคสมัย Wong, Gardiner, Lang and Coulon, 2008; Gursoy, Maier and Chi (2008) ประชากรในกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคสมัยนั้นค่อนข้างมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงจาก Analog ไปสู่ Digital การเปลี่ยนแปลงจากคอมพิวเตอร์เมนเฟรมที่มีขนาดใหญ่ไปสู่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีขนาดเล็กลง เป็นต้น ประกอบกับบรรยากาศของการขยายตัวอุตสาหกรรม ในวงกว้าง ทำให้เกิดการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมายเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต จึงส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจมุ่งเน้นไปทาง ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualist) และมีความเป็นวัตถุนิยมสูงขึ้น กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มักพึ่งพาความรู้ ความสามารถของตนเอง (Self-Reliant) ลักษณะการสื่อสารของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีลักษณะชอบการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นเนื้อหาสาระ ไม่ชอบการพูดอ้อมค้อม เป็นตัวของตัวเองสูง รวมทั้งให้ความสำคัญกับความจริง และต้องการข้อมูลที่ครบถ้วนการสื่อสารแบบเห็นหน้ามากกว่าการสื่อสารผ่านตัวอักษร (จุฑามาศ มะไฟหวาน, 2562) ในการดำเนินชีวิตและทำงาน บางครั้งเอาตนเองเป็นศูนย์กลางในการคิด การทำงาน (Self-Centered) อย่างไรก็ตาม เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์สามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง ด้วย

สาเหตุเหล่านี้จึงส่งผลให้ประชากรกลุ่มนี้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันยุค ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างดี (Glass, 2007; Gursoy et al., 2008)

เจนเนอเรชันวาย (Generation Y)

กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เกิดอยู่ในเจนเนอเรชันวาย คือกลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1977-1999 (พ.ศ. 2520 - 2542) Wong et al. (2008) ประชากรกลุ่มนี้กำลังจะเป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กร ต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ เจนเนอเรชันวายถูกเรียกขานกันไว้หลายชื่อ ไม่ว่าจะเป็น Millennial, WHY, Dot Com, Net Generation หรือ KIPPERS (Kids in Parents' Pockets Eroding Retirement Saving) เป็นต้น Martin (2005) ซึ่งแต่ละชื่อที่เรียกขานล้วนแล้วแต่ สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะ ทักษะ หรือพฤติกรรมที่สำคัญและเห็นเด่นชัดของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ในยุคสมัยนี้เจนเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ ฉลาด ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต Howe and Strauss (2000) แบบตลอดเวลา รักความก้าวหน้า มุ่งผลสำเร็จเป็นหลัก แต่มักไม่วางแผน ระยะเวลา ไม่มีความอดทน แต่มีความคาดหวังสูง มีโลกส่วนตัวสูง แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความต้องการเป็นอิสระ เทียบเท่าเจนเนอเรชันเอ็กซ์ Gursoy et.al. (2008) ลักษณะการสื่อสารของเจนเนอเรชันวายมีลักษณะใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เช่น โซเชียลมีเดีย แอปพลิเคชันแชท อีเมล โทรศัพท์ ข้อความ ชอบการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม ชอบแสดงความคิดเห็น ไม่ชอบการสื่อสารที่มีเงื่อนไข ยุ่งยาก มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และต้องการคำชม จูซามาต มะไฟหวาน (2562) ด้านการทำงาน ประชากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตามคำสั่ง จึงมักไม่ต้องการคำแนะนำ ว่าควรหรือไม่ควรทำอะไร แต่ให้ความสนใจกับ ผลสำเร็จของงาน หรือความท้าทายของเนื้อหาของงาน มากกว่าวิธีการทำงาน Glass, 2007; Hurst and Good (2009) ที่สำคัญมักจะเปิดใจยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ที่แตกต่างและความหลากหลายในแง่มุมต่าง ๆ เช่น ความเป็นสากลได้ดี มีความสนใจใฝ่รู้ด้านเทคโนโลยี อย่างมาก ทำให้เจนเนอเรชันวายมีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้ทราบว่าจะค้นหาข้อมูลได้จาก ที่ใด เวลาใดและทำได้อย่างรวดเร็ว นอกจากความสามารถ ในการสืบค้นข้อมูลและใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์แล้วเจนเนอเรชันวายยังมีความสามารถในการทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking) Bell and Narz (2007) ชอบความท้าทายใหม่ ๆ มั่นใจในตนเองสูง ชอบทำงานเป็นทีม และใช้ชีวิตแบบต้องการการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นตลอดเวลา (Wong et al., 2008)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

Robbins and Judge (2013) กล่าวว่า “ความขัดแย้ง” เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งมีความพยายามที่จะตอบโต้อีกฝ่ายหนึ่งโดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามต้องการ

ความขัดแย้ง คือความแตกต่างหรือความไม่ลงรอยกันอันเกิดจากความคิดความเชื่อค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากรทำให้เกิดการขัดขวาง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict theory)

ทฤษฎีความขัดแย้งเป็นแนวคิดที่มีสมมติฐานที่ว่าสังคมนั้นประกอบไปด้วยบุคคลหลายกลุ่มซึ่งแต่ละกลุ่มก็พยายามแข่งขันกัน เพื่อให้กลุ่มของตนได้เข้าถึงและเป็นเจ้าทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อต้านออกมา เมื่อพบกับบุคคลที่มีเป้าหมายไม่ตรงกัน หรืออาจเกิดความร่วมมือร่วมใจกันกับกลุ่มของตน เพื่อต่อต้านกลุ่มอื่นที่มีเป้าหมายต่างจากตน ทำให้สังคมเกิดความไม่เป็นมิตรและเกิดการแย่งชิงทรัพยากร (ศิริมา อัครเวชชา, 2555)

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นอกจากทฤษฎีความขัดแย้งที่นักสังคมวิทยาได้นำมาอธิบายถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคมแล้ว ยังมีการนำทฤษฎีดังกล่าวมาปรับกับแนวคิดและความเชื่อเรื่องความขัดแย้งในช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View)

เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1930 - 1940 ซึ่งนักวิชาการในยุคแรกนี้มีมุมมองต่อความขัดแย้งในแง่ลบ โดยเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่เลวร้าย น่ารังเกียจ และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรุนแรง การทำลายล้างและความไม่มีความสุขในสังคม ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ไม่สร้างสรรค์ ดังนั้น จึงต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไป แนวคิดแบบดั้งเดิมนี้ เห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี ขาดความไว้วางใจกันระหว่างบุคคล หากองค์กรใดปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ย่อมแสดงถึงความล้มเหลวของผู้บริหาร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่เลวร้ายที่ทำลายองค์กร (Robbin & Judge, 2013)

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations View)

เกิดขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 - ค.ศ. 1975 โดยนักวิชาการในยุคนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์กร และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปได้จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพยายามขจัดความขัดแย้งให้หมดไป อีกทั้งยังมองว่าความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไปในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งยังช่วยทำให้เกิดความคิดที่แตกต่าง ส่งผลให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ใน

การทำงานช่วยเพิ่มศักยภาพในทางบวกหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้ง เพราะจะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นปัญหาต่าง ๆ และหาทางแก้ไขต่อไป (วันชัย วัฒนศัพท์ , 2550)

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View)

แนวคิดนี้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งอยู่เลย ก็จะทำให้องค์กรนั้นหยุดนิ่งอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ ทั้งนี้ ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่า ความขัดแย้งนั้นต้องอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ด้วย เพราะหากมีความขัดแย้งมากเกินไป ก็จะทำให้เกิดความยุ่งเหยิงในองค์กรหรืออาจจะเข้าไปสกัดกั้นการทำงานได้เมื่อความขัดแย้งมีทั้งคุณและโทษ ดังนี้ เราจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง เพื่อควบคุมพฤติกรรมและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ (ขจรจิต บุญนาค ,2551)

4. แนวคิดที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา (Resolution-Focused View)

นักวิชาการเริ่มตระหนักว่า แม้ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่บางครั้งความขัดแย้งที่มากเกินไป ก็ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรมากกว่าผลดี ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเครียด ทำให้บุคคลปิดใจและเกิดการต่อต้าน ยิ่งหากเป็นความขัดแย้งในที่ทำงานแล้ว ผลปรากฏว่าความเชื่อใจ ความเคารพต่อกันและความร่วมมือกันในองค์กรมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น แทนที่จะพยายามเข้าไปจำกัดความขัดแย้งให้ลดลงจนอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ นักวิชาการกลุ่มนี้กลับแนะนำว่า เราสามารถจำกัดผลกระทบในทางลบอันเกิดจากความขัดแย้งได้โดยการเตรียมบุคคลให้พร้อมรับมือกับความขัดแย้ง พัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและจัดให้มีการเปิดอภิปรายอย่างกว้างขวาง ก็จะทำให้บุคคลหรือองค์กรอยู่ร่วมกันกับความขัดแย้งได้ (Robbin & Judge, 2013)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดแบบดั้งเดิมที่มีความเห็นว่า ความขัดแย้งคือสิ่งที่ไม่ดีมีประโยชน์เป็นการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ก่อให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่สร้างสรรค์ จึงได้คิดค้นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการออกกฎระเบียบที่เข้มงวด เพื่อขจัด ความขัดแย้งให้หมดไป แต่ในอีกทางหนึ่ง นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดสมัยใหม่ก็เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงต้องรักษาระดับความขัดแย้งไว้ให้เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ศุภกร อิมวัฒนกุล (2553) ประเภทของความขัดแย้งการแบ่งประเภทของความขัดแย้ง มีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาหลายรูปแบบนักวิชาการบางท่านอาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะของการเกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งที่เปิดเผย ความขัดแย้งแอบแฝง เป็นต้น หรืออาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามสาระของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นต้น แต่ใน

ที่นี้จะแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวนี้อาจแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ (ขจรจิต บุนนาค, 2551)

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปแล้ว ผลจะเกิดขึ้นในทางใด หากบุคคลพบว่า ทางเลือกหลายทาง แต่ต้องตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่งซึ่งแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผล ออกมาทั้งทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน ในสภาพเช่นนี้ผู้ที่ต้องตัดสินใจอาจเกิดความเครียดและลำบากใจ ในการเลือกได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังในการทำงาน ที่เกินความสามารถหรือความเชื่อของ บุคคลนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งภายในบุคคลจึงหมายถึงความขัดแย้งในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ หรือประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของแต่ละคนและทำให้เกิด ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเกิดจากการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้บุคคลที่ไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการในขณะที่มีคนอื่นได้รับ อาจเกิดความไม่พอใจและเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดแนวทางและข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มโดยอาจทำให้เกิดความสามัคคี หากความขัดแย้งมีความรุนแรงมาก อาจมีการลาออกจากสมาชิกกลุ่มได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เมื่อบุคคลที่มีแนวคิด วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้เนื่องจากเด็กแต่ละคนกลุ่มต่างต้องการปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตนและในขณะเดียวกันก็ไม่ยอมให้กลุ่มอื่น มาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนด้วย อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งก็มี ความจำเป็นที่จะต้องให้มันเกิดขึ้นในองค์กรเพราะจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ในการช่วยเหลือกัน ภายในกลุ่ม เสริมสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) คือความขัดแย้งทุกประเภท ที่กล่าวมาข้างต้น สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกัน แต่ละคนก็มีความ

คิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งภายในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

5.1 ความขัดแย้งต่างระดับ เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชาระหว่าง บุคคลในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาอาจมีความคติหรือนโยบายที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจ จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

5.2 ความขัดแย้งระดับเดียวกัน จัดเป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) และเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาคือการไม่ประสานงานกัน

5.3 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งในแนวทแยง (Diagonal Conflict) ซึ่งเป็น ความขัดแย้งของ บุคคลข้ามสายงานและข้ามระดับ เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่แสดงบทบาทตามหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือมีการก้าวก้าวการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งภายในองค์กรอาจเกิดได้จากหลายปัจจัย เราสามารถจำแนกปัจจัยที่สำคัญ ของความขัดแย้งในองค์กรออกได้ 5 ประการดังนี้ (Montana & Charnov, 2008)

1. การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน (Differences in goals) ในองค์กรย่อมมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายงานย่อมมีหน้าที่รับผิดชอบ ลักษณะงาน เป้าหมายวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ล้วนมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ทั้งสิ้น

2. การแข่งขันด้านทรัพยากร (Resource competition) เมื่อองค์กรมีทรัพยากรให้ใช้อย่างจำกัด ฝ่ายงานทุกฝ่ายจึงต้องแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ให้ตกอยู่ในฝ่ายงานของตนให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเงินลงทุน พื้นที่การทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือในการทำงาน พื้นที่ความจุในการเก็บข้อมูล แม้ว่าองค์กรจะพยายามจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ ให้แก่ทุกฝ่ายงานอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกันก็ตาม แต่ทุกฝ่ายงานก็มักจะรู้สึกกว่าฝ่ายงานของตนนั้น ไม่ได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรม จึงเกิดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในที่สุด

3. การสื่อสารที่บกพร่องและการกำหนดรู้ที่ผิดเพี้ยน (Communication failure and misperception of information) แม้ว่าองค์กรจะมีการให้ข้อมูลในการทำงานแก่ทุกฝ่ายงาน แต่ข้อมูลที่แต่ละฝ่ายงานได้รับอาจไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย การที่บุคคลหรือฝ่ายงานได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอหรือขาดความเข้าใจในข้อมูลที่ใช้การตัดสินใจ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างฝ่ายงานได้ หรือแม้ข้อมูลที่ได้รับเหมือนกัน แต่เมื่อแต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน จึงวิเคราะห์

ข้อมูลที่ได้รับในมุมมองของตน เมื่อมีข้อมูลหรือมุมมองที่แตกต่างกันย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4. ความไม่ลงรอยกันในมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Disagreement over performance standard) ในแต่ละฝ่ายงานขององค์กรย่อมมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ต่างกันไป และความแตกต่างเช่นนี้น่าจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ หากลักษณะของงานที่ทำได้ต่างกัน มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เช่น ฝ่ายการตลาดอาจมีการกำหนดมาตรฐานให้ทำแผนการตลาด ทุก ๆ หกเดือน แต่ฝ่ายวางแผนกำหนดมาตรฐานให้ทำแผนการตลาดทุกไตรมาส หากฝ่ายวางแผน ต้องการข้อมูลจากฝ่ายการตลาดทุกไตรมาสเพื่อวิเคราะห์และวางแผนให้แก่องค์กร ดังนี้ ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายการตลาดแน่นอนเนื่องจากมาตรฐานการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายงานนี้ มีความแตกต่างกัน จึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างทั้งสองฝ่ายงานขึ้นได้

5. โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกัน (Organizational structure incongruities) บางองค์กรอาจมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ก้าวร้าวงาน หรือการทำงานซ้ำซ้อนกัน แม้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ ๆ ขึ้นมาตลอดเช่นกัน แต่องค์กรส่วนใหญ่ ยังคงไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ทำให้บุคคล หรือฝ่ายงานไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการแบ่งงาน หรือปิดความรับผิดชอบงานให้กับฝ่ายงานอื่น และก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แนวทางการสื่อสารเพื่อขจัดความขัดแย้ง

หัวใจของการจัดการความขัดแย้งในการสื่อสาร

การสื่อสารเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง บุคคลสามารถเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งผ่านกระบวนการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อม เจตนาหรือบังเอิญ ผ่านคำพูด ภาษากาย อารมณ์ ความคิด ทั้งแบบนัยยะ และแบบตรงไปตรงมา ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวหรือผ่านสื่อต่างๆ

เมื่อเกิดความขัดแย้ง สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและทักษะที่ต้องพัฒนามากที่สุดก็คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ประยุกต์ใช้และพัฒนาได้ โดยการสื่อสารเป็นเรื่องที่กว้างมาก แต่เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง เราอาจเน้นไปที่การตอบคำถาม 4 ข้อนี้ (บรรพตตันธีรวงศ์, 2553)

1. พื้นฐานการสื่อสารที่ดีคืออะไร?
2. คู่กรณีควรสื่อสารกันอย่างไรเพื่อให้รู้สึกว่าคุณฝ่ายรับฟังอย่างแท้จริง?

3. คู่กรณีจะสื่อสารสิ่งที่ต้องการพูดอย่างไรให้สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ?
4. นักจัดการความขัดแย้งจะช่วยให้การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ กลายเป็นการสื่อสารที่สร้างสรรค์ได้อย่างไร?

ปัญหาทั่วไปในการจัดการความขัดแย้ง

ปัญหาทั่วไปในการจัดการความขัดแย้ง (Common Problems in Conflict Management) มีดังต่อไปนี้ (มลินี สมภพเจริญ, 2556)

1. ขั้นแรก ทั้งสองฝ่ายจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งนำไปสู่ความเสียหายและอาจกลายเป็นปัญหาใหญ่ขึ้นได้ในอนาคต ทั้งสองฝ่ายควรมีการถกเถียงกันถึงปัญหาความขัดแย้ง ความแตกต่างทางความคิด
2. ขั้นที่สอง ต่างฝ่ายต่างเริ่มตำหนิอีกฝ่ายหนึ่งถึงนิสัยส่วนตัว ของฝ่ายตรงข้ามกัน
3. ขั้นสุดท้าย ปัญหาที่เป็นข้อขัดแย้งจะมาพบกับความแพ้ หรือชนะ การที่เรามองเห็นเป้าหมายของกันและกัน ก็จะช่วยลดความขัดแย้งลงได้

ปัญหาทั่วไปที่มักจะเกิดขึ้นในการจัดการความขัดแย้ง นั่นคือการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า การตำหนินิสัยของอีกฝ่าย และรวมถึงการถกเถียงเพื่อนำไปสู่การแพ้การชนะกัน ซึ่งจะพบได้ว่าในแบบการจัดการกับความขัดแย้งมีหลากหลายวิธี รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้แตกต่างกัน นอกจากนี้แล้วการทำความเข้าใจต่อความขัดแย้งก็มีส่วนช่วยในการจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ได้ (ชนาภา เมืองงามสมบูรณ์, 2560)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ จำนวน 15 คน และเจนเนอเรชั่นวาย จำนวน 15 คน รวม 30 คน ในระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2566 ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2566 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เนื่องจากพนักงานต้อนรับบน

เครื่องบินต่างรุ่นอาจมีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์ ทักษะ และความคาดหวังในการทำงานซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างวัยสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์และนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานได้ การสื่อสารเชิงบวกคือการสื่อสารที่เน้นการมองโลกในแง่ดี มุ่งเน้นการแก้ปัญหาาร่วมกัน และหลีกเลี่ยงการกล่าวโทษหรือตำหนิอีกฝ่าย การสื่อสารเชิงบวกจะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างวัยสามารถเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของอีกฝ่ายได้อย่างเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกันมากขึ้น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และตรงประเด็น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างวัยสามารถเข้าใจปัญหาและเป้าหมายร่วมกันได้อย่างตรงกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การสื่อสารที่เน้นการคิดนอกกรอบและมองหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างวัยสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่ตรงใจทั้งสองฝ่ายและนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานได้ ตัวอย่างทักษะการสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างวัยควรพัฒนา ได้แก่ การฟังอย่างตั้งใจ โดยไม่ตัดสินหรือขัดจังหวะอีกฝ่าย การแสดงความคิดเห็นอย่างสุภาพและเคารพ แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง การหาจุดร่วมและจุดต่าง เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน การเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างวัยสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งในการทำงานได้

อภิปรายผลและสรุป

การศึกษาเรื่อง การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ 3. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า คุณลักษณะการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีลักษณะสำคัญดังนี้ 1. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นควรมีการสื่อสารเชิงบวก โดยเน้นการมอง

โลกในแง่ดี มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และหลีกเลี่ยงการกล่าวโทษหรือตำหนิอีกฝ่าย 2. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นควรมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และตรงประเด็น 3. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นมีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยเน้นการคิดนอกกรอบและมองหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ และนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ บรรพต ดันธีรวงศ์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อเกิดความขัดแย้ง สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและทักษะที่ต้องพัฒนามากที่สุดก็คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ประยุกต์ใช้และพัฒนาได้ โดยการสื่อสารเป็นเรื่องที่กว้างมาก แต่เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง เราอาจเน้นไปที่การตอบคำถาม 4 ข้อนี้ 1. พื้นฐานการสื่อสารที่ดีคืออะไร? 2. คู่กรณีควรสื่อสารกันอย่างไรเพื่อให้รู้สึกว่าคุณอีกฝ่ายรับฟังอย่างแท้จริง? 3. คู่กรณีจะสื่อสารสิ่งที่ต้องการพูดอย่างไรให้สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ? 4. นักจัดการความขัดแย้งจะช่วยให้การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ กลายเป็นการสื่อสารที่สร้างสรรค์ได้อย่างไร?

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า องค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ 1. พนักงานต่างรุ่นมีความแตกต่างในด้านประสบการณ์ ทักษะ และความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ 2. พนักงานต่างรุ่นควรมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างของอีกฝ่าย 3. พนักงานต่างรุ่นควรยอมรับความแตกต่างของอีกฝ่าย และเคารพในความคิดเห็นของอีกฝ่าย ความหลากหลาย ความยืดหยุ่น และการยอมรับ จะช่วยให้พนักงานต่างรุ่นสามารถเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของอีกฝ่าย ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกัน แต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า แนวทางการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ 1. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นควรได้รับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 2. การสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน องค์กรควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานต่างรุ่น เช่น กิจกรรมสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องของการสื่อสาร กิจกรรมกีฬา เป็นต้น 3. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน องค์กรควรสร้าง

สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น สภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง เป็นต้น การพัฒนาทักษะการสื่อสาร การสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน จะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ บรรพต ดันธีรวงศ์ (2553) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง บุคคลสามารถเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งผ่านกระบวนการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อม เจตนาหรือบังเอิญ ผ่านคำพูด ภาษากาย อารมณ์ ความคิด ทั้งแบบนัยยะ และแบบตรงไปตรงมา ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวหรือผ่านสื่อต่างๆ เมื่อเกิดความขัดแย้ง สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและทักษะที่ต้องพัฒนามากที่สุดก็คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ประยุกต์ใช้และพัฒนาได้ โดยการสื่อสารเป็นเรื่องที่กว้างมาก แต่เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้พบว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งในการทำงานได้ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับแนวโน้มและองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสร้างสัมพันธภาพในงานของพนักงานต่างรุ่น และจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานต่างรุ่น การศึกษาครั้งนี้พบว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานต่างรุ่นสามารถเข้าใจกันได้ดียิ่งขึ้น มองเห็นมุมมองของอีกฝ่าย และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกันได้

การสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เป็นทักษะการสื่อสารที่สำคัญที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นควรพัฒนา ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เข้าใจและยอมรับความแตกต่างของอีกฝ่าย และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกันได้ นอกจากการสื่อสารแล้ว แนวโน้มและองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสร้างสัมพันธภาพในงานของพนักงานต่างรุ่น ก็เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ แนวโน้มและองค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ ความหลากหลายของ

พนักงานต่างรุ่น ความยืดหยุ่นของพนักงานต่างรุ่น การยอมรับของพนักงานต่างรุ่น องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานต่างรุ่นได้ทำความรู้จักกันมากขึ้น เรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างของกันและกัน และยอมรับความแตกต่างเหล่านั้น

การนำไปใช้เชิงปฏิบัติ

การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่น มีดังนี้

สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1. พัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก โดยฝึกฝนการฟังอย่างตั้งใจ การการแสดงความคิดเห็นอย่างสุภาพและเคารพ การหาจุดร่วมและจุดต่าง และการเสนอแนวทางใหม่ๆ
2. พัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยฝึกฝนการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และตรงประเด็น
3. พัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยฝึกฝนการคิดนอกกรอบและมองหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

สำหรับองค์กร

1. จัดให้มีการอบรมและพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
2. จัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานต่างรุ่น เช่น กิจกรรมสัมมนา กิจกรรมกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ เป็นต้น
3. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น สภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง ส่งเสริมให้พนักงานต่างรุ่นมีโอกาสดำเนินการและทำความรู้จักกันมากขึ้น และสนับสนุนให้พนักงานต่างรุ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเชิงปฏิบัตินี้จะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวม เช่น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน และเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

- ขจรจิต บุณาค. (2554). ความขัดแย้ง VS ความรุนแรง. วารสารนักบริหาร, 31(3), 136-144.
- จุฑามาศ มะไฟหวาน. (2562). การศึกษาทัศนคติ และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของพนักงานแต่ละช่วงวัยในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). คณะวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชนาภา เมืองงามสมบุญ. (2560). การศึกษาการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้ง: วากรรมพื้นที่สาธารณะประชาธิปไตยกรณีศึกษารายการเสียงให้รู้เรื่องทางสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส. (วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การสื่อสารเพื่อกิจการภาครัฐและภาคเอกชน)) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บรรพต ดันธีรวงศ์. (2553). พลวัตการจัดการความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: คบไฟ.
- พรรณวดี ศิริวงศ์ และประจวบ วงศ์ภูวัฒน์. (2553). แนวคิดในการจัดการเรื่องช่วงอายุในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 38(1), 1-24.
- มลินี สมภพเจริญ. (2556). ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล. นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น.
- วัยชัย วัฒนศัพท์. 2550. ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่3. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า
- ศุภกร อิมวัฒนากุล. (2553). กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริการส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัด นครราชสีมา. วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค สาขาวิศวกรรมโยธา. มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี. นครราชสีมา.
- ศิริวรรณ มนต์ระพดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 6(2), 194-208
- Bell, N.S., and Narz, M. (2007). Meeting the challenges of age diversity in the workplace, The CPA Journal, February, 56-59.
- Engleman, Elizabeth. Generation Y vs. Baby Boomers: How workplace commitment levels affect recruitment and retention of Generation Y within Corporate America Ph.D. Dissertation. Capella University. 2009.
- Herbison, G. & Boseman, G. (2009). Here they come – Generation Y: Are you ready?, Journal of Financial Service Professionals, May, 33-34.

- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennial Rising: The Next Great Generation*, Random House, New York.
- 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.
- Martin, J. C. (2005). KIPPERS (Kids in Parents' Pockets Eroding Retirement Saving). Employee Benefit Research Institute.
- Montana, P. and Charnov, B. (2008). *Management*. 4th ed. New York: Barron's Educational Series, Inc.
- Robbins, S. and Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. 15th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.,
- Reynolds, L.A. (2005). Communicating total rewards to the generations, *Benefits Quarterly*, Second Quarter, 13-17.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. and Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?, *Journal of Managerial Psychology*, 23, 8, 878-890.