



แนวทางการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐ

APPROACHES TO MANAGING MULTIGENERATIONAL WORK TEAMS IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

มัจฉินท์ ดินเพชร^{1*}, ศิวพร เอี่ยมสุภา¹, ณัฐกมล รัตนภักดี¹, เจษฎากร ปัทมกาย¹, ยุวดี พ่วงรอด¹
Mudjalin Dinpet^{1*}, Sivaporn Iamsupha¹, Nattakamon Rattanapak¹, Jesdakorn Hamkaya¹, Yuvadee Phongrod¹

*Corresponding Author E-mail: mudjalin.d@gmail.com

Received June 15, 2026; Revised August 4, 2026; Accepted August 18, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. แนวคิดและลักษณะความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน 2. วิเคราะห์ผลกระทบของความแตกต่างระหว่างวัยที่มีต่อองค์กรภาครัฐ และ 3. เสนอแนวทางการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยให้เหมาะสมกับบริบทของระบบราชการไทย โดยอาศัยการศึกษาจากเอกสารวิชาการ หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรแต่ละเจเนอเรชัน ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์, เจเนอเรชันเอ็กซ์, เจเนอเรชันวาย และเจเนอเรชันแซด มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันทั้งด้านค่านิยม พฤติกรรมการทำงาน การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารทีม การสื่อสารภายในองค์กร การปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัล และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ทั้งนี้ การบริหารทีมงานต่างช่วงวัยให้เกิดประสิทธิภาพควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดกว้าง การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยต่อการแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบสองทาง การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชันและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารทีมงาน; ช่วงวัยในองค์กร; ภาครัฐ

Abstract

This academic article aims to study: 1. To examine the concepts and characteristics of generational differences, 2 To analyze the impacts of generational differences on public organizations, and 3. To propose appropriate approaches for managing multigenerational teams within the context of the Thai

¹ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

¹ Faculty of Social Sciences and Local Development Pibulsongkram Rajabhat University



bureaucratic system. The study was conducted through a review and synthesis of academic literature, books, journal articles, and related research. The findings indicated that each generation, including Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z, possessed distinctive characteristics in terms of values, work behaviors, communication patterns, and technology use. These differences affected team management, internal communication, adaptation to digital government, and the operational effectiveness of public organizations. Effective management of multigenerational teams should emphasize fostering an open organizational culture, creating a psychologically safe work environment that encourages employees to express their opinions, promoting two-way communication, applying transformational leadership, and enhancing digital competencies. These approaches can strengthen collaboration among employees from different generations and support the effective transformation of public organizations toward digital government.

Keywords: Team Management; Multigenerational Workforce; Public Sector

บทนำ

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 องค์การภาครัฐทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเพื่อรองรับพลวัตของสังคมยุคดิจิทัลที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพของภาครัฐในช่วงที่ผ่านมา (พระมหากันดินันท์ กนต์สีโล และคณะ, 2567) ขณะที่ในปัจจุบัน การบริหารภาครัฐให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และการกำกับดูแลภาครัฐ (Governance) โดยมุ่งเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและการให้บริการสาธารณะ (วรัญญา รักษาแก้ว และคณะ, 2567)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับ “ทรัพยากรมนุษย์” ในฐานะกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคที่บุคลากรหลายช่วงวัยต้องทำงานร่วมกันภายในองค์กรเดียว ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากหลากหลายกลุ่มเจนเนอเรชัน ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers), เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X), เจเนอเรชันวาย (Generation Y) และเจเนอเรชันแซด (Generation Z) บุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันมีความแตกต่างกันทั้งด้านค่านิยม รูปแบบการสื่อสาร วิธีคิด ทัศนคติต่อการทำงาน และความ

คาดหวังต่อองค์กร อันเป็นผลมาจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่แตกต่างกันในแต่ละยุคสมัย (มนัสวี ศรีนนท์, 2561)

ในบริบทของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ความหลากหลายระหว่างช่วงวัยถือเป็นทั้ง “โอกาส” และ “ความท้าทาย” กล่าวคือ หากองค์กรสามารถบริหารจัดการความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ ประสบการณ์ และศักยภาพของบุคลากรแต่ละรุ่นเข้าด้วยกัน อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงานและการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม หากองค์กรขาดแนวทางในการบริหารความหลากหลายระหว่างวัยที่เหมาะสม ความแตกต่างดังกล่าวอาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง การสื่อสารที่คลาดเคลื่อน และช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยตรง

สำหรับองค์กรภาครัฐไทย ความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนทั้งด้านรูปแบบการทำงาน การยอมรับเทคโนโลยี และทัศนคติต่อระบบราชการ โดยบุคลากรรุ่นเบบี้บูมเมอร์ และ เจเนอเรชันเอ็กซ์ มักให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ความมั่นคง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขณะที่บุคลากรรุ่น เจเนอเรชันวาย และ เจเนอเรชันแซด ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และความรวดเร็วในการสื่อสาร (กิตติยาภรณ์ ศูนย์กลาง, 2564) ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อกระบวนการบริหารทีมงานและความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ยังทำให้องค์กรภาครัฐต้องเร่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ชุมชนษฐ์ สมมิตร และสัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง (2568) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องส่งเสริมทั้งทักษะด้านดิจิทัล ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน

ขณะเดียวกัน งานวิจัยในต่างประเทศยังชี้ให้เห็นว่า ความหลากหลายด้านช่วงวัยของบุคลากรในองค์กรภาครัฐส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การทำงานร่วมกัน และประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะเมื่อองค์กรสามารถบริหารความแตกต่างด้านอายุได้อย่างเหมาะสม จะช่วยส่งเสริมการปรับตัวของบุคลากรและสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wynen et al., 2025)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความหลากหลายระหว่างเจนเนอเรชันอย่างต่อเนื่อง แต่การศึกษาเชิงบูรณาการเกี่ยวกับ “แนวทางการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐ” ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของระบบราชการไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การศึกษาแนวทางการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยจึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เนื่องจากจะช่วยสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายระหว่างเจนเนอเรชัน ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน



การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันภายในองค์กรภาครัฐได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

การแบ่งช่วงวัยของแต่ละเจนเนอเรชัน

แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชันแบ่งประชากรออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ เจเนอเรชันเอ็กซ์ เจเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันแซตซึ่งแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันทั้งด้าน ค่านิยม รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร ทักษะคิดต้ององค์กร และการใช้เทคโนโลยี โดยความแตกต่างดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการทำงานร่วมกัน ภายในองค์กร (สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี, 2568)

1) เบบี้บูมเมอร์

เบบี้บูมเมอร์ คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงประมาณ พ.ศ. 2489–2507 ซึ่งเป็นช่วงหลัง สงครามโลกครั้งที่ 2 ที่เศรษฐกิจและสังคมเริ่มฟื้นตัว Strauss & Howe (1991) อธิบายว่า คนรุ่นนี้เติบโตมาในยุคที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความรับผิดชอบ และการทำงานหนัก จึงมีลักษณะเด่นด้านความอดทน ความเสียสละ และความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง ปวีศ อนุสรณ์พานิช และคณะ (2566) กล่าวว่า คนรุ่น เบบี้บูมเมอร์ มักให้ความสำคัญกับ ประสบการณ์ในการทำงาน การเคารพพระบออาวูโส และการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่าง เคร่งครัด อีกทั้งยังนิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและการประชุมอย่างเป็นทางการมากกว่าการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ ชินวัตร เชื้อสระคู (2562) อธิบายว่า คนรุ่น เบบี้บูมเมอร์ มักมี ทักษะคิดต้ององค์กรในลักษณะของความผูกพันระยะยาว ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในอาชีพ และยึดถือความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสำคัญ ในด้านการใช้เทคโนโลยี นนทพร อีระวัฒนสุข และคณะ (2568) กล่าวว่า คนรุ่น เบบี้บูมเมอร์ อาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวต่อระบบดิจิทัล มากกว่าคนรุ่นใหม่ เนื่องจากเติบโตมาในยุคที่เทคโนโลยียังไม่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิต และการทำงานมากนัก

2) เจเนอเรชันเอ็กซ์

เจนเนอเรชันเอ็กซ์ คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงประมาณ พ.ศ. 2508–2523 เป็นกลุ่มที่เติบโต ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ทำให้คนรุ่นนี้มีลักษณะเป็นอิสระสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) นันทน์ภัส ทรงเดชะ (2569) กล่าวว่า คนรุ่นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถส่วนบุคคล และการทำงานที่มีความ ยืดหยุ่น อีกทั้งยังสามารถปรับตัวได้ทั้งการสื่อสารแบบดั้งเดิมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จึงถือเป็นกลุ่มที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เจตนิพัทธ์ ชนะภัย และคณะ (2567) กล่าวว่า คนรุ่นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ มีทักษะคิดต้ององค์กรใน

ลักษณะของการมองหาความก้าวหน้าในสายอาชีพและความมั่นคงทางการเงินมากกว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรเพียงอย่างเดียว

3) เจเนอเรชันวาย

เจเนอเรชันวาย คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงประมาณ พ.ศ. 2524–2540 เป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีดิจิทัล Twenge (2017) กล่าวว่า คนรุ่นนี้มีลักษณะเปิดกว้างทางความคิด ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ และต้องการอิสระในการทำงาน ฟาวิกร อินลวง (2561) กล่าวว่า คนรุ่นเจเนอเรชันวาย ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสุขในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมากกว่าความมั่นคงเพียงอย่างเดียว อีกทั้งยังต้องการการยอมรับและโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี (2568) อธิบายว่า คนรุ่นเจเนอเรชันวาย นิยมการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย รวมถึงต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ นนทพร อีระวัฒนสุข และคณะ (2568) กล่าวว่า คนรุ่นเจเนอเรชันวาย มีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์เป็นอย่างมาก จึงนิยมการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และต้องการการสื่อสารที่รวดเร็ว ผกาภาณุจน์ ปฐมาญาดา (2565) กล่าวว่า คนรุ่นเจเนอเรชันวาย ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โอกาสในการเรียนรู้ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้ คนรุ่นนี้มีแนวโน้มเปลี่ยนงานบ่อย

4) เจเนอเรชันแซด

เจเนอเรชันแซด คือกลุ่มคนที่เกิดตั้งแต่ประมาณ พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา เป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต จึงมีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ในชีวิตประจำวัน นันทน์ภัส ทรวงเดชะ (2569) กล่าวว่า คนรุ่นเจเนอเรชันแซด ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน ความเป็นอิสระ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นภายในองค์กร อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี (2568) อธิบายว่า คนรุ่นเจเนอเรชันแซด มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงนิยมการสื่อสารที่รวดเร็วและการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า บุคลากรแต่ละเจเนอเรชัน มีลักษณะเฉพาะและความแตกต่างทั้งด้านค่านิยม รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร ทักษะที่ต้องการ และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเข้าใจและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างช่วงวัย เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลดช่องว่างระหว่างวัย และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันในองค์กรภาครัฐ

ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน ถือเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐยุคปัจจุบัน เนื่องจากบุคลากรแต่ละช่วงวัยมีค่านิยม วิธีคิด รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในแต่ละยุคสมัย Strauss & Howe (1991) อธิบายว่า บุคคลในแต่ละเจเนอเรชันมีประสบการณ์ร่วมทางสังคมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดลักษณะเฉพาะด้านพฤติกรรมและทัศนคติ ขณะที่ Twenge (2017) กล่าวว่า เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของคนแต่ละเจเนอเรชัน ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างวัยจึงส่งผลต่อการทำงานร่วมกันภายในองค์กรภาครัฐอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัล

1. ค่านิยม (Values)

บุคลากรแต่ละเจเนอเรชัน มีค่านิยมที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมและเศรษฐกิจที่เติบโตมา โดย เบบี้บูมเมอร์ ให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความอดทน และความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากเติบโตมาในยุคที่การมีงานประจำถือเป็นหลักประกันความมั่นคงในชีวิต ขณะที่ เจเนอเรชันเอ็กซ์ ให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระ ความสามารถเฉพาะตน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) มากขึ้น ส่วน เจเนอเรชันวาย และ เจเนอเรชันแซต เติบโตในยุคดิจิทัลและสังคมที่มีการแข่งขันสูง จึงให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความยืดหยุ่นในการทำงาน การมีส่วนร่วม และการยอมรับความแตกต่างภายในองค์กร (สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี, 2568)

2. รูปแบบการทำงาน (Working Style)

รูปแบบการทำงานของบุคลากรแต่ละเจเนอเรชันมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดย เบบี้บูมเมอร์ นิยมการทำงานที่เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนชัดเจน และให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงาน ขณะที่ เจเนอเรชันเอ็กซ์ มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานและสามารถทำงานได้ทั้งแบบเดี่ยวและแบบทีม ส่วนเจเนอเรชันวาย และเจเนอเรชันแซต นิยมการทำงานแบบยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงสามารถทำงานผ่านระบบออนไลน์หรือรูปแบบ Hybrid Work ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กิตติยาภรณ์ ศูนย์กลาง, 2564)

3. การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชัน โดยเบบี้บูมเมอร์ นิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้า การประชุมอย่างเป็นทางการ และการใช้เอกสารราชการ เนื่องจากให้ความสำคัญกับความเป็นทางการและลำดับชั้นในองค์กร ขณะที่เจเนอเรชันเอ็กซ์ สามารถปรับตัวได้ทั้งการสื่อสารแบบดั้งเดิมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่วน เจเนอเรชันวาย และ เจเนอเรชันแซต นิยมการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Social

Media หรือ Chat Application และต้องการการสื่อสารที่รวดเร็ว กระชับ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (มนัสวี ศรีนนท์, 2561) ความแตกต่างด้านการสื่อสารดังกล่าวอาจนำไปสู่ปัญหาความเข้าใจคลาดเคลื่อนระหว่างวัย โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่ยังคงใช้ระบบการสื่อสารแบบทางการเป็นหลัก

4. ทักษะคติต่อองค์กร (Attitude toward Organization)

บุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันมีทัศนคติต่อองค์กรแตกต่างกัน โดย เบบี้บูมเมอร์ มักมีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง เนื่องจากมององค์กรเป็นแหล่งสร้างความมั่นคงในชีวิตและอาชีพ ขณะที่เจเนอเรชันเอ็กซ์ มององค์กรในลักษณะของแหล่งสร้างโอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเอง ส่วนเจเนอเรชันวาย และเจเนอเรชันแซด ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรบรรยากาศในการทำงาน และโอกาสในการเรียนรู้มากกว่าความมั่นคงในระยะยาว หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้ บุคลากรรุ่นใหม่มีแนวโน้มเปลี่ยนงานสูงกว่าคนรุ่นก่อน (Twenge, 2017)

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Usage)

ความแตกต่างด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นอีกประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในองค์กรภาครัฐ โดย เบบี้บูมเมอร์ เติบโตมาในยุคก่อนเทคโนโลยีดิจิทัล จึงอาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวต่อระบบดิจิทัลมากกว่าคนรุ่นใหม่ ขณะที่เจเนอเรชันเอ็กซ์ เป็นกลุ่มที่สามารถใช้งานได้ทั้งระบบดั้งเดิมและระบบดิจิทัล ส่วนเจเนอเรชันวาย และเจเนอเรชันแซด เติบโตมากับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีดิจิทัล จึงมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสูง โดยเฉพาะเจเนอเรชันแซด ที่มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัลตั้งแต่วัยเด็ก และสามารถเรียนรู้และปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็ว (พระมหากันตนันท์ กนต์สีโล และคณะ, 2567) อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างด้านทักษะดิจิทัลอาจทำให้เกิดช่องว่างในการทำงานระหว่างวัย โดยเฉพาะในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

สรุปได้ว่า ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันในองค์กรภาครัฐเกิดจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่แตกต่างกันของแต่ละช่วงวัย ส่งผลให้บุคลากรมีค่านิยม รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร ทัศนคติต่อองค์กร และการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงควรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างดังกล่าว เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลดช่องว่างระหว่างวัย และส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ผลกระทบต่อองค์กรภาครัฐจากความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน

ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคปัจจุบัน เนื่องจากบุคลากรแต่ละช่วงวัยมีค่านิยม วิถีคิด รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในแต่ละยุคสมัย Strauss & Howe (1991) อธิบายว่า คนแต่ละเจเนอเรชันมีประสบการณ์ทาง



สังคมร่วมกันที่แตกต่างกัน จนก่อให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติที่แตกต่างกัน ขณะที่ Twenge (2017) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางสังคมส่งผลต่อวิถีชีวิตและพฤติกรรมของคนแต่ละช่วงวัยอย่างชัดเจน ดังนั้น เมื่อองค์กรภาครัฐประกอบด้วยบุคลากรหลายเจนเนอเรชัน จึงก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทายในการบริหารองค์กร

1. ผลต่อการบริหารทีม

ความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันส่งผลโดยตรงต่อการบริหารทีมในองค์กรภาครัฐ เนื่องจากบุคลากรแต่ละช่วงวัยมีความคาดหวังต่อผู้นำและรูปแบบการทำงานที่ต่างกัน โดยบุคลากรรุ่นเบบี้บูมเมอร์ และเจนเนอเรชันเอ็กซ์ มักให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ความชัดเจนของคำสั่ง และการบริหารแบบลำดับขั้น ขณะที่เจนเนอเรชันวาย และเจนเนอเรชันแซด ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการบริหารแบบยืดหยุ่น (มนัสวี ศรีนนท์, 2561) ความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน หากผู้บริหารยังคงใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down Management) โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจส่งผลให้บุคลากรรุ่นใหม่ขาดแรงจูงใจในการทำงานและไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อความคิดเห็นของบุคลากรทุกช่วงวัย จะช่วยให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Bass & Avolio, 1994)

นอกจากนี้ Wang & Duan (2025) พบว่า ความหลากหลายระหว่างเจนเนอเรชันสามารถส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการทำงานเป็นทีม โดยหากองค์กรสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างวัย และส่งเสริมภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยเพิ่มความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการสร้างนวัตกรรมของทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทขององค์กรภาครัฐที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรหลายเจนเนอเรชันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

2. ผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ความแตกต่างด้านค่านิยมและรูปแบบการทำงานของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรภาครัฐอย่างชัดเจน โดยบุคลากรรุ่นเก่ามักให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน ความถูกต้อง และระเบียบแบบแผน ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความเร็ว ความยืดหยุ่น และผลลัพธ์ของงานมากกว่า (กิตติยาภรณ์ ศูนย์กลาง, 2564) ในบางกรณี ความแตกต่างดังกล่าวอาจนำไปสู่ความล่าช้าในการปฏิบัติงานหรือความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน เช่น บุคลากรรุ่นใหม่อาจมองว่าระบบราชการมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและขาดความคล่องตัว ขณะที่บุคลากรรุ่นเก่าอาจมองว่าคนรุ่นใหม่ขาดความอดทนและไม่เคารพระเบียบ ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารศักยภาพของบุคลากรแต่ละช่วงวัยอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ

3. ผลต่อการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์และประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรภาครัฐ โดยบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันมีรูปแบบการสื่อสารที่ต่างกัน บุคลากรรุ่น เบบี้บูมเมอร์ นิยมการสื่อสารแบบเผชิญหน้า การประชุมอย่างเป็นทางการ และการใช้เอกสารราชการ ขณะที่ เจเนอเรชันวาย และ เจเนอเรชันแซด นิยมการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Social Media หรือ Chat Application ต่าง ๆ (นนทพร ธีระวัฒนสุข และคณะ, 2568) ความแตกต่างด้านการสื่อสารอาจนำไปสู่ปัญหาความเข้าใจคลาดเคลื่อนระหว่างวัย โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่ยังคงใช้ระบบการสื่อสารแบบทางการเป็นหลัก คนรุ่นใหม่อาจมองว่าระบบการสื่อสารแบบเดิมมีความล่าช้า ขณะที่คนรุ่นเก่าอาจมองว่าการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ขาดความเป็นทางการและไม่เหมาะสมกับบริบทของระบบราชการ

4. ผลต่อการปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เป็นนโยบายสำคัญของภาครัฐไทยในปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม บุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันมีระดับความสามารถในการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน โดยบุคลากรรุ่น เบบี้บูมเมอร์ อาจต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และปรับตัวต่อระบบดิจิทัลมากกว่าคนรุ่นใหม่ ขณะที่เจเนอเรชันวาย และ เจเนอเรชันแซด มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถเรียนรู้ระบบใหม่ได้อย่างรวดเร็ว (พระมหากันตินันท์ กนต์สีโล และคณะ, 2567) ความแตกต่างด้านทักษะดิจิทัลดังกล่าวอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล หากองค์กรไม่สามารถพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่บุคลากรทุกช่วงวัยได้อย่างทั่วถึง อาจทำให้เกิดช่องว่างด้านดิจิทัล (Digital Divide) ภายในองค์กร

นอกจากนี้ Wynen et al. (2025) พบว่า ความหลากหลายด้านอายุของบุคลากรในองค์กรภาครัฐมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยหน่วยงานที่สามารถบริหารความแตกต่างระหว่างช่วงวัยควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเหมาะสม จะช่วยส่งเสริมการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกัน และสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลต่อความขัดแย้งระหว่างวัย

ความแตกต่างด้านค่านิยม รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และทัศนคติต่อองค์กร อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างวัยภายในองค์กรภาครัฐได้ โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันมีมุมมองต่อการทำงานที่ต่างกัน เช่น บุคลากรรุ่นเก่าอาจมองว่าคนรุ่นใหม่ขาดความอดทน และไม่เคารพระบบอาวุโส ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่อาจมองว่าคนรุ่นเก่าไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม (สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี, 2568) ความขัดแย้งดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน ความร่วมมือภายในทีม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน



ขององค์กร หากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ปัญหาการแบ่งกลุ่มภายในองค์กรและการขาดความร่วมมือในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันส่งผลต่อการบริหารองค์กรภาครัฐทั้งในด้านการบริหารทีมงาน ประสิทธิภาพการทำงาน การสื่อสาร การปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัล และความขัดแย้งระหว่างวัย แม้ว่าความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานร่วมกัน แต่หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความหลากหลายระหว่างวัย ควบคู่กับการส่งเสริมภาวะผู้นำร่วมและการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถเปลี่ยนความแตกต่างให้เป็นจุดแข็งขององค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรภาครัฐ

แนวทางการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐ

1. การสร้างองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง (Inclusive Organization)

องค์กรภาครัฐควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างของบุคลากรทุกเจเนอเรชัน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและลดความรู้สึกแบ่งแยกระหว่างวัย ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน (สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี, 2568) อย่างไรก็ตาม อุปสรรคสำคัญขององค์กรภาครัฐไทยยังคงอยู่ที่วัฒนธรรมการบริหารแบบลำดับชั้นและการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ส่งผลให้บุคลากรรุ่นใหม่มีโอกาสดูแลความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจค่อนข้างจำกัด จึงทำให้การสร้างองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง ยังไม่เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ในทางปฏิบัติ

2. การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)

ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่บุคลากรทุกช่วงวัยสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเสนอแนวคิดใหม่ได้อย่างมั่นใจโดยไม่หวาดกลัวต่อการถูกตำหนิ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือภายในทีม (Edmondson, 1999) ทั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่า หากองค์กรภาครัฐยังคงใช้รูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการและการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว อาจทำให้บุคลากรรุ่นใหม่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนาองค์กร ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมและการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว

3. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)

องค์กรภาครัฐควรพัฒนาระบบการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกเจเนอเรชัน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน อันจะช่วยลดปัญหาความเข้าใจคลาดเคลื่อนและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร (มนัสวี ศรีนนท์, 2561) ทั้งนี้ ความแตกต่างด้านรูปแบบการสื่อสารระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่อาจส่งผลให้เกิดช่องว่างในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่ยังคงใช้ระบบการสื่อสารแบบทางการและลำดับ

ขึ้นเป็นหลัก ดังนั้น การเปิดพื้นที่ให้เกิดการสื่อสารอย่างอิสระและสร้างสรรค์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการมีส่วนร่วม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกช่วงวัย เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass & Avolio, 1994) ทั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมกับองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลมากกว่าการบริหารแบบสั่งการจากบนลงล่าง เนื่องจากบุคลากรรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การยอมรับ และโอกาสในการแสดงความคิดเห็น อย่างไรก็ตาม การปรับใช้ภาวะผู้นำรูปแบบนี้ในระบบราชการไทยยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างอำนาจและวัฒนธรรมองค์กรแบบรวมศูนย์

5. การสร้างพลังการทำงานเป็นทีม (Team Synergy)

องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างเจเนอเรชัน เพื่อให้เกิดการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ของคนรุ่นเก่ากับความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านเทคโนโลยีของคนรุ่นใหม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพและนวัตกรรมในการทำงานขององค์กร (พิรพัฒน์ มั่งคั่ง และคณะ, 2569) ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความหลากหลายระหว่างวัยมิได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเสมอไป หากองค์กรสามารถบริหารจัดการความแตกต่างดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการพัฒนาศักยภาพขององค์กรภาครัฐได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่าการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการสร้างองค์กรที่เปิดกว้าง การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ การสื่อสารแบบสองทาง การใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างเจเนอเรชัน แนวทางดังกล่าวจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างวัย ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากการศึกษาความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันในองค์กรภาครัฐ พบว่า บุคลากรแต่ละช่วงวัยมีค่านิยม รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และทัศนคติต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรภาครัฐ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรกำหนดแนวทางเชิงนโยบายเพื่อรองรับการบริหารบุคลากรต่างเจเนอเรชันอย่างเหมาะสม ดังนี้

1. การพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความหลากหลายระหว่างวัย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และองค์กรภาครัฐควรปรับแนวทางการ



บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของบุคลากรแต่ละ เจเนอเรชัน โดยเฉพาะด้านแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพ และรูปแบบการทำงาน เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและลดปัญหาการลาออกของบุคลากรรุ่นใหม่ ทั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ระบบการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เน้นความเป็นมาตรฐานเดียวกันอาจไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรภาครัฐยุคดิจิทัลที่มีบุคลากรหลายเจเนอเรชันปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การส่งเสริมภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) องค์กรภาครัฐควรพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทของการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล โดยส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสาร การบริหารความหลากหลาย และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชัน ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการตามระบอบราชการดั้งเดิมอาจไม่เหมาะสมกับบุคลากรรุ่นใหม่ที่ต้องการการมีส่วนร่วมและความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภาครัฐในอนาคต

3. การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรทุกช่วงวัย องค์กรภาครัฐควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) ให้แก่บุคลากรทุกเจเนอเรชันอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และลดช่องว่างด้านเทคโนโลยีภายในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นเก่าที่อาจยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงเห็นได้ว่า หากองค์กรภาครัฐไม่สามารถพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรได้อย่างทั่วถึง อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะและการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว

4. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดกว้างและมีส่วนร่วม องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกเจเนอเรชัน สามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างวัยและลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นและการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสอย่างเข้มงวด อาจเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมและการทำงานร่วมกันของบุคลากรในยุคดิจิทัล

5. การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างเจเนอเรชัน องค์กรภาครัฐควรส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และทักษะด้านเทคโนโลยีร่วมกัน อันจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ของบุคลากรรุ่นเก่ากับความคิดสร้างสรรค์และทักษะดิจิทัลของบุคลากรรุ่นใหม่ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐ ผู้เขียนได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เป็น รูปแบบการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐ (Multigenerational Public Team Management Model: MPTM Model) ซึ่งบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารความหลากหลายระหว่างช่วงวัย และการบริหารองค์กรภาครัฐ เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชันและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐ (MPTM Model)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทีมงานในองค์กรภาครัฐ ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายด้านการทำงานร่วมกัน องค์กรจึงควรประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสม ได้แก่ การสร้างองค์กรแบบเปิดกว้าง การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยต่อการแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบสองทาง การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการทำงาน การลดความขัดแย้ง การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรภาครัฐอย่างยั่งยืน โดยผลลัพธ์ดังกล่าวจะเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุป

การบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เนื่องจากองค์กรภาครัฐประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายเจเนอเรชัน ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านค่านิยม รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร ทักษะติดต่อองค์กร และการใช้เทคโนโลยี ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการทำงานร่วมกัน



ภายในองค์กร หากขาดการบริหารจัดการที่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ช่องว่างระหว่างวัย และการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรแต่ละเจเนอเรชันมีจุดเด่นและศักยภาพที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรรุ่น เบบี้บูมเมอร์ และ เจเนอเรชันเอ็กซ์ มีประสบการณ์ ความรอบคอบ และความเข้าใจระบบราชการ ขณะที่ เจเนอเรชันวาย และ เจเนอเรชันแซด มีความสามารถด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังนั้น หากองค์กรสามารถบริหารจัดการความแตกต่างดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ ประสบการณ์ และศักยภาพของบุคลากรแต่ละช่วงวัย อันนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรภาครัฐ

นอกจากนี้ บทความยังได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เป็นรูปแบบการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยในองค์กรภาครัฐ Multigenerational Public Team Management Model (MPTM Model) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารทีมงานต่างช่วงวัยขององค์กรภาครัฐ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กิตติยาภรณ์ ศูนย์กลาง. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) และเจเนอเรชันวาย (Generation Y): กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจตนิพัทธ์ ชนะภัย และคณะ. (2567). ความท้าทายและข้อเสนอต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 19(1), 300-311.
- ชินวัตร เชื้อสระคู. (2562). การบริหารเชิงกลยุทธ์: ความท้าทายและข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์องค์กรภาครัฐ. *Journal of Politics and Governance*, 9(2), 200-215.
- นนทพร ธีระวัฒนสุข และคณะ. (2568). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม*, 10(1), 240-253.
- นันทน์ภัส ทรงเดชะ. (2569). บทบาทเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารความหลากหลายระหว่างรุ่นในองค์กรภาครัฐจังหวัดสงขลา. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 9(2), 11-25.



- ปวริศ อนุสรณ์พานิช, และคณะ. (2566). การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลต่างช่วงวัยของนักบิน. *วารสารวิชาการการบิน การเดินทาง และการบริการ*, 2(2), 1-20.
- พระมหากันดินันท์ กนต์สีโล (เฮงสกุล) และคณะ. (2567). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี*, 2(2), 40-53.
- พีรพัฒน์ มั่งคั่ง และคณะ. (2569). อิทธิพลของการยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร และการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(1), 40-56.
- วรัญญา รักษาแก้ว และคณะ. (2567). ธรรมชาติใหม่ของโลกยุคดิจิทัล. *วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 2(1), 1-16.
- ผกากาญจน์ ปฐมาญาตา. (2565). แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*, 10(1), 1-14.
- ฟ้าวิกร อินลวง. (2561). การจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ ยุคเจเนอเรชันวายระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ลำพูน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 12(29), 43-55.
- มนัสวี ศรีนนท์. (2561). ทฤษฎีเจเนอเรชันกับกรอบวิธีคิด. *วารสารศึกษาศาสตร์ มจร*, 6(1), 364-373.
- ชญาณิช สมพมิตร และสัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง. (2568). การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการสำหรับองค์กรภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. *วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่*, 2(6), 329-343.
- สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี. (2568). แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา (วิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood*. New York: Atria Books.



- Wang, L., & Duan, X. (2025). Generational diversity and team innovation: The roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology, 15*, 1501633.
- Wynen, J., Verlinden, S., Pieters, D., Kleizen, B., & Verhoest, K. (2025). Embracing change through team diversity: The impact of age diversity on civil servants' perceptions of organizational change. *Review of Public Personnel Administration, 46*(2), 271–296.