บทความพิเศษ

การบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การ
Managing Multigenerational Divides in Organizations

จำเนียร จวงตระกูล[1] ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์[2] และพรรษวรรณ สุขสมวัฒน์[3]
Jamnean Joungtrakul[1] Sarunya Lertputtarak[2] and Patsawan Suksomwat [3]
[1] กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
[2] คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
[3] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
[1] Board of Trustees, Kalasin University
[2] Burapha Business School, Burapha University
[3] Faculty of Management Science, Rajabhat Phranakorn Si Ayutthaya University
E-mail: professordrjj@gmail.com[1]
Corresponding E-mail: patsawan2549@gmail.com[3]

Received: October 15, 2025; Accepted: March 25, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การ วิธีการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมที่ไม่ใช้ระบบ โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การ แล้วสกัดข้อมูลที่ได้ศึกษานำมาใช้เพื่อเป็นฐานในการเขียนบทความนี้ วรรณกรรมที่ได้ศึกษาประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายด้านช่วงวัย การแบ่งกลุ่มช่วงวัยและคุณลักษณะของกลุ่มช่วงวัย แนวทางการจัดการตามคุณลักษณะของกลุ่มช่วงวัย ต่อจากนั้นนำผลการศึกษามาสังเคราะห์เป็นความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ คือกระบวนการและขั้นตอนในการบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การ ประกอบด้วย สาม ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้ (1) ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของช่วงวัยเพื่อทำความเข้าใจในทฤษฎี และความหมายของช่วงวัยเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการดำเนินการในขั้นต่อไป (2) ศึกษาและทำความเข้าใจการแบ่งกลุ่มช่วงวัยและคุณลักษณะจำเพาะของแต่ละช่วงวัยเพื่อทำความเข้าใจถึงความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ ความคิด วิถีชีวิต และการทำงานของแต่ละกลุ่มช่วงวัยซึ่งก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งเป็นปัญหาที่จะต้องดำเนินการแก้ไขให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทและกลุ่มของช่วงวัย (3) ศึกษาและทำความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรหลากหลายช่วงวัยในองค์การ และนำไปปฏิบัติในการบริหารจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสมในการตัดสินใจและดำเนินการในการบริหารจัดการ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

คำสำคัญ: บุคลากร; กลุ่มช่วงวัย; องค์การ; การบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัย

Abstract

This academic paper aimed to conduct a detailed study of managing multigenerational divides in organizations. A non-systematic literature review method was applied in this study. A review of literatures related to the managing multigenerational divides in organizations was

conducted and data extraction was performed and used as a basis for composing this article. The concepts of generation, categorization of generation and specific characteristics of each generation, and guidelines for managing multigenerational divides in organizations were reviewed. The reviewed data was synthesized as a set of knowledge derived from this study as a step-by-step procedure for managing multigenerational divides in organizations. The process comprised three steps as follows: (1) conduct a review of literature related to the concepts of generation to have clear understanding and used as a basis for further study; (2) conduct a review of literature related to the categorization of generation and specific characteristics of each generation to have a clear understanding of how generations were categorized and the specific characteristics of each generation to be used as a basis for managing multigenerational divides in organizations; (3) conduct a review of literature related to the guidelines for managing multigenerational divides in organizations and applied in decision making in managing multigenerational divides in organizations that would lead to the efficiency and effectiveness of an organization.

Keywords: Staff; Generation; Organization; Managing Multigenerational Divides

บทนำ

ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gaps) นับวันแต่จะมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นทั้งในสังคมและในองค์การ เนื่องจากในแต่ละองค์การนั้นจะมีบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มช่วงวัยต่าง ๆ หลายกลุ่ม เช่น (1) Traditionalists or Silent Generation (2) Baby boomers (3) Generation X (4) Millennials or Generation Y และ (5) Generation Z เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในแต่ละกลุ่มช่วงวัยนั้นจะมีคุณลักษณะค่านิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มช่วงวัยนำไปสู่ ความเชื่อ ความคิด ความเห็น และวิถีชีวิต ที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ และในบางกรณีอาจนำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นในองค์การได้ การบริหารจัดการบุคลากรหลากหลายช่วงวัย (Multigenerational) ในองค์การให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแนวคิดและแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรหลากหลายช่วงวัยในองค์การ วิธีการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใชวิธีการทบทวนวรรณกรรมแบบไม่ใช้ระบบ (Non-systematic Literature Review) ตามแนวทางของ Dhillon [1]; Majumder [2]; จำเนียร จวงตระกูล, นพพงศ์ เกิดเงิน, ตระกูล จิตวัฒนากร, และ ภาวัช ครูช [3] ทั้งนี้การดำเนินการกระทำโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วสกัดข้อมูลออกมาเขียนเป็นบทความฉบับนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดและแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรหลากหลายช่วงวัยในองค์การ ประกอบด้วย (1) บทนำ คือส่วนนี้เพื่อนำเสนอที่มาและความสำคัญของประเด็นที่จะศึกษาในบทความนี้ (2) แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายด้านกลุ่มช่วงวัย (3) การแบ่งกลุ่มช่วงวัยและคุณลักษณะของกลุ่มช่วงวัย (4) แนวทางการจัดการตามคุณลักษณะของกลุ่มช่วงวัย และ (5) บทสรุปและข้อเสนอแนะซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับไป

เนื้อหา

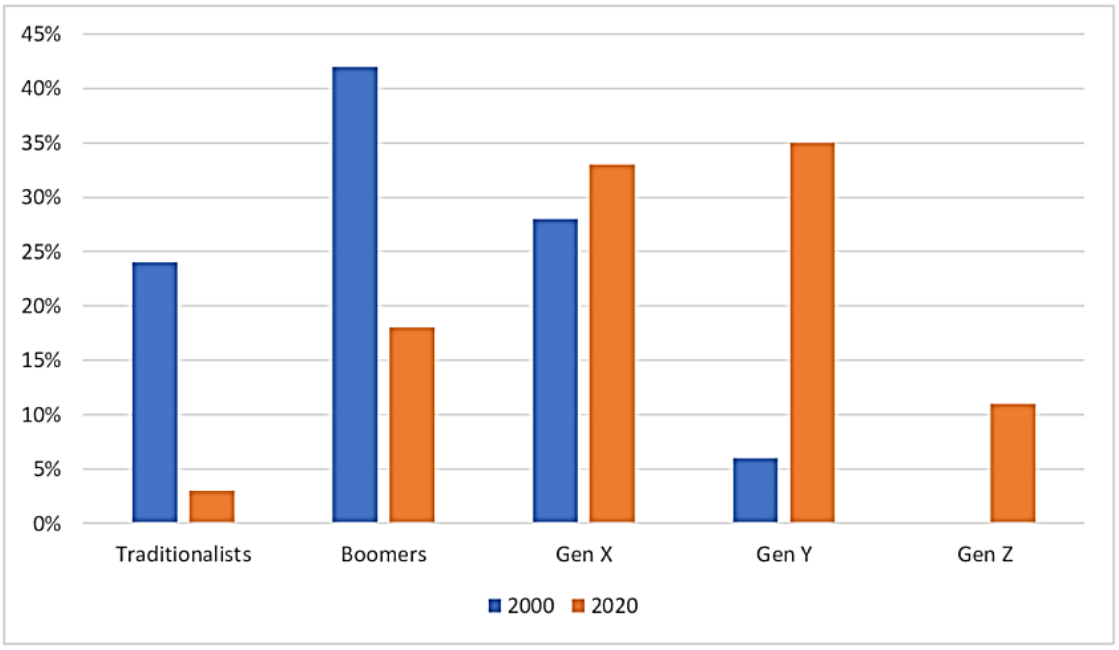
แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของช่วงวัย

เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อไปในส่วนนี้จะได้นำเสนอประเด็นสำคัญ สาม ประเด็นประกอบด้วย (1) ทฤษฎีกลุ่มช่วงวัย (Theory of Generations) (2) ความหมายของช่วงวัย และ (3) สัดส่วนประชากรหรือบุคลากรในแต่ละช่วงวัยในองค์การ ดังจะได้นำเสนอตามลำดับไปดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีกลุ่มช่วงวัย จำเนียร จวงตระกูล [4] อธิบายว่า ทฤษฎีกลุ่มช่วงวัยหรือสังคมวิทยาของช่วงวัยเป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดย Mannheim [5]; Alferjany and Alias [6] ในปี 1928 ในบทเรียงความชื่อว่า “Das Problem der Generation” และได้มีการแปลเป็นภาษาอังกฤษในปี 1952 โดยใช้ชื่อว่า “The Problem of Generations” บทเรียงความฉบับนี้ เป็นรากฐานสำคัญของการกำหนดกลุ่มช่วงวัยต่าง ๆ ตามกลุ่มช่วงอายุและประวัติศาสตร์ที่แต่ละกลุ่มได้เผชิญหรือมีประสบการณ์ร่วมกัน ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่จัดกรอบความคิดในการอธิบายถึงกลุ่มช่วงวัยอย่างละเอียดและมีความชัดเจน ที่เป็นแนวทางมาจนถึงปัจจุบันนี้ ซึ่ง Smola and Sutton [7] ได้นำเสนอว่าตามทฤษฎีกลุ่มช่วงวัย (Generational Cohort Theory) ก่อให้เกิดความสนใจในผลกระทบจากคุณลักษณะและแบบแผนพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มช่วงวัยที่มีต่อสถานที่ทำงาน [4] เพื่อทำความเข้าใจกับช่วงวัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงจะได้ศึกษาถึงความหมายของช่วงวัยในลำดับต่อไป

2. ความหมายของช่วงวัย Kupperschmidt [8] ได้ให้ความหมายของคำว่า ช่วงวัย (Generation) ซึ่ง จำเนียร จวงตระกูล [4] นำมาอธิบายเอาไว้ว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถระบุได้ว่าเป็นผู้ที่เกิดในช่วงปีเดียวกัน ดังนั้นจึงมีเหตุการณ์ที่สำคัญในชีวิตที่เป็นวิกฤตการณ์ร่วมกันในช่วงของพัฒนาการของชีวิต ดังนั้น กลุ่มช่วงวัย (Generational Group) จึงหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันซึ่งรวมทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์และชีวิตทางสังคมร่วมกัน โดยสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบอย่างมั่นคงต่อชีวิต ในช่วงชีวิตของกลุ่มคนเหล่านี้ [7]; [4] ในขณะที่ Tolbize [9] อธิบายเพิ่มเติมว่าช่วงวัยเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ร่วมกันหลายอย่างรวมทั้ง ช่วงเวลาของปีเกิด อายุ สถานที่และเหตุการณ์ที่สำคัญต่าง ๆ ในขั้นของการพัฒนาของชีวิต ช่วงวัย จึงหมายถึงกลุ่มคนซึ่งเกิดในช่วงเวลาเดียวกันตามที่กำหนดและมีประสบการณ์ทางสังคมและชีวิตร่วมกันโดยผ่านเหตุการณ์ที่สำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน ดังนั้นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดกลุ่มช่วงวัยจึงรวมทั้ง ช่วงปีเกิด เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงชีวิตของกลุ่มช่วงวัยซึ่งมีประสบการณ์ร่วมกัน ด้วยเหตุที่เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน มีอายุใกล้เคียงกัน มีประสบการณ์โดยผ่านเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันจึงนำไปสู่การเป็นกลุ่มคนที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญร่วมกัน เช่น ความเชื่อ ความคิดหรือค่านิยม วิถีชีวิตและพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นกลุ่มคนที่ได้มีการจำแนกไว้ให้อยู่ในกลุ่มช่วงวัยเดียวกันจึงมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ในขณะเดียวกันกลุ่มคนที่ได้รับการจำแนกให้อยู่ในช่วงวัยที่ต่างกันจึงมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านความเชื่อ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรมการแสดงออกต่อปรากฏการณ์ต่าง ๆ แตกต่างกันออกไปในแต่ละช่วงวัย [4] กล่าวโดยสรุปแล้ว ช่วงวัยเป็นการรวมกลุ่มของบุคคลผู้ซึ่งเติบโตขึ้นมาในช่วงเวลาประวัติศาสตร์และบริบททางสังคมเดียวกันซึ่งมีประสบการณ์ร่วมกันที่ฝังแน่นอยู่ในความเชื่อ ค่านิยม และคุณลักษณะโดยทั่วไปซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่นที่เกิดและได้รับการเลี้ยงดูในบริบทและช่วงเวลาที่แตกต่างออกไป [4]; [10] ดังนั้น ในสังคมและองค์การปัจจุบันจึงประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่อยู่ในช่วงวัยต่าง ๆ ซึ่งมีการจำแนกกลุ่มช่วงวัยออกเป็นหลายกลุ่ม [4] ซึ่งมีปริมาณที่แตกต่างกันออกไป

3. สัดส่วนประชากรหรือบุคลากรในแต่ละช่วงวัยในองค์การ [4] ได้ศึกษาผลงานของ Alferjany and Alias [6] พบว่าสัดส่วนของบุคลากรห้ากลุ่มช่วงวัยในสถานที่ทำงานมีความแตกต่างกัน ดังแสดงในภาพที่ 1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 สัดส่วนของบุคลากรห้ากลุ่มช่วงวัยในสถานที่ทำงาน
ที่มา: Alferjany & Alias [6]; จำเนียร จวงตระกูล [4]

จากภาพที่ 1 Alferjany and Alias [6] นำเสนอข้อมูลในช่วงปี 2000 เปรียบเทียบกับปี 2020 ซึ่งจะเห็นว่ากลุ่มช่วงวัย Y มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่กลุ่มอื่นลดลงโดยมีกลุ่มช่วงวัย Z เพิ่มเข้ามาในปี 2020 ทั้งนี้กลุ่มช่วงวัย Y มีสัดส่วนสูงสุด คือ ร้อยละ 35 รองลงมา คือ กลุ่มช่วงวัย X คิดเป็นร้อยละ 33 และกลุ่มช่วงวัย Z ที่เพิ่มเข้ามาคิดเป็นร้อยละ 11 [4] เนื่องจากแต่ละกลุ่มช่วงวัยมีคุณลักษณะเฉพาะและแบบแผนพฤติกรรมเป็นการเฉพาะในกลุ่มของตน ดังนั้นในการทำงานร่วมกันจึงอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ขึ้นได้ตลอดเวลาอันเป็นปัญหาความท้าทายในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจที่สำคัญประเด็นหนึ่ง [4] เพื่อทำความเข้าใจประชากรแต่ละกลุ่มช่วงวัยได้ดียิ่งขึ้นในลำดับต่อไปจะได้นำเสนอการแบ่งกลุ่มช่วงวัยและคุณลักษณะจำเพาะของแต่ละช่วงวัยต่อไป

การแบ่งกลุ่มช่วงวัยและคุณลักษณะของกลุ่มช่วงวัย

เมื่อได้ศึกษาทำความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลุ่มช่วงวัยแล้ว ในลำดับต่อไปจะได้นำเสนอประเด็นสำคัญสองส่วนต่อเนื่องกัน คือ (1) การแบ่งกลุ่มช่วงวัยของประชากรในองค์การ และ (2) คุณลักษณะจำเพาะของประชากรต่างช่วงวัย ดังจะได้นำเสนอตามลำดับไป

1. การแบ่งกลุ่มช่วงวัยของประชากรในองค์การ การแบ่งกลุ่มช่วงวัยสามารถทำได้หลายรูปแบบ จำเนียร จวงตระกูล และ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ [11] ได้ศึกษาผลงานของ Perry [12] ได้นำเสนอภาพรวมของประชากรต่างช่วงวัยในองค์การไว้ ซึ่งคณะผู้เขียนเห็นว่ามีความทันสมัยและมีความชัดเจนจึงได้นำมาเป็นแนวทางและเป็นฐานในการศึกษาครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การแบ่งกลุ่มช่วงวัยของประชากรในองค์การ

กลุ่มช่วงวัย	คำอธิบาย
1. Traditionalists หรือ Silent Generation	ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1928 ถึง 1945 ซึ่งเติบโตขึ้นในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) และช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง แม้ว่าสมาชิกที่อายุน้อยที่สุดของกลุ่มนี้จะมีอายุเกิน 70 ปีแล้ว แต่จำนวนผู้สูงอายุที่ยังคงทำงานอยู่ในตลาดแรงงานกลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแรงงานสหรัฐ (Bureau of Labor Statistics: BLS) คาดว่าในปี ค.ศ. 2030 จะมีผู้มีอายุเกิน 75 ปีจำนวนประมาณร้อยละ 12 ที่ยังคงทำงานอยู่ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากประมาณร้อยละ 5 ในปี ค.ศ. 2000
2. Baby boomers	กลุ่มประชากรที่เรียกว่า Baby Boomers หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946 ถึง 1964 โดยหลายคนในกลุ่มนี้ได้เกษียณอายุไปแล้วในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 และยังคงมีจำนวนที่ทยอยเกษียณอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ตำแหน่งงานว่างลงสำหรับคนรุ่นใหม่ จากข้อมูลโดยเฉลี่ย บุคคลในกลุ่ม Baby Boomers มักเปลี่ยนงานประมาณ 12 ครั้งตลอดช่วงชีวิตการทำงาน โดยครึ่งหนึ่งของจำนวนงานเหล่านี้เกิดขึ้นก่อนอายุ 24 ปี ความภักดีต่อหน้าที่การงานของกลุ่มนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบทบาทหน้าที่และอุตสาหกรรมที่ตนเองทำงานอยู่
3. Generation X	กลุ่มประชากร Generation X หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 ถึง 1980 ช่วงเวลาที่กลุ่ม Generation X เติบโตขึ้นนั้นตรงกับยุคที่ผู้หญิงจำนวนมากเริ่มเปลี่ยนบทบาทจากแม่บ้านมาเป็นแรงงานในตลาดงาน ส่งผลให้เด็กในรุ่นนี้ต้องเรียนรู้การจัดการตนเองตั้งแต่อายุยังน้อย ซึ่งหล่อหลอมให้เป็นผู้ที่มีความเป็นอิสระสูง และสามารถพึ่งพาตนเองได้ดี คุณลักษณะเด่นของ Generation X คือความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และการบริหารจัดการชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล
4. Millennials or Generation Y	ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981 ถึง 1996 โดยเป็นกลุ่มประชากรที่เติบโตในช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี กล่าวคือ เกิดก่อนที่อินเทอร์เน็ตและคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย จึงมีประสบการณ์ทั้งในยุคอนาล็อกและยุคดิจิทัล การเข้าสู่ตลาดแรงงานของ Millennials ส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยครั้งใหญ่ (The Great Recession) ซึ่งส่งผลให้ตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูง ประกอบกับภาระหนี้จากการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ทำให้หลายคนในกลุ่มนี้เริ่มต้นอาชีพในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายและไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลุ่มช่วงวัย	คำอธิบาย
5. Generation Z	ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1997 ถึง 2012 กลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล เป็น “Digital Natives” อย่างแท้จริง โดยคุ้นเคยกับโทรศัพท์เคลื่อนที่ สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่พัฒนาอย่างรวดเร็วตั้งแต่วัยเยาว์

ที่มา: [11, 12]

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าในปัจจุบันในองค์การต่าง ๆ มีประชากรกลุ่มช่วงวัยต่าง ๆ ห้ากลุ่มที่ทำงานร่วมกันอยู่ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ องค์การภาคธุรกิจ องค์การไม่หวังผลกำไร และอื่น ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีช่วงปีเกิด หรือช่วงอายุที่แตกต่างกันออกไปซึ่งนำไปสู่คุณลักษณะจำเพาะของแต่ละกลุ่ม ดังที่ จำเนียร จวงตระกูล และ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ [11] ได้ศึกษาและนำเสนอไว้ ซึ่งจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

2. คุณลักษณะจำเพาะของประชากรต่างช่วงวัย Perry [12] ได้นำเสนอคุณลักษณะจำเพาะของประชากรต่างช่วงวัยไว้ห้าด้าน ซึ่ง จำเนียร จวงตระกูล และ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ [11] ได้ศึกษาและนำเสนอไว้ประกอบด้วย ค่านิยม สภาพแวดล้อมงานในอุดมคติ สไตล์การทำงาน และวิธีการธำรงรักษาพนักงานแต่ละกลุ่มไว้ ดังแสดงในตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 คุณลักษณะจำเพาะของประชากรต่างช่วงวัย

กลุ่มช่วงวัย	คำอธิบาย
Traditionalists	แม้ Traditionalists จะเป็นกลุ่มประชากรที่มีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มอายุอื่น ๆ แต่จำนวนผู้ที่มีอายุมากกว่า 75 ปีและยังคงทำงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ณ ปี ค.ศ. 2023 ผู้เกษียณอายุจากกลุ่มนี้มักยังคงมีบทบาทสำคัญในองค์การ เช่น การเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหาร หรือทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) โดยใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานเพื่อถ่ายทอดความรู้ **ค่านิยมในการทำงาน:** Traditionalists ให้ความสำคัญกับคุณค่าดั้งเดิมในการทำงาน เช่น ความจงรักภักดี ความเคารพต่อผู้อื่น และระเบียบวินัย กลุ่มช่วงวัยนี้เติบโตมาในบริบทสังคมที่มีแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยม และมักยึดมั่นในความขยันขันแข็งและกฎระเบียบ **สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม:** กลุ่มนี้จะสามารถทำงานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่มีโครงสร้างชัดเจน มีความมั่นคง และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่หรือตารางงานอย่างชัดเจนและมีความแน่นอน **รูปแบบการทำงาน:** Traditionalists มักคุ้นเคยกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบธุรกรรม (Transactional Leadership) ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผลการทำงานกับค่าตอบแทน โดยไม่เน้นอารมณ์หรือความผูกพันเชิงลึก กลุ่มช่วงวัยนี้ยอมรับลำดับชั้นในองค์การ ให้ความสำคัญกับระเบียบขั้นตอน และนิยมแยกชีวิตส่วนตัวออกจากงานอย่างชัดเจน

กลุ่มช่วงวัย	คำอธิบาย
	แนวทางการรักษาบุคลากร: กลุ่ม Traditionalists ถือเป็นแหล่งความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าสำหรับการถ่ายทอดให้กับคนรุ่นใหม่ การยอมรับในคุณูปการของกลุ่มช่วงวัยนี้ และการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยสร้างแรงจูงใจและทำให้กลุ่มช่วงวัยนี้รู้สึกมีคุณค่าในองค์การ
Baby Boomers	แม้ว่าหลายคนในกลุ่ม Baby Boomers จะเข้าสู่วัยเกษียณแล้ว แต่ยังมีจำนวนไม่น้อยที่ต้องการทำงานต่อไป อย่างไรก็ตาม ในช่วงปีต่อ ๆ ไป มีแนวโน้มว่าจะทำงานในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบน้อยลงและทำงานน้อยชั่วโมงลง **ค่านิยมในการทำงาน:** โดยทั่วไป Baby Boomers ไม่เปลี่ยนงานบ่อยในช่วงชีวิตการทำงาน ยึดมั่นในความขยันอดทน ความรับผิดชอบ และแนวคิดในการทำงานอย่างหนักเพื่อก้าวหน้าในสายอาชีพ อีกทั้งยังยอมรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีอำนาจเด็ดขาด (Authoritative Leadership) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากคนรุ่นก่อน **สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม:** ไม่จำเป็นต้องได้รับคำชี้แนะหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารตลอดเวลา โดยทั่วไปจะเชื่อว่าการทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เว้นแต่จะมีการแจ้งจากผู้มีอำนาจ **รูปแบบการทำงาน:** กลุ่มนี้ทำงานได้ดีภายใต้โครงสร้างที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอน และมีกำหนดเวลาเฉพาะเจาะจง กลุ่มช่วงวัยนี้เป็นคนมุ่งมั่น แม้อาจไม่ต้องการการสื่อสารอย่างใกล้ชิดจากทีม แต่ก็ชื่นชมเมื่อได้รับการยอมรับในผลงานของตน **แนวทางการรักษาบุคลากร:** Baby Boomers ได้รับแรงจูงใจจากผลตอบแทนมากกว่าการยกย่องในเชิงส่วนบุคคล เช่น โบนัส เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้กลุ่มช่วงวัยนี้มีความพึงพอใจและความผูกพันกับงาน
Generation X	Generation X เป็นกลุ่มประชากรที่แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมที่เคยถูกยึดถือโดยคนรุ่นก่อน แม้ว่าจะมีจริยธรรมในการทำงานที่เข้มแข็ง แต่ก็เปิดรับความยืดหยุ่นในบทบาททางสังคม การทำงานแบบไม่เป็นทางการ และรูปแบบการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น **ค่านิยมในการทำงาน:** ความหลากหลาย (Diversity) และการพัฒนาตนเอง (Personal Development) มีความสำคัญมากกว่าความจงรักภักดีต่อองค์การ ให้ความสำคัญกับ “ความสามารถ” มากกว่าตำแหน่งหรือยศศักดิ์ นอกจากนี้ หากเป้าหมายส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การ กลุ่มช่วงวัยนี้มักตัดสินใจเปลี่ยนงานโดยไม่ลังเล

กลุ่มช่วงวัย	คำอธิบาย
	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม: พนักงานกลุ่มนี้มักคุ้นเคยและรู้สึกสะดวกกับการทำงานทางไกล (Telecommuting) และตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) และเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน **รูปแบบการทำงาน:** Generation X เป็นกลุ่มที่มีความเป็นอิสระและสามารถปรับตัวได้ดี กลุ่มช่วงวัยนี้ตอบสนองต่อความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนและทันที และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่ารูปแบบ เช่น สามารถใช้ได้ทั้งการสื่อสารผ่านโทรศัพท์ การพูดคุยโดยตรง หรืออีเมล **แนวทางการรักษาบุคลากร:** กลุ่มช่วงวัยนี้มักชื่นชอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างหลายกลุ่มช่วงวัย และให้คุณค่ากับงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) ควบคู่ไปกับบทบาทในครอบครัว การส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มอัตราการรักษากลุ่มช่วงวัยนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
Millennials	กลุ่ม Millennials หรือ Generation Y คือผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981 ถึง 1996 โดยเฉพาะกลุ่มที่เกิดช่วงต้น ได้เริ่มต้นอาชีพในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจโลก (Great Recession) และต้องเผชิญกับภาระหนี้การศึกษา ค่าครองชีพที่สูงขึ้น และวิกฤตระดับโลกหลายครั้ง ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นไปได้ว่าคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับ “ความมั่นคงทางการเงิน” และ “ความมั่นคงในอาชีพ” เป็นแรงจูงใจหลักในการทำงาน **ค่านิยมในการทำงาน:** กลุ่มช่วงวัยนี้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่ไม่ได้มุ่งหวังเพียงแค่ผลกำไร แต่ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่มีความสำคัญในการทำงานด้วย ได้แก่ ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (Sustainability) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ (Sense of Belonging) **สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม:** กลุ่มช่วงวัยนี้จะทำงานได้ดีเมื่อตระหนักถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง และกิจกรรมที่สร้างความสามัคคีในทีมถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสบการณ์การทำงานที่มีคุณภาพ **รูปแบบการทำงาน:** ความยืดหยุ่นและการรักษาสมดุลชีวิตเป็นหัวใจของรูปแบบการทำงานของกลุ่มช่วงวัยนี้ต้องการอิสระในการบริหารจัดการเวลาทำงาน เปิดรับโอกาสทำงานทางไกล รวมทั้งช่องทางในการดูแลตนเอง (Self-Care) เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) **แนวทางการรักษาบุคลากร:** แม้ว่ากลุ่มช่วงวัยนี้จะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในอาชีพและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ประกันสุขภาพ การสนับสนุนด้านการศึกษา และโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ แต่ปัจจัยเหล่านี้เพียงอย่างเดียวยังคงไม่เพียงพอ การสร้างความรู้สึกมีเป้าหมาย (Sense of

กลุ่มช่วงวัย	คำอธิบาย
	Purpose) ร่วมกับความมั่นคงทางการเงิน จะช่วยรักษากลุ่มช่วงวัยนี้ไว้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
Generation Z	ปี ค.ศ. 2023 สมาชิกที่มีอายุมากที่สุดของ Generation Z เพิ่งเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน กลุ่มช่วงวัยนี้มีลักษณะโดยทั่วไปเป็นผู้ที่มีความคิดแบบผู้ประกอบการ มีความเป็นอิสระ และมีความสามารถในการแข่งขัน แต่จะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจและมีส่วนร่วมกับธุรกิจที่ยึดถือแนวทางความยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคม **ค่านิยมในการทำงาน:** คน Generation Z ต้องการความสัมพันธ์ส่วนตัวในที่ทำงาน ให้ความสำคัญกับความเห็นอกเห็นใจ การสื่อสารแบบเปิดกว้าง และการใส่ใจต่อสุขภาพจิต แม้ว่ากลุ่มช่วงวัยนี้อาจยังไม่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงอาชีพและความเป็นตัวตน แต่ในบางครั้งก็สามารถสื่อสารหรือบอกกล่าวถึงรสนิยมความเป็นส่วนตัวกับผู้บริหารได้ **สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม:** สำหรับ Generation Z วัฒนธรรมองค์การควรสะท้อนถึงความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง กลุ่มช่วงวัยนี้รุ่นใหม่จำนวนมากให้ความสำคัญกับตารางการทำงานที่ไม่เป็นแบบแผน และมีโอกาสในการทำงานแบบยืดหยุ่นหรือทางไกล (Remote Work) **รูปแบบการทำงาน:** กลุ่มช่วงวัยนี้ชอบการประชุมผ่านวิดีโอ การพูดคุยแบบตัวต่อตัว และกิจกรรมทางสังคมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้นขึ้น **แนวทางการรักษาบุคลากร:** คน Generation Z ต้องการความมั่นคงผ่านการฝึกอบรมงาน และการใส่ใจต่อสุขภาพจิต โครงการพี่เลี้ยง (Mentorships) โปรแกรมดูแลสุขภาพจิต และโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการมีส่วนร่วมกับคนกลุ่มนี้

ที่มา: [11, 12]

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่าประชากรหรือพนักงานแต่ละกลุ่มช่วงวัยมีค่านิยม สภาพแวดล้อมในการทำงานในอุดมคติ สไตล์การทำงาน และแนวทางที่จะธำรงรักษาแตกต่างกันออกไป ซึ่งนำไปสู่ช่องว่างระหว่างวัยอันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ในองค์การได้ ซึ่งในการบริหารจัดการพนักงานแต่ละช่วงวัยนั้นจำเป็นจะต้องมีแนวคิดและแนวทางที่แตกต่างกันออกไป [11] ซึ่งจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

แนวทางการจัดการตามคุณลักษณะของกลุ่มช่วงวัย

ในการบริหารจัดการความแตกต่างของพนักงานต่างช่วงวัยนั้น มีผู้นำเสนอไว้อย่างหลากหลายและมีความแตกต่างกันออกไป คณะผู้เขียนเห็นว่าแนวทางของ Stanchak [13] ซึ่ง จำเนียร จวงตระกูล และ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ [11] ได้ศึกษาและนำเสนอไว้เป็นแนวทางการบริหารจัดการพนักงานต่างช่วงวัยที่มีความกระชับและชัดเจน จึงนำมาเสนอเพื่อพิจารณา ดังแสดงในตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แนวทางบริหารจัดการความแตกต่างของพนักงานต่างช่วงวัย

ประเด็นพิจารณา	วิธีการบริหารจัดการ
1. ค่านิยม (Values)	แม้ว่าค่านิยมจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มช่วงวัย แต่ในหลายกรณี ความแตกต่างนั้นไม่ได้มากเกินไปนัก โดยแท้จริงแล้ว แต่ละกลุ่มช่วงวัยอาจให้คุณค่าในเรื่องเดียวกันแต่อาจจะแตกต่างกันที่วิธีการ กล่าวคือ ค่านิยมเดียวกันอาจถูกแสดงออกแตกต่างกันตามบริบททางสังคม ภาษา และสถานการณ์เฉพาะของแต่ละยุค ตัวอย่างเช่น Generation Z มักให้ความสำคัญกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม แต่ในความเป็นจริงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเริ่มต้นมาตั้งแต่ทศวรรษ 1970 แล้ว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประเด็นนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ สำหรับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (Inclusion, Equity, and Diversity: IE&D) อาจมีคนบางคนจากกลุ่มช่วงวัยก่อนที่คิดว่าตนเองไม่ได้เติบโตมากับแนวคิดเหล่านี้ แต่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น การยกเลิกการแบ่งแยกในโรงเรียน การให้สิทธิเลือกตั้งแก่สตรี และการเข้าถึงเครดิตทางการเงินสำหรับผู้หญิง สามารถเป็นตัวอย่างของความพยายามในการส่งเสริมความหลากหลายในอดีต ดังนั้น แทนที่องค์การจะมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มช่วงวัย ใดกลุ่มช่วงวัย หนึ่งเป็นการเฉพาะ องค์การควรคำนึงถึงวิธีการที่พนักงานแต่ละกลุ่ม “สื่อสาร” ค่านิยมของตน และปรับวัฒนธรรมองค์การให้เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และสนับสนุนความหลากหลายในทุกรูปแบบ **ความท้าทายที่อาจพบ (Challenges to Expect)** ในสถานที่ทำงาน ค่านิยมของแต่ละบุคคลอาจสะท้อนออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น พนักงานบางคนให้ความสำคัญกับจุดยืนขององค์การในประเด็นทางสังคม เช่น สิทธิ LGBTQ+ หรือความยั่งยืน ขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งอาจให้ความสำคัญกับความสามารถในการดูแลครอบครัวเป็นหลัก องค์การจึงจำเป็นต้องเข้าใจความละเอียดอ่อนของค่านิยมระหว่างกลุ่มช่วงวัย รวมถึงพื้นที่ที่มีความทับซ้อนกัน เพื่อออกแบบนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการจริงของพนักงาน นอกจากนี้ การสร้างสวัสดิการที่มีพื้นฐานจากค่านิยม (Value-Based Benefits) จะไม่มีประสิทธิภาพหากไม่นำมารวมเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ เช่น การจัดตั้งกลุ่มทรัพยากรพนักงาน (Employee Resource Groups: ERGs) ถือเป็นการริเริ่มที่ดีในการเปิดพื้นที่ให้พนักงานพูดคุยเกี่ยวกับคุณค่าและตัวตนของตนเอง แต่การดำเนินการเหล่านี้ไม่ควรถูกแยกออกจากการดำเนินงานหลักขององค์การ กลุ่ม ERGs ควรมีบทบาทในการให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

ประเด็นพิจารณา	วิธีการบริหารจัดการ
	วิธีเชื่อมความแตกต่างระหว่างกลุ่มช่วงวัย (How to Bridge the Generation Gaps) มีข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการที่สำคัญ 4 ประการสำหรับผู้นำองค์การในการเข้าใจและผสานค่านิยมที่แตกต่างของแต่ละกลุ่มช่วงวัย ดังต่อไปนี้: (1) สร้างวัฒนธรรมแห่งความเคารพและความสุภาพ ที่รวมค่านิยมและความเชื่อต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน (2) ส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงระหว่างรุ่น (Cross-generational Mentoring) และการเรียนรู้แบบย้อนกลับ (Reverse Mentoring) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความเข้าใจ (3) สนับสนุนกิจกรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและการเห็นคุณค่าจากมุมมองที่หลากหลาย (4) จัดอบรมด้านความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (D&I Training) ที่เน้นความเข้าใจระหว่างรุ่นและสร้างทีมที่ครอบคลุมในมิติต่าง ๆ รวมถึงอายุ ทั้งนี้องค์การควรดำเนินงานโดยมีพื้นฐานจากประสบการณ์ของพนักงาน โดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกผ่านแบบสำรวจความคิดเห็น (Pulse Surveys) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) เพื่อเข้าใจว่าแต่ละกลุ่มให้คุณค่ากับสิ่งใด
2. รูปแบบการสื่อสาร (Communication Styles)	บุคคลแต่ละกลุ่มช่วงวัยมีความชอบและสไตล์ในการสื่อสารที่แตกต่างกัน ข้อมูลระบุว่า Generation X มักนิยมการสื่อสารผ่านการโทรศัพท์ ขณะที่ผู้ใช้ Generation Z ถึงร้อยละ 83 ที่ใช้สัญลักษณ์อิโมจิ (Emoji) มักเลือกใช้อิโมจิในการแสดงความรู้สึกแทนคำพูด ขณะเดียวกัน กลุ่มช่วงวัยที่มีอายุมากกว่ามักคุ้นเคยกับการเขียนเชิงธุรกิจที่เป็นทางการ ส่วน Generation Z มีแนวโน้มเปลี่ยนบรรยากาศในที่ทำงานให้มีภาษาที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น สไตล์ที่หลากหลายเหล่านี้อาจก่อให้เกิดความสับสน หากองค์การไม่มีความเข้าใจร่วมในแนวทางการสื่อสารที่ใช้ร่วมกัน ที่ไม่มีรูปแบบใดดีกว่ากัน แต่ละรูปแบบก็มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เพราะคนในแต่ละรุ่นเติบโตมาในยุคที่รู้สึกสบายใจกับวิธีสื่อสารของตนเอง ดังนั้นการเข้าใจระดับการสื่อสารที่แตกต่างกันและการตั้งความคาดหวังร่วมในทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ แม้รูปแบบการสื่อสารขององค์การอาจไม่สอดคล้องกับความสะดวกของทุกคน แต่ผู้นำที่สามารถรับรู้ความต้องการและความชอบในการสื่อสารของทีม จะสามารถปรับให้เกิดความสมดุล และสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งในทีมมากขึ้น สิ่งนี้จะนำไปสู่ความทุ่มเทเพิ่มเติม (Discretionary Effort) ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานเต็มใจทุ่มเทมากขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ **ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น (Challenges to Expect)** ความแตกต่างด้านรูปแบบการสื่อสารไม่เพียงสร้างความเข้าใจผิดเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปสู่ความโดดเดี่ยว (Isolation) ซึ่งแต่ละกลุ่มช่วงวัยมีระดับความรู้สึกโดดเดี่ยวและความเหงาที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์การไม่ควรปล่อยให้กลุ่มช่วงวัยใดรู้สึกว่าถูกลดทอนความสำคัญ

ประเด็นพิจารณา	วิธีการบริหารจัดการ
	ตัวอย่างเช่น พนักงาน Generation Z ซึ่งมีรายงานว่าเผชิญกับความรู้สึกโดดเดี่ยวในระดับสูงสุด มักเริ่มต้นอาชีพของตนในช่วงที่ทำงานทางไกล (Remote Work) โดยไม่มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวเช่นเดียวกับกลุ่มช่วงวัยก่อนหน้า ความโดดเดี่ยวมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของพนักงาน ส่งผลต่อพลวัตของทีม และลดระดับความไว้วางใจในองค์การ หากไม่มีการเปิดพื้นที่ให้เกิดการเข้าใจกันระหว่างกลุ่มช่วงวัยก็อาจพลาดโอกาสในการสร้างการสื่อสารที่ครอบคลุมและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยตรง **แนวทางเชื่อมช่องว่างระหว่างกลุ่มช่วงวัย (How to Bridge the Generation Gaps)** มีข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการที่สำคัญ 5 ประการที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างด้านการสื่อสาร ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ (1) กำหนดแนวทางการสื่อสารให้ชัดเจน ทั้งช่องทางที่ใช้ และระยะเวลาการตอบกลับ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (2) จัดอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารข้ามกลุ่มช่วงวัยโดยเฉพาะสำหรับผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำทีม (3) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามรุ่น ผ่านโครงการหรือกิจกรรมกลุ่มที่ช่วยพัฒนาทักษะระหว่างกลุ่มช่วงวัย(4) จัดทำ “ข้อมูลการสื่อสารของทีม” สำหรับผู้เข้าร่วมงานใหม่ ซึ่งรวมถึงความชอบในการสื่อสาร และข้อมูลส่วนตัวเล็ก ๆ เช่น สัตว์เลี้ยงหรืองานอดิเรก เพื่อช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคคล (5) ฝึกอบรมการตั้งเวลาอีเมล เพื่อให้สอดคล้องกับช่วงเวลาทำงานของแต่ละบุคคล และไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจำเป็นต้องตอบนอกเวลาทำงาน
3. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (Work/Life Balance)	จากผลการวิจัยบางส่วนพบว่า กลุ่ม Baby Boomers มักไม่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวมากนัก เนื่องจากเติบโตมาในยุคที่คุ้นเคยกับการทำงานหนักเป็นเวลานานเพื่อเลี้ยงดูครอบครัว ในทางตรงกันข้าม กลุ่ม Millennials และ Generation Z ซึ่งหลายคนอยู่ในช่วงเริ่มต้นหรือกำลังสร้างครอบครัว กลับแสดงออกอย่างชัดเจนว่าไม่ต้องการแลกสุขภาวะของตนเองกับภาระงาน และพยายามหาวิธีสร้างสมดุลให้ชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าคนรุ่นก่อนจะไม่เห็นคุณค่าของความยืดหยุ่นเช่นกัน เช่น Baby Boomers มีแนวโน้มสมัครงานแบบทำงานทางไกลสูงกว่ากลุ่มอื่นถึงร้อยละ 15 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มช่วงวัยนี้อาจไม่ได้พยายามแยก “งาน” ออกจาก “ชีวิต” อย่างเด็ดขาดเหมือนในอดีต แต่กำลังมองหาวิธีผสมผสานงานเข้ากับวิถีชีวิตส่วนตัวอย่างมีประสิทธิภาพ **ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น (Challenges to Expect)** ความคาดหวังเกี่ยวกับเวลาทำงาน ความยืดหยุ่น และวันหยุดพักผ่อนนั้นแตกต่างกันในแต่ละรุ่น แต่สิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือ ความเสี่ยงต่อการหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ซึ่งส่งผลเสียต่อทุกกลุ่มช่วงวัย ข้อมูลชี้ว่า ความไม่สมดุล

ประเด็นพิจารณา	วิธีการบริหารจัดการ
	ระหว่างงานและชีวิตสามารถเพิ่มความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ ซึ่งนำไปสู่การลาออกสูงขึ้น และความพึงพอใจในอาชีพลดลง ผู้นำที่แท้จริงต้องเข้าใจว่าทีมงานแต่ละคนมีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันและต้องรู้จักปรับความคาดหวังร่วมกันในทีม บางคนอาจทำงานได้ดีกว่าหากแบ่งช่วงเวลาทำงานออกเป็นส่วน ๆ แทนที่จะทำงานต่อเนื่อง 8 ชั่วโมงติดกัน แม้ว่าการออกแบบตารางงานแบบยืดหยุ่นอาจดูท้าทายในช่วงเริ่มต้น แต่เมื่อพนักงานได้ตารางที่เหมาะสมกับตนเองแล้ว มักจะยึดมั่นและสร้างผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง **แนวทางเชื่อมช่องว่างระหว่างกลุ่มช่วงวัย (How to Bridge the Generation Gaps))** มีข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการที่สำคัญ 4 ประการในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตสำหรับทุกกลุ่มช่วงวัย เพื่อรักษาระดับผลิตภาพและขวัญกำลังใจของพนักงาน ได้แก่ (1) จัดรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบไฮบริด การทำงานจากระยะไกล หรือการจัดตารางเวลาที่ยืดหยุ่น (2) สนับสนุนให้พนักงานใส่ใจดูแลสุขภาพกายและจิตใจ ผ่านโครงการส่งเสริมสุขภาวะในที่ทำงาน (3) พัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และกำหนดความคาดหวังให้ชัดเจนกับพนักงานทุกคน (4) จัดสรรทรัพยากรและการสนับสนุนด้านการจัดการความเครียด เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถผสานชีวิตและงานได้อย่างกลมกลืน
4. อัตราการยอมรับเทคโนโลยี (Rates of Technology Adoption)	แม้ว่าอัตราการยอมรับเทคโนโลยีของแต่ละกลุ่มช่วงวัย จะแตกต่างกันบ้าง แต่ความแตกต่างนั้นอาจไม่มากอย่างที่หลายคนเข้าใจ โดยทั่วไป Millennials มักได้รับการยกย่องว่าเป็นกลุ่มที่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม รายงานของ Google พบว่า ผู้คนในกลุ่มช่วงวัยที่มีอายุมากกว่ากลับใช้งานอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ดิจิทัลต่าง ๆ บ่อยกว่าที่คาดไว้ บางครั้งความเข้าใจผิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีอาจเกิดจาก “คำที่ใช้เรียก” เช่น Generation X เคยเริ่มใช้ระบบ “Telecommuting” มาตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับสิ่งที่เรียกว่า “Remote Work” ในปัจจุบัน สิ่งสำคัญคือต้องยอมรับว่า เทคโนโลยีในที่ทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แม้แต่ผู้ที่เติบโตมากับโลกดิจิทัล (Digital Natives) ก็ยังต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งทำให้ทุกกลุ่มช่วงวัยมี “ประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน” และกลายเป็นจุดร่วมที่ช่วยสร้างเป้าหมายร่วมในทีม การบริหารจัดการอัตราการยอมรับเทคโนโลยีของแต่ละรุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรยึดหลัก วัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Culture) ซึ่งจะเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนทักษะระหว่างรุ่น และให้องค์การใช้ประโยชน์จากกลุ่มผู้ที่เรียนรู้เทคโนโลยีได้เร็ว

ประเด็นพิจารณา	วิธีการบริหารจัดการ
	เพื่อสนับสนุนผู้อื่นในองค์การ **ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น (Challenges to Expect)** ความแตกต่างในระดับความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสามารถส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในทีม (Collaboration) และความผูกพันในที่ทำงาน (Engagement) ได้ หากองค์การไม่หยุดพิจารณาและลงทุนในการเสริมสร้างการทำงานร่วมกันข้ามแพลตฟอร์มอาจส่งผลต่อสุขภาวะ ความสัมพันธ์ระหว่างทีม และประสิทธิภาพโดยรวม นอกจากนี้ พนักงานบางกลุ่มอาจเข้าใจเครื่องมือใหม่ได้อย่างรวดเร็วและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างทันที ในขณะที่บางกลุ่มอาจต้องใช้เวลามากกว่า และยังพึ่งพาวิธีการสื่อสารแบบดั้งเดิม เช่น การประชุมต่อเนื่องผ่าน Zoom หรือการพบปะโดยตรง ซึ่งอาจกดดันขีดจำกัดของเวลาและพลังงานในทีม หากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้อต่อความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) พนักงานอาจไม่กล้าแสดงความไม่เข้าใจหรือขอความช่วยเหลือ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งหรือประสิทธิภาพที่ลดลง **แนวทางเชื่อมช่องว่างระหว่างกลุ่มช่วงวัย (How to Bridge the Generation Gaps))** มีข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการที่สำคัญ 4 ประการเพื่อบริหารจัดการความแตกต่างด้านอัตราการยอมรับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (1) จัดโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับทุกกลุ่มช่วงวัย พร้อมโอกาสในการเรียนรู้ข้ามทักษะ (Cross-Skilling) (2) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความไม่เข้าใจได้อย่างมั่นใจ เช่น การพูดว่า “ผมยังไม่เข้าใจขั้นตอนนี้ แม้ว่าจะถามมาแล้วหลายครั้ง ใครช่วยอธิบายอีกทีได้ไหมครับ” (3) กำหนดแผนการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Adoption Roadmap) พร้อมการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและตั้งความคาดหวังเรื่องการฝึกอบรมให้ชัดเจน (4) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องเทคโนโลยีใหม่ และรับฟังข้อกังวลของกลุ่มช่วงวัยนี้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน
5. การเข้าร่วมรับสวัสดิการของพนักงาน (Benefit Participation)	แต่ละกลุ่มช่วงวัยมีความต้องการด้านสวัสดิการที่แตกต่างกันตามช่วงชีวิตและบริบททางเศรษฐกิจ เช่น Baby Boomers กำลังเตรียมตัวเข้าสู่วัยเกษียณ Millennials หลายคนต้องรับผิดชอบดูแลพ่อแม่ที่สูงวัย Generation Z กำลังเผชิญกับภาระหนี้การศึกษาที่สูงที่สุด ดังนั้น การออกแบบสวัสดิการไม่ควรอิงจาก “ปีเกิด” ของพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่ควรสอบถามความต้องการจริง และเสนอทางเลือกที่หลากหลายให้กับพนักงานแต่ละรุ่น โดยผลสำรวจพบว่าร้อยละ 70 ของพนักงาน Generation Z ให้ความสำคัญกับการได้เลือกสวัสดิการของตนเอง การมีทางเลือกที่

ประเด็นพิจารณา	วิธีการบริหารจัดการ
	หลากหลายในการรับสวัสดิการจะช่วยให้นายจ้างแตกต่างจากองค์การอื่น และสามารถดึงดูดพนักงานจากทุกกลุ่มช่วงวัยได้ **ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น (Challenges to Expect)** ค่าใช้จ่ายถือเป็นอุปสรรคหลักในการจัดหาสวัสดิการให้ครอบคลุมทุกกลุ่มช่วงวัย แม้จะมีสวัสดิการที่หลากหลาย แต่ถ้าไม่มีใครใช้ก็อาจกลายเป็นการลงทุนที่ไม่ได้ผลตอบแทน อีกทั้งการนำเสนอสิทธิประโยชน์โดยไม่มีการอธิบายอย่างชัดเจน หรือใช้ภาษาที่ซับซ้อนเกินไป อาจทำให้พนักงานไม่เข้าใจและลดความสนใจในองค์การด้วย ตัวอย่างเช่น ประกาศรับสมัครงานที่ระบุรายละเอียดสวัสดิการอย่างชัดเจน เช่น โปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ หรือความยืดหยุ่นในการทำงาน มักได้รับความสนใจจากผู้สมัครมากกว่าประกาศที่ไม่ระบุสิทธิประโยชน์เหล่านี้ **แนวทางเชื่อมช่องว่างระหว่างกลุ่มช่วงวัย (How to Bridge the Generation Gaps)** ในบริบทที่มีพนักงานถึงห้ารุ่น (Five Generations) การใช้แนวทางแบบหลากหลาย (Multipronged Approach) จะช่วยให้การออกแบบสวัสดิการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้ (1) ประเมินและปรับปรุงรายการสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง โดยอิงจากข้อมูลประชากรที่เปลี่ยนไปและผลตอบรับของพนักงาน (2) สื่อสารวัตถุประสงค์และคุณค่าของสวัสดิการแต่ละชนิด อย่างชัดเจนเพื่อเพิ่มความเข้าใจและความโปร่งใส (3) พิจารณาใช้แผนสวัสดิการแบบบุฟเฟต์ (Cafeteria-Style Benefits Plans) ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของตน (4) ตั้งคำถามที่เหมาะสมในแบบสำรวจพนักงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการจ่ายเงินเกินความจำเป็นสำหรับสวัสดิการที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น แทนที่จะถามว่า “คุณต้องการทำงานจากที่บ้านหรือไม่” ควรถามว่า “คุณสะดวกมาทำงานที่ออฟฟิศสัปดาห์ละกี่วัน” เพื่อเข้าใจความยืดหยุ่นที่พนักงานต้องการจริง ๆ (5) เปิดโอกาสให้พนักงานลงคะแนนหรือจัดลำดับความสำคัญของสวัสดิการ เช่น หากมีคำขอถึง 50 รายการ ให้พนักงานโหวตเลือก 10 อันดับแรก แล้วจัดทำตามงบประมาณที่มี พร้อมทั้งเปิดเผยกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วม

ที่มา: [11, 13]

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่ามีประเด็นทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่นำมาเสนอห้าประการ ประกอบด้วย ด้านค่านิยม ด้านสไตล์การสื่อสาร ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านอัตราการยอมรับเทคโนโลยี และด้านสวัสดิการ ซึ่งในแต่ละด้านนั้นได้นำเสนอปัญหาความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นพร้อมทั้งนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาหรือปิดช่องว่างระหว่างวัยของกลุ่มช่วงวัยต่าง ๆ เอาไว้ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการได้ต่อไป [11]

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

บทสรุป จากการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่า ทฤษฎีกลุ่มช่วงวัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรในแต่ละช่วงวัยในสังคมและองค์การโดยมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มช่วงวัยต่าง ๆ โดยยึดถือช่วงอายุและประวัติศาสตร์ที่แต่ละกลุ่มได้เผชิญหรือมีประสบการณ์ร่วมกัน นำไปสู่การกำหนดแนวทางในการให้คำจำกัดความหรือความหมายของช่วงวัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทั้งในสังคมและองค์การ ซึ่งให้ความหมายโดยสรุปได้ว่า ช่วงวัย เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลซึ่งเติบโตขึ้นมาในช่วงเวลา ประวัติศาสตร์ และบริบททางสังคมเดียวกัน ซึ่งมีประสบการณ์ร่วมกันที่ฝังแน่นอยู่ในความเชื่อ ค่านิยม และคุณลักษณะโดยทั่วไป ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่นที่เกิดและได้รับการเลี้ยงดูในบริบทและช่วงเวลาที่แตกต่างกันออกไป จากความหมายหรือคำจำกัดความของช่วงวัยนำไปสู่การแบ่งกลุ่มช่วงวัยและคุณลักษณะของกลุ่มช่วงวัยในองค์การ ซึ่งในองค์การจะแบ่งกลุ่มช่วงวัยออกเป็นห้ากลุ่มประกอบด้วย (1) Traditionalists or Silent Generation (2) Baby boomers (3) Generation X (4) Millennials or Generation Y และ (5) Generation Z โดยในปี ค.ศ. 2020 กลุ่มช่วงวัย Generation Y มีสัดส่วนสูงสุด คือ ร้อยละ 35 รองลงมา คือ กลุ่มช่วงวัย Generation X คิดเป็นร้อยละ 33 ซึ่งในแต่ละช่วงวัยจะมีความแตกต่างกันในด้านค่านิยมในการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมซึ่งมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันออกไป โดยจำเป็นต้องใช้แนวทางการรักษาบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งในการบริหารจัดการนั้นจะต้องคำนึงถึงค่านิยม รูปแบบการสื่อสาร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต อัตราการยอมรับเทคโนโลยี การเข้าร่วมในสวัสดิการของพนักงาน โดยในแต่ละประเด็นนั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นและวิธีเชื่อมความแตกต่างระหว่างช่วงวัยหรือการปิดช่องว่างระหว่างวัยซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรหลากหลายช่วงวัยในองค์การได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

การสังเคราะห์ความรู้จากการศึกษา จากการศึกษาครั้งนี้คณะผู้เขียนได้สังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้โดยแสดงเป็นภาพแบบจำลองตามภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 การบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การ
ที่มา: สังเคราะห์โดยคณะผู้เขียน

จากภาพที่ 2 นำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การ สาม ขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย ประการแรก ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของช่วงวัยเพื่อทำความเข้าใจในทฤษฎีและความหมายของช่วงวัย เพื่อใช้เป็นพื้นฐานใน

การดำเนินการในขั้นต่อไป ประการที่สอง ศึกษาและทำความเข้าใจการแบ่งกลุ่มช่วงวัยและคุณลักษณะจำเพาะของแต่ละช่วงวัยเพื่อทำความเข้าใจถึงความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ ความคิด วิถีชีวิต และการทำงานของแต่ละกลุ่มช่วงวัย ซึ่งก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งเป็นปัญหาที่จะต้องดำเนินการแก้ไขให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทและกลุ่มของช่วงวัย ประการที่สาม ศึกษาและทำความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรหลากหลายช่วงวัยในองค์การและนำไปปฏิบัติในการบริหารจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสม ในการตัดสินใจและดำเนินการในการบริหารจัดการ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

ข้อเสนอแนะ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยวิธีการทบทวนวรรณกรรมที่ไม่ใช้ระบบโดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและแนวทางในการปฏิบัติ ในการบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การ จากวรรณกรรมซึ่งส่วนใหญ่เป็นวรรณกรรมทางตะวันตกที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมไทย จึงสมควรศึกษาในเชิงประจักษ์โดยดำเนินการวิจัยหลายรูปแบบทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยแบบผสม เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นของไทยที่สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริงในบริบทของไทยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

[1] Dhillon, P. (2022). How to write a good scientific review article? *The FEBS Journal, 289*(13), 3589-3915.

[2] Majumder, K. (2015). *6 article types that journals publish: A guide for early career researchers*. https://www.editage.com/insights/6-article-types-that-journals-publish-a-guide-for-early-career-researchers

[3] จำเนียร จวงตระกูล, นพพงศ์ เกิดเงิน, ตระกูล จิตวัฒนากร, และ ภาวัช ครูซ. (2566). แนวทางการเขียนบทความวิชาการเพื่อตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการสำหรับนักวิชาการใหม่. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 10*(1). 1-19.

[4] จำเนียร จวงตระกูล. (2565). *ประเด็นปัญหาร่วมสมัยเพื่อดำเนินการวิจัยทางธุรกิจในระดับบัณฑิตศึกษา*. MNJ Supply.

[5] Mannheim, K. (1927/1828). *The Problem of Generations*. https://zhort.link/Ofk

[6] Alferjany, M. A. O. A., & Alias, R. B. (2020). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal, 57*(9), 1496-1503.

[7] Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*(2002), 363-382.

[8] Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager, 19*(1), 65-76.

[9] Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace.* University of Minnesota.

[10] Woodward, I. C., Vongswasdi, P. & More, E. A. (2015). Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research. *INSEAD.* Working Paper Series 2015/48/OB.

[11] จำเนียร จวงตระกูล และ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์. (2568). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.

[12] Perry, E. (2023). *5 generations in the workplace: How to manage them all*. https://www.betterup.com/blog/generations-in-the-workplace

[13] Stanchak, J. (2024). *A guide to leading an effective multi-generational workforce*. https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/guide-to-leading-multi-generational-workforce