

ปัจจัยสำคัญในการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ :
การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลกระทบ
ด้านทรัพยากรมนุษย์

Key Factors in Energy Management and Business
Management : A Literature Review on Human
Resource Impact

วิภารัตน์ ชมดง Wiparat Chomdong*

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพ และมุ่งเน้นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลกระทบด้านทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยเสนอแนวทางปฏิบัติ 5 แนวทางสำหรับผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน แนวทางปฏิบัติ 5 แนวทางประกอบด้วย 1. ต้องตระหนักถึงความสำคัญและศึกษาทรัพยากรมนุษย์อย่างลึกซึ้ง สามารถใช้ศิลปะในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผลสำเร็จของงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน 2. ต้องเข้าใจและหมั่นศึกษาถึงความแตกต่าง ความคาดหวัง เป้าหมาย พฤติกรรม และภาวะทางอารมณ์ของกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน รวมถึงพฤติกรรมของกลุ่มคนวัยทำงานที่เกิดขึ้นตามกระแสสังคม 3. ต้องวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติ

* อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต กลุ่มวิชาเอกการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเซนตจอห์น

ตำแหน่งงาน อัตราค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ หน้าที่ความ
รับผิดชอบ และตารางแสดงความก้าวหน้าในตำแหน่งงานให้ชัดเจนและโปร่งใส
สร้างสมดุลในการทำงาน 4. ต้องฝึกทักษะในการสื่อสารกับกลุ่มคนวัยทำงาน
ที่แตกต่างกัน ฝึกเป็นผู้ฟังที่ดีมากกว่าเป็นผู้พูดที่สร้างแรงกดดัน 5. ต้องเปิดโอกาส
และสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน
เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง มีความเท่าเทียมในการทำงาน ส่งเสริมโอกาส
ทำงานที่มีความท้าทาย และพร้อมในการยอมรับการปฏิเสธคำสั่งที่อาจเกิดขึ้น

คำสำคัญ : การจัดการพลังงาน, การจัดการธุรกิจ, ทรัพยากรมนุษย์, กลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน

Abstract

The purposes of this article are 1) to make a literature review focusing on human resources impact of different working age groups, 2) to analyze the key factors in energy and business management using quantitative and qualitative analyses, and 3) to propose five guidelines to the executives and human resources departments to cope with the differences in working age groups so as to optimize the energy and business management and to achieve their goals in a prosperous and sustainable manner under the economic crisis and uncertain situation. The five guidelines are (1) recognizing the importance of the depth for human resources study, being able to apply the art of collaboration with different working age groups, prioritizing human resources over work outcomes and creating a positive atmosphere in the workplace, (2) understanding and constantly monitoring the differences, expectations, goals, behaviors and emotional states of different working age groups, especially their social trends, (3) analyzing and determining the job qualifications, remuneration rates for specific responsibilities and having a clear and transparent progressive table for job positions, (4) possessing communication skills in dealing with different working age groups, and (5) providing equal opportunities and creating an organizational

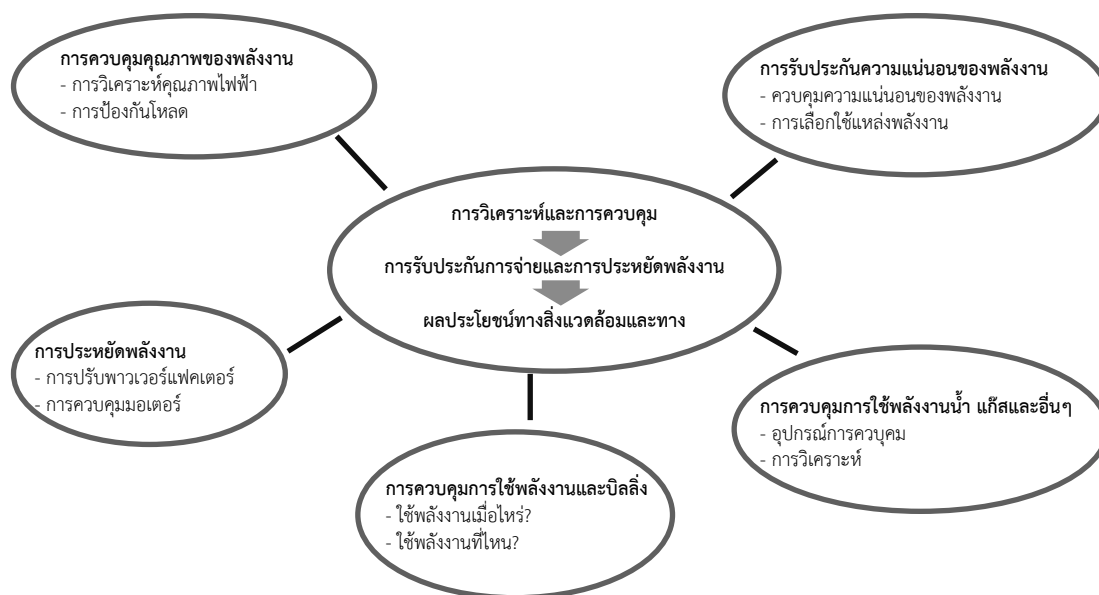
- ปัจจัยสำคัญในการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ : การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลกระทบด้านทรัพยากรมนุษย์ ●

*... culture that is suitable for different working age groups in real
... situation, encouraging and challenging them in their work performance
... as well as being prepared to accept potential rejections from the
... personnel.*

Keywords: Energy Management, Business Management, Human Resources, Different Working Age Groups

บทนำ

บทความนี้จะสำรวจและวิเคราะห์ว่าทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ โดยการจัดการพลังงาน (Energy Management) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของโลก ในภาคอุตสาหกรรมมักจะนึกถึงการบริหารจัดการพลังงานและระบบสาธารณูปโภคในธุรกิจของตนเอง ตั้งแต่การออกแบบ การวางแผน การจัดการในการใช้พลังงานที่เหมาะสมตามมาตรฐานของกระทรวงพลังงาน และกระทรวงอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการพลังงาน มีความหมายถึง ระบบการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร ทรัพยากร นโยบาย และขั้นตอนการดำเนินการ โดยมีการทำงานประสานกันอย่างมีระเบียบและแบบแผนเพื่อปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หรือเพื่อให้บรรลุหรือรักษาเป้าหมายที่กำหนดไว้ (กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) กระทรวงพลังงาน, 2560) ส่วนการจัดการธุรกิจ หมายถึง กระบวนการที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อทำการวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุมธุรกิจ โดยอาศัยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ/เครื่องจักร/เงิน การจัดการ และวิธีการปฏิบัติงาน (Koontz, O'Donnel and Weihrich: 2010)



ภาพที่ 1 หลักสำคัญของการจัดการพลังงาน

ที่มา : กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) กระทรวงพลังงาน

ปัจจัยการจัดการพลังงาน

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) หมายถึง การจัดการให้ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการพลังงาน มีการสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในทุกระดับมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์พลังงานในหน่วยงาน มีการจัดฝึกอบรม การทบทวนนโยบาย และสนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีโอกาสในการนำเสนอแผนการอนุรักษ์พลังงานอย่างสม่ำเสมอ

2. การจัดการทรัพยากรดำเนินการ (Operating Resources Management) หมายถึง การจัดการทรัพยากรดำเนินการ อันได้แก่ วัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ ระบบสาธารณูปโภค ฯลฯ อย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ และการจัดการทรัพยากรดำเนินการดังกล่าวจะต้องให้ประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านการจัดหา การเก็บรักษา การซ่อมแซม การใช้อย่างประหยัด รวมทั้งการสงวนรักษา เพื่อให้ทรัพยากรนั้นสามารถให้ประโยชน์อย่างยาวนานตามความต้องการ และตามแบบแผนที่กำหนดไว้

3. นโยบายการดำเนินการ (Operating Policies) หมายถึง การกำหนดนโยบายการดำเนินการจัดการพลังงานตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร มีการทบทวนนโยบาย เป้าหมาย แผนการอนุรักษ์พลังงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งต้องสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการส่งเสริมอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน รวมถึงการส่งเสริมให้ใช้วัสดุอุปกรณ์ที่อนุรักษ์พลังงาน

4. ขั้นตอนในการทำงาน (Procedures) หมายถึง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพการอนุรักษ์พลังงาน เพื่อก่อให้เกิดการใช้พลังงานให้น้อยที่สุดแต่เกิดประโยชน์ ตามความต้องการและตามนโยบายที่กำหนดไว้ และควรจะต้องมีการทบทวน ติดตาม ตรวจสอบขั้นตอนในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



ภาพที่ 2 การจัดการพลังงาน

ที่มา : กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) กระทรวงพลังงาน

ปัจจัยการจัดการธุรกิจ

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Men) หมายถึง คนงาน พนักงาน หรือผู้บริหาร รวมทั้งบุคลากรจากภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและมีความสำคัญสูงสุดต่อทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน เพราะการดำเนินการใด ๆ ก็ตามตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ล้วนจะต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผน อัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ

2. วัตถุดิบ, เครื่องจักร, เงิน (Materials, Machines, Money)

2.1 วัตถุดิบ (Materials) หมายถึง วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อนำสินค้าหรือบริการเข้าสู่กิจกรรมการตลาดไปยังกลุ่มผู้บริโภค

2.2 เครื่องจักร (Machines) หมายถึง เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ผลิตขนาดใหญ่ที่นำมาใช้อำนวยความสะดวกในการผลิตสินค้าและบริการ เป็นสิ่งที่มีมาช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานได้ง่ายขึ้น

2.3 เงิน (Money) หมายถึง สินทรัพย์ที่เป็นเงินสด ธนบัตรหรือเหรียญกษาปณ์ หรืออื่นใดที่มีรูปแบบเงินสด การจัดการทรัพยากรดำเนินการด้านเงินสดเป็นเรื่องที่สำคัญในการที่จะควบคุม

และจัดสรรเงินสดด้วยการใช้อย่างประหยัดและใช้ในสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความจำเป็น และความเป็นจริง

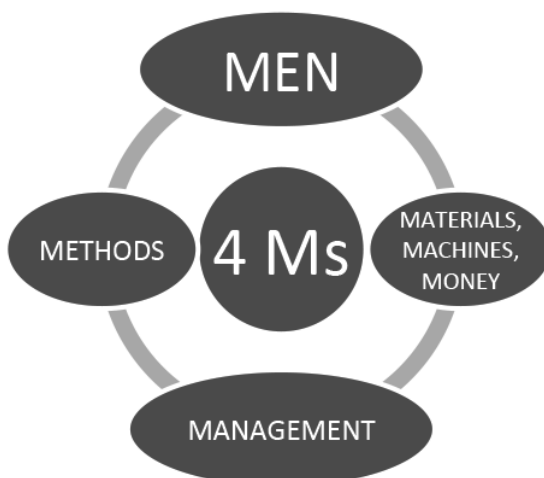
3. การจัดการ (Management) หมายถึง การที่ผู้บริหารกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการจัดการธุรกิจในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้แก่

3.1 ด้านการตลาด (Marketing Management) มุ่งเน้นการจัดการเพื่อสร้างความสำเร็จ ความมั่งคั่งยั่งยืนของธุรกิจด้านการตลาดอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะ การสร้างยอดขาย รายได้ และชื่อเสียงของบริษัทในระยะยาว มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ วางแผน การดำเนินการและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสม กับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.2 ด้านการผลิต (Production Management) มุ่งเน้นการจัดการในการแสวงหาวัตถุดิบ เพื่อนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ออกแบบอย่างเป็นระบบ มีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัย รวมถึงมีการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการแปลงวัตถุดิบต่าง ๆ เป็นสินค้าและบริการ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคอันนำไปสู่ยอดขายและผลกำไรของธุรกิจ

3.3 ด้านการเงิน (Financial Management) มุ่งเน้นการจัดการในการหมุนเวียนสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจโดยมีการวิเคราะห์การหมุนเวียนของ เงินสด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ

4. วิธีการปฏิบัติงาน (Methods) หมายถึง กระบวนการ วิธีการ รูปแบบหรือขั้นตอนในการทำงานที่มอบหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกๆระดับ ซึ่งต้องมีการวางแผน การจัดการ การจัดหา การกำหนดงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน การติดตาม การทบทวน การควบคุมและ ตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากร ในทุกระดับขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ อันเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมกับการป้องกันมิให้เกิดปัญหาขึ้น ในอนาคต



ภาพที่ 3 4 Ms IN MANAGING BUSINESS โดยการค้นคว้าและเรียบเรียงจากผู้เขียน

ในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติจะเห็นได้ว่าปัจจัยการจัดการพลังงาน มีลักษณะเดียวกันกับปัจจัยการจัดการธุรกิจ เพื่อการเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจได้สะดวกขึ้น ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นในภาพที่ 4 ตารางเปรียบเทียบปัจจัยการจัดการพลังงานกับปัจจัยการจัดการธุรกิจที่ต้องปฏิบัติในทิศทางเดียวกันโดยให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก ซึ่งเหมือนกันกับการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือปัจจุบันใช้คำว่า การหล่อหลอมค่านิยมองค์กร (Corporate Value) อันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พยายามที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานแบบ Matrix โดยมุ่งเน้นการสร้างทีมงาน (Teamwork) ในกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกันที่พร้อมในการปฏิบัติงานภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงเปรียบเทียบได้ว่าการจัดการพลังงานก็คือการจัดการธุรกิจนั่นเอง

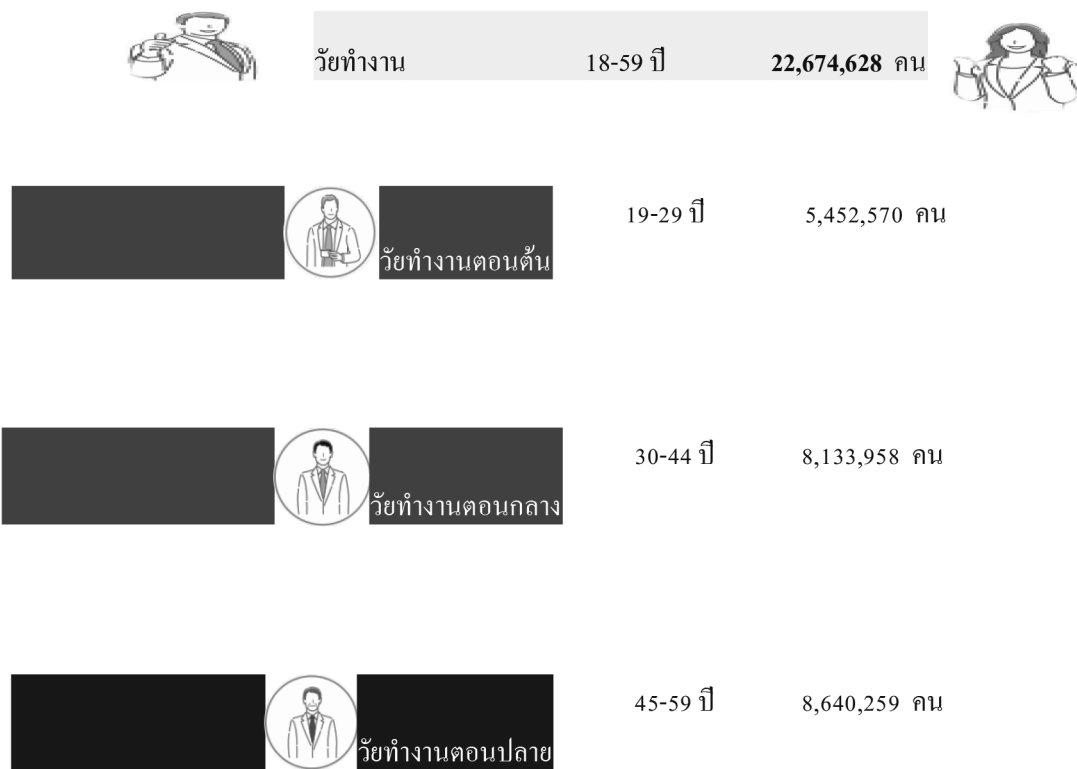
การจัดการพลังงาน (Energy Management)	การจัดการธุรกิจ (4 Ms in Management)
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ทรัพยากรมนุษย์
การจัดการทรัพยากรดำเนินงาน	วัตถุดิบ, เครื่องจักร, เงิน
นโยบายการดำเนินงาน	การจัดการ
ขั้นตอนการทำงาน	วิธีการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 4 ตารางเปรียบเทียบปัจจัยการจัดการพลังงานกับการจัดการธุรกิจโดยการค้นคว้าและเรียบเรียงจากผู้เขียน

จากข้อมูลข้างต้นผู้เขียนได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันของปัจจัยด้าน “การจัดการพลังงาน” และ “การจัดการธุรกิจ” ซึ่งปัจจัยที่นำมาประกอบมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเป้าหมายสูงสุดของการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือการทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กรของตนมีความมั่งคั่ง และยั่งยืน (Prosperity and Sustainability) ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจขององค์กรตามความคิดของผู้เขียน คือ “**ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources-MEN)**” สืบเนื่องจากการจัดลำดับที่แสดงในภาพที่ 4 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จะถูกจัดให้เป็นปัจจัยแรกของภาคทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการวางแผนอัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ การปฐมนิเทศ ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การปรับความคิด (Mindset) และเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) ในการทำงานให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้ใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างเต็มที่ จนนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยเหตุผลข้างต้นผู้เขียนจึงมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ

ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ตัวแปรสำคัญที่สุดต่อการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ

จากการที่ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยและบทความวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่า ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาและศึกษาต่อเนื่องเพราะมีผลต่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (จุฑารัตน์ เพ็ชรสุวรรณ, 2560: 62) สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก (บัณฑิตา เพิ่มเดช, 2564: 13) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (มินตา ขวัญงาม, 2563: บทคัดย่อ) อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่าน (จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, 2565: บทคัดย่อ) จึงทำให้ผู้เขียนเชื่อมั่นว่าปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์สำคัญที่สุดต่อการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ ปัจจุบันนี้ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกไม่ใช่เพียงแคในประเทศไทยจะมีความหลากหลายกันในเรื่องเพศ วัยวุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์ และรุ่น (Generation) ทั้งอยู่ในวัยทำงาน (กรมอนามัย, 2566) และวัยเกษียณ ที่ยังมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ จึงเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 5 ข้อมูลวัยทำงาน ปี 2566

ที่มา : ฐานข้อมูลกลาง กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ระบบ Health Data Center (ทะเบียนราษฎร์) ปี 2566

สรุปผลที่สำคัญการทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2566

ประเทศไทยมีผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) จำนวน 13.64 ล้านคน (19.5%) ของจำนวนประชากรทั้งหมดส่งผลให้ประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aged society) ซึ่งหมายถึง มีคนอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่า 10% หรือมีคนอายุ 65 ปีขึ้นไปมากกว่า 7% ของประชากรทั้งประเทศ รวมทั้งโครงสร้างของประชากรและโครงสร้างของกำลังแรงงานเปลี่ยนแปลงไป



ภาพที่ 6 ข้อมูลการทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย ปี 2566

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

- ปัจจัยสำคัญในการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ : การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลกระทบด้านทรัพยากรมนุษย์ ●

จากข้อมูลเชิงสถิติกลุ่มคนวัยทำงานและกลุ่มการทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทยปี 2566 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) ทำให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาถึงพฤติกรรม การดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันออกไปของทรัพยากรมนุษย์ใน 5 Generations เพื่อผู้บริหารและ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะได้นำไปเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรุ่น (Generation) ได้อย่างเข้าใจและปรับตัวในการใช้ชีวิตประจำวันร่วมกับความแตกต่างในแต่ละรุ่นอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจตามรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 7 แนวคิดของกลุ่มคนละรุ่น Generation
ที่มา : Beresford Research



1. Baby Boomer (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 - พ.ศ. 2507)

คน Gen-B ให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นรอง และงานเป็นหลัก

จุดเด่น : มีความมุ่งมั่นและความคาดหวังในผลสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูงมาก ทำงานอย่างจริงจัง

ภักดี อุทิศและเสียสละอย่างเต็มความสามารถ เพื่อนำองค์การสู่ความสำเร็จในระดับสูง

จุดด้อย : บ้างงาน ไม่ชอบพัฒนาตนเอง และเคร่งครัดในจารีตประเพณี



2. Generation X (พ.ศ. 2508 - พ.ศ. 2522)

คน Gen-X ให้ความสำคัญกับความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิต

จุดเด่น : มีความอดทนในการทำงาน กล้าคิด กล้าทำ มุ่งมั่นในการสร้างความสมดุล

ของชีวิตการทำงานกับชีวิต

จุดด้อย : กังวลในเรื่องค่าครองชีพ มั่นใจในตนเองมากเกินไป ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ยาก

และให้ความสำคัญในการสร้างสมดุลในงานมาก



3. Generation Y (พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540)

คน Gen-Y ต้องการความมั่นคงในงานมาก รักตัวเองและชอบอิสระ

จุดเด่น : ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความกระตือรือร้น ต้องการรายได้ที่มั่นคงและชอบทำงานเป็นทีม

จุดด้อย : ไม่มีความอดทน เปลี่ยนงานบ่อย และไม่ชอบเงื่อนไขในการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตประจำวัน



4. Generation Z (พ.ศ. 2540 ขึ้นไป)

คน Gen-Z เติบโตมากับสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีต่าง ๆ

จุดเด่น : มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี พัฒนาและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็ว และมองโลกในแง่ดี

จุดด้อย : ไม่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เป้าหมายง่าย ขี้เกียจ



5. Generation C (แบ่งกลุ่มตามพฤติกรรมการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ก)

คน Gen-C ให้ความสำคัญและสนใจกับการใช้เทคโนโลยี โซเชียลมีเดีย มีอินเทอร์เน็ตเป็นเพื่อนคู่ใจ

จุดเด่น : ฉลาด มีความรู้รอบตัวดี ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้เร็ว และหมั่นค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ

จุดด้อย : ไม่ชอบปฏิสัมพันธ์กับผู้คน ไม่มีสมาธิกับการจดจ่อ และเน้นทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติจริง

ภาพที่ 8 สรุปจุดเด่นและจุดด้อยของ 5 Generations โดยการค้นคว้าและเรียบเรียงจากผู้เขียน

ภาพจาก www.dreamstime.com

การจัดการความแตกต่าง ความคาดหวังและเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกลุ่มวัยทำงาน

ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 นี้ นอกเหนือจากการมุ่งเน้นผลกำไรสูงสุด (Maximize Profit) และกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันแล้ว ยังต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของความแตกต่างด้านรุ่นของกลุ่มวัยทำงาน (Differences in Generations) ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องหาแนวทางเพื่อจะติดต่อสื่อสารกับรุ่นของกลุ่มวัยทำงานที่แตกต่างกันในทุกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันก่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Balance at Work) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและนำองค์กรไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมั่นคงและยั่งยืนตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์แต่ละรุ่น (Generation) ล้วนมีความคาดหวังและจุดมุ่งหมาย

ในความสำเร็จที่ไม่เหมือนกัน เช่น กลุ่ม Baby Boomer มีความคาดหวังในตัวผู้นำสูง คาดหวังผลสำเร็จของงานที่ตนได้รับมอบหมายอยู่ในระดับสูงมาก กลุ่ม Generation X มีความคาดหวังเรื่องการมีความสุขมีความเป็นอยู่ที่ดี มากกว่ามีความคาดหวังในตัวผู้นำ และ Generation Y มีความคาดหวังในการสร้างความสำเร็จร่วมกับผู้อื่นโดยจะต้องไม่รับผิดชอบภาระงานที่นอกเหนือจากที่ตนได้รับมอบหมาย เป็นต้น จากงานวิจัยเรื่องการทำงานร่วมกับคนต่างวัยพบว่าในปัจจุบันทุก ๆ องค์กรมีประชากรอย่างน้อยสามเจนเนอเรชันเหมือน ๆ กัน ซึ่งกำลังทำงานร่วมกัน ทำให้ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม ตลอดจนมีความต้องการในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน ซึ่งคนในทุกองค์กร มักเจอปัญหาเหล่านี้ไม่แตกต่างกัน ตามแนวคิดของมันน์ไฮม์ (Mannheim, 1952) กล่าวว่า บุคคล ต้องประสบกับเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน เพื่อที่จะได้เกิดการรวมตัวกันเป็นรุ่นเดียวกัน ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานที่ว่าคนรุ่นหนึ่ง ๆ ควรจะต้องผ่านกระบวนการเดียวกันในบริบท เฉพาะของประเทศนั้น (เดชา วัฒนไพศาล, 2552: บทคัดย่อ) อายุที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ทีมงาน การทำงานเป็นทีมควรให้มีการผสมพนักงานที่อยู่ใน Generation X คือช่วงอายุ 41 – 55 ปี เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ซึ่งกลุ่มคนที่มีอายุในช่วงดังกล่าวจะมีความรับผิดชอบ เพื่อที่จะได้นำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ จากบุคลากรที่มีความอาวุโสมาเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรคนอื่น ๆ เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุในช่วงดังกล่าว มักจะมีประสบการณ์แนวทางในการทำงานและความรับผิดชอบสูง ซึ่งจะช่วยเป็นแบบอย่างและช่วยเพิ่มทักษะให้แก่บุคลากรที่อายุน้อยกว่าได้เรียนรู้และเอาเป็นแบบอย่าง เพื่อช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานดียิ่งขึ้นตามหลักการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ (ภัทร นีละเสวี, 2564: 14) อีกประเด็นที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องให้ความสนใจคือการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นจากการทำงานและการใช้ชีวิตที่ไม่เหมาะสมในกลุ่มวัยทำงานที่เรียกว่า โรค NCDs (Non-Communicable Diseases) อาทิ โรคหลอดเลือดหัวใจ โรคเครียดลงกระเพาะ โรคความดันโลหิตสูง โรคออฟฟิศซินโดรม โรคหัวใจ โรคกรดไหลย้อน โรคอ้วนลงพุง โรคกระเพาะปัสสาวะอักเสบ โรคเมะเร็ง และโรคภูมิแพ้ (โรงพยาบาลบางปะกอก 3, 2566) นอกจากนี้ควรต้องให้ความสนใจและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรโดยเฉพาะภาวะทางจิตใจของบุคลากรที่เกิดขึ้นตามกระแสสังคม โดยผู้เขียนขอเสนอตัวอย่าง 2 พฤติกรรมที่เกิดตามกระแสสังคมในปัจจุบันอันส่งผลต่อศักยภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่

1. ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burn Out) คือภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจที่เป็นผลมาจากความเครียดเรื้อรังในที่ทำงานและไม่ได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (พิชญ์ พิเศษสาร, 2563) โดยแบ่งลักษณะอาการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) เหนื่อยล้าทางอารมณ์ รู้สึกหมดพลัง สูญเสียพลังจิตใจ 2) มีทัศนคติเชิงลบต่อความสามารถในการทำงานของตนเอง ขาดความเชื่อมั่นในความสำเร็จ และ 3) ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ความสัมพันธ์ในที่ทำงานเหินห่างหรือเป็นไปทาง

ลบ และ 2. ภาวะลาออกจากการทุ่มเททำงาน (Quiet Quitting) คือภาวะที่ขณะนี้จะเกิดกับกลุ่มคนวัยทำงานใน Generation Y และ Generation Z ซึ่งไม่ได้หมายถึงภาวะที่กลุ่มวัยทำงาน 2 กลุ่มนี้พร้อมใจกันลาออกจากงานประจำ แต่กลุ่มวัยทำงาน 2 กลุ่มนี้ยังทำงานประจำอยู่เหมือนเดิมในตำแหน่งเดิม เพียงแต่จะทำงานและรับผิดชอบงานเท่าที่จำเป็นเท่านั้นเอง หหมดความทะเยอทะยานความคาดหวังกับอนาคต คิดและมองว่าตนเองไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้าในชีวิตเหมือนคนหมดหวังในการทำงานและอนาคต จึงเลือกใช้ชีวิตการทำงานประจำในแบบที่จะไม่ทำอะไรไปมากกว่าที่จำเป็น ทำตามที่ได้รับมอบหมายในระดับพื้นฐานขั้นต่ำ หรือทำให้น้อยที่สุด เอาแค่พออยู่รอด ในการปฏิบัติงานแต่ละวัน (มาเรีย คอร์โดวิกซ์, 2565)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษนี้เป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากกว่าอดีต จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดการตนเองในการยอมรับ ปรับตัวและบูรณาการเพื่อความอยู่รอดขององค์การภายใต้วิกฤติและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

unสรุป

การจัดการ (Management) นั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กำหนด ทัศนคติการจัดการมาตั้งแต่ยุคก่อนคลาสสิกจนถึงปัจจุบัน การจัดการมีความสำคัญที่ครอบคลุมในศาสตร์ของการปฏิบัติงานสำหรับองค์การในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการจัดการพลังงาน การจัดการธุรกิจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิต การจัดการการเงิน ฯลฯ ทุกศาสตร์ของการจัดการล้วนมีความเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่กระบวนการแรกของการดำเนินงานจนถึงกระบวนการสุดท้าย และคงความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัต (Dynamic) บทความนี้จากการทบทวนวรรณกรรม บทความและงานวิจัยที่ผู้เขียนได้กล่าวข้างต้น พบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญ ณ ระดับมากที่สุดในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนตามศาสตร์ด้านการจัดการ อาทิเช่น การจัดการการตลาด การจัดการการผลิต การจัดการการเงิน ล้วนแต่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เพราะการจัดการธุรกิจจะเกิดขึ้นและเห็นผลได้ต้องเกิดจากทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 แนวทางเพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการพลังงาน การจัดการธุรกิจ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจภายใต้วิกฤติการณ์และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในกลุ่มวัยทำงานที่แตกต่างกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แนวทางในการบริหารจัดการ 5 แนวทาง มีดังนี้

1. ต้องตระหนักถึงความสำคัญและศึกษา ศาสตร์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างลึกซึ้ง อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการใช้ศิลปะสำหรับการทำงานร่วมกันกับกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน มุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผลสำเร็จของงาน เรียนรู้การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรทุกคนในทุกระดับมีความประทับใจและสบายใจในการปฏิบัติงาน
2. ต้องเข้าใจและหมั่นศึกษาถึงความแตกต่าง ความคาดหวัง เป้าหมายและพฤติกรรม/ภาวะทางอารมณ์ของกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน รวมถึงพฤติกรรมของกลุ่มคนวัยทำงานที่เกิดขึ้นตามกระแสสังคม เปิดใจยอมรับในความแตกต่าง และความหลากหลายที่เกิดขึ้นกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. ต้องวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งงาน อัตราค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน และตารางแสดงความก้าวหน้าในตำแหน่งงานให้ชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้กลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกันมีความเข้าใจและปฏิบัติได้จริง มุ่งเน้นการสร้างสมดุลในการทำงาน และประกาศให้บุคลากรทุกคนในทุกระดับทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรรับทราบก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานจริง
4. ต้องฝึกทักษะในการสื่อสารกับกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกันเพื่อเสริมสร้างความคิดเชิงบวก เสริมแรงเชิงบวก แสดงความชื่นชม เปิดโอกาสและยอมรับกับผลสำเร็จ/ความล้มเหลวของงานที่บุคลากรนำเสนอ ฝึกเป็นผู้ฟังที่ดีมากกว่าเป็นผู้พูดที่สร้างแรงกดดัน
5. ต้องเปิดโอกาสและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับกลุ่มคนวัยทำงานที่แตกต่างกัน ให้มีโอกาสด้านการแข่งขันตามรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง มีความเท่าเทียมในการทำงาน ส่งเสริมโอกาสการทำงานที่มีความท้าทาย และพร้อมในการยอมรับการปฏิเสธคำสั่งที่อาจเกิดขึ้น

หากผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำข้อเสนอแนะ 5 แนวทางที่ผู้เขียนสรุปมาจากการค้นคว้าและเรียบเรียง (ตระหนัก-เข้าใจ-วิเคราะห์-ฝึกทักษะ-เปิดโอกาส) และมีศิลปะในการนำ 5 แนวทางไปปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะทำให้ปัญหาความแตกต่างในกลุ่มวัยทำงานลดน้อยลงหรืออาจไม่เกิดขึ้น เพราะทุกคนในทุกระดับมีการตระหนักรับรู้ เข้าใจ เข้าถึง และปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในทุกกลุ่มคนวัยทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

รายการอ้างอิง

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรื. (2567). *สรุปผลที่สำคัญของการทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2566 (ไตรมาสที่ 3 กรกฎาคม - กันยายน)*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567. จาก <https://www.nso.go.th/>
- ฐานข้อมูลกลาง กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2566). *ข้อมูลวัยทำงานปีงบประมาณ 2566*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567. จาก <https://dohdatacenter.anamai.moph.go.th/index.php?r=groupdata/index&group=1&id=3>
- ภทร นีละเสวี. (2566). *ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจนเนอเรชั่น : กรณีศึกษาบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเรื่องดื่มแอลกอฮอล์*. การค้นคว้าอิสระโครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และปณิตดา ลิ้มเรืองรอง. (2565, มกราคม-มิถุนายน). “อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีสมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน”. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา* 14(27): 75-86.
- มาเรีย คอร์โดวิกซ์. (2565, กันยายน). “Quiet Quitting เบื่องานไม่ได้อยากลาออก” *บทความวิชาการด้านพฤติกรรมเชิงองค์กร มหาวิทยาลัยนอตติงแฮม*.
- บัณฑิตา เพิ่มเดช. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง*. วิทยานิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัยคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิชญ์ พิเศษสิทธิ์. (2563, มกราคม). “ภาวะหมดไฟในการทำงานคืออะไร” *บทความสาระความรู้เวชศาสตร์ป้องกันฟรีเมียร์ไลฟ์เซ็นเตอร์ โรงพยาบาลพญาไท*.
- โรงพยาบาลบางปะกอก 3. (2563). *โรค NCDs คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2567. จาก https://www.Bangpakok3.com/care_blog/view/166
- มินตา ขวัญงาม. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิมพ์ณดา เลิศปกรณธีรทัต. (2562). *ทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานร่วมกับคนต่างวัยของประชากรที่มีงานทำในกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน. (2560). *หลักสำคัญของการจัดการพลังงาน*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2567. จาก <https://www.zeroenergy.co.th/energy-management-system-article/>

- ปัจจัยสำคัญในการจัดการพลังงานและการจัดการธุรกิจ : การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลกระทบด้านทรัพยากรมนุษย์ ●

จุฑารัตน์ เพ็ชรสุวรรณ. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมบางกอกเซ็นเตอร์. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

Beresford Research. (2024). *Age Range by Generation in 2024*. Retrieved May 31, 2024 from <https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/>

Harold Koontz, Cyril O'Donnel and Heinz Wehrick. (1996). *Essentials of Management*. (11th ed.). McGraw Hill, McGraw Hill Education 2010.