

# การบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กร แห่งยุคการตลาด 3.0

## Generation Management in Organizations of the Marketing 3.0 Era

วิชิต คำบุญรัตน์  
Wichet Khambunrat

### บทคัดย่อ

พัฒนาการของสังคมในการตลาดแต่ละยุคมีความแตกต่างกัน ยุคการตลาด 3.0 เป็นยุคเทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ที่ผู้บริโภคต้องการสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะตัวของผู้บริโภค และต้องรังสรรค์ประโยชน์เพื่อมนุษยชาติและสังคม ทำให้องค์กรยุคการตลาด 3.0 จำเป็นต้องขับเคลื่อนองค์กรด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กรที่ดี เน้นการเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะตัวและสร้างประโยชน์ให้สังคม การเป็นองค์กรยุคการตลาด 3.0 ดังกล่าวทำให้เป็นองค์กรที่ผู้บริโภคแสวงหา จึงเกิดความได้เปรียบในการดึงดูดคนเก่งทุกช่วงอายุเข้ามาร่วมงาน สามารถรักษาบุคลากรทุกช่วงอายุที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับบริษัท และทำให้บุคลากรทุกช่วงอายุพร้อมจะทำงานให้ได้ผลงานที่สูงกว่า ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าองค์กรอื่น อีกทั้งแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าพบว่า ผู้บริหารถึงร้อยละ 71 เห็นว่าปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนก็คือ ทุนมนุษย์ที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร โดยองค์กรส่วนใหญ่มีบุคลากรมากถึง 3 ช่วงอายุ อยู่ในที่ทำงานเดียวกัน และมีความหลากหลายของช่วงอายุ องค์กรจึงต้องมีแนวทางในการบริหารบุคลากรในช่วงอายุที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ด้านนโยบายขององค์กร ด้านความคาดหวังของแต่ละช่วงอายุในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน ด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านระบบการบริหารผลงานและการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และด้านช่องทางการสื่อสาร อีกทั้งการที่บุคลากรช่วงอายุ Generation Y มีจำนวนมากในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจด้วยความมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรในยุคการตลาด 3.0 พร้อมกับการปรับองค์กรให้บุคลากรช่วงอายุนี้สนใจทำงาน

**คำสำคัญ:** การตลาดยุค 3.0 การบริหารความหลากหลาย ช่วงอายุ

### Abstract

Development of society in the marketing era has differences in each period. In the era of Marketing 3.0, the new wave of technology, consumers demand for goods and services which meet their specific need and also create benefits for humanity and society. As a result, organizations in the era of marketing 3.0 need to drive with its mission, vision and values focused on approaching to individual consumers and contributing to society. Being the marketing 3.0 organization helps it gain a competitive advantage due to the fact that

it is preferred by the consumers. Organizations, consequently, have competitive advantages over other organizations in attracting people of all generations, retaining those with high potential to stay with the company, and allowing employees with all ages to achieve their higher performances. In addition, the trend of human resource management in the next decade demonstrates that executives up to 71% agreed that the key to sustainable growth is “human capital” to develop and drive the organization. Mostly, organizations have diverse staffs of up to 3 generations in the workplace. Hence, organizations need policies to manage a diverse range of ages in organizations for the ultimate benefit. These policies include organization culture, staff development, establishing a performance system that encourage cooperation and teamwork, and developing a strategy to build employee engagement and communication channels. As organizations have a great number of “generation y” workers, executives need to conduct business with ethics and social responsibility aligning with the marketing 3.0 organization’s practices, as well as adjusting organization to increase work commitment among this generation of employees.

**Keywords:** Marketing 3.0, Diversity Management, Generation

## บทนำ

พัฒนาการของสังคมในยุคต่างๆ มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน Kotler, Kartajaya, และ Setiawan (2010) แบ่งยุคการตลาดเป็น 3 ยุค โดยแต่ละยุคสะท้อนให้เห็นภาพการพัฒนาของสังคมได้ชัดเจนมากขึ้น

การตลาดยุคที่ 1 หรือยุค 1.0 เป็นยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งผู้บริโภคต้องการสินค้าเพื่อตอบสนองการดำรงชีวิตเท่านั้น ดังนั้น ผู้ผลิตมุ่งผลิตสินค้าคุณภาพที่ต้นทุนต่ำ และขายราคาถูกเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว ต่อมาเกิดการตลาดยุคที่ 2 หรือยุค 2.0 ซึ่งมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต ผู้บริโภคในยุคนี้มีความต้องการหลากหลาย มีการประเมินคุณค่าของสินค้าและเปรียบเทียบสินค้าต่างๆ ในตลาด ผู้ผลิตสินค้าในยุคนี้จึงเน้นการผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะตัวของผู้บริโภค (Kotler et al., 2010)

เมื่อถึงการตลาดยุคที่ 3 หรือยุค 3.0 ซึ่งเป็นยุคเทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่จำเป็นการสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์ ราคาโทรศัพท์และอัตราค่าบริการอินเทอร์เน็ตที่ลดลง รวมไปถึงซอฟต์แวร์ที่มีให้ใช้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายต่างๆ จำนวนมาก ในยุคนี้ ผู้บริโภคใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาบริษัทที่มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมที่รังสรรค์ประโยชน์เพื่อมนุษยชาติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าปรับตัวด้วยการผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะตัวของผู้บริโภค และต้องรังสรรค์ประโยชน์เพื่อมนุษยชาติและสังคม จากยุคการตลาดดังกล่าว จะพบว่าผู้บริโภครวมกันเป็นกลุ่มและติดต่อกันผ่านเทคโนโลยี โดยไม่ได้เป็นปัจเจกชนที่อยู่โดดเดี่ยว มีการ

แสดงความคิดเห็นผ่านกลุ่ม และเชื่อความคิดเห็นของกลุ่มมากกว่าการโฆษณาของบริษัท ผู้บริโภคยุคนี้จึงมีจิตอาสา ช่วยเหลือ ต้องการเป็นส่วนร่วมของกลุ่ม และกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Kotler et al., 2010)

องค์การยุคการตลาดที่ 3.0 จึงจำเป็นต้องขับเคลื่อนองค์การด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์การที่ดี หรือที่เรียกว่า “โมเดลเมทริกซ์เน้นค่านิยม (Values-Based Matrix: VBM)” ที่พยายามทำความเข้าใจแนวคิดและจิตใจของผู้บริโภคทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Kotler et al., 2010) การตลาดยุค 3.0 ช่วยทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบ เพราะเป็นองค์การที่ผู้บริโภคแสวงหา โดยผู้บริโภคสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองไปยังองค์การ เพื่อให้มีส่วนร่วมด้วยจิตอาสาในการพัฒนาสินค้า หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของตนให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้น ผู้บริโภคยังมองว่าองค์การมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม ส่งผลให้มีโอกาสดึงดูดคนเก่งในทุกช่วงอายุเข้ามา ร่วมงาน สามารถดึงดูด จูงใจ และรักษาบุคลากรทุกช่วงอายุที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับบริษัท (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008) และทำให้บุคลากรทุกช่วงอายุพร้อมจะทำงานให้ได้ผลงานที่สูงกว่า ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าองค์การอื่น (Lawler, 2009)

จากงานวิจัยของ IBM Corporation (Pickens, 2014) ที่สำรวจผู้บริหารระดับสูงทั่วโลกจำนวน 1,700 คน จาก 64 ประเทศ ในปี ค.ศ. 2012 พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 71 ให้ความสำคัญว่าปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน ก็คือทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าความ

สัมพันธ์กับผู้บริโภคและนวัตกรรมของสินค้าบริการ เพราะ  
ทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ขับเคลื่อน  
องค์กร จากการสำรวจแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของ Society for Human Resource Management (2013)  
พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญเรื่องการ  
บริหารคนเก่ง การพัฒนาภาวะผู้นำ การวางแผนกำลังคน  
เชิงกลยุทธ์ และการสร้างความผูกพันกับองค์กร ใกล้เคียง  
กับผลสำรวจของ Deloitte Consulting LLP โดย Bersin by  
Deloitte (2013) ที่พบว่าปี ค.ศ. 2014 เน้นเสริมสร้างศักยภาพ  
ของผู้คนและการทำงานของบุคลากร ตั้งแต่การดึงดูดคนเก่ง  
เข้ามาทำงาน รวมถึงการรักษาและสร้างความผูกพันเพื่อ  
สร้างการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะส่งผลให้  
องค์กรมีบุคลากรที่มีความหลากหลาย ด้านเชื้อชาติ สัญชาติ  
เพศ ความพิการ วัฒนธรรม ความพึงพอใจทางเพศ รวมถึง  
ช่วงอายุที่แตกต่างกัน (Mathis & Jackson, 2002)

องค์กรส่วนใหญ่มีบุคลากรถึง 3 ช่วงอายุอยู่ในที่  
ทำงานเดียวกัน ผลการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2,200  
คน ใน 4 ช่วงอายุที่ทำงานในองค์กรต่างๆ หลากหลายธุรกิจ  
พบว่า บุคลากรแต่ละช่วงอายุมีความแตกต่างกัน (Mitchell,  
2008; Meister & Willyerd, 2010; รุ่งโรจน์ อรรถานิติ,  
2554; McLean & Company, 2014) พอสังเขปดังนี้

1. ช่วงอายุ Baby Boomers เป็นผู้ที่เกิดระหว่าง  
ปี ค.ศ. 1946-1964 ในช่วงเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรือง เป็นยุคที่  
เทคโนโลยีใหม่ๆ กลายเป็นเรื่องจริงและสิ่งเหล่านั้นมีบทบาท  
ต่อการใช้ชีวิตประจำวันของคน อุปกรณ์การทำงานที่เป็น  
เครื่องหมายของบุคลากรช่วงอายุนี้ คือเครื่องคอมพิวเตอร์  
ส่วนบุคคล บุคลากรช่วงอายุนี้มีลักษณะมุ่งมั่นสูง ใฝ่  
งานหนัก ทำงานยาวนาน ชอบแข่งขันสูง และอยู่ในวัยใกล้  
เกษียณอายุ

2. ช่วงอายุ Generation X เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ.  
1965-1979 ช่วงแรกของชีวิตการทำงานอยู่ในช่วงภาวะ  
ถดถอยทางเศรษฐกิจ ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 อุปกรณ์การ  
ทำงานที่เป็นเครื่องหมายของบุคลากรช่วงอายุนี้ คือ โทรศัพท์  
เคลื่อนที่ บุคลากรช่วงอายุนี้มีลักษณะประนีประนอม พึ่ง  
ตนเอง รักษาความเป็นปัจเจก รักความอิสระ เป็นกำลังสำคัญ  
ขององค์กร และกำลังก้าวสู่ตำแหน่งทางด้านบริหาร

3. ช่วงอายุ Generation Y หรือช่วงอายุ Millennials  
เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980-1999 เป็นช่วงอายุที่ใช้  
คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวัน ตั้งแต่กลางปี  
ค.ศ. 1990 มีการสัมผัสกับสื่อและการโฆษณามากกว่าช่วง  
อายุก่อนๆ บุคลากรช่วงอายุนี้มีความฉับไว ทันสมัย สามารถ

เข้าถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตได้เร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
ชอบงานบริการชุมชน มีความหลากหลาย และมั่นใจในตนเอง  
มีลักษณะครอบครัวเป็นครอบครัวเดี่ยว มีเป้าหมายในชีวิต คือ  
การทำงานและการใช้ชีวิตที่มีความหมาย

การสำรวจช่วงอายุของ Meister และ Willyer (2010)  
มีข้อค้นพบเกี่ยวกับช่วงอายุกับการทำงานที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. ช่วงอายุ Baby Boomers และ ช่วงอายุ Generation  
X มักให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิตงานและชีวิต  
ส่วนตัว ส่วนช่วงอายุ Generation Y หรือช่วงอายุ Millennials  
มองการทำงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

2. ช่วงอายุ Generation X และช่วงอายุ Generation  
Y หรือช่วงอายุ Millennials มีความสำคัญต่อองค์กรที่จะต้อง  
พัฒนาบุคลากรทั้งด้านงานและการใช้ชีวิต

3. ช่วงอายุ Generation Y หรือช่วงอายุ Millennials จะ  
เลือกองค์กรที่สามารถเข้าหาเทคโนโลยีหรือสังคมออนไลน์ได้

4. ช่วงอายุ Baby Boomers ต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจ  
ความแตกต่างของช่วงอายุในที่ทำงาน

จากการสำรวจโดย Johnson Controls (2010) ด้าน  
จำนวนประชากรช่วงอายุต่างๆ ทั่วโลก พบว่า ประชากร  
ช่วงอายุ Generation Y มีจำนวนมากถึง 1 ใน 4 หรือร้อยละ  
25.47 ของประชากรโลก ขณะที่ช่วงอายุ Generation X  
มีจำนวนร้อยละ 21.32 และประชากรช่วงอายุ Baby  
Boomers มีจำนวนร้อยละ 18.56 นั้นหมายความว่าองค์กร  
ส่วนใหญ่มีบุคลากรช่วงอายุที่หลากหลาย ทั้งนี้ McLean  
และ Company (2014) ได้พยากรณ์ว่าในปี ค.ศ. 2025  
ประชากรช่วงอายุ Generation Y ในทวีปอเมริกาเหนือ  
ร้อยละ 75 จะเข้าทำงานในแต่ละองค์กร ผลของการเพิ่มขึ้น  
ของประชากรกลุ่ม Generation Y ในองค์กร ทำให้ผู้บริหาร  
องค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักพัฒนาองค์กร  
ต้องให้ความสำคัญในการบริหารความแตกต่างหลากหลายเพิ่มขึ้น

การที่องค์กรส่วนใหญ่มีความหลากหลายของช่วงอายุ  
บุคลากรถึง 3 ช่วงอายุในที่ทำงานเดียวกัน และมีมุมมองด้าน  
การทำงานและการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน ทำให้องค์กรต้องมี  
แนวทางการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุหลายด้าน  
ตั้งแต่การกำหนดนโยบายขององค์กร การจัดการตาม  
คาดหวังของแต่ละช่วงอายุในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน  
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร การมีระบบ  
การบริหารผลงานและการจูงใจ การจัดทำกลยุทธ์ในการสร้าง  
ความผูกพันต่อองค์กร ช่องทางการสื่อสาร และแนวทางการ  
บริหารบุคลากรช่วงอายุ Generation Y

## แนวทางการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ

การบริหารความหลากหลาย หมายถึง การที่องค์กรเห็นคุณค่าของความแตกต่าง ซึ่งองค์กรจะต้องนำเรื่องการบริหารความหลากหลายเป็นส่วนหนึ่งกลยุทธ์องค์กร โดยปรับเปลี่ยนตั้งแต่เรื่องหลักการและค่านิยมขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ricco & Guerci, 2014) เป็นกระบวนการหรือแนวทางปฏิบัติในการดึงดูดเชิงจากลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (สุรพงษ์ มาลี, 2556) ทั้งนี้การบริหารความหลากหลายที่ดีที่สุดได้โดยการออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองความแตกต่างหลากหลายจะทำให้เกิดการดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงาน ช่วยรักษาและสร้างความผูกพัน และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร (Cumplings & Worley, 2008)

ทั้งนี้ องค์กรต่างๆ ควรเห็นคุณค่าความหลากหลายของช่วงอายุของบุคคลในการทำงาน และดำเนินการเพื่อความหลากหลาย ดังนี้

### 1. ด้านนโยบายขององค์กร

การที่องค์กรมีความหลากหลายของคนในองค์กร โดยบุคลากรแต่ละช่วงอายุต่างมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ช่วงอายุ Baby Boomers แม้จะทำงานหนัก มีความภักดีสูง แต่ก็ยังต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างของช่วงอายุในที่ทำงาน ช่วงอายุ Generation X ที่มีความประนีประนอม และพึ่งตนเองในการทำงาน แต่ก็ต้องการรักษาความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว ส่วนช่วงอายุ Generation Y หรือช่วงอายุ Millennial ที่เน้นการทำงานในองค์กรที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี แต่ก็มองการทำงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรต้องแสดงบทบาทที่สำคัญ ที่เห็นถึงคุณค่าในมนุษย์และคุณค่าของความหลากหลายในองค์กร โดยอาจกำหนดให้อยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์องค์กร พร้อมทั้งตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนี้โดยเฉพาะ เพื่อออกแบบหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสารภายใน และกระบวนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ระบบการสรรหาว่าจ้าง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาองค์กร ระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบค่าจ้างค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร (Rasmussen, 2006)

### 2. ด้านคาดหวังของแต่ละช่วงอายุในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน

การจากทำวิจัยของ McLean & Company (2014) พบว่า คนแต่ละช่วงอายุมีความคาดหวังที่ไม่แตกต่างกัน ในด้านการมีโอกาสพัฒนาตนเองและความมั่นคงในงาน ทั้งนี้ทุกช่วงอายุต่างให้ความสำคัญกับการมีโอกาสทำงานเป็นทีม สำหรับเรื่องแต่ละช่วงอายุให้ความสำคัญสูงกว่าช่วงอายุอื่นคือ ช่วงอายุ Baby Boomers ให้ความสำคัญกับการได้รับข้อเสนอแนะอย่างเป็นทางการ ช่วงอายุ Generation X ให้ความสำคัญกับตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น และการมีโอกาสได้สื่อสาร ช่วงอายุ Generation Y ให้ความสำคัญกับการมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและการตอบแทนสังคม ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักพัฒนาองค์กร จึงควรจัดทำกระบวนการสนองตอบความคาดหวังเหล่านี้

### 3. ด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรมีความเชื่อในเรื่องเดียวกัน สิทธิชัย นันทนาวิจิตร (2551) ศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ Singapore Technologies Engineering และพบว่า บริษัทเชื่อว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องมีความเชื่อในการแนวทางการบริหารงานและความสามารถของบุคลากร ทั้งนี้ ผู้บริหารกำหนดให้กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมี 3 ระยะ คือ

ระยะที่หนึ่ง คือ การกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ความหมาย และถ่ายทอดให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้เข้าใจ โดยรณรงค์ค่านิยมหลักผ่านกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อร่วมกัน

ระยะที่สอง คือ การกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมหลักแต่ละข้อ

ระยะที่สาม คือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้นำค่านิยมหลักไปปฏิบัติอย่างยั่งยืน และสร้างการประเมิณความยั่งยืน เพื่อให้ค่านิยมหลักกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ตัวอย่างเช่น บริษัท Zappos ซึ่งเป็นบริษัทขายสินค้าปลีกแบบออนไลน์ และมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น เช่น บุคลากรไม่มีเครื่องแบบและมีอิสระในการใช้ชีวิตในที่ทำงาน หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารนั่งทำงานร่วมกับบุคลากร โดย Tony Hsieh ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งเชื่อว่า หากบุคลากรมีความสุข ย่อมมีความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานและบริษัท จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าและบริษัท นอกจากนี้

วัฒนธรรมองค์การของบริษัท Zappos ยังเป็นส่วนหนึ่งที่ดึงดูดให้บุคคลทั่วไปมาสมัครงานกับบริษัท (Employer Brand) และมีการสร้างวัฒนธรรมนี้ให้กับบุคลากรตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน (McLean & Company, 2014)

ดังนั้น องค์การที่มีความหลากหลายของบุคลากรในแต่ละช่วงอายุ จึงจำเป็นต้องกำหนดค่านิยมหลักเพื่อสร้างสิ่งที่สะท้อนความเป็นตัวตนของคนในองค์การ ผ่านการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สนับสนุนสำคัญให้เกิดขึ้นในองค์การ เช่นเดียวกับ Tony Hsieh ที่เชื่อเรื่องการทำงานอย่างมีความสุขของบุคลากร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลให้บุคลากรในแต่ละช่วงอายุมีจุดยืนร่วมกัน คือ วัฒนธรรมองค์การ (McLean & Company, 2014 )

#### 4. ด้านการพัฒนาบุคลากร

การเรียนรู้ของแต่ละช่วงอายุมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ช่วงอายุ Baby Boomers ที่มีประสบการณ์การทำงานที่ยาวนาน มีความเข้าใจถึงเทคโนโลยีได้ช้ากว่าคนช่วงอายุ Generation X และ Generation Y แต่ช่วงอายุ Baby Boomers จะมีความรู้และประสบการณ์ตรงในงานจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อรักษาความรู้เหล่านี้ให้อยู่กับองค์การ องค์การจึงควรให้บุคลากรช่วงอายุ Baby Boomers เป็นผู้สอนงานให้ช่วงอายุอื่นๆ ในขณะที่ช่วงอายุ ขณะเดียวกัน Generation X ที่เริ่มมีบทบาทในองค์การอย่างมาก จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้านทักษะการบริหารคนมากกว่าเน้นเฉพาะเรื่องงาน และให้ช่วงอายุ Generation Y ได้มีส่วนร่วมกำหนดวิธีการเรียนรู้ของช่วงอายุตนเอง ในการนี้ Social Learning Ecosystem (Meister & Willyerd, 2010) เสนอให้จัดการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการ โดยกำหนดการเรียนรู้เป็น 4 ส่วน คือ 1) เรียนรู้โดยใช้สมรรถนะ (Competency Based Learning) 2) เรียนรู้ผ่านสิ่งแวดล้อม (Context Based Learning) 3) เรียนรู้ผ่านความรู้ที่จัดโดยองค์การ (Created and Guided by Organizations) และ 4) เรียนรู้ผ่านความรู้ที่แต่ละช่วงอายุสนใจ (Created and Guided by Users) โดย Jennings และ Wagnier (2014); Rabin (2013) เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนาบุคลากรหลากหลายช่วงอายุ โดยกฎ 70:20:10 เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ บุคลากร และความหลากหลายของช่วงอายุ ดังนี้

- ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น

- ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยบุคคลอื่น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

- ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่าน e-Learning หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

#### 5. ด้านระบบการบริหารผลงานและการจูงใจ

Roberge และ Van Dick (2010) ศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานขององค์การจะเพิ่มขึ้นจากความหลากหลาย โดยความหลากหลายของทีมงานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารองค์การ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักพัฒนาองค์การ ต้องใช้ระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) ในการให้รางวัลในรูปแบบบุคคลและทีม โดยจัดการให้แปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การสู่การปฏิบัติ ด้วยกระบวนการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การในรูปแบบตัวชี้วัดผลงานของทีม การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลและทบทวนแผนงาน การบันทึกข้อมูลรายงานผลเพื่อนำผลไปใช้ในการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานของบุคคลและทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การที่ทีมได้รับมอบหมาย โดยมีการจัดการสมรรถนะ (Competency) และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (วิเศษ คำบุญรัตน์ และ โสภณา พิษิตพรชัย, 2556)

ในด้านการจูงใจให้บุคลากรทำงาน นอกจากเรื่องระบบการบริหารผลงานแล้ว ยังมีการจูงใจอีกรูปแบบหนึ่งผ่านระบบการชมเชยและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ โดย Rasmussen (2006) เสนอแนวทางการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เน้นพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงที่สังเกตได้ อธิบายผลกระทบของพฤติกรรมดังกล่าว และเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลย้อนกลับได้มีโอกาสอธิบายผ่านการสื่อสารแบบสองทาง พร้อมกำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาในอนาคต

#### 6. ด้านกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์การ

ช่วงอายุ Generation X และ Generation Y มีการลาออกสูงกว่าช่วงอายุอื่นๆ ดังนั้น องค์การนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักพัฒนาองค์การ ต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ (เลิศชัย สุธรรมานนท์ และ วิเศษ คำบุญรัตน์, 2556) ในลักษณะห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) และดำเนินการให้มีปัจจัยนำที่ส่งผล 2 ด้าน คือ ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่เหมาะสม (Workforce Environment

Driver) และปัจจัยด้านความผูกพัน (Employee Engagement Drivers) โดยด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วย การบริหารโดยมีกลยุทธ์ การสื่อสารกลยุทธ์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การบริหารผลงาน การพัฒนาบุคลากร การรักษาบุคลากร และการส่งต่อกลยุทธ์จากระดับองค์การสู่ระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านการสร้างความผูกพันประกอบด้วย การวางระบบ การมอบหมายงาน การจัดงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจูงใจ การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การกระจายอำนาจ การให้ข้อมูล ข่าวสาร และการสร้างความน่าเชื่อถือ เมื่อสร้างและดำเนินการแล้วเสร็จต้องวัดผลตรวจสอบความรู้สึก ความคาดหวังของบุคลากร (Feel Engaged) และพฤติกรรมภายในองค์การที่เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน (Look Engaged) หากมีความสอดคล้องในลักษณะที่บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ จะส่งผลให้การให้บริการกับลูกค้าและผู้รับบริการมีคุณภาพสูง และก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การโดยรวม

## 7. ด้านช่องทางการสื่อสาร

ความแตกต่างทางด้านอายุทำให้แต่ละช่วงอายุมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน Salkowitz (2008) สรุปรูปแบบการสื่อสารของแต่ละช่วงอายุ ดังนี้

ช่วงอายุ Baby Boomers ไม่ชอบการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา ดังนั้น การสื่อสารกับช่วงอายุนี้มักเน้นการสื่อสารผ่านช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม การโทรศัพท์ หรืออีเมล โดยใช้ความสุภาพและนุ่มนวล

ช่วงอายุ Generation X มักชอบการสื่อสารแบบทางการ เห็นค่าความถูกต้องมากกว่าความรู้สึก การสื่อสารกับผู้ที่อยู่ในช่วงนี้จำเป็นต้องสื่อสารแบบเป็นทางการและมีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ โดยสามารถสื่อสารได้ทุกช่องทาง แต่อยู่ในกรอบระยะเวลาการทำงาน เนื่องจากช่วงอายุนี้มีความเป็นปัจเจก รักความอิสระสูง และให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว

ช่วงอายุ Generation Y สนใจจะทำเฉพาะสิ่งที่ตนชอบ และเน้นผลลัพธ์มากกว่าเนื้อหาของ การสื่อสารกับช่วงอายุนี้ต้องที่เน้นการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาแบบสองทางผ่านทุกช่องทางที่เข้าถึงช่วงอายุเหล่านี้

## แนวทางการบริหารบุคลากรช่วงอายุ Generation Y

การที่บุคลากรช่วงอายุ Generation Y มีจำนวนมาก ในองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจด้วยความมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะบุคลากรช่วงอายุนี้ให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับองค์การในยุคการตลาด 3.0 ที่ต้องดูแลสังคม ดังนั้น องค์การต้องกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ที่ชัดเจนที่จะมีส่วนร่วมในการดูแลสังคม เช่น การมีนโยบายให้บุคลากรทำงานกิจกรรมเพื่อสาธารณะ พร้อมปรับองค์การให้บุคลากรช่วงอายุนี้สนใจทำงานในองค์การ ตั้งแต่การออกแบบโครงสร้างองค์การ ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล และระบบการให้อำนาจในการตัดสินใจ อีกทั้งต้องสร้างระบบความผูกพันต่อองค์การ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรช่วงอายุ Generation Y ได้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น และรับคำชี้แนะในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการสอนงาน ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ การให้เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การบริหารงานแบบ “พูดแล้วทำให้เห็น” หรือพิสูจน์ด้วยการกระทำ (Walk The Talk) ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้ความสนใจ สอบถาม พร้อมมาทำงานเป็นทีมกับบุคลากร แสดงความเป็นห่วง และเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ทีมงาน มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ให้บุคลากรในทุกช่วงอายุสามารถมีสิทธิ์เข้าถึงเทคโนโลยี มีพื้นที่ส่วนตัว รวมไปถึงพื้นที่ที่สามารถรวมตัวกันทางสังคมได้

## unสรุป

องค์การการตลาดยุค 3.0 จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีความต้องการเฉพาะตัว และต้องรังสรรค์ประโยชน์เพื่อมนุษยชาติและสังคม ในการบริหารบุคลากรที่มีช่วงอายุที่หลากหลาย ผู้บริหารองค์การ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักพัฒนาองค์การ สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การกำหนดนโยบายขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การต้องกำหนดให้เห็นคุณค่าในมนุษย์และคุณค่าของความหลากหลายในองค์การ โดยระบุในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์องค์การ ด้านการจัดการตามคาดหวังของแต่ละช่วงอายุในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน และด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยต้องกำหนดค่านิยมหลักเพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนของคนในองค์การ และปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ด้านการพัฒนาบุคลากรหลากหลายช่วงอายุ ควรใช้กฎการพัฒนาแบบ 70:20:10

เพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กร และของบุคลากรและต้องสื่อสารให้บุคลากรแต่ละช่วงอายุเห็นความ ความโดดเด่นที่แตกต่างกัน ที่สามารถส่งเสริมซึ่งกันและกัน ด้านระบบการบริหารผลงานและการจูงใจ ต้องใช้ระบบบริหารผลงานที่เป็นระบบในการจูงใจบุคลากรทุกช่วงวัย โดยให้รางวัลแบบบุคคลและทีม พร้อมสร้างการจูงใจทีมงานผ่านระบบการชมเชยและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ต้องสร้างปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ภายในองค์กรที่เหมาะสม และด้านความผูกพัน รวมถึงช่องทางการสื่อสารที่สามารถสื่อสารได้หลากหลายช่องทางกับทุกช่วงวัย แต่ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของรูปแบบการสื่อสารของแต่ละช่วงอายุ ผู้เขียนหวังว่าแนวทางที่นำเสนอตั้งกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นในอนาคต 💎

## บรรณานุกรม

- รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ. (2554). *Employee Engagement การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์, และ วิเชศ คำบุญรัตน์. (2556). *สร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- วิเชศ คำบุญรัตน์, และ ไศภนา พิเชิตพรชัย. (2556). กลยุทธ์ธุรกิจและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 4, 115–123.
- สิทธิชัย นันทนาวิจิตร. (2551). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. สืบค้นเมื่อ 31 ธันวาคม 2557, จาก [http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw\\_pworld/image\\_content/74/pw74\\_2\\_lds1.pdf](http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_2_lds1.pdf)
- สุรพงษ์ มาลี. (2556). การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล: HR Diversity Management. สืบค้นเมื่อ 31 ธันวาคม 2557, จาก <http://hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>
- Bersin by Deloitte. (2013). Predictions for 2014: Building a strong talent pipeline for the global economic recovery. Retrieved December 31, 2014, from <http://marketing.bersin.com/predictions-for-2014.html>
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37–44.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change* (9<sup>th</sup> ed.). Manson, OH: South-Western Cengage Learning.
- Jennings, C., & Wargnier, J. (2013). Effective learning with 70:20:10: The new frontier for the extended enterprise. Retrieved December 31, 2014, from [http://info.crossknowledge.com/dc/YE7WzyR1y-e5dhBK2-qh5CZdigBQ2CZARH3VivQFZHWU2ySVMazjV5AqvAtJ7sqM1JHOfKHDen0cxEqz8dqbsqerYqYlEhfZxf\\_BulGQCSedloNZYt5KSy33EENXP97zhm74sb3alHGhd5xy7uLig==/Y0q7g0YGs000F003TMT15G1](http://info.crossknowledge.com/dc/YE7WzyR1y-e5dhBK2-qh5CZdigBQ2CZARH3VivQFZHWU2ySVMazjV5AqvAtJ7sqM1JHOfKHDen0cxEqz8dqbsqerYqYlEhfZxf_BulGQCSedloNZYt5KSy33EENXP97zhm74sb3alHGhd5xy7uLig==/Y0q7g0YGs000F003TMT15G1)
- Johnson Controls. (2010). Generation y and the workplace annual report 2010. Retrieved January 1, 2015, from [http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global\\_workplace\\_innovation/oxygenz/Oxygenz\\_Report\\_-\\_2010.pdf](http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz/Oxygenz_Report_-_2010.pdf)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Lawler, E. E. III. (2009). Make human capital a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 38(1), 1–7.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource management* (2<sup>nd</sup> ed.). Toronto: South-Western College Publishing.
- McLean & Company. (2014). Engage generation Y. Retrieved January 1, 2015, from <http://hr.mcleanco.com>
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. New York, NY: HarperCollins.
- Mitchell, S. (2008). *American generations: Who they are, How they live, What they think* (6<sup>th</sup> ed.). Ithaca, NY: New Strategist.
- Pickens, C. G. (2014). Create a smarter workforce: Strategic overview. Retrieved December 31, 2014, from [http://public.dhe.ibm.com/software/ph/downloads/1a\\_01\\_CHRO\\_Create\\_a\\_Smarter\\_Workforce\\_Strategic\\_Overview\\_Carla\\_Pickens.pdf](http://public.dhe.ibm.com/software/ph/downloads/1a_01_CHRO_Create_a_Smarter_Workforce_Strategic_Overview_Carla_Pickens.pdf)
- Rasmussen, T. (2006). *Diversity mosaic participant workbook: Developing cultural competence*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Rabin, R. (2013). Blended learning for leadership: The CCL approach. Retrieved December 31, 2014, from <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/BlendedLearningLeadership.pdf>
- Riccò, R., & Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap'. *Business Horizons*, 57(2), 235-245.
- Roberge, M. É., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308.
- Salkowitz, R. (2008). *Generation blend: Managing across the technology age gap*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Society for Human Resource Management. (2013). SHRM workplace forecast. Retrieved December 31, 2014, from [http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace\\_forecast\\_full\\_fnl.pdf](http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace_forecast_full_fnl.pdf)

#### Translated Thai References

- Khambunrat, W., & Pichitpornchai, S. (2013). Business strategy and human resource management system for ASEAN economic community. *Panyapiwat Journal*, 4, 115–123. (in Thai)
- Malee, S. (2013). HR diversity management. Retrieved December 31, 2014, from <http://hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf> (in Thai)
- Nantanawichit, S. (2008). Creating organizational culture towards excellence. Retrieved December 31, 2014, from [http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw\\_pworld/image\\_content/74/pw74\\_2\\_lds1.pdf](http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_2_lds1.pdf) (in Thai)
- Suthamanon, L., & Khambunrat, W. (2013). *Strengthen human resource management toward to AEC*. Bangkok: Panyapiwat Institute of Management. (in Thai)
- Utthanit, R. (2011). *Employee engagement: Creating employee engagement in an organization*. Bangkok: HR Center. (in Thai)